

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

C. S. N.

UNIDAD IZTAPALAPA

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
NUEVO ENFOQUE DE LOS
RECURSOS HUMANOS

U. A. M. IZTAPALAPA

NOMBRE DEL ALUMNO: AIDA ESPERANZA VELAZCO HERNÁNDEZ
MATRICULA : 85236708

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

1992

- I. I N T R O D U C C I O N
- II. FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.
 - 1. TRABAJO CON PERSONAS.
 - Qué es el comportamiento organizacional.
 - Antecedentes del comportamiento organizacional.
 - Conceptos fundamentales.
 - 2. AMBIENTE Y MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.
 - Ambiente organizacional.
 - Un sistema de comportamiento organizacional.
 - Modelo de comportamiento organizacional.
- III. MOTIVACION Y SISTEMAS DE RECOMPENSA.
 - 3. ORIGENES DE LA MOTIVACION.
 - Modificación del comportamiento.
 - 4. MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS.
 - Patrones de motivación.
 - 5. SATISFACCION EN EL TRABAJO.
 - Naturaleza y estudio de la satisfacción en el trabajo.
- IV. AMBIENTE ORGANIZACIONAL.
 - 6. ESTRUCTURA, TECNOLOGIA Y PERSONAS.
 - Teoría clásica de la organización.
 - Sistemas de trabajo y las personas.
 - 7. ORGANIZACIONES INFORMALES.
 - La naturaleza de la organización informal.
- V. C O N C L U S I O N E S .
 - 8. PERSPECTIVA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

I. I N T R O D U C C I O N .

El presente trabajo tiene como objetivo principal proporcionar un panorama de los aspectos generales del comportamiento organizacional. Como éste se ha ido desarrollando a través del tiempo, como era y es actualmente concebido por las organizaciones.

El comportamiento organizacional se propone como una herramienta administrativa que contribuye al fortalecimiento y enriquecimiento en la calidad de vida de los trabajadores. El comportamiento organizacional no es la llave maestra que abre todas las puertas a las soluciones de los problemas -- que se presentan en cualquier tipo de organización; sólo es una parte de la administración de recursos humanos con la cual se pretende conocer mejor cuál es el sentir de los trabajadores con respecto a lo que realizan; conocer sus necesidades, habilidades y objetivos, con la finalidad de coadyuvar a que, en la medida en que la organización sea capaz, puedan cumplirse sus expectativas.

II. FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

1. TRABAJO CON PERSONAS.

Las organizaciones son sistemas sociales que combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad. La sola tecnología es de por sí problemática y cuando a ella se agregan personas, se obtiene un sistema social inmensamente complejo; no obstante de su complejidad, las organizaciones deben ser comprendidas y utilizadas de la mejor manera posible. Las organizaciones, como la familia, representan la célula que integra a las sociedades y de su funcionamiento depende en gran medida el éxito en todos los sistemas (educativo, político, tecnológico) que conforman los países.

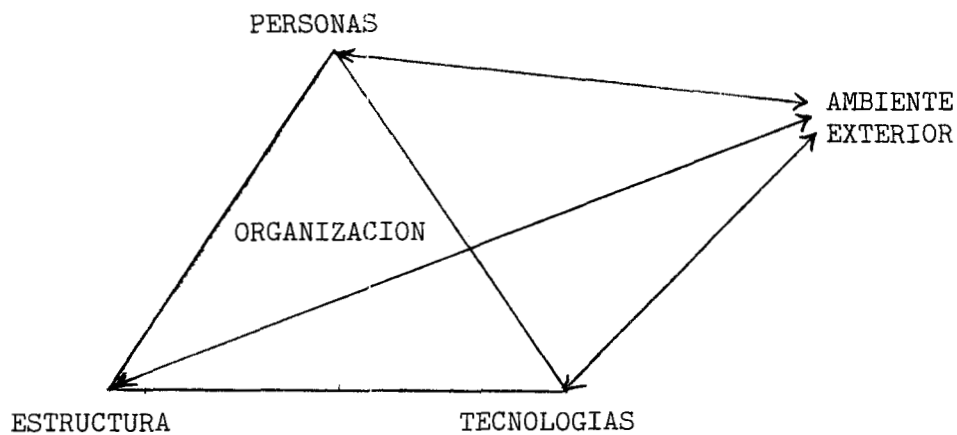
Es comprensible que el comportamiento humano en las organizaciones es imprescindible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigados en las personas. Sin embargo, se entiende parcialmente dentro de los marcos de referencia de las ciencias del comportamiento, la administración y otras disciplinas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para incrementar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor.

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

Qué es el comportamiento organizacional.

El comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Es una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de las personas en toda clase de organizaciones tales como empresas comerciales, de servicios, gubernamentales. Dondequiera que exista una organización se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional ^{1/} los elementos clave en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona. Cuando las personas se reúnen en una organización para alcanzar un objetivo, necesitan algún tipo de estructura. Las personas utilizan también la tecnología para realizar el trabajo que se proponen de modo que existe una interacción de personas, estructuras y tecnología, tal como se muestra en la figura 1.1. Además estos elementos tienen la influencia del medio ambiente externo y, a su vez, influyen en él.

^{1/} A comprehensive discussion of organizational climate. R.H. -- George Field and Michael A. Abson, "Climate: A reconceptualization and Proposed Model", Human Relations, March 1982, pp 181-200.



A continuación se estudiará brevemente cada uno de los cuatro elementos mencionados.

Persona. Constituyen un sistema social interno de la organización que está integrado por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños. Existen grupos que no son formales ni oficiales y otros que sí lo son. Los grupos son dinámicos, se constituyen, cambian y se dispersan. Las personas son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no éstas para servir a las organizaciones.

Estructura. Define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Se necesitan diferentes trabajos para efectuar todas las actividades de una organización. Hay gerentes y empleados, -

contadores y ensambladores. Todos ellos se deben relacionar en alguna forma estructural para que sea eficaz. La estructura se relaciona principalmente con el poder y los deberes.

Tecnología. Proporciona los recursos con lo que trabajan las personas e influye en la tarea que desempeñan. El gran beneficio de la tecnología es que permite que las personas realicen mayor cantidad de trabajo y más calificado; pero también restringe al personal en diferentes formas. Tiene al mismo tiempo costos y beneficios.

Medio. Todas las organizaciones operan en un determinado entorno externo ^{2/}. Una organización no existe por sí misma, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende otros múltiples elementos como son el gobierno, la familia y otras organizaciones, todas las cuales se influyen entre sí e integran un sistema complejo que se convierte en el "estilo de vida" de un grupo humano.

^{2/} An argument for the unique climate to be found in public-sector organizations is Joseph W. Worth and Jonh A. Worthley, "A perspective on the Challenge of Public Management: Environmental -- paradox and Organization Culture", July 1981, pp 357-361.

Antecedentes del comportamiento organizacional.

