

Diseño del trabajo en las organizaciones para mejorar su Gestión del Talento Humano

Autor: Georgina Marlene Álvarez Aquino

18-07-2012

El diseño del trabajo en las organizaciones, implica en su gestión, involucrar a las personas en sus tareas y capitalizar su talento y capacidad para el logro de resultados al generar una mayor iniciativa y participación de los empleados en la formulación de metas y en los medios para conseguirlos, además de simplificar el trabajo le proporciona satisfacción a nivel personal y profesional.

Bajo el enfoque de las creencias en el diseño del trabajo con la participación del empleado al involucrarlo en actividades sustantivas de una organización, se presenta este trabajo excepcional bajo la figura de ensayo.

Introducción

El diseño del trabajo en las organizaciones debe de tomar en cuenta el cumplimiento de metas desafiantes que tengan sensación de sentido para el empleado. Por lo que la especificación de las metas y las tareas a cumplir en sus relaciones interpersonales y con la tarea esperada comprende el diseño del trabajo.

Cada vez que a la gente se le asigna un trabajo, se dan instrucciones o autoridad para realizar tareas y cumplir metas. En forma consciente e inconsciente, los gerentes, los integrantes de equipos de trabajo dirigidos o autoridirecidos, cambian las tareas relacionadas con el trabajo de los empleados.

Como las tareas y medios para llevarlas a cabo cambian, los gerentes y los equipos necesitan conocer la forma de diseñar y rediseñar los trabajos de un modo formal para hacerlos motivadores, significativos y productivos en la medida de sus posibilidades y recursos a su alcance. Es por esto, que **en el diseño de los puestos deben de ser tomados en cuenta: las necesidades y las metas del empleado como de la organización.** (Hellriegel Don, 1999)

Las empresas necesitan seguir un modelo que sea posible utilizar en cualquier departamento, que ayude a mejorar el desempeño, en donde el trabajo sea agradable, en donde las personas se sientan bien y sobre todo sean más productivas. Que les permitan **desarrollar sus capacidades y habilidades en sus competencias técnicas y genéricas como capacidades necesarias para la realización de un conjunto muy diverso de acciones**, tales como generar una red de vínculos, transmitir ideas y conceptos en forma clara y convincente, interactuar en grupos interdisciplinarios, negociar y generar acuerdos, tomar decisiones, seleccionar y compartir conocimientos, entre otras.

Sucede en muchas empresas que personal jerárquico con excelente formación no alcanza el desempeño requerido porque no interactúa con eficacia con otras áreas, no negocia correctamente los conflictos emergentes o no logra liderar su equipo de trabajo. Sin las competencias necesarias para manejarse en esta red de vínculos, el mejor profesional puede ver malogrado su desempeño. Actuar en forma competente implica saber combinar e integrar en forma adecuada un conjunto de competencias técnicas y genéricas, y en la medida en que alguien avanza en su carrera laboral, mayor va a ser la cantidad y diversidad de competencias genéricas que requerirá para desarrollar sus actividades con efectividad.

Al utilizar las competencias de los empleados para crear y entregar productos y servicios de calidad, que en la cotidianidad puede no ser cumplido, por lo que al implementar mejoras en el diseño del trabajo, estas impacten en el servicio al cliente. Con el beneficio directo al empleado de manera personal y en la participación de mercado en que se encuentre inmerso la organización por medio del diseño o rediseño de su quehacer, su participación. Su grado de involucramiento en la generación de utilidades.

Teorías de la creencias, para el involucramiento versus simplificación de la tarea.

Un aporte para el diseño del trabajo, debería de incluir la participación del empleado como proceso en que los subordinados comparten un grado

significativo de poder en la toma de decisiones con sus superiores inmediatos. Esto significa la toma conjunta de decisiones, los que más saben contribuyen más y por lo tanto se toman mejores decisiones incrementando la necesidad del trabajo en grupos, de manera colaborativa, por la interacción entre departamentos de la organización incrementándose el compromiso con las decisiones.

En la realidad, puede darse que en las decisiones de involucrar a los subordinados las creencias que los superiores inmediatos tienen de tomar acciones de empoderarlos en las gestiones administrativas, juegan un papel decisivo y primordial para su ejecución, salvando el temor a veces infundado y no medido, de perder autoridad y poder.

