

**DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN  
SUPERIOR TECNOLÓGICA**

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE REYNOSA**

**“COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL”**

**PRIMERA EDICIÓN**

**M.A.P. ROSENDO RENÉ ASCENCIO SOSA.**

**CD. REYNOSA, TAMAULIPAS**

**FEBRERO 2011.**

## ÍNDICE

<b>Prefacio</b> .....	<b>1</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO 1 El comportamiento humano en las organizaciones</b> .....	<b>7</b>
1.1 Concepto de comportamiento organizacional .....	7
1.2 Desarrollo histórico del comportamiento organizacional .....	12
1.3 Disciplinas relacionadas con el comportamiento organizacional .....	17
1.4 Modelos de comportamiento organizacional .....	21
<b>CAPÍTULO 2 Comportamiento individual</b> .....	<b>29</b>
2.1 Personalidad .....	29
2.1.1 Características de la personalidad .....	32
2.1.2 Compatibilidad entre la personalidad y el trabajo.....	36
2.2 Actitudes .....	38
2.3 Valores .....	42
2.4 Habilidades .....	51
2.5 Aprendizaje.....	61
2.6 Percepción y toma de decisiones.....	70
2.7 Función de las emociones.....	81
<b>CAPÍTULO 3 Motivación</b> .....	<b>85</b>
3.1 Definición y concepto de motivación.....	85
3.2 Características de las personas motivadas.....	95
3.3 Teorías motivacionales.....	101
3.3.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow .....	102
3.3.2 Teoría de los factores de Herzberg .....	106
3.3.3 Teoría de las tres necesidades de Mc Clelland .....	110
3.3.4 Teoría de la equidad .....	112
3.3.5 Modelo de las características laborales.....	116
3.3.6 Teoría del establecimiento de objetivos .....	122
3.4 Aplicaciones prácticas de las teorías motivacionales.....	124
<b>CAPÍTULO 4 Comportamiento Grupal</b> .....	<b>131</b>
4.1 Definición y clasificación de grupos. ....	131
4.2 Etapas del desarrollo de grupos. ....	138
4.3 Estructura del grupo. ....	142
4.4 Comunicación y toma de decisiones de grupo. ....	152
4.5 Equipos de trabajo.....	157
4.6 Tipos de equipos. ....	159

<b>CAPÍTULO 5 Liderazgo</b> .....	<b>169</b>
5.1 Concepto de liderazgo.....	169
5.2 Teorías sobre el liderazgo.....	176
5.2.1 Teorías de los rasgos. ....	179
5.2.2 Teorías del comportamiento. ....	183
5.2.2.1 Dimensiones del liderazgo. ....	184
5.2.2.2 La matriz gerencial.....	189
5.2.3 Teorías de contingencia.....	195
5.2.3.1 Modelo de Fiedler. ....	195
5.2.3.2 Liderazgo situacional Hersey y Blanchard.....	202
5.3 Enfoques recientes. ....	205
5.3.1 Liderazgo carismático.....	209
5.3.2 Teoría de la atribución del liderazgo. ....	213
5.3.3 Coaching.....	214
<b>CAPÍTULO 6 Conflicto</b> .....	<b>221</b>
6.1 Concepto de conflicto. ....	221
6.2 Tipos de conflicto. ....	224
6.3 El proceso del conflicto. ....	228
6.4 Negociación y solución de conflictos.....	237
<b>CAPÍTULO 7 Estrés Laboral</b> .....	<b>245</b>
7.1 Concepto de estrés.....	245
7.2 Síntomas del estrés. ....	248
7.3 Causas del estrés. ....	253
7.4 Estrés y desempeño en el trabajo. ....	260
7.5 Método para el manejo del estrés. ....	265
<b>Referencias Bibliográficas</b> .....	<b>279</b>
<b>Bibliografía</b> . ....	<b>289</b>

## **PREFACIO**

**Existen diferentes factores que me han motivado para realizar este trabajo, pero el más importante y fundamental es el de ayudar a los alumnos, así como a maestros de la academia del área económico - administrativas para que cuenten con un documento de apoyo en el campo de estudio del comportamiento organizacional (CO) y les permita una mejor comprensión del conocimiento humano extremadamente sensible a las diferentes características de las organizaciones y su entorno.**

**Los directivos de las organizaciones entienden desde hace mucho tiempo la importancia de las habilidades de trato personal para ser eficientes en cualquier tipo de trabajo.**

**Hasta finales de la década de 1980, los programas de las escuelas se centraban casi exclusivamente en los aspectos técnicos de la administración; sin embargo, en los últimos 20 años, las instituciones educativas de administración, dada la importancia que tiene el comprender la conducta humana para determinar la eficiencia de un administrador, se han puesto en práctica en los programas, cursos obligatorios en habilidades de trato personal; es por ello, que debemos apoyar a nuestros alumnos a fortalecer estas habilidades, ya que con la experiencia, hemos llegado a comprender que las capacidades técnicas son necesarias pero insuficientes por sí solas para alcanzar el éxito en la administración.**

**Por lo que es esencial que los alumnos que egresen de nuestras instituciones sean personas que mantengan una actitud mental positiva**

**y definan su propósito en la vida. Ya que de ello dependerá en gran parte que logren el éxito. *Emerson* mencionó: “*El mundo dará paso al hombre que sabe a dónde se dirige*”.**

**Debemos estar inmersos en la actitud de ser competitivos y la clave para la ventaja competitiva está en saber utilizar la inteligencia y la competencia de las personas que las conforman. Esto nos lleva a que el éxito de las organizaciones depende directamente del desempeño de las personas que las forman.**

**Me siento particularmente entusiasmado por realizar esta obra ya que en las diferentes sesiones de clases en las que tuve la fortuna de compartir experiencias con alumnos y maestros sobre la materia de comportamiento organizacional, surgieron propuestas de la necesidad de contar con un libro que facilitara el aprendizaje en este campo de estudio. Por lo anterior, espero que esta creación, sea también de gran utilidad para el lector, que le facilite resolver interrogantes en su estudio, así como de su vida diaria y en el campo laboral que es tan extenso. Y así, encontrar el sentido de esta investigación y de ser posible, mejorarla.**

**Es por ustedes, aprendices del arte del comportamiento organizacional, que dicha obra ha sido creada con elementos intelectuales, técnicos y creativos, que lo requieren, pero por muy encima de lo anterior, con todo el empeño y el fervor de mí ser.**

**MAP R. RENE ASCENCIO SOSA.**

## **INTRODUCCIÓN**

**La creación de este libro, fue a raíz, de la inspiración y pasión que he sentido cuando me encuentro impartiendo cátedra a los alumnos que están cursando la materia de comportamiento organizacional, en donde en este campo se estudian elementos de la conducta en las organizaciones como individuos, grupos y estructura. De las investigaciones en esta materia, podremos llevar acciones que nos permitan un mejor funcionamiento en las organizaciones y que éstas sean competitivas, en un mundo en permanente cambio y transformación. De esta manera se ven en la imperiosa necesidad de cambios sistemáticos y permanentes de mejora continua.**