Aunque las relaciones humanas han existido desde tiempos remotos, el arte y la ciencia de tratar de manejarlas dentro de las organizaciones complejas son relativamente nuevos. En los primeros días, la gente trabajaba sola o en grupos tan pequeños que sus relaciones de trabajo se resolvían con facilidad. Existe la tendencia muy definida de suponer que, en estas condiciones, las personas trabajaban en una utópica felicidad y satisfacción, suposición que se debe a una interpretación nostálgica de la historia. Las condiciones reales eran brutales y agotadoras. La gente trabajaba de la noche a la mañana en condiciones intolerables, ya que solo de esta forma podrían sobrevivir.

Posteriormente se produjo la Revolución Industrial. En sus comienzos las condiciones de trabajo no mejoraron, pero al menos se sembró la semilla para lograr el mejoramiento potencial de los mismos. La industria creó excedentes de bienes y conocimientos que proporcionó a los trabajadores salarios más elevados, horarios más cortos y más satisfacción en su trabajo. En este nuevo ambiente industrial, en el año de 1800, Robert Owen, joven galés propietario de una fábrica, fue uno de los primeros en hacer hincapié en las necesidades humanas de los trabajadores. Se rehusó a emplear niños, enseñó a sus trabajadores los aspectos de limpieza y temperan-

cia y mejoró sus condiciones de trabajo.

Desarrollo inicial.

A principio de siglo, en Estados Unidos, Frederick W. Taylor despertó el interés por las personas en el trabajo. Su trabajo lo llevó a mejorar el reconocimiento y la productividad de los trabajadores industriales. Señaló que así como existía la mejor máquina para un trabajador, también había mejores condiciones para que los trabajadores realizaran sus tareas. En esta época la meta continuaba siendo la eficiencia técnica, pero al menos, la administración estaba tomando conciencia de la importancia de uno de los recursos hasta entonces descuidados.

La principal obra de Taylor se publicó en 1911. Durante esta década, debido a la Primera Guerra Mundial, aumentó el interés por las condiciones humanas en el trabajo. Se fundó la National Personnel Association, con el lema "dedicados exclusivamente a la consideración -- del factor humano en el comercio y la industria". Durante este periodo, Whiting Willams estudiaba a los trabajadores al mismo tiempo que colaboraba con ellos, y en 1920 publicó una interpretación significativa de sus experiencias: What's on the Worker's Mind.

Mayo y Roethlisberger.

En las décadas de 1920 y 1930, Elton Mayo y F.J. Roethlisberger, en la Universidad de Harvard elevaron a nivel académico el estudio de la conducta humana en el trabajo. Aplicaron conocimientos profundos, un razonamiento directo y bases sociológicas a experimentos industriales realizados, en la Western Electric Company, en su planta de Hawthorne. Llegaron a la conclusión de que una organización es un sistema social y el trabajador es, sin duda, el elemento mas importante del mismo ^{3/}. Estos experimentos demostraron que el trabajador no es una simple herramienta sino una personalidad compleja que interactúa en una situación de grupo que, con frecuencia, resulta difícil de comprender.

Para Taylor y sus contemporáneos, los problemas humanos interferían en la producción, de manera que era precisa combatirlos. Para Mayo, los problemas del ser humano se convirtieron en un nuevo campo de estudio muy vasto y en una oportunidad para alcanzar progresos. Se le reconoce como el padre de lo que entonces se llamó Relaciones Humanas, que mas tarde se denominó comportamiento organizacional. Taylor incrementó la producción racionalizándola, mientras que Mayo y sus seguidores se esforzaron en aumentar la producción humanizándola.

^{3/} Benjamín Schneider, "The service organization: climate is crucial", *Organizational Dynamics*, Autumn 1988, pp 52-65.

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

Otros importantes proyectos de investigación se llevaron a cabo durante las décadas de 1940 y 1950 en numerosas instituciones, entre las que se cuentan la Research Center for Group Dynamics de la Universidad de Michigan (especialmente sobre liderazgo y motivación); Tavistock Institute of Human Relations en Gran Bretaña (diferentes temas de investigación); Personnel Research Board, de la Universidad de Ohio (liderazgo y motivación); y National Training Laboratories en Bethel, Maine (dinámicas de grupo). Con excepción del Instituto Tavistock, estos centros de investigación están en Estados Unidos.

El nuevo énfasis sobre las personas en el trabajo fue el resultado de tendencias que se habían ido gestando en un largo periodo. Esto ayudó a que resurgieran los valores humanos de tal suerte que se equilibraron con otros valores en el trabajo. El aspecto lamentable de esta situación fue, no obstante, que las relaciones hu-

manas se desarrollaron con tanta rapidez, que se crearon multitud de modas pasajeras y superficiales. Algunos empíricos comenzaron a destacar aspectos tales como una sonrisa abierta "muéstrese agradable con las personas" y "manténgalos felices", en tanto que al mismo tiempo se esforzaban por manipular sutilmente a los empleados.

En término "relaciones humanas" perdió gradualmente el favor del que antes gozaba, aunque se sigue utilizando especialmente a nivel operativo - debido a que es adecuado.

Conceptos Fundamentales.

Cada campo de las ciencias sociales (e incluso las ciencias físicas) tienen una base filosófica de conceptos fundamentales que guían su desarrollo. El comportamiento organizacional se relaciona con un conjunto de conceptos fundamentales que giran en torno a la naturaleza de las personas y las organizaciones.

La naturaleza de las personas.

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

La naturaleza de las organizaciones.

- . Sistemas sociales.
- . Interés mutuo.

Resultados. Comportamiento integral en la organización.

A continuación se presenta un resumen de estas ideas.

Naturaleza de las personas.

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

a. Diferencias individuales. Aunque todos los humanos tenemos características comunes (alteración por la pérdida de un ser amado, por ejemplo), todos somos distintos. La idea de las diferencias individuales proviene originalmente de la psicología. Las diferencias individuales significan que la gerencia logrará la motivación más notable entre los empleados tratándolos también en forma distinta. Si no fuera por las diferencias individuales, se podría adoptar alguna norma o criterio común para tratar a los empleados, por lo cual también se necesitaría un mínimo de criterio. Las diferencias individuales exigen que la justicia y la rectitud con los empleados sean individuales y no de índole estadística.

La creencia de que cada persona es diferente de los demás se conoce con el nombre de la ley de diferencias individuales ^{4/}.

b. La persona como un todo. Aunque algunas organizaciones desearían poder utilizar sólo la capacidad o el cerebro de una persona, la que deben emplear es el ser humano por completo y no sólo ciertas características -- por separado. Hay diferentes rasgos humanos que pueden estudiarse en forma individualizada, pero en última -- instancia solo forma parte de un sistema que constituye una persona total. La capacidad no existe separada por completo de la vida del trabajo, así como las condiciones emocionales no se desligan de las condiciones físicas.