En este tenor de ideas, cabe mencionar que las creencias son tomadas en consideración en la teoría de la acción razonada (del inglés: theory of reasoned action (TRA)) que fue desarrollado por Martin Fishbein e Icek Ajzen (1975, 1980). Esta teoría es un modelo general de las relaciones entre actitudes, convicciones, presión social, intenciones y conducta. Las acciones se basan en las actitudes individuales, por lo que una teoría de la acción consiste esencialmente en una descripción de las actitudes. La información que permite la formación de las mismas es de tipo cognitivo, afectivo y conductual. (S. Worchel, 2000)

La información cognitiva se refiere a las creencias y al conocimiento que poseemos acerca de un objeto, en este caso, en el perfil del subordinado. En forma similar, la información referida a las demás personas se basa en dichos componentes y es una causa importante de la formación de nuestra respuesta afectiva.

La información conductual también influye en las actitudes, ya que evaluamos nuestras propias actitudes en forma similar a cómo lo hacemos con las de los demás. **Las creencias basadas en experiencias directas con un objeto son más accesibles que las creencias basadas en experiencias indirectas.**

Las creencias, también se incluyen en la teoría de la justificación, parte de la teoría del conocimiento (también llamada a veces epistemología o gnoseología) que se ocupa del apoyo o respaldo que se avanza a favor de o posee una creencia, ya sea informal —tal como un punto de vista u opinión— o formal —tal como una proposición (lógica) o una teoría científica. (Villoro, 1982)

A partir de la definición de Platón del conocimiento como creencia verdadera y justificada generalmente se considera que disponer de una justificación es requisito indispensable para que tales creencias constituyan conocimiento legítimo, es decir, sean consideradas válidas. Si una creencia es justificada, es porque hay algo que la avala: los justificadores, explicaciones o razones por las que un individuo o grupo puede considerar apropiado o legítimo aceptar una creencia o teoría. La teoría de la justificación se refiere a esas explicaciones o razones.

Considerando la sugerencia de Luis Villoro, quien, aún cuando admite que una creencia puede estar basada en razones empíricas, como la presunta percepción de ciertos datos empíricos, lo que no siempre es resultado de un argumento o raciocinio, atribuye a esas razones un peso no sólo decisivo sino exclusivo para discernir qué creencias tienen valor epistémico. Esto no implica negar la importancia de la verdad, sino que las razones fungen, según ese autor, como único criterio de verdad.

Sin embargo el término razones puede simplemente ser cualquier argumento que se aduzca en relación al por qué se cree alguna cosa o hace algo. Por ejemplo, Villoro le da al término un sentido muy amplio, que cobija todo género de respuestas articuladas a la pregunta ¿por qué? Alguien puede, de hecho, dar como razones, motivos suyos no compartibles o de expresión difícil, como sucede con muchos afectos y ciertas experiencias personales, incluyendo, por lo menos, algunas sensaciones y percepciones. Tales razones pueden ser señalados como muy atendibles por quien los tiene o ha o esta experimentado, sin que un tercero deba compartirlas o incluso aceptarlas en algún sentido. Son razones que podemos entender y aceptar por lo menos tentativamente, aunque no las

compartamos y no seamos capaces de establecer con certeza absoluta que quien diga poseerlos o sentirlos de hecho los sienta.

En el argot laboral, las razones para el diseño de puestos se pueden fundamentar en las creencias de diseñar puestos a nivel directivo para hombres, en áreas de ventas para mujeres; en áreas operativas para hombres, en solicitar requerimientos de edad hasta 45 años, por la creencia de que una persona adulta en su segundo o tercer trabajo ya no tendrá la productividad de un joven de 18 a 35 años sin contar la experiencia, cultura, relaciones, valores de honradez, respeto, tolerancia, amor al trabajo, lealtad. Saber manejar la frustración, focus de control, trabajar bajo presión, administración de la escasez, trabajo bajo presión, generar su automotivación y en tiempos actuales el poder sobrevivir a crisis y poder ser un mentor, un coaching natural y vivencial para el semillero de jóvenes que ingresan a las organizaciones en la transmisión de saberes y los quehaceres con humanismo.

En la vida diaria hay muchos tipos de explicaciones (personales, generales o comunes, éticas, racionales, científicas, legales, epistémicas,) que, dependiendo del contexto, se puede argüir justifican aceptablemente una creencia o acción. Por ejemplo, lo que se puede considerar explicación aceptable del porque alguien bebe un café, va a misa, puede ser diferente de lo que se considera justifica aceptablemente la afirmación que las manzanas caen debido a una ley universal o científica, la condena a muerte de algún individuo.