**He llevado como filosofía, en las diferentes sesiones académicas, el fomentar los valores éticos, ya que las organizaciones buscan crear un ambiente ético sano. Es por ello, que debemos ayudar a nuestros alumnos para que tengan conciencia de la importancia de los valores, actitudes y conductas, que son factores vitales para tomar las decisiones adecuadas en las disyuntivas organizacionales. Y lo anterior, está íntimamente relacionado con la personalidad ya que ésta, es conformada por todos nuestros comportamientos. De manera muy especial le he dedicado espacios de tiempo en el aula académica y fuera de ella a reforzar la autoestima del alumno ya que este rasgo se relaciona directamente con la confianza de obtener el éxito en la vida.**

**Cuando en sesiones con mis alumnos les hablo sobre la autoestima les menciono que muchos personajes de éxito no poseen una inteligencia superior que la de la mayoría de los seres humanos. Aunque por la trascendencia de logros de ellos se les considera como genios. Y como nos dice *Napoleón Hill*: "Es evidente que la actitud mental positiva de**

*esas personas hace que la capacidad mental de ellas no sea precisamente mayor, pero sí más eficiente y disponible que la de la gente habitual. En mis conversaciones con hombres como Henry Ford, Andrew Carnegie y Thomas A. Edison, me encontré con espíritus libres de todo temor y duda, que por ello estaban en condiciones de hacer lo que desearan".*

También es de gran importancia resaltar las diferentes habilidades generales de todo ser humano, compuestas por dos grupos de factores, tanto las habilidades físicas e intelectuales.

En los últimos años, se han llevado a cabo investigaciones en donde el concepto de inteligencia va más allá de las simples facultades mentales; como lo afirman algunos autores la inteligencia es mejor comprendida en: cognoscitiva, emocional, social y cultural. El tener conciencia de ello nos permite saber nuestras fortalezas en cada una y poder perfeccionarlas y compensar algunas debilidades. En las clases de comportamiento organizacional les he enfatizado a los alumnos que no es suficiente el contar con gran inteligencia cognoscitiva, pues se requiere de las demás inteligencias para una adecuada adaptación a la vida, al campo laboral, el buen trato con los demás, así también éxito como líder.

Es necesario mencionar que además de las inteligencias múltiples que se han mencionado en el párrafo anterior, se puede agregar a la lista una más, y nos referimos a la inteligencia ecológica. El psicólogo estadounidense *Daniel Goleman* publicó su reciente libro "*Inteligencia Ecológica*", en el que se refiere a la comprensión de los impactos ecológicos y a la determinación de mejorarlos. *Goleman* considera que el conocimiento sobre los efectos de aquello que fabricamos, vendemos o

compramos puede ayudarnos a tomar decisiones acordes con nuestros valores. Este conocimiento, a su vez, influirá de manera positiva en nuestro propio futuro y en el futuro del planeta.

*Este libro fue escrito con el objetivo de ayudar a los alumnos de nuestro Sistema de Educación Superior Tecnológica, a nuestros queridos maestros del área económico administrativas y diferentes especialidades, así como a toda persona que tenga interés en mejorar en el gran campo de estudio del comportamiento organizacional.*

Este libro consta de 7 capítulos. El *capítulo 1* se refiere a el comportamiento humano en las organizaciones: se describirá el campo de estudio del comportamiento organizacional (que se abrevia CO) definiciones de diferentes autores, el antecedente histórico a partir de los siglos XVII y XIX, y personajes que fueron particularmente importantes porque postularon ideas que ejercieron una gran influencia en el estudio del CO, como *Adam Smith, Charles Babbage, Robert Owen* y otros. Aportaciones de disciplinas que han contribuido a desarrollar el campo del CO; así como identificar diferentes modelos del comportamiento humano en las organizaciones.

En el *capítulo 2* se identifican las bases del comportamiento individual y de qué manera influyen en el desempeño laboral. Rasgos más importantes que determinan la personalidad, características de personalidad, habilidades, actitudes y valores que favorecen el desarrollo de una actividad laboral. Definición de aprendizaje y sus teorías. Importancia de la percepción en la toma de decisiones; así como la función de las emociones en una actividad de trabajo.

**En seguida, en el *capítulo 3*, se dan a conocer las diversas teorías motivacionales así como sus aplicaciones prácticas que éstas tienen en las organizaciones.**

**El *capítulo 4* se refiere al comportamiento grupal. Se describirá la formación, estructura y procesos de grupos y de equipos de trabajo. Se analizará su importancia para el logro de una mayor eficiencia organizacional.**

**En el *capítulo 5* se aborda el tema sobre liderazgo. Concepto e importancia del líder en las organizaciones. Análisis y comparación de las diversas teorías antiguas y contemporáneas sobre liderazgo.**

**El *capítulo 6* se analizan diferentes tipos de conflictos, su origen y desarrollo en la organización. Asimismo se seleccionarán las estrategias adecuadas para la resolución de casos prácticos.**

**Finalmente, en el *capítulo 7* se trata del estrés laboral en donde se analizará el concepto, síntomas y causas y su repercusión para el desempeño en el trabajo. Presentar estrategias adecuadas para el manejo del estrés en diferentes casos prácticos planteados.**

## **CAPÍTULO 1**

### **EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**

#### **1.1.- CONCEPTO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

**Las organizaciones constituyen un fenómeno característico de la sociedad moderna, pasamos el mayor tiempo de nuestras vidas en ellas, por lo cual es vital que las conozcamos cómo funcionan, para alcanzar una o varias metas comunes.**

**Teniendo conocimiento de las diversas actividades y operaciones de una organización estaremos en condiciones de dirigirla adecuadamente.**

**Los factores que determinan el éxito son principalmente el capital humano que las hace funcionar así como su estructura.**

**Es imprescindible contar con la habilidad del trato personal ya que cada individuo tiene diferente personalidad y es necesario comunicarse y relacionarse con cada uno de ellos. Por lo anterior, uno de los retos más importantes que enfrentan hoy las organizaciones es adaptarse a las personas. Es por ello la necesidad de que los alumnos tomen conciencia de la importancia de llevar un buen trato entre sus compañeros, ya que servirá enormemente esta práctica cuando se encuentren laborando en una organización, así como con la sociedad en general.**

**Nosotros los maestros, tenemos un gran compromiso con nuestras instituciones educativas, además de la función primordial de impartir conocimiento con sustento científico, no es menos importante el fomentar y guiar a nuestros alumnos a conductas adecuadas para que**

tengan un excelente desarrollo personal y profesional. No es suficiente cubrir todo el programa de la materia en el semestre, debemos de asumir el papel de maestros líderes con la responsabilidad de servir a los alumnos y ayudarlos a desarrollar su personalidad, tan necesaria para alcanzar una vida exitosa.

Como lo expresó *Theodore Roosevelt*: *<Educar a una persona desde un punto de vista intelectual, pero no moral, es crear una amenaza para la sociedad>*.

A continuación se enunciarán algunas definiciones de comportamiento organizacional:

*"El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertirán ellas o, lo más importante, para dirigirlas."*<sup>1</sup>

El autor aclara que el CO es una disciplina académica que nació como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar las conductas de las personas en las organizaciones. Aunque la definición se ha mantenido, la realidad es que, las organizaciones no son las que manifiestan algunos comportamientos, quienes muestran diferentes conductas son las personas y los grupos que participan y actúan en ellas.

