

7. LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Objetivo específico:

El alumno (a), distinguirá diferentes estilos organizacionales y reconocerá la necesidad de buscar y mejorar la calidad de vida laboral y el cambio en las organizaciones.

7.1 Diferencia entre estilo organizacional clásico y moderno

Existen básicamente tres estilos o posturas respecto al comportamiento organizacional:

- 1) Hay quienes suponen que los miembros de la organización, y en particular los empleados, son primordialmente pasivos, capaces de realizar un trabajo y aceptar órdenes, pero no de una acción de iniciativa o de ejercer influencia en cualquier forma relevante.
- 2) Otros postulan que los miembros traen a sus organizaciones actitudes, valores y objetivos, y que han de ser inducidos a participar en el sistema de comportamiento de la organización; que hay un paralelismo entre su "objetivo" personal y el objetivo de la organización.
- 3) Por último hay proposiciones que suponen que los miembros de la organización son autores de decisiones y soluciones de problemas, y que los procesos de percepción y pensamiento son de importancia central para la explicación del comportamiento en la organización.

Lo anterior deriva en diferentes estilos o modelos para dirigir a las organizaciones, que han predominado a lo largo de la historia:

- a) Modelo autocrático. Su base operativa es el poder, la autoridad formal lo sabe todo y los empleados únicamente están en la organización para hacer que se les ordene. Existe un rígido control de los empleados y del trabajo que desempeñan.
- b) Modelo paternalista. Inician programas para mejorar la calidad de vida laboral y ofrecer prestaciones a los empleados, sin embargo llegaron al extremo de caer en el paternalismo hacia los empleados. Se requería de una gran cantidad de recursos económicos a fin de atender preponderadamente, las necesidades de seguridad de sus empleados, creando dependencia hacia un jefe o la organización.
- c) Modelo de apoyo. Está basado en el liderazgo, los líderes ayudan a los empleados a crecer y alcanzar cada vez mayores logros para sí y para la organización. La gerencia se enfoca en apoyar al empleado en su desempeño.
- d) Modelo colegiado. Se basa en la premisa de que en la medida en que una persona sea tomada en cuenta se sentirá útil y necesaria, se aplica a todos los niveles y en algunos casos se eliminan términos como empleado y jefe, sustituyéndolos por el de colaboradores.
- e) Teoría Z. Busca adaptar la fuerza laboral dentro de un eficaz sistema administrativo. Se basa en la creación de un equipo de trabajo dentro de un ambiente laboral estable, donde las necesidades de afiliación, independencia y control del empleado se cumplan y al mismo tiempo se satisfagan las necesidades de un desempeño de alta calidad para la empresa.

7.2 Movimiento a favor de la calidad de vida laboral

La calidad de vida laboral es entendida como el resultado de las condiciones proveídas por una organización, las cuales impactan en la salud física, emocional y psicológica del trabajador.

Incluye múltiples factores, como: satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidades de tener futuro en la organización, reconocimientos por los resultados alcanzados, salario percibido, beneficios alcanzados, relaciones humanas con el grupo y la organización, ambiente psicológico y físico de trabajo, libertad y responsabilidad. Si la calidad de vida laboral es buena, generará un clima de confianza y respeto mutuo en el que el individuo tenderá a aumentar sus contribuciones y elevar sus oportunidades de éxito psicológico, y la administración tenderá a reducir mecanismos rígidos de control.

El modelo de Calidad Laboral de Nadler y Lawler postula que la calidad de vida laboral se fundamenta en cuatro aspectos:

- 1) Participación de los empleados en las decisiones,
- 2) Reestructuración del trabajo a través del enriquecimiento de tareas y de grupos autónomos de trabajo,
- 3) Innovación en el sistema de recompensas, para influir en el clima organizacional,
- 4) Mejoramiento del ambiente de trabajo en cuanto a condiciones físicas y psicológicas, honorarios de trabajo.

Empresas líderes están elaborando políticas y prácticas innovadoras en este campo, las cuales reflejan y respetan las necesidades de todos los trabajadores de acuerdo al conjunto de objetivos de la empresa, y que incluyen la atracción y retención de los mejores talentos.

7.3 Introducción del cambio en las organizaciones

El cambio es una modificación en el entorno, la estructura, la tecnología o el personal de la organización. La organización está sujeta a presiones internas y externas, dichas presiones provocan cambios que alteran el equilibrio de la organización. En este sentido, el cambio organizacional representa un desequilibrio y su adecuado manejo conduce a la empresa a distintos niveles de estabilidad.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- **Internas:** son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.
- **Externas:** son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Para tratar cualquier proceso de cambio, es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que sin la capacidad para tratar los aspectos humanos, el proceso de aceptación y adopción del cambio resulta mucho más dificultoso.

La resistencia al cambio que se presenta, de manera natural, en casi todas las personas. En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente no quieren cambiar; ya que consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como:

- **el desacuerdo.** Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En algunos casos basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados;
- **la incertidumbre.** Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados;
- **la pérdida de identidad.** A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. En este marco de referencia, los cambios califican y ofenden. Aparecen las actitudes defensivas;
- **la necesidad de trabajar más.** Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

En casi todos los cambios de gran magnitud aparecen de alguna forma y en alguna medida los sentimientos mencionados, pero también es cierto que también pueden aparecer algunos sentimientos positivos como: el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas del viejo orden y las expectativas de crecimiento o consolidación personal.

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS:

1. Investiga ventajas y desventajas de cada uno de los diferentes modelos de dirección en las organizaciones..
2. Realiza un ensayo del tema Calidad de Vida Laboral.
3. Explica el proceso de cambio desarrollado por Kurt Lewin.