Desde este punto de vista general generalmente se considera que la justificación debe ser adecuada al contenido y a la finalidad de lo que se busca justificar y, consecuentemente, pueden ser categorizadas como relacionadas a:

- Creencias individuales: Una creencia informal; manifestada como opinión personal por un individuo. Aún cuando tales aserciones generalmente implican una pretensión de manifestar una verdad objetiva, representa una verdad sin exigencia de validez o realidad intersubjetiva. Por ejemplo, una opinión personal

de este tipo puede ser ampliamente justificada por la fe o un sentimiento o una vivencia personal.

- Una creencia formal, u opinión individual razonada. Tales aserciones implican una pretensión explícita de corresponder a los hechos o tener validez. Tentativas de justificación de esta categoría de creencias incluyen desde experiencias personales, supuestas correspondencias a principios o esquemas generales (tales como la ética o alguna teoría); el uso o aplicación de algún método diseñado para producir verdad (por ejemplo, el Método lógico deductivo o Método científico).

Creencias o puntos de vista más generales cuya expresión generalmente representa la creencia de un grupo con (por lo menos alguna) pretensión de manifestar una verdad objetiva. Representa una verdad probable, conveniente o adecuada a una situación concreta según uno o varios individuos. (ejemplos incluyen desde las religiones a las escuelas de pensamiento de las diferentes disciplinas). Estas creencias generalmente forman un conjunto de enunciados que pueden ser:

a) Cultural: cuando el contenido hace referencia a la aceptación por un grupo o ámbito cultural determinado como:

Opinión pública: La justificación hace referencia a la aceptación social del contenido cognitivo como verdad probable o adecuada a un determinado ámbito del conocimiento dentro de un grupo social o sociedad determinada y adquiere, según circunstancias, un cierto carácter normativo.

b) Moral o ética: Justificación por las normas sociales de convivencia.

c) Científica: cuando la justificación cumple determinados requisitos exigidos por la comunidad científica, según el ámbito de realidad que se trate.

d) Legales: Algunos argumentan que en este ámbito se encuentran es el tipo más preciso o exacto de justificaciones, dado que el proceso legal criminal esta diseñado, por lo menos en el sistema anglosajón, para demostrar la corrección de un dictamen condenatorio “más allá de toda duda razonable. Mientras que el nivel

de certeza demandado de una teoría científica es solo mostrar a una persona razonable la probabilidad de que lo afirmado es correcto.

e) Lógicos o matemáticos: los que generalmente se sugiere tienen certeza absoluta por principio. (dado que usan Lógica deductiva.

Modelos de Involucramiento en la tarea como enriquecimiento del trabajo y satisfacción personal

Dar autoridad a los empleados para asumir más responsabilidades y participación en la planeación, organización, control y evaluación de su propio desempeño se denomina enriquecimiento del trabajo (Hellriegel Don, 1999). El enfoque del enriquecimiento del trabajo se originó en la década de los años 40 en International Business Machines (IBM). Durante los años 50 el grupo de compañías interesadas en el enriquecimiento del trabajo creció con lentitud. Sin embargo los experimentos exitosos, que recibieron gran publicidad en AT%, Texas Instruments (TI) e Imperial Chemical, con el tiempo condujeron a una mayor conciencia del enriquecimiento del trabajo y al interés en este enfoque en la década de los años 60. Las técnicas utilizadas para enriquecer los trabajos son específicas del trabajo que se diseña o se rediseña.

El Modelo de Administración participativa, involucra a las personas en la toma de decisiones, requiere de compromiso por parte de las personas y de autoridad compartida, siendo un reto para directivos que se han educado y practicado en un liderazgo autocrático, que por su experiencia han ejercido el poder sobre los demás. Hacer participativa su gestión los sitúa en la creencia de que perderán su control sobre ellos. Razón más que suficiente para resistirse a cambiar, resistencia velada que impacta en lo resultados en términos de productividad y rentabilidad para la organización y para los seguidores en la motivación y en el clima organizacional.

Por lo que los estilos para dirigir o conducir el esfuerzo y el talento de los demás dependen principalmente de tres criterios:

En primer criterio toma en cuenta la Personalidad de quien dirige o conduce. Las personas tienen una visión de la realidad en la cual basan su experiencia, la que les inclina a ser “autócratas” o, por el contrario a darles la mayor libertad a los subalternos como el estilo country club o laissez faire.