Cuando la gerencia practica el comportamiento organizacional, está tratando de desarrollar un mejor empleado, pero también contribuye a formar una persona mejor en lo que respecta a desarrollo personal y satisfacción. Las investigaciones sugieren que de alguna manera los empleados conforman a las personas cuando éstas desempeñan sus tareas, de modo que la gerencia debe preocuparse por el efecto que sus decisiones tienen en la persona como un todo.

^{4/} Byron G. Fiman, "An Investigation of the Relationships among - supervisor attitudes , Behaviors, and Outputs: An Examination of Mc Gregor's Theory Y", *Personnel Psychology*, Spring 1973, pp 95-105.

c. Conducta motivada. La psicología ha demostrado que las necesidades de las personas se ven motivadas no por lo que piensan que deben hacer, sino por lo que desean. Ante los ojos de un observador externo, las necesidades de una persona pueden ser ilusorias o poco realistas, a pesar de la cual ejercen un control decisivo. Este hecho deja a la gerencia con dos formas básicas de motivar a las personas. Les puede demostrar cómo ciertas acciones aumentarán la satisfacción de sus necesidades o las que pueden amenazar con una satisfacción reducida a menos que sigan con un curso de acción requerido.

d. Valor de la persona (dignidad humana). Este concepto confirma que las personas deben ser tratadas en forma diferente que los demás factores de la producción, porque son de un orden más elevado en el universo. Reconoce que como las personas son un orden superior, quieren - y deben - ser tratadas con dignidad y respeto. Cada trabajo, por simple que sea, hace merecedor a quien lo desempeña del respeto y el reconocimiento por sus propias, singulares aspiraciones y habilidades. El concepto de la dignidad humana rechaza la antigua idea de utilizar a los empleados como herramientas económicas.

La filosofía ética se refleja en la conciencia de la humanidad y se corrobora por la experiencia de las personas de todas las épocas ^{5/}. Tiene que ver con las con-

secuencias de nuestros actos para con nosotros mismos y para con los demás. Reconoce que la vida tiene un propósito y acepta la integridad interna de cada individuo. Puesto que el comportamiento organizacional se interesa por las personas, la filosofía ética, en una u otra forma, se relaciona con los actos del individuo. Las decisiones humanas no pueden, no deben, ignorar los valores individuales.

Naturaleza de las organizaciones.

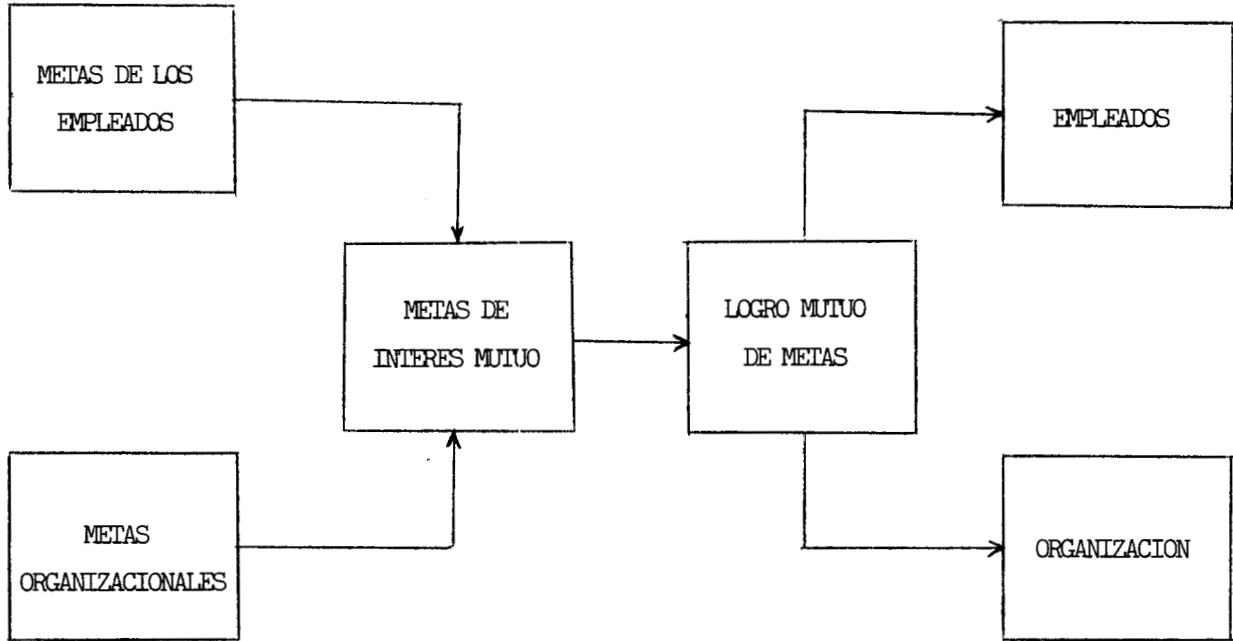
Con respecto a las organizaciones, las suposiciones clave, son que se trata de sistemas sociales y que están constituidas con base en un interés mutuo.

a. Sistemas sociales. La psicología enseña que las organizaciones son sistemas sociales, por lo cual las actividades que comprenden están gobernadas por leyes sociales y psicológicas. Al igual que las personas, tienen necesidades psicológicas, desempeñan papeles sociales y guardan una posición particular. Su conducta se ve influenciada por su grupo al igual que por sus impulsos individuales. De hecho son dos tipos de sistemas sociales los que coexisten en las organizaciones: el formal (oficial) y el informal.

5/ "Participative Management is on Ethical Imperative". Organizational Dynamics, Spring 1984 pp 4-22.

La existencia de un sistema social indica que el ambiente organizacional es cambiante y dinámico, y no un conjunto estático de relaciones, como se presenta en un organigrama. Todas las partes de un sistema son independientes y están sujetas a influencias de una y otra parte.

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



2. AMBIENTE Y MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Ambiente organizacional.

El "clima organizacional" es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real. Rodea y afecta todo lo que sucede dentro de la organización. A su vez, el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ella. Es un concepto dinámico de sistemas. Al igual que los individuos son diferentes, las organizaciones son siempre únicas: cada una posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción que, en su totalidad, constituyen su clima. Algunas organizaciones son muy activas y eficientes, mientras que otras son más informales. Algunas son muy humanas, otras duras y frías. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adapten a su clima de modo que sus patrones se perpetúan en cierta medida. El clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Esta se hace creando ciertas clases de expectativas con respecto a qué consecuencias se generarán a través de diferentes acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tiene del clima en la organización. Un ambiente organizacional estable es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deberían percatarse de que el medio forma parte del activo

de la empresa y, como tal, valorarlo. Una disciplina - exagerada o demasiadas presiones al personal puede lograr buen desempeño a corto plazo, pero con un costo a cargo de este activo llamado clima.

Valores incrementales.

Los valores humanos que componen el clima son muy diferentes a los valores económicos de una organización. Los valores económicos son esencialmente de asignación (solo quien los posea puede gozar de ellos); pero los valores humanos son en principio incrementales. Dicho de otra manera, se autogeneran, se originan dentro de los individuos y de los grupos como resultado de sus actividades y de sus estilos de vida.