***"El CO se puede definir como la comprensión, el pronóstico y la administración del comportamiento humano en las organizaciones."*<sup>2</sup>**

***"El CO es un campo de estudio que trata de prever, explicar, comprender y modificar el comportamiento humano en el contexto de las empresas. El CO se enfoca en los comportamientos observables (conversar, trabajar) y en las acciones internas (pensar, percibir y decidir); también estudia el comportamiento de las personas (como individuos o como miembros de unidades sociales mayores) y analiza el comportamiento de esas unidades mayores (grupos y organizaciones)."*<sup>3</sup>**

***"El CO es el estudio de los individuos y de los grupos dentro de las organizaciones."*<sup>4</sup>**

***"El CO es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento de las organizaciones, con el objeto de aplicar tales conocimientos para mejorar su eficacia."*<sup>5</sup>**

***"El CO es el estudio de la forma en que las personas actúan dentro de las organizaciones y la aplicación de ese conocimiento. Es una herramienta humana para beneficio de los humanos."*<sup>6</sup>**

***"El CO es el campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones."*<sup>7</sup>**

**El CO se enfoca fundamentalmente a las diversas actividades que se llevan a cabo en las organizaciones como el empleo, esto implica que se**

hagan investigaciones relacionadas con la conducta en el trabajo, productividad, desempeño humano, rotación, ausentismo y administración, entre otras.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio del conocimiento humano vital para entender el funcionamiento de las diversas organizaciones. Las principales características del CO de acuerdo a *Idalberto Chiavenato* son las siguientes:

**1. *El comportamiento organizacional es una disciplina científica aplicada.*** Este concepto está relacionado con asuntos prácticos cuya finalidad es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más eficientes. Su empleo busca que las personas se sientan satisfechas con su trabajo y, consiguiendo de manera permanente y sistemática elevar las normas de competitividad de la organización y contribuir de esta manera para el logro del éxito.

**2. *El comportamiento organizacional se enfoca en las contingencias.*** De esta manera, busca identificar diferentes situaciones de la organización para lograr de este modo tratarlas y obtener el máximo beneficio de ellas. Recurre al enfoque de situaciones ya que no existe una manera única de dirigir las a las personas y a las organizaciones. Estará en función de las diferentes situaciones pues como sabemos nada es fijo ni inalterable.

**3. *El comportamiento organizacional utiliza métodos científicos.*** Se sustenta en hipótesis y generalidades sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y lleva a cabo las comprobaciones de manera empírica. El Comportamiento organizacional se sustenta en una serie de investigaciones sistemáticas del método científico.

**4. *El comportamiento organizacional sirve para administrar a las personas en las organizaciones.*** Las organizaciones son entidades vivas y, además, son entidades sociales, porque están constituidas por personas. Se puede considerar como objetivo básico del comportamiento organizacional el ayudar a las personas y a las organizaciones a entenderse cada vez mejor. Es primordial para los ejecutivos que administran las organizaciones o sus unidades, y también es esencial para todo individuo que busca tener éxito en su actividad dentro o fuera del contexto organizacional.

**5. *El comportamiento organizacional se enriquece con aportaciones de varias ciencias del comportamiento;*** como ya mencionamos, es un campo interdisciplinario que utiliza los conceptos de varias ciencias sociales y los aplica tanto a individuos como a grupos u organizaciones. Se verá la aplicación y aportación de estas disciplinas más adelante con mayor detalle.

El campo de estudio del comportamiento organizacional presenta retos y oportunidades para toda persona; nos ofrece opciones específicas para fortalecer las habilidades del trato en las organizaciones y con la sociedad. Ayuda a los administradores a cambiar el estilo y costumbres de la fuerza laboral. Mejora la calidad de vida de las personas, tanto en el plano individual, grupal así como en los sistemas de las organizaciones. Fomenta las innovaciones tan necesarias en este mundo dinámico y cambiante donde las tecnologías tienen un papel determinante en las organizaciones.

El comportamiento organizacional brinda las oportunidades para el fortalecimiento de los valores del profesional como persona, lo cual da una dignidad, seriedad y nobleza a su trabajo; facilitando el ambiente

propicio para crear un profesional con capacidad física, intelectual y ética.

## **1.2.- DESARROLLO HISTÓRICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.**

Es vital saber cuándo, dónde y cómo nacieron las primeras ideas y contribuciones al campo de estudio del comportamiento organizacional.

Para contestar estas interrogantes, será necesario remontarnos a los siglos XVIII o XIX. Participaron gran cantidad de personas, pero particularmente fueron tres personajes importantes: *Adam Smith*, *Charles Babbage* y *Robert Owen* quienes postularon ideas que ejercieron gran influencia en la dirección y límites del CO.

*Adam Smith* se distinguió por sus contribuciones a la doctrina económica clásica, pero su disertación en "La riqueza de las naciones", editada en 1776 contiene una brillante defensa de las ventajas económicas en la sociedad y las organizaciones de la división del trabajo. Asimismo dedujo que la división del trabajo incrementaría la productividad al aumentar la capacidad y la práctica de cada trabajador, al ahorrarse el tiempo que se pierde en cambiar de tareas y al fomentar la invención de equipo y maquinaria que no requirieran mano de obra.

*Charles Babbage* en su libro "On the Economy of Machinery and Manufactures", publicado en 1832, en relación sobre lo que se consigue con la división del trabajo, agregó a la lista de *Smith* las siguientes ventajas: a) Se reduce el tiempo necesario para aprender un trabajo; b) Se reduce el desperdicio de material en la etapa de aprendizaje; c) Se

alcanza una gran destreza; d) Favorece una correspondencia más cuidadosa entre las destrezas y capacidades de las personas y tareas específicas.

***Robert Owen*** a los 18 años fundó su primera fábrica en 1789; fue un empresario galés importante en la historia del comportamiento organizacional ya que participó con los primeros industriales que reconocieron que el sistema referente a las fábricas en auge humillaba a los trabajadores.

Para su época, ***Owen*** fue un idealista se convirtió en un reformador. Su propuesta era un centro de trabajo utópico en el que se reducirían los sufrimientos de la clase trabajadora. Se adelantó a sus tiempos en más de un siglo cuando abogaba, en 1825, por horas de trabajo reglamentadas, leyes sobre el trabajo infantil, educación pública, comidas en el trabajo pagadas por la compañía y participación de la empresa en los proyectos de la comunidad.

Las primeras teorías de la administración surgieron durante la era clásica que abarca el periodo de 1900 a mediados de la década de 1930. Personajes como ***Max Weber, Frederick Taylor, Chester Barnard, Henri Fayol y Mary Parker Follett*** fueron iniciadores del ejercicio moderno de la administración.