El segundo criterio se refiere al Trabajo o la tarea que se va a realizar. En ocasiones la tarea es muy estructurada y no admite flexibilidad en su desempeño como pueden ser en los procesos de producción y algunos de servicios, o por el contrario exige de las personas toda su iniciativa y creatividad como en las áreas de promoción o diseño de productos y servicios.

Y en el tercer criterio se toma en cuenta la madurez de los participantes. Los individuos responsables se comprometen con sus tareas y pueden tener toda la libertad para definir sus tareas y los medios para realizarlas. Los inmaduros necesitan una estrecha supervisión, ya que sin el control de sus actividades no lograrían el resultado.

Estos criterios han servido de base a los estudiosos del comportamiento humano en el contexto de las ciencias económico administrativas, para tipificar los estilos directivos, que en resumen los clasifican en (Garza Treviño, 2000) :

Estilo Autocrático, en donde todo el poder y la autoridad está centralizada. Los subalternos sólo siguen instrucciones, no participan en la toma de decisiones. Basada en la creencia que juega el papel del administrador en pensar y decidir y el de los subalternos en hacer lo que se les indica sin cuestionarlo. La idea básica de este estilo es que el jefe sabe lo que hay que hacer y el subalterno no.

Estilo Autócrata Benévolo o paternalista. Conserva toda la autoridad y el poder de tomar decisiones. La diferencia con el tipo autocrático consiste en que las acciones y las relaciones entre el jefe y los subalternos son amistosas y cordiales. La creencia es que el jefe decide que es lo mejor para sus colaboradores.

Estilo Dejar hacer o Laissez Faire. El administrador delega su poder y autoridad en el grupo. El grupo es el que decide y el jefe se encarga de ejecutar la decisión.

El estilo Consultivo, delega mucha autoridad dado que el administrador desea obtener ideas de sus subalternos, pero sin el compromiso de llevarlas a cabo. Consultan pero no se comprometen con las sugerencias recibidas, las estudian y deciden. En muchas ocasiones los empleados que tienen jefes con estilo consultor se desaniman porque creen que no todas sus ideas y sugerencias se llevan a cabo por lo que el jefe decide y no aclara o explica la causa de sus decisiones.

En cambio el modelo de gerencia participativa, permite que los administradores realmente compartan su poder y autoridad en la toma de decisiones. Los subalternos participan activamente y ayudan al líder del grupo a tomar sus decisiones. Todos participan de manera significativa y las decisiones se toman en grupo, por lo mismo, el jefe decide en función del consenso grupal. El jefe tiene que administrar el conflicto por la dinámica en que se involucra, y debe de orientar constructivamente las diferencias para el beneficio de las personas y de la organización, contrario a la creencia de que al delegar se minimiza la autoridad y el poder y se pierde control por la supervisión directa.

El trabajo se enriquece al involucrar a las personas en sus tareas, en capitalizar su talento y capacidad para el logro de resultados al generar una mayor iniciativa y participación de los empleados en la formulación de metas y en los medio para conseguirlos, asimismo les permite que puedan diseñar sus propias tareas de acuerdo con los fines de la organización.

Cuando el trabajo es rutinario, es aconsejable rediseñar las tareas bajo el modelo de Administración Participativa, por la estandarización de las mismas. Cuando las posibilidades de enfrentar los problemas o las oportunidades son múltiples y poco conocidas, cuando el conocimiento o información radica en los subalternos. También cuando las decisiones no requieren rapidez y hay poco tiempo para participar. Otra razón es cuando es deseable contar con el compromiso del personal y los subalternos consideran legítima su participación por contar con experiencias y madurez y por último cuando el Gerente está dispuesto a correr riesgos, en la creencia de que puede obtener resultados esperados o adversos.

Existe la creencia de que el modelo de Administración participativa, es una modalidad de administrar que se caracteriza por la tolerancia, la debilidad y la permisividad, criterio distorsionado de la verdadera participación, porque participar significa comprometerse conjuntamente en el logro de las metas, en una autoridad compartida pero responsable con el logro y los resultados, asumiendo cada involucrado su parte en los resultados que se obtengan.

Posiblemente la participación como fórmula de administración no sea la solución a todos los problemas de una organización, ni tampoco sea una manera de administrar que se pueda aplicar en todas las circunstancias. Aunque el modelo tradicional de administrar ha sido autocrático por ser “el arte de mandar” en donde los gerentes pensaban, los supervisores hablaban, y los empleados hacían. Hasta que los estudios de Elton Mayo en 1926 fueron los primeros que revelaron que la participación y el involucramiento de las personas en sus tareas les permitían lograr mejores resultados.