Los valores humanos tales como la plenitud y el crecimiento pertenecen a este tipo de valores incrementales. Para desarrollar la satisfacción en el empleo del trabajador A, no es necesario quitarle la suya al empleado B.

Elementos de un clima favorable.

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

Los empleados sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido

de valor personal. Con frecuencia desean trabajos que representen un desafío, que sean intrínsecamente satisfactorios. Muchos trabajadores buscan también la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito. Buscan ser escuchados y tratados de tal manera que se les reconozca su valor como individuos. Desean sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades y problemas. A continuación se mencionan algunos elementos clave que contribuyen a crear un clima favorable.

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

Un sistema de comportamiento organizacional.

El ambiente de cada empresa se desarrolla y manifiesta a través de un sistema de comportamiento organizacional. Los elementos más importantes de este sistema se describen a continuación.

Elementos del sistema. El medio de la organización se basa en la filosofía y las metas de quienes la integran. La filosofía de comportamiento organizacional -- que sustenta un gerente se deriva tanto de premisas facturales como de valores. Las primeras representan nuestra visión sobre cómo funciona el mundo (cosmovisión), y se derivan del estudio de las ciencias de la conducta y de experiencias personales. Las premisas de valores representan nuestra perspectiva acerca de la deseabilidad de obtener determinadas metas ^{6/}. Las premisas de valores son variables y por lo tanto, están bajo nuestro control.

Las personas también llevan a la organización sus metas psicológicas, sociales y económicas que expresan individual y colectivamente. Todos estos diferentes intereses están presentes en el sistema social de trabajo.

La filosofía y las metas de las personas se implantan -- según el liderazgo que se ejerce a través de las organizaciones formales e informales.

Cada organización se ve afectada por otras instituciones con las que entra en contacto y que constituyen su

^{6/} Examples are reported in Paul M. Muchinsky, "Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, December 1977, pp 592-607.

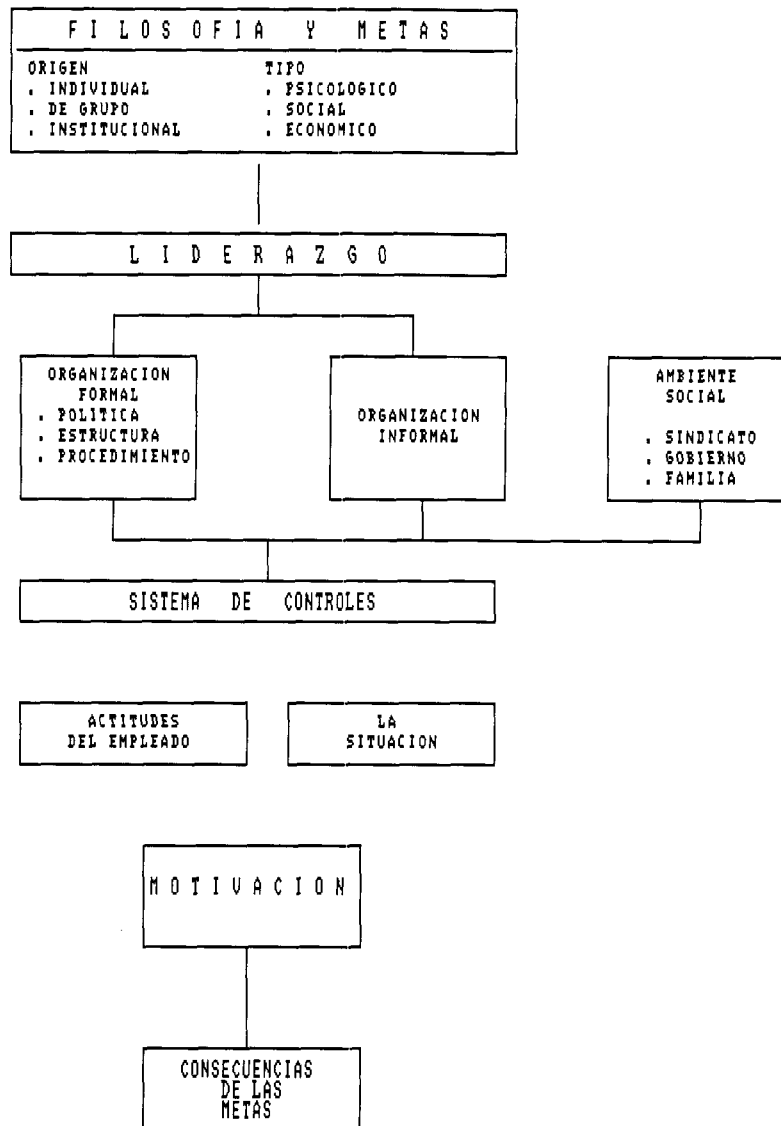
ambiente social. La relación que existe puede ser a --
través de leyes, contratos u otro tipo de conexión.

Todas las organizaciones influyen en quienes las inte--
gran por medio de un sistema de control que refleja una
combinación de las fuerzas existentes en las organiza--
ciones formales e informales y en el ambiente social. -
Esta combinación se hace posible en virtud de la comuni-
cación y se refleja en la motivación y en el sistema de
recompensas de la organización.

El clima de cada empresa se desarrolla y se comunica a
través de un sistema de comportamiento organizacional.

126628

.../.



Sistema social en el trabajo. Un sistema de controles dentro de una organización interactúa con las actividades del empleado y los factores situacionales para dar origen a una motivación específica para cada empleado - en un momento determinado. Si cualquiera de los 3 aspectos cambia - control, actitudes o situaciones - la motivación será distinta.

El resultado de un sistema de comportamiento organizacional eficiente es crear una motivación productiva. - Este género de motivación debe obtener un desempeño superior al promedio en gente normal. Origina personas - que se transformen en solucionadores de problemas y no en creadores de los mismos. Permite el desenvolvimiento de relaciones bilaterales, lo que significa que el gerente y el empleado influyen conjuntamente el uno en el otro y obtienen beneficios de ellos. Esto equivale a tener el poder junto con las personas y no sobre --- ellas. No se genera una manipulación unilateral de una parte sobre la otra y a las personas se les trata precisamente como lo que son, seres humanos.

Modelos de comportamiento organizacional.

Las organizaciones difieren en la calidad del comportamiento organizacional que desarrollan. Estas diferencias se producen sustancialmente en virtud de los diferentes modelos de comportamiento organizacional que pre

dominan en la mente de los directivos de cada institución. El modelo que un gerente sustenta generalmente está formado por ciertas suposiciones que tiene acerca de las personas, y por ciertas interpretaciones que hace de las situaciones. Lo que subyace, por tanto, es una guía inconsciente pero poderosa del comportamiento gerencial. Los gerentes tienden a actuar según piensan, lo que significa que el modelo subyacente que prevalece en la administración de la empresa determina el ambiente de esa empresa.

A continuación se presentan los 4 modelos de comportamiento organizacional existentes.

	AUTOCRATICO	DE CUSTODIA	DE APOYO	COLEGIADO
El modelo depende de :	Poder	Recursos	Liderazgo	Sociedad
Orientación gerencial	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo en equipo
Orientación del empleado	Obediencia	Seguridad	Desempeño en el trabajo	Responsabilidad
Resultados psicológicos del empleado	Dependencia del jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina
Necesidades del empleado satisfechas	Subsistencia	Mantenimiento	De más alto orden	Autoactualización
Resultados del desempeño	Mínimo	Cooperación pasiva	Impulsos despertados	Entusiasmo moderado

a. Modelo autocrático. Está profundamente arraigado - en la historia y, a decir verdad, se convirtió en el modelo prevaeciente durante la Revolución Industrial. - Se basa en el poder, los que controlan deben tener el poder para exigir. En este ambiente la gerencia se -- orienta hacia una autoridad oficial y formal. Esta autoridad se delega por derecho de jefatura a las perso--nas a quienes se aplica. La gerencia cree que sabe lo que hace y el empleado debe obedecer las órdenes. Se - orienta al empleado a la obediencia a un patrón y no a un gerente. El resultado psicológico para el empleado es una dependencia de su jefe; el patrón paga salarios mínimos porque los empleados tienen un desempeño mínimo - y a veces renuente - porque deben satisfacer necesidades de subsistencia para ellos y sus familiares.

Las características antes mencionadas del modelo auto--crático son extremas, pero este existe en diferentes tonalidades. Esta perspectiva del trabajo fue la que impulsó los grandes sistemas de ferrocarriles, operó las gigantescas siderúgicas y dio origen a la dinamica civilización industrial que se desarrolló en Estados Unidos. Obtiene resultados aunque por lo común son de nivel moderado. Su principal debilidad es su costo tan elevado en el aspecto humano.

b. Modelo paternalista o de custodia. Un acercamiento paternalista exitoso depende de los recursos económicos con que se cuenta. Si una organización carece de la ri queza necesaria para ofrecer pensiones y pagar otros be neficios, no puede aplicar ese método. Los empleados - que trabajan en un ambiente de custodia se preocupan -- psicológicamente por las recompensas y los beneficios - económicos. Trabajan bien pero se sienten poco motivados. Su ventaja es que brinda seguridad y satisfacción a los trabajadores; su deficiencia es que la mayoría de los empleados producen muy por debajo de su capacidad, pues no están motivados para desarrollarlas a un nivel mas alto.

c. Modelo de apoyo. Este modelo depende del liderazgo, a través del cual la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunción con los intereses de la organización. El líder supone que los trabajadores no son por naturaleza pasivos ni se oponen a las necesidades de la organización, sino que se tornan así debido a un clima inadecuado de apoyo en su trabajo.

Puesto que la gerencia apoya a los empleados en su trabajo, el resultado psicológico es un sentimiento de par ticipación y colaboración en las tareas dentro de la or ganización.

d. Modelo cooperativo o de congestión. Este modelo se utiliza en menor grado en líneas de producción, ya que el ambiente rígido que en tales lugares priva dificulta su desarrollo. Se presenta una relación de contingencia que hace que este modelo tienda a ser más útil en ambientes intelectuales, en tareas no programadas y en donde existe una mayor libertad de acción. El modelo cooperativo depende de la habilidad de la gerencia de crear un sentido de asociación en los empleados, lo que tiene como resultado que éstos se sientan necesarios y útiles y que los directivos también están aportando, -- así que les es fácil aceptar y respetar su papel en la organización. La orientación gerencial se encauza hacia el trabajo en equipo y se considera que la administración es el entrenador que capacita a un mejor equipo. El empleado responde a esta situación con un sentido de responsabilidad.

Se puede llegar a varias conclusiones con respecto a -- los modelos de comportamiento organizacional.

- La utilización que se hace de los mismos tiende a -- cambiar en forma gradual. Es un error pensar que un modelo organizacional es mejor, ya que su eficiencia dependerá en gran medida de la situación en la que opera.
- Es probable que el modelo de apoyo tenga una aplicación limitada. No existe el "mejor" modelo en forma

permanente, porque lo que es mejor es resultado de -
lo que se conoce sobre el comportamiento humano en -
cualquier ambiente que exista en un momento dado.

El mayor reto para la gerencia es identificar el modelo que está utilizando y evaluar su efectividad real. Algunos observadores sugieren que es difícil esta tarea de autoexamen, ya que los ejecutivos tienden a predicar públicamente un modelo y aplicar otro. De hecho, el gerente tiene dos caminos: adoptar un nuevo esquema de valores conforme van cambiando los modelos y aprender a aplicar estilos de conducta congruentes con tales valores.

III. MOTIVACION Y SISTEMAS DE RECOMPENSA.

3. ORIGENES DE LA MOTIVACION.

Se puede decir que la motivación se origina de las necesidades; aún cuando unas cuantas actividades humanas se llevan a cabo con motivación, casi todo el comportamiento consciente es motivado o producido por alguna causa.

Los motivos se perciben como expresiones de las necesidades de una persona; por tanto, éstos son personales e internos. Los incentivos, por su parte, son externos a la persona. Estos forman parte del ambiente laboral -- que propicia la gerencia para alentar a los trabajadores a desempeñar sus labores.

Gráficamente de manera simplificada la relación entre las necesidades y el desempeño en la siguiente figura, se muestra un modelo de motivación.

Tipos de necesidades. Una manera simple de clasificar las necesidades es:

- 1) Las necesidades físicas básicas también llamadas primarias.
- 2) Las necesidades sociales y psicológicas, también llamadas secundarias.

Las primeras son las indispensables para poder vivir -- (dormir, comer), pero también están condicionadas por la práctica social. Las necesidades secundarias son menos claras porque tienen relación con la mente y el espíritu, más que con el cuerpo. Muchas de estas necesidades se van desarrollando conforme los individuos van madurando. Estas necesidades complican los esfuerzos que hacen los gerentes para motivar a su personal. Casi cualquier acción que realiza la gerencia afecta las necesidades secundarias, por lo que la planeación gerencial debe tomar en consideración el efecto que tendrá en las necesidades secundarias de los empleados cualquier acción que se proponga llevar a cabo.

En resumen las necesidades secundarias:

- a. Están fuertemente condicionadas por la experiencia.
- b. Varían en tipo e intensidad entre las personas.
- c. Están sujetas al cambio en cada individuo.
- d. Se activan más en contextos de grupo que individuales.
- e. Están frecuentemente escondidas del reconocimiento consciente.

- f. Son sentimientos vagos y no necesidades físicas específicas.
- g. Influyen en el comportamiento humano.

Modificación del comportamiento.

La mayor dificultad con los modelos cognositivos o de motivación es que están sujetos a una precisa observación y medición científicas. El modelo más importante de este tipo es el de motivación de la conducta, derivado del trabajo de B.F. Skinner. Su aplicación en las organizaciones se llama modificación del comportamiento organizacional o MOD. C.O.

La modificación de la conducta se basa en el concepto de que el comportamiento depende de las consecuencias; por tanto, es posible controlar el comportamiento de los empleados manipulando sus consecuencias; Este modelo se deriva de la teoría del aprendizaje.

Existen algunos conceptos importantes dentro del modelo del comportamiento organizacional:

- Condicionamiento operante. Se refiere a las consecuencias (favorables o desfavorables) que provocan repetir o no cierto tipo de comportamiento.
- Reforzamiento positivo y negativo. Los reforzamientos positivos proporcionan una consecuencia favorable que alienta la repetición de la conducta.

- Moldeado. Existe cuando los reforzamientos se dan sucesivamente conforme se va llegando al comportamiento deseado. Aún cuando no ocurra el comportamiento correcto, si se estimula mediante reforzamientos hacia la dirección deseada, el moldeado es especialmente útil en la enseñanza de tareas complejas.
- Castigo y extinción. Es castigo ocurre cuando una consecuencia desfavorable se presenta y desalienta cierto comportamiento. El castigo tiene algunas limitaciones, pero puede hacerse necesario para desalentar las conductas indeseables. La extinción ocurre cuando no hay consecuencias significativas de la conducta. El comportamiento aprendido necesita ser reforzado para que ocurra nuevamente en el futuro.

El mayor beneficio de la teoría de modificación del comportamiento es que permite un análisis científico mas que los modelos cognositivos, mediante la atención que da a consecuencias específicas en lugar de a las necesidades internas e intangibles del ser humano.

4. MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS.

Patrones de motivación.

Cada persona tiende a desarrollar ciertos patrones de motivación como un producto del ambiente cultural en el que vive. Estos patrones son las actitudes que afectan la manera en que la gente percibe su trabajo y enfrenta su vida. Cuatro patrones de motivación especialmente importantes son el logro, la afiliación, la competencia y el poder.

Motivación de logro. Es el impulso que tienen algunas personas para superar retos y obstáculos que se presentan al tratar de alcanzar sus metas. Un individuo impulsado por el logro desea desarrollarse, crecer y avanzar en la escala del éxito. El logro es importante por sí mismo, no por las recompensas que le acompañan.

Motivación de afiliación. Es el impulso de relacionarse socialmente con la gente. Las personas motivadas por afiliación suelen seleccionar amigos para que trabajen con ellos. Estas últimas se sienten más satisfechas internamente de estar entre amigos y desean la libertad que les da el ambiente en el trabajo para desarrollar esas relaciones.

Motivación por la competencia. Es el impulso de realizar un trabajo de alta calidad. Los empleados motiva--

dos por la competencia buscan la excelencia en su trabajo, desarrollando habilidades para la solución de los problemas y luchan por ser creativos.

Motivación por poder. Es un impulso por influir en los demás y modificar situaciones. Las personas motivadas por el poder desean causar un impacto en su organización y están dispuestas a correr riesgos para lograrlo. Este tipo de personas son excelentes gerentes cuando su impulso está orientado hacia el poder institucional y no al poder personal.

5. SATISFACCION EN EL TRABAJO.

Naturaleza y estudio de la satisfacción en el trabajo. La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los empleados perciben su trabajo. La satisfacción en el trabajo expresa el grado de concordancia entre las expectativas que cada persona genera y las compensaciones que el empleo prevee. Generalmente el concepto se refiere a las actividades de un empleado en particular.

La satisfacción en el trabajo tiene muchas dimensiones. Puede representar una actitud general, o puede aplicarse a ciertas partes del trabajo de un individuo. Como un conjunto de sentimientos, la satisfacción en el trabajo es dinámica.

Importancia de la satisfacción en el trabajo.

Algunas de las preguntas que los gerentes deben hacerse (y responderse) vitales para el buen funcionamiento de la organización, son:

- a. ¿Un gran número de trabajadores están insatisfechos?
- b. ¿La insatisfacción en el trabajo se relaciona con -- las conductas negativas?
- c. ¿Esas conductas son costosas para la organización?

Nivel de satisfacción en el trabajo. El nivel de satisfacción en el trabajo de los empleados puede tomarse como indicador para decidir qué medidas debe adoptar la gerencia y aquellas áreas que no funcionan adecuadamente.

Satisfacción en el trabajo y desempeño. Los empleados satisfechos pueden tener una productividad alta, media, o aún baja, y tienden a continuar con el nivel que anteriormente les produjo satisfacción.

Un mejor desempeño generalmente produce recompensas económicas, sociales y psicológicas más elevadas. Si es--tas recompensas se perciben equitativas y justas, entonces se desarrolla una mayor satisfacción porque los empleados creen que están recibiendo la recompensa apropiada a su desempeño.

Rotación. La mayor satisfacción en el trabajo se asocia con una menor rotación de personal, que es la proporción de empleados que se separan de la organización. La rotación de personal es costosa, especialmente cuando se habla del índice de un 35% anual en industrias como la electrónica ^{7/}.

Ausentismo. La satisfacción en el trabajo suele no tener tanta influencia en el ausentismo como la tiene en la rotación, ya que se permite cierto número de faltas de asistencia.

Robos. Aunque existen muchas causas para hacerlo, muchos empleados roban porque se sienten frustrados por el tratamiento impersonal que reciben de la organización.

Beneficios del estudio de satisfacción en el trabajo.

a. Satisfacción en el trabajo. Uno de los beneficios de las encuestas es que proporcionan a la dirección un índice de los niveles generales de satisfacción en la empresa.

b. Comunicación. La importante comunicación que genera la encuesta de satisfacción en el trabajo consiste -

^{7/} Thomas E. Hall, "How to Estimate Employee Turnover Costs", Personnel, July - August 1981, pp. 43-52.

en que la comunicación fluye en todas direcciones, en vista de que el personal planea la encuesta, la realiza y discute posteriormente los resultados obtenidos.

c. Mejoramiento de las actitudes. Para algunas personas la encuesta representa una válvula de escape, un desahogo emocional, una oportunidad de eliminar la carga de sus espaldas; para otras, es una expresión tangible del interés que tiene la gerencia en el bienestar del empleado, lo cual ejerce una razón para sentirse mejor hacia la autoridad.

d. Necesidades de capacitación. Las encuestas también son útiles para detectar necesidades.

e. Beneficios sindicales. La encuesta de satisfacción en el empleo es una manera de saber qué es lo que los trabajadores necesitan.

f. Planeación y conducción de los cambios. Las encuestas son útiles para identificar los problemas que pueden sugerir, comparando las respuestas a diferentes opciones y alentando a los gerentes a modificar o reorientar algunos planes de acción.

Las condiciones ideales de una encuesta para conocer el grado de satisfacción en el trabajo y que produzcan al-

gunos de los beneficios citados anteriormente son:

- . La alta dirección las apoya activamente.
- . Los empleados participan en su planeación.
- . Existe un objetivo claro para su realización.
- . Se diseñan y aplican siguiendo los lineamientos de una investigación sólida.
- . La gerencia es capaz y está dispuesta a tomar acciones de seguimiento.
- . Tanto los recursos como las acciones que se emprenderán se hacen saber a los empleados.

Objetivas, que presentan las preguntas y las opciones de respuesta de tal manera que el encuestado simplemente selecciona y marca las respuestas que más representan su propio sentir.

Descriptivas, presentan preguntas sobre diversos temas, pero permiten que el encuestado conteste con sus propias palabras.

Uso de la influencia proporcionada por la encuesta.

El primer paso para la utilización de la información es comunicarla a todos los gerentes con el fin de que puedan entenderla y prepararse para emplearla. Esto se conoce con el nombre de retroalimentación de la encuesta.

Datos comparativos: En las grandes organizaciones la comparación entre los distintos departamentos resulta ser un modo efectivo de impulsar a los ejecutivos a sentarse y tomar nota de la información obtenida. Esta forma de comparación debe hacerse de manera inteligente, para que los empleados menos calificados no se sientan intimidados.

Comentarios de los empleados. Los comentarios del personal son muy útiles, ya que con frecuencia tienen más efecto en la gerencia que el que provocan las calificaciones, las estadísticas y las gráficas.

Algunos comentarios se refieren a situaciones triviales, pero si molestan a alguien merecen la atención de la gerencia. Es un error corregir solamente los grandes problemas que se descubren en la encuesta e ignorar muchas condiciones menores que al sumarse pueden crear grandes dificultades.

IV. AMBIENTE ORGANIZACIONAL.

6. ESTRUCTURA, TECNOLOGIA Y PERSONAS.

Las organizaciones son las grandes estrategias creadas para convertir en orden el caos creado cuando las personas trabajan juntas. La organización genera relaciones entre personas, tecnología, trabajo y recursos.

Teoría clásica de la organización.

La mayoría de las organizaciones depende de la organización clásica el crear sus estructuras porque está relacionada con los elementos esenciales de una institución, tales como el poder, la responsabilidad, la división -- del trabajo, la especialización y la independencia de sus partes. Los avances modernos han modificado la teoría clásica, pero sus elementos esenciales permanecen y deben entenderse para poder trabajar con los miembros de la organización.

El proceso organizativo puede verse de dos maneras:

- a. Puede considerarse como un proceso creativo, en el que un gran número de pequeñas unidades de trabajo se convierte en diferentes departamentos, secciones y finalidades, en toda una institución.
- b. Puede considerarse como un proceso analítico por el cual una área particular de trabajo se subdivide en subsecciones, departamentos y, finalmente, en trabajos -- asignados a diferentes personas en particular.

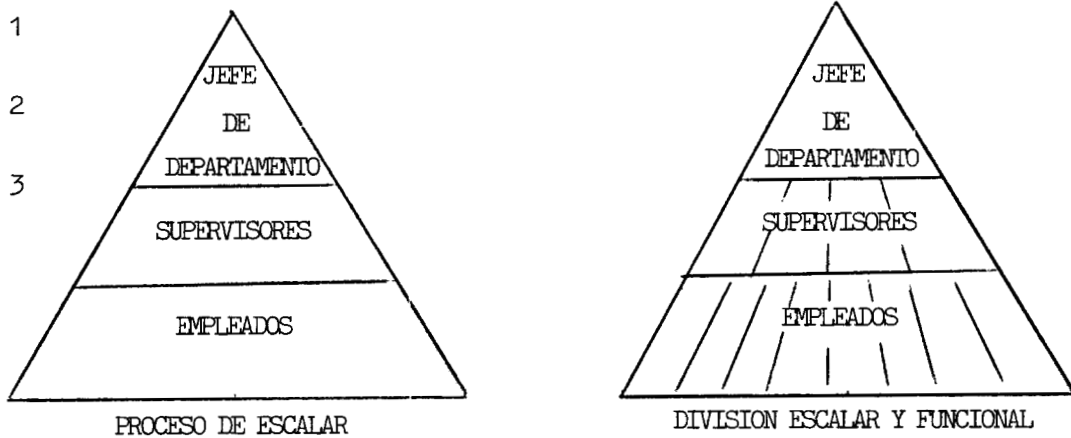
126628

.../.

División del trabajo.

De acuerdo con la división de niveles de trabajo debe dividirse en diferentes clases y obligaciones. Esto se llama división de funciones, se mezclan entre sí para formar un marco de trabajo como el que se muestra a continuación.

NIVELES



Considerando que la organización está hecha de manera perfecta no existen áreas vacías no tampoco sobreasignadas.

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

sus propios límites personales de tiempo, energía y conocimiento.

Eslabones. Cuando los procesos de escala, funcionalización y delegación se desarrollan correctamente, el resultado es una compleja red de relaciones que une a los miembros de una organización de trabajo. Cada nivel tiene equipos funcionales que están unidos con el siguiente a través del proceso de escala. Esto se conoce con el nombre de concepto de eslabones.

Teoría de aceptación de la autoridad.

La delegación da autoridad a un gerente de menor nivel; sin embargo, el poder de un gerente para usar autoridad depende de la disposición de los empleados para aceptarla. Esto se conoce como "zona de aceptación de la autoridad" del empleado y resulta en una teoría de la aceptación de la autoridad. En la mayoría de los casos, cuando el trabajo se delega, el subordinado es dejado en libertad para elegir una responsabilidad dentro de un cierto tipo de conducta.

Sistemas de trabajo y las personas.

Existen dos formas básicas de organizar el trabajo: la primera se relaciona con el flujo de autoridad y es conocida como estructura organizacional, o simplemente organización. La segunda se relaciona con el flujo de --

.../.

trabajo mismo de una operación a otra y es conocida como procedimiento.

Iniciación de la acción. Un punto importante sobre un sistema de trabajo es que determina quién "iniciará" -- una actividad y quién la "recibirá", En cada paso en el flujo de trabajo una persona envía material a la siguiente que va a trabajar en él. Este proceso de enviar trabajo y/o instrucciones a otra es una iniciación de acción hacia otra persona.

Diseños de sistemas para un mejor trabajo de equipo.

El trabajo de equipo puede ser elaborado a partir de -- una situación de trabajo por medio de esquemas y asignaciones de trabajo que separan a los empleados, de forma que es poco práctico para ellos trabajar juntos, aún -- cuando el flujo de trabajo requiera de trabajo en equipo.

A veces es imprescindible integrar la tecnología, la estructura y factores humanos en un sistema productivo.

Cuando se cambia un elemento es probable que surja un problema de acomodo. La administración debe estar en estrecho contacto con los trabajadores para atender sus necesidades y evitar errores costosos.

Efectos de los sistemas de trabajo.

Son claras las pruebas de que los sistemas de trabajo tienen efecto sustancial sobre la conducta humana. Lo hace por medio de:

1. Determinar quién inicia la acción sobre quién, y algunas de las condiciones en las que la iniciación -- ocurre.
2. Influye en el grado en el que los empleados que desempeñan actividades interdependientes pueden trabajar juntos en equipo.
3. Afectar los patrones de comunicación de los empleados.
4. Crear posibilidades para procedimientos innecesarios generalmente llamados papeleo.
5. Ofrecer trabajos que parecen insignificantes y débiles en poder, y que por lo tanto contribuyen a la -- analización.

La conclusión general es que las relaciones entre los trabajadores en un sistema pueden ser tan importantes como las relaciones del trabajo. En el diseño de cualquier sistema, es absurdo pasar todo el tiempo planeando las relaciones de trabajo ignorando las relaciones del trabajador.

7. ORGANIZACIONES INFORMALES.

La naturaleza de la organización informal.

La organización informal surge de la interacción social.

El gran interés en la organización informal se originó como un resultado de los estudios hechos en la década - de 1930 en la Western Electric, que sacaron como conclusión que dicha organización informal era parte de la situación total del trabajo.

Estos estudios demostraron que la organización informal consiste en una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización for-- mal, sino que surge espontáneamente cuando las personas se relacionan entre sí. En la organización informal se da importancia a la gente y sus interrelaciones, mien-- tras que la organización formal hace hincapié en pues-- tos oficiales en términos de autoridad y responsabili-- dad. El poder informal por tanto, se relaciona con la persona, mientras que la autoridad formal se relaciona con el puesto, y la persona lo tiene sólo cuando ocupa un puesto. El poder informal es personal, mientras que la autoridad formal es institucional.

El poder de la organización informal lo dan los miem--- bros del grupo en lugar de que sea delegado por los ge-- rentes; por tanto no sigue una cadena oficial del mando.

Organización formal	Organización informal
Oficial	Extraoficial
Autoridad	Poder
Responsabilidad	Política
Puesto	Persona
Delegado por la gerencia	Otorgado por el grupo

Líderes informales.

Los líderes de los grupos informales surgen por varias razones. Algunas de estas razones son: edad, antigüedad, capacidad técnica, ubicación en el trabajo, libertad para moverse en el área de trabajo y una personalidad sencilla. Las causas son innumerables porque cada líder surge bajo circunstancias ligeramente diferentes.

La organización informal es una fuente deseable de líderes formales potenciales, pero debe recordarse que un líder informal no siempre es un buen gerente.

La historia está llena de ejemplos de líderes informales con éxito que se convierten en jefes altaneros al recibir una autoridad formal. Algunos líderes informales fracasan como líderes formales porque temen a una responsabilidad oficial.

Beneficios de las organizaciones informales.

Un aporte de la organización informal es el de aligerar la carga de trabajo gerencial. Cuando los gerentes saben que la organización informal está trabajando con ellos, se sienten menos forzados a supervisar a los trabajadores para asegurarse de que todo está en orden.

La organización informal también ayuda a cubrir algunas deficiencias del gerente. Si éste no es un planeador eficiente, algunos de sus empleados podrá ayudarle en este aspecto y llevar a cabo la planeación a pesar de la deficiencia del gerente.

Beneficios

- . Hace un sistema total más eficiente
- . Aligera a la gerencia la carga de trabajo.
- . Ayuda a que se haga el trabajo.
- . Suele alentar la colaboración.
- . Suple las deficiencias del gerente.
- . Ofrece satisfacción y estabilidad a los grupos de trabajo.
- . Proporciona una válvula de escape a las emociones de los empleados.
- . Estimula a los gerentes a planear y actuar con mas cuidado.

Problemas

- . Desarrolla rumores indeseables.
- . Alienta las actividades negativas.
- . Resiste el cambio.
- . Provoca conflictos interpersonales e intergrupales.
- . Rechaza y obstaculiza a algunos empleados.
- . Debilita la motivación y la satisfacción en el empleo.
- . Funciona fuera del control de la gerencia.
- . Desarrolla el conflicto de roles.
- . Apoya el conformismo.

Influir en las organizaciones informales.

La administración no estableció las organizaciones informales, y no puede abolirlas. No hay razón para que quiera hacerlo. Sin embargo, la administración puede aprender a vivir con ellas y tener una cierta forma de influir en ellas. Los lineamientos de acción de la administración son:

- . Aceptar y entender las organizaciones informales.
- . Considerar efectos posibles sobre los sistemas informales cuando se toma cualquier clase de acción.
- . Integrar tanto como sea posible los intereses de grupos informales con los que la organización formal.
- . Evitar que las actividades formales amenacen innecesariamente a las organizaciones informales.

La combinación más deseable de organizaciones formales e informales parece ser un sistema predominantemente formal para mantener la unidad hacia los objetivos, junto con un sistema informal bien desarrollado para mantener la cohesión en el grupo y el equipo de trabajo.

V. CONCLUSIONES.

8. PERSPECTIVAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Limitaciones del comportamiento organizacional.

La aplicación del comportamiento organizacional no es la respuesta total al conflicto y a la frustración que puedan tener los individuos que laboran en una institución, pero sí es una forma de mejorar, es solo una parte de toda la trama de la organización.

Desviación del comportamiento.

Las personas que carecen de una comprensión sistemática pueden generar una desviación en su comportamiento, lo que les proporciona una perspectiva estrecha que se centra solamente en satisfacer las experiencias de los empleados y subestimar el sistema más amplio de la organización y su relación con todos sus públicos. Esta condición frecuentemente se denomina visión de túnel, debido a que los criterios se forman estrechos, como cuando alguien trata de ver a través de un túnel. Puede verse solamente un pequeñísimo final del túnel y dejar de lado todo el paisaje.

Las desviaciones en el comportamiento suelen confundirse y dañar a los empleados tanto como a la organización. Algunas personas, a pesar de sus buenas intenciones, abruman de tal modo a otros, que los reducen a una indignidad dependiente y también improductiva.

Manipulación de las personas.

Una preocupación constante respecto al comportamiento organizacional es que sus conocimientos y técnicas pueden utilizarse para manipular a la persona tanto como para ayudarla a desarrollar su potencial. Las personas que no tienen respeto por la dignidad básica del ser humano podrían aprender los conceptos del comportamiento organizacional y utilizarlos para sí mismos con fines egoístas.

La filosofía del comportamiento organizacional tiene un enfoque de apoyo y está orientada a los recursos humanos. Busca mejorar el ambiente humano y ayudar a las personas a que desarrollen su propio potencial. Sin embargo, los conocimientos y las técnicas de esta teoría pueden utilizarse para obtener resultados positivos tanto como negativos. Para que el comportamiento organizacional sea aplicado correctamente, la autoridad en las organizaciones habrá de estar a cargo de personas de alta integridad ética y moral que no lo utilizaran equivocadamente.