***Taylor*** expone cómo utilizar el método científico para definir la "***única mejor manera de realizar un trabajo***". Además pretendía crear una revolución mental entre patrones y trabajadores determinando lineamientos bien definidos con el propósito de incrementar la eficacia y eficiencia de la productividad. A ***Frederick Taylor*** se le debe los cuatro principios de la administración que fueron fundamentales para la

**ingeniería de precisión y la estandarización de los trabajos. Seguir estos principios traería la prosperidad de la dirección y de los trabajadores. Éstos ganarían más salario y aquélla obtendría más ganancias.**

**Los cuatro principios de administración de *Taylor* son:**

**1. Formular una ciencia para cada elemento del trabajo de un individuo (antes, los trabajadores se valían de aproximaciones obtenidas por experiencia);**

**2. Elegir científicamente y luego capacitar, enseñar y formar al trabajador (antes, los trabajadores escogían su trabajo y lo aprendían lo mejor que podían);**

**3. Cooperar de buena gana con los trabajadores para garantizar que todo el trabajo se hace de acuerdo con los principios de la ciencia que se formuló (antes, la administración y los trabajadores estaban constantemente en conflicto);**

**4. Dividir el trabajo y la responsabilidad equitativamente entre administración y trabajadores. La administración se ocupa del trabajo para el que está mejor preparada que los trabajadores (antes, casi todo el trabajo y buena parte de las responsabilidades se arrojaban sobre los trabajadores).**

***Max Weber* formuló una teoría de las estructuras de autoridad y describió la actividad de las organizaciones con base en relaciones de autoridad.**

***Henri Fayol*** definió las funciones universales que ejecutan todos los administradores y los principios de lo que constituye el buen ejercicio de la administración.

***Chester Barnard*** era un hombre de acción. Se unió en 1909 al sistema de American Telephone and Telegraph y en 1927 se convirtió en presidente de New Jersey Bell.

***Barnard*** pensaba que las organizaciones estaban formadas por personas que establecían relaciones sociales; consideraba que una parte importante del éxito de una organización dependía de ganarse la cooperación de su personal, así como de mantener buenas relaciones con personas e instituciones externas con las que la organización se relacionara continuamente. Introdujo la idea de que los administradores tienen que observar su entorno y ajustar la organización para conservar el estado de equilibrio.

***Mary Parker Follet*** fue una escritora cuyas opiniones tenían implicaciones claras para el comportamiento organizacional. ***Follet*** pensaba que las organizaciones debían basarse en una ética de grupos más que en el individualismo. El trabajo del gerente era armonizar y coordinar los esfuerzos de los grupos. Las ideas humanistas de ***Follet*** influyeron en la manera de considerar la motivación, el liderazgo, el poder y la autoridad en nuestros días.<sup>8</sup>

El comportamiento organizacional estudia las organizaciones con los nuevos desafíos en un mundo dinámico y en constante desarrollo. El comportamiento de las organizaciones depende de los grupos y los individuos que las forman.

**Cada día el comportamiento organizacional enfrenta nuevas realidades, como las siguientes: <sup>9</sup>**

**1. El mundo está cambiando con una velocidad increíble; 2. Los cambios en el entorno de los negocios son sorprendentes; 3. La fuerza de trabajo está cambiando; 4. Las expectativas de los clientes y los competidores están cambiando; 5. Las organizaciones están cambiando; 6. Los gerentes y los directores también están cambiando; y 7. El conocimiento humano se está convirtiendo en el principal factor de producción de riqueza.**

**Además, la naturaleza del trabajo dentro de las organizaciones está experimentando cambios rápidos e intensos, como los siguientes: <sup>10</sup>**

**1. Los componentes humanos y tecnológicos del trabajo se están mezclando cada vez con mayor intensidad. La tecnología se transforma en una parte del organismo humano, ya sea para el transporte, la comunicación, la diversión, el trabajo, la educación, etc. 2. Los puestos están cada vez menos definidos y programados. El cambio en las tareas y la manera de trabajar está dando mayor libertad y autonomía a las personas; 3. Los trabajadores temporales y el trabajo a distancia ahora representa una proporción significativa de la fuerza de trabajo; 4. Los clientes influyen en el trabajo que se desempeña dentro de la organización y en las normas cualitativas y cuantitativas que se utilizan para evaluar el trabajo; 5. Los equipos, en lugar de los individuos aislados, se han convertido en las unidades básicas de trabajo; 6. Los organigramas tradicionales ya no reflejan las redes de influencias y relaciones que caracterizan los nuevos centros de trabajo.**

**Todos estos aspectos requieren nuevas maneras de tratar con las personas y administrar las organizaciones.**

**Podemos concluir que cada vez, es más importante el campo de estudio del comportamiento organizacional, para el éxito de las organizaciones como para todo aquél que trata con las mismas.**

### **1.3.- DISCIPLINAS RELACIONADAS CON EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.**

**El comportamiento organizacional es una ciencia que se enriquece con las aportaciones de varias disciplinas del comportamiento. Las sobresalientes son: *psicología, psicología social, sociología, sociología organizacional, antropología y ciencia política.***

***Idalberto Chiavenato* las define de la siguiente manera: a) *La psicología*, que ha desarrollado conceptos relativos a las diferencias individuales, la personalidad, los sentimientos, la percepción, la motivación, el aprendizaje, etc.;**

**b) *La psicología social*: que analiza conceptos relativos al grupo, la dinámica grupal, la interacción, el liderazgo, la comunicación, las actitudes, la toma de decisiones en grupo, además de otros;**

**c) *La sociología*, en lo referente al status, el prestigio, el poder, el conflicto y varios otros;**

**d) *La sociología organizacional*, en lo referente a la teoría de las organizaciones y la dinámica de las organizaciones y la dinámica de las organizaciones, entre otros conceptos;**

**e) *La antropología*, que analiza la cultura de las organizaciones, los valores y las actitudes, entre otros aspectos;**

**f) *Las ciencias políticas*, de las que retoma conceptos relativos al poder, el conflicto, la política organizacional, etc.**

**El comportamiento organizacional está profundamente relacionado con diversos campos de estudio, como *el desarrollo organizacional (DO), la teoría de las organizaciones (TO) y la administración de personal o de recursos humanos (ARH)*. A diferencia de esas disciplinas, el CO suele orientarse teóricamente hacia el microanálisis, pues utiliza los enfoques teóricos de las ciencias del comportamiento para concentrarse principalmente en el aspecto conductual de los individuos y de los grupos. En este sentido, el CO puede definirse como la comprensión, el pronóstico y la administración del comportamiento humano de las organizaciones.<sup>11</sup>**

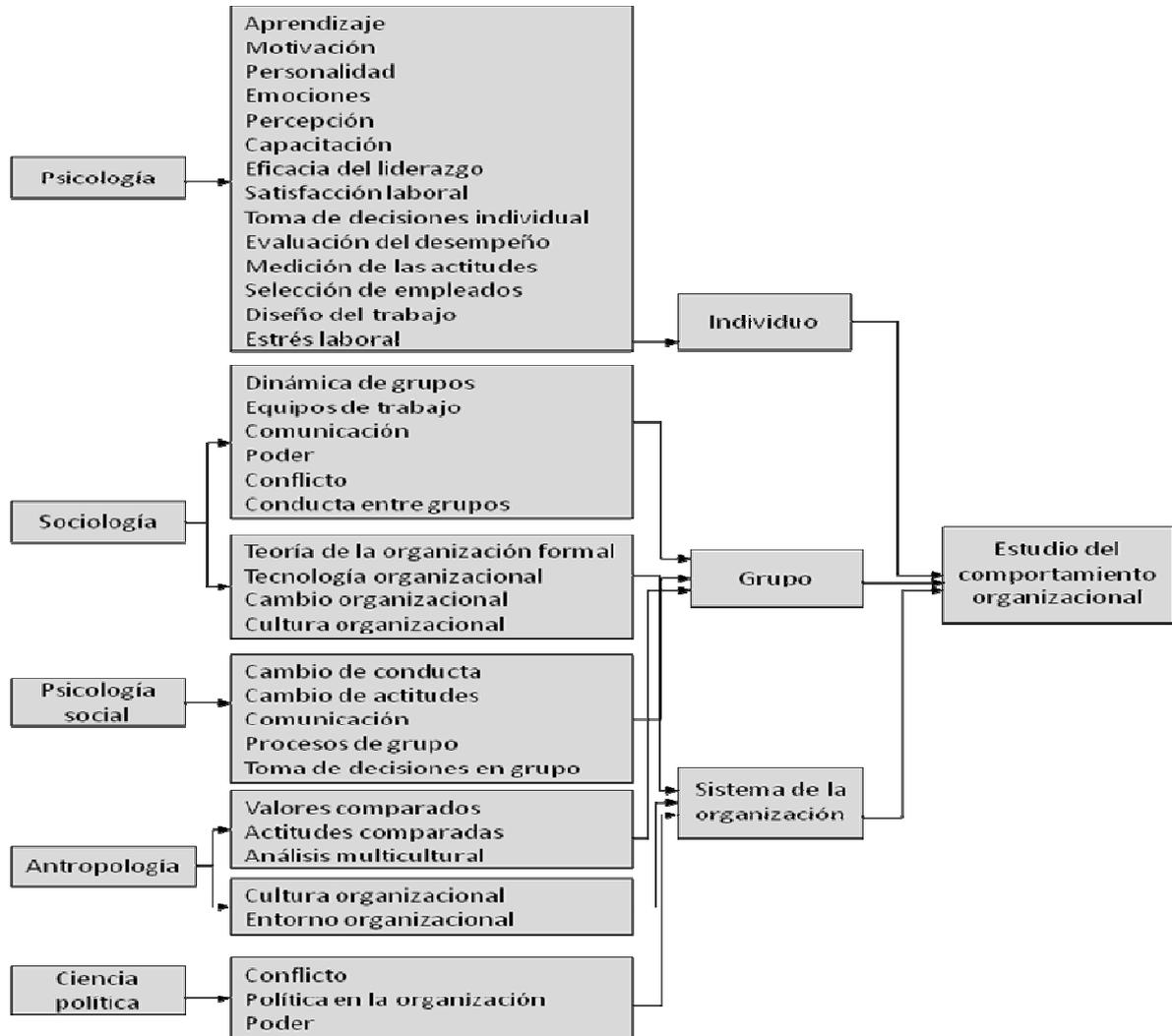
**El Administrador debe contar con un claro y profundo conocimiento del comportamiento organizacional para que logre las metas fijadas y como consecuencia el éxito.**

**Esto sucede con el profesional de la Sociología que labora en una organización, de la misma manera con el profesionista de diferente especialidad y diferente formación académica, que trabaja en las organizaciones.**

**De acuerdo a *Stephen P. Robbins*, las aportaciones de la Psicología han sido sobre todo en el plano del análisis individual o microanálisis, en tanto que las otras disciplinas han contribuido a nuestra comprensión de conceptos extensos como procesos de los grupos y organización.**

**En el siguiente esquema, *Robbins* ofrece de manera objetiva las principales contribuciones al estudio del comportamiento organizacional.**

## Hacia una disciplina del CO



**Psicología:** Disciplina que intenta medir, exponer y en ocasiones cambiar la conducta de los seres humanos y otros animales. Los psicólogos se interesan en el estudio y la comprensión de la conducta de las personas. Los teóricos del aprendizaje y de la personalidad, consejeros psicológicos y, principalmente, psicólogos industriales y

organizacionales, son quienes han enriquecido, y seguirán sumando el campo del conocimiento del CO;

***Sociología:*** Estudio de las personas en relación con sus semejantes.

De manera especial, los sociólogos han hecho sus mayores aportaciones al comportamiento organizacional a través estudios de la conducta de los grupos en las organizaciones, en particular las formales y complejas;

***Psicología social:*** Ciencia de la conducta que combina conceptos de la psicología y la sociología y se centra en la influencia recíproca de los individuos. Uno de los campos en que los psicólogos sociales realizan investigaciones considerables es el cambio: cómo iniciarlo y cómo reducir los obstáculos a su aceptación. Además hacen contribuciones sustantivas a la medición, comprensión y cambio de actitudes, pautas de comunicación, fomento de la confianza, medios con que las actividades de los grupos satisfacen las necesidades de las personas, y procesos de toma de decisión en grupo.

***Antropología:*** Disciplina que realiza investigación sobre las sociedades para entender a los seres humanos y sus actividades. El trabajo de los antropólogos sobre las culturas y sus entornos nos ha ayudado a entender las diferencias en valores fundamentales, actitudes y conductas de personas de diversos países y en organizaciones diferentes.

***Ciencia política:*** Estudio de la conducta de las personas y grupos en un entorno político. Los temas de interés de la materia son la estructura de los conflictos, la distribución del poder y cómo manipula gente el poder en aras de sus intereses personales.

Algunos otros autores como *Martín González y Socorro Olivares* mencionan la participación y contribución de otras disciplinas al comportamiento organizacional como las siguientes:

*La pedagogía:* Disciplina cuyo objeto de estudio se enfoca al proceso de enseñanza aprendizaje.

*La administración:* En el contexto organizacional trata los sistemas de administración y cultura en las organizaciones; y *la comunicación* cuya aportación en las organizaciones son en todos los niveles y está enfocada a la comunicación humana.

#### **1.4.- MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.**

Mencionaremos definiciones de modelo del comportamiento organizacional a continuación:

Para representar conceptos y facilitar la comprensión de fenómenos complejos, las ciencias suelen utilizar modelos, es decir representaciones de hechos o abstracciones de la realidad.<sup>12</sup>

Un modelo es una abstracción de la realidad, una representación simplificada de algún fenómeno del mundo real.<sup>13</sup>

En un modelo de CO la mayoría de los autores proponen que hay *tres planos de análisis:* el plano individual, el grupal y el organizacional. *Robbins* nos dice que los tres planos básicos son como los ladrillos: cada

uno de ellos se levanta sobre el anterior. Los conceptos sobre los grupos proceden de los cimientos de la sección de los individuos.

### Modelo básico del CO, fase I



Menciona también que las variables dependientes son los elementos fundamentales que hay que aclarar o pronosticar y que sufren el influjo de algún otro factor. Subraya como las más significativas variables dependientes: la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción laboral; más recientemente se añadió la ciudadanía organizacional.

Revisemos cada una de ellas:

a) *Productividad*. Se dice que una organización es productiva, cuando consigue sus metas u objetivos, transformando sus insumos al menor costo. De esta manera se es eficaz y eficiente en la organización. El CO tiene entre sus principales intereses la productividad. Nos ayuda a saber los factores que influyen en la eficacia y eficiencia de los individuos, los grupos y en las organizaciones;

**b) *Ausentismo:*** es la falta de presencia en el trabajo. Es de suma importancia que las organizaciones mantengan en el menor nivel el ausentismo del personal, ya que difícilmente se podrán obtener resultados favorables en las metas si los empleados no asisten a sus actividades. Y como consecuencia tendríamos efectos como: baja productividad, falta de toma de decisiones, baja calidad en los productos o servicios, así como un impacto en la eficacia y eficiencia de las organizaciones. Además de causar graves conflictos, en algunos casos puede causar el cierre de las organizaciones.

**c) *Rotación.*** La rotación se refiere a la separación permanente voluntaria o involuntaria en una organización. Uno de los aspectos que afecta una alta rotación es la necesidad de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo con mayor frecuencia y por ende incremento en los costos. No en todos los casos la rotación afecta, por ejemplo cuando se retiran empleados con bajo desempeño se aprovecha para que sean sustituidos por personal más capaz, así también con nuevas ideas. Pero cuando la rotación es alta en personal valioso, esto afecta al buen funcionamiento de las organizaciones.

**d) *Ciudadanía Organizacional:*** Comprende comportamiento discrecional que no es parte de los requisitos formales del puesto pero que promueve el funcionamiento eficaz de la organización.<sup>14</sup> Para que las organizaciones sean exitosas se requieren empleados que hagan no solamente lo que se les dice, sino que realicen tareas que superen las expectativas de trabajo. Se necesitan personas que tengan conductas de buenos ciudadanos, como expresar el orgullo de trabajar en su grupo y en la organización, ser leal a los principios y lineamientos, solidario, servicial, responsable, negociador, flexible a los cambios. Las

organizaciones que tienen empleados con estos rasgos superan el desempeño a las que no los tienen.

e) **Satisfacción Laboral.** Se refiere a cómo se siente el empleado en su trabajo dentro de una organización. *Robbins* define la satisfacción laboral como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Cabe hacer mención que la satisfacción laboral es una actitud, no una conducta. La calidad de vida en las organizaciones tiene que ver con la satisfacción en el trabajo; ayuda a motivar a las personas para lograr un clima organizacional sano. Ha existido para los administradores la premisa de que los empleados satisfechos generalmente son más productivos que los que no lo son.

Cuando el empleado se siente satisfecho en su trabajo se refleja en poca rotación y ausentismo en las organizaciones. Los estudiosos del campo del comportamiento organizacional consideran como una variable dependiente muy importante la satisfacción laboral.

**Variables independientes.** La definición de *Robbins* nos dice que variable independiente es causa supuesta de algún cambio en la variable dependiente.

*Idalberto Chiavenato* nos dice: que *las tres variables del análisis* –el sistema de la organización como un todo, los grupos de personas y los individuos- son las variables independientes del CO:

1. **Las variables a nivel del sistema organizacional:** son aquellas que encontramos en la organización como un todo. Deben abordarse en forma holística, es decir involucrando al sistema entero. Algunos ejemplos son el diseño y la cultura de la organización y los procesos de trabajo. Se deben considerar que el todo es diferente de las partes que lo

constituyen, así como el agua es diferente del hidrógeno y el oxígeno que la forman.

**2. Las variables a nivel grupal:** son aquellas que se observan en el comportamiento del grupo, es decir, cuando las personas trabajan en equipo. El comportamiento del grupo es diferente del de cada uno de sus integrantes.

**3. Las variables a nivel individual:** son aquellas que se derivan de las características de las personas que trabajan en la organización, como la personalidad, la historia personal, el grado de estudios, las competencias, los valores y las actitudes, sin dejar a un lado aspectos como la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación. Cuando las personas ingresan a una organización ya poseen características individuales que influirán en forma ostensible en el CO y éste influirá en ellas.

Considera, *Chiavenato* que *las variables resultantes o finales* más importantes del comportamiento organizacional son:

- a) **La realización de los objetivos de la organización:** un eficiente desempeño laboral, la creatividad y la satisfacción de los clientes son elementos que favorecen sustantivamente que se puedan lograr las metas organizacionales.
- b) **Valor económico agregado:** el crecimiento del capital financiero que se incorpora a la organización así como el capital intelectual.

**c) Renovación de la organización: El mejoramiento permanente de los procesos, así como incremento en la motivación de las personas y su activa participación en los diferentes cambios planeados.**

**d) Crecimiento: Resultado de las organizaciones que tienen éxito.**

**En la siguiente figura muestra para lo que a *Robbins* es un modelo definitivo del CO.**

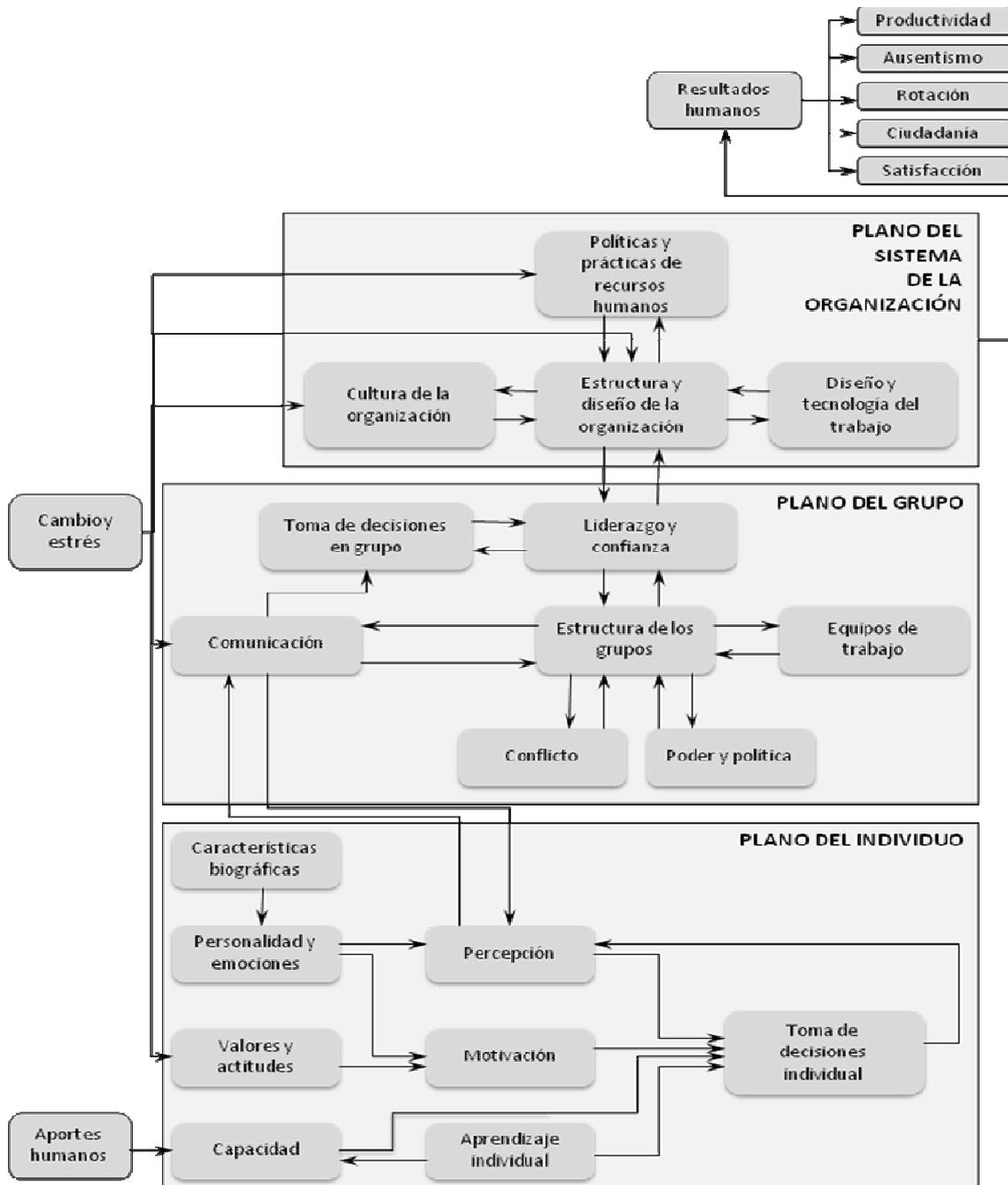
**Se distinguen las cinco variables dependientes fundamentales y muchas variables independientes, organizadas por plano de análisis, y de acuerdo a las investigaciones tienen efectos diversos en las anteriores.**

**Señala que ha incluido los conceptos de cambio y estrés en reconocimiento de la dinámica de la conducta y del hecho de que el estrés laboral es una cuestión de los individuos, los grupos y las organizaciones.**

**Se determinan vínculos entre los tres planos de análisis. Por ejemplo, la estructura organizacional está vinculada al liderazgo y se pretende que este vínculo exprese que autoridad y liderazgo se relacionan, la administración ejerce su influencia en el comportamiento de los grupos a través del liderazgo.**

**Del mismo modo, la comunicación es el medio por el que los individuos transmiten la información; así es el vínculo entre el comportamiento de individuos y grupos.**

## MODELO BASICO DEL CO, FASE II





## **CAPITULO II**

### **COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL**

#### **2.1 PERSONALIDAD.**

**El concepto de personalidad es común escucharlo, pero existen diferentes definiciones de autores, mencionaremos algunas a continuación:**

**La personalidad se define como un patrón de pensamientos, emociones y comportamientos perdurables y distintivos que caracterizan la forma en que un individuo se adapta al mundo.<sup>15</sup>**

**La personalidad se entiende entonces como el comportamiento total del individuo y las reacciones de los demás ante éste. Comprendiendo que estos procesos distinguen a un individuo de otro, y tienen su origen tanto en los rasgos heredados como en los adquiridos.<sup>16</sup>**

**La personalidad son patrones del comportamiento, únicos y relativamente estables de una persona. La personalidad se refiere a la consistencia en quién es usted, quién ha sido y quién será. También abarca la mezcla especial de talentos, actitudes, valores, esperanzas, amores, odios y hábitos que hace a cada uno de nosotros una persona única.<sup>17</sup>**

**La personalidad es la constelación singular de rasgos de comportamiento que constituyen a un individuo.<sup>18</sup>**

**Personalidad: Suma total de las formas en que un individuo reacciona y se relaciona con los demás. Por lo regular, se describe con rasgos mensurables que exhibe una persona.<sup>19</sup>**

**Personalidad: Como la expresión de lo que somos y de lo que hacemos. Lo íntimo de todo individuo, el resultado de todas las reacciones expresadas en su vida diaria, en el hogar, en la escuela, en el terreno del juego, en la oficina, en el teatro, en la calle, y en la intimidad de su hogar. Comprende tanto lo que decimos como lo que pensamos de las diversas situaciones que enfrentamos diariamente.<sup>20</sup>**

***Stephen R. Covey en su best seller: "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva", nos dice, "que poco después de la Primera Guerra Mundial la concepción básica del éxito pasó de la ética del carácter a lo que podría llamarse la ética de la personalidad".***

**El éxito pasó a ser más una función de la personalidad de la imagen pública, de las actitudes y las conductas, habilidades y técnicas que hacen funcionar los procesos de la interacción humana.**

**La ética de la personalidad, en lo esencial, tomó dos sendas: una, la de las técnicas de relaciones públicas y humanas, y otra, la actitud mental positiva.**

**Algo de esta filosofía se expresaba en máximas inspiradoras y a veces válidas, como por ejemplo:**

***"Tu actitud determina tu altitud",***

***"La sonrisa hace más amigos que el entrecejo fruncido",***

***"La mente humana puede lograr todo lo que concibe y cree".***

**Existen una serie de interrogantes sobre la personalidad, uno de ellos, es si se define al nacer, o si depende del medio ambiente en donde uno crece.**

**De acuerdo a investigaciones se ha determinado que la personalidad del adulto se ve influenciada por los siguientes factores: genéticos o hereditarios, del entorno o ambientales, situacionales.**

**Los factores genéticos como nuestra conformación racial y biológica, sexo, estatura, forma corporal, color de piel, ojos, pelo, temperamento, son características que se consideran donde los padres tienen gran influencia.**

**Los factores del entorno influyen fuertemente en nuestra personalidad.**

**Por ejemplo, la cultura en la que crecemos establece normas, actitudes y valores que pasan de generación en generación y crean consistencia con el tiempo. Son de gran influencia en la formación de nuestra personalidad nuestros primeros condicionamientos, las normas familiares, de amigos, y de los diferentes grupos sociales.**

**Los factores situacionales hacen que los individuos que generalmente tienen personalidad estable y congruente cambien de acuerdo con la situación. Cabe hacer mención que ciertas situaciones son más relevantes que otras y en esa medida influyen en la personalidad.**

### **2.1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD.**

**Los primeros estudios en materia de personalidad fueron encaminados a identificar características duraderas que describieran el comportamiento de los individuos.**

**La sociabilidad, agresividad, cautela, lealtad, perseverancia, sumisión, desidia, ambición, impulsividad son características conocidas.**

**Cuando estas características son manifestadas en diversas situaciones se les llama de acuerdo a varios autores rasgos de personalidad.**

**Un rasgo de personalidad es una tendencia duradera a comportarse de manera determinada en una diversidad de situaciones.<sup>21</sup>**

**Ciertos adjetivos, como honesto, digno de confianza, temperamental, impulsivo, desconfiado, ansioso, excitable, dominante y amigable denominan las tendencias que caracterizan los rasgos de personalidad.**

**En general, las personas utilizan con frecuencia esos términos para describir la personalidad de otros.<sup>22</sup>**

***Stephen P. Robbins* define rasgos de personalidad como: características duraderas que describen el comportamiento de un individuo.**

***Robbins* menciona además que en los primeros estudios se identificaron 17,953 rasgos individuales. Indudablemente es improbable pronosticar el comportamiento si hay que tomar en cuenta tantos rasgos.**

**Un investigador aisló 171 rasgos pero concluyó que eran superficiales y buscó un conjunto reducido de rasgos que identificara pautas básicas.**

**En las diversas investigaciones que se realizaron, se pretendía encontrar un conjunto pequeño de rasgos de personalidad que identificara modelos básicos.**

**Se obtuvo la identificación de 16 factores de personalidad que llamamos rasgos primarios u originales, y que son los que se muestran a continuación:**

**Los 16 rasgos primarios:**

<b>1. Reservado</b>	<b>o</b>	<b>Sociable</b>
<b>2. Menos inteligente</b>	<b>o</b>	<b>Más inteligente</b>
<b>3. Impresionable</b>	<b>o</b>	<b>Estable en lo emocional</b>
<b>4. Sumiso</b>	<b>o</b>	<b>Dominante</b>
<b>5. Serio</b>	<b>o</b>	<b>Despreocupado</b>
<b>6. Conveniente</b>	<b>o</b>	<b>Escrupuloso</b>
<b>7. Tímido</b>	<b>o</b>	<b>Aventurero</b>
<b>8. Inflexible</b>	<b>o</b>	<b>Sensible</b>
<b>9. Confiado</b>	<b>o</b>	<b>Desconfiado</b>
<b>10. Práctico</b>	<b>o</b>	<b>Imaginativo</b>
<b>11. Directo</b>	<b>o</b>	<b>Astuto</b>
<b>12. Seguro</b>	<b>o</b>	<b>Aprensivo</b>
<b>13. Conservador</b>	<b>o</b>	<b>Experimentador</b>
<b>14. Dependiente</b>	<b>o</b>	<b>Autócrata</b>
<b>15. Descontrolado</b>	<b>o</b>	<b>Controlado</b>
<b>16. Relajado</b>	<b>o</b>	<b>Tenso</b>

**Nos presenta además el modelo de los cinco grandes, conocido también como modelo de personalidad de los cinco factores.**

En los últimos años, un conjunto impresionante de investigaciones brinda apoyo al concepto de que hay cinco dimensiones fundamentales que son la base de las demás y que abarcan la mayoría de las variaciones importantes de la personalidad humana.

*Los cinco grandes factores son:*

***Extroversión.*** Esta dimensión comprende el grado de comodidad en las relaciones con las personas. Los individuos extrovertidos son sociables y afirmativos. Las personas introvertidas son reservadas, tímidas y apacibles.

***Conformidad.*** Se dice que las personas más conformes son serviciales, amables y confiadas. Cuando se obtiene una calificación baja en este factor se consideran individuos apáticos, inconformes y antagónicos.

***Escrupulosidad.*** Esta dimensión es una medida de confiabilidad. Una persona muy escrupulosa es responsable, organizada, confiable y persistente. Quienes tienen una calificación baja son distraídos, desorganizados y poco confiables.

***Estabilidad emocional.*** Esta dimensión atañe a la capacidad de una persona de soportar las tensiones. Las personas de más estabilidad emocional son calmadas, confiadas y seguras. Quienes tienen una puntuación negativa son nerviosos, ansiosos, deprimidos e inseguros.

***Apertura a la experiencia.*** La última dimensión concierne a la gama de intereses personales y el encanto de lo novedoso. Las personas muy abiertas son creativas, curiosas y poseen sensibilidad artística. Las que

están en el otro extremo de la categoría de apertura son convencionales y se sienten a gusto con lo conocido.

Dado que la literatura científica presenta infinidad de rasgos de personalidad, surge la necesidad de usar alguna clasificación para entender mejor los rasgos y sus interrelaciones.

También, *Chiavenato* nos presenta las *cinco dimensiones de la personalidad* de la siguiente manera:

La mayoría de los enfoques sobre la personalidad presupone que existen algunos rasgos más básicos que otros. Hay una basta literatura sobre la estructura de los rasgos de personalidad, pero la mayor parte, sobre todo la que se aplica al CO, coincide en cinco grandes dimensiones:<sup>24</sup>

1. *Extraversión*: Sociable, gregario (vive en grupo), decidido, asertivo, expresivo.

2. *Ajuste emocional*: Emocionalmente estable y equilibrado, seguro, feliz, satisfecho, tranquilo y no deprimido.

3. *Afabilidad*: (simpatía): Cordial, confiado, de buen carácter, tolerante, colaborador y cooperativo, complaciente.

4. *Sentido de responsabilidad*: Responsable, digno de confianza, organizado, perseverante, disciplinado, íntegro, emprendedor.

5. *Apertura e interés*: Curioso, imaginativo, creativo, sensible, flexible, abierto.

### **2.1.2 COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL TRABAJO.**

**Las organizaciones han tenido especial interés en el estudio de la personalidad de los empleados, ya que es de vital importancia el que haya compatibilidad entre persona y puesto.**

**En los últimos años, además, han llevado acciones con el propósito que se amplíe esta correspondencia de las personas con la organización. Ya que para los directivos actuales no les es suficiente que se realicen los trabajos específicos del puesto, sino que además cuenten con la actitud de enfrentar los cambios situacionales en general.**

***Richard M. Hodgetts* en su libro: "El supervisor eficiente" nos dice que los análisis de puestos son evaluaciones de los puestos que incluyen las actividades laborales, máquinas, las herramientas, los equipos, los conocimientos relacionados con el trabajo y la experiencia laboral que se requieren para desempeñar adecuadamente las tareas relacionadas con los distintos puestos.**

**Con base en estos análisis se elaboran tanto las descripciones de puestos como las especificaciones de puestos.**

**El análisis de un puesto también sirve como base para determinar la forma de reclutar, seleccionar, inducir, capacitar y evaluar a la persona a quien se asignará el puesto en cuestión.**

**La teoría de la correspondencia entre personalidad y puesto de *John Holland*, se fundamenta en el conocimiento de la relación entre las características de personalidad de un individuo y su entorno laboral.**

***John Holland* muestra seis tipos de personalidad y postula que la satisfacción y la propensión a renunciar dependen en la medida que la personalidad de los individuos se adapte a su entorno laboral.**

***Holland* estructuró un cuestionario con un Inventario de Preferencia Vocacional que contiene 160 títulos de ocupaciones. Las personas indican si les gustan o no las ocupaciones y con sus respuestas se forman perfiles de personalidad.**

**La teoría asevera que la satisfacción es mayor y la rotación menor si la personalidad y la ocupación concuerdan. Los individuos serviciales deben ocupar puestos sociales, los normales o habituales deben estar en puestos convencionales, etc.**

**Una persona objetiva en un puesto realista se halla en una situación más congruente que si estuviera en un puesto idealista.**

**Los aspectos esenciales de este modelo son:**

- 1) Entre las personas, hay diferencias intrínsecas de personalidad,**
- 2) Hay diferentes clases de trabajos, y**
- 3) Los empleados en puestos congruentes con su tipo de personalidad estarán más satisfechos y tendrán menos probabilidades de renunciar que si estuvieran en puestos incongruentes.**

## **2.2 ACTITUDES.**

**Las actitudes son creencias u opiniones con respecto a objetos, personas, grupos, sucesos, comunicaciones y símbolos de significado social.<sup>25</sup>**

***Idalberto Chiavenato* precisa que: “las actitudes son determinantes del comportamiento porque están relacionadas con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación”.**

**La actitud es un estado mental de alerta organizado por la experiencia, el cual ejerce una influencia específica en la respuesta de una persona ante los objetos, las situaciones y otras personas.**

**Una actitud es una valoración que tiene un componente cognoscitivo emocional y conductual.<sup>26</sup>**

***Stephen P. Robbins* define las actitudes como enunciados evaluativos o juicios sobre objetos, personas o acontecimientos. Afirma que tiene tres componentes una actitud:**

- 1. Componente cognoscitivo, componente de la actitud que tiene que ver con las opiniones o creencias.**
- 2. Componente afectivo, corresponde al elemento de una actitud que tiene que ver con las emociones o sentimientos.**
- 3. Componente conductual se refiere a la intención de conducirse de cierta manera con algo o alguien.**

**Prevalecen una gran cantidad de actitudes en las personas, sin embargo mencionaremos las más principales en la práctica del comportamiento organizacional como son las relacionadas en el campo laboral. Las diversas investigaciones del CO se han centrado en las siguientes actitudes: satisfacción con el trabajo, participación en el trabajo y el compromiso con