La administración tradicional está centralizada en el talento, capacidad y experiencia de los jefes o directores. Un grupo de personas logra lo que el jefe desea conseguir. En cambio la administración participativa trata de cambiar el estilo de liderazgo de quien conduce a un grupo, transformándolo en conductor y facilitador del talento y capacidad de las personas, por lo tanto, al presentarse resistencia por el temor e inseguridad que les ocasiona.

Los objetivos de la administración participativa según William Anthony (1984) son: (Garza Treviño, 2000)

- Mejorar la calidad de las decisiones Administrativas
- Mejorar la productividad de los empleados.
- Mejorar la moral y la satisfacción de las personas en el trabajo
- Capacitar a la organización para responder mejor a las demandas del medio en el que se desenvuelve.

La participación como fórmula de trabajo organizacional logra beneficios indirectos debido al estilo de trabajo que se aplica en la vida diaria de la empresa, al haber una mayor disponibilidad para aceptar cambios, un mayor compromiso de los empleados hacia la organización, mayor confianza en la administración y mejorar el trabajo en equipo al simplifica las tareas y compartir una visión de gestión.

Lorenzo Servitje, Presidente del Grupo Bimbo,(1981) agrupa en las siguientes categorías las formas de participación: (Garza Treviño, 2000)

- Participación en la información. La participación más elemental es que todo integrante de la organización disponga de la información que requiere en las tareas y actividades que desempeña.
- Participación en la Asesoría. Los administradores deben facilitar el proceso de consultar a sus subalternos. Esto supone no solo reconocer que son los que conocen las tareas que desempeñan, sino que se cuenta con sus conocimientos y experiencia. La organización obtiene mejores resultados cuando los directivos se asesoran con las personas que trabajan en la empresa.
- Participación en las decisiones. A las personas se les debe permitir tomar decisiones sobre sus actividades y tareas. Asimismo, involucrarles en equipos de trabajo para diagnosticar, evaluar y decidir sobre los aspectos relevantes de la organización.
- Participación de los resultados. Los premios, reconocimientos. Logros obtenidos entre otros, deben ser compartidos por las personas que los han generado. Participación de los resultados es remunerar mejor a los que mayor contribución tienen en conseguir los resultados. El reparto de utilidades es una de las fórmulas legales de reconocer la contribución de las personas en las utilidades de la empresa.
- Participación en la propiedad. Significa compartir parte de la empresa con las personas que trabajan en ella, retribuir con parte del capital su antigüedad, talento,

contribución, apoyo y/o lealtad. Es una participación selectiva que es difícil de administrar en la práctica. Participar de la propiedad es correr los riesgos del accionista, actitud no común en la mayor parte de las personas.

La contribución al enriquecimiento de la tarea en el logro de resultados, el enriquecimiento de habilidades y capacidades del empleado. Se amalgaman con dos valores importantes que es el respeto y la tolerancia a los puntos de vista de los demás y al quehacer individual..

Entre los medios de participación en una organización encontramos los 2 siguientes:

1.- Estilo de Trabajo. La manera como se trabaja en una organización indica si la administración participativa se encuentra presente o ausente en las relaciones entre sus integrantes en la forma de como se comunican, de qué manera se toman las decisiones, como se genera y se difunde la información, cuáles y como se efectúan las reuniones en la empresa, que tan estructuradas están las tareas que se realizan, como se fijan los objetivos de los departamentos, si existe libertad para proponer cambios o sugerencias.

2.- Equipos de Trabajo. Las personas comparten recursos, tiempo, espacios o propósitos, pero si no logran resultados, no son un verdadero equipo. De la eficacia dependen los resultados de la organización. Los grupos no siempre logran convertirse en equipos de trabajo.

Las metodologías participativas que se pueden aplicar como parte del diseño en el enriquecimiento del trabajo, son:

Administración por objetivos. Fue el primer intento por impulsar la participación de las personas en las organizaciones. Su propósito es analizar y resolver los intereses en común de las tareas que se desempeñarán, así como definir claramente los propósitos, resultados esperados y los indicadores o estándares de desempeño. Desafortunadamente en México, se convirtió en un mecanismo de

control del desempeño, mediante el cual los jefes definían los objetivos, los imponían a los subalternos y les exigían resultados.

Los sinerequipos, es una metodología desarrollada por Ichack Adizes, adaptada como instrumento de diagnóstico y de cambio organizacional. Consiste en hacer participar a los empleados en el diagnóstico de la compañía y en la búsqueda de soluciones para la empresa, desde el Director General hasta los operarios. Retrata los síntomas de la empresa, genera soluciones y se integra en equipos de implantación o sinerequipos. Los empleados descubren que son capaces de participar en un proceso de democracia empresarial, en el que sus ideas pueden ser consideradas y aplicadas si el grupo lo juzga de valor. Inicio de escuchar a los demás y parte importante en el rediseño del trabajo.

El Modelo de Características del trabajo, toma en cuenta cinco características, que son fundamentales para el esfuerzo del enriquecimiento del trabajo por lo significativo que resulta para el empleado. (Hellriegel Don, 1999), que a continuación se definen:

- 1.- Variedad de habilidades-El grado en que un trabajo exige una variedad de competencias personales para realizarlo
- 2.- Identidad de la Tarea-El grado en el cual un trabajo requiere la terminación de una pieza o parte de trabajo completa e identificable, es decir, hacer una tarea desde el principio hasta el final con un resultado observable.
- 3.- Importancia de la tarea- El grado en el cuál el empleado percibe el trabajo como algo con repercusión importante sobre las vidas de otras personas, tanto si se trata de gente al interior de la organización o fuera de ella.-
- 4.- Autonomía- el grado en que el trabajo otorga “empowerment” y discreción al empleado para programar las tareas y determinar los procedimientos que utilizará para realizarlas.

5.- Retroalimentación del trabajo- el grado en el que la realización de las tareas relacionadas con el trabajo proporciona a la persona información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.

Conclusión

Para que una organización pueda ser competitiva en los contextos y ámbitos en donde tiene su territorialidad, tiene que diseñar y rediseñar las tareas que involucran sus actividades tanto a nivel interno con sus áreas funcionales internas tomando en primer lugar al recurso-capital-factor humano por ser la parte más importante en su gestión y operatividad. Esto conlleva a poner especial énfasis en el diseño y rediseño del trabajo, por las partes cuantitativas y cualitativas en que se mide en cuanto a su rendimiento, aprovechamiento, productividad y rentabilidad.

Como seres de contextos y situacionales, el empleado requiere de una ingeniería o reingeniería de procesos que le permitan su inserción en el mundo laboral, para su crecimiento y desarrollo en los ámbitos del trabajo, profesional y todo lo conlleva la sociedad y la cultura en su medio.

En el contexto latinoamericano, las cúpulas de poder a nivel organizacional todavía se mueven en la centralización y detención del poder como parte de las variopintas creencias que persisten en el temor de que por medio de la participación activa al darle empoderamiento y facultades en las gestiones y toma de decisiones el empleado se fortalece y pasa a ser una competencia y fuente de poder laboral, de que es mejor seguir en la cotidianidad, de que aplicar el proceso será un gasto y no se le visualiza como inversión a corto, mediano o largo plazo. De que una vez capacitado o desarrollado busque su mejora en otros lares. Posiblemente por los prejuicios de resultados pasados en otras organizaciones o por la cultura a nivel organizacional que se viene arrastrando y que por temor a los desconocido se evita para no correr riesgos.

Por los resultados que se han tenido en economías avanzadas y emergentes en donde el enriquecimiento del trabajo y la satisfacción personal van aparejados en

la parte invisible del contrato psicológico que el empleado celebra cuando es parte activa del PIB de un país y lo convierte en una parte de su motivación y permanencia.

En los tiempos actuales, de crisis, de inmediatez, de incertidumbre y alta competitividad, las organizaciones pueden implementar acciones o programas que enriquezcan el diseño de sus organizaciones para que ante la falta de crecimiento económico y dificultad para su permanencia y mantenimiento en los mercados, sirvan de enrocamiento en el significado del trabajo y la calidad de vida del motor que los mueve: en su valoración como ser humano.

Bibliografía

- Hellriegel Don, Slocum Jr., John W, et al Comportamiento Organizacional. Thomson, 1999, México.
- Garza Treviño, Gerardo. Administración Contemporánea, Mc Graw Hill, 2000, México.
- S. Worchel, J. Cooper, G.R. Goethals, J. Olson. Psicología Social. Thomson Editores, 1999, México.
- Villoro, Luis. Creer, Saber, Conocer. Edit. Siglo XXI, 1982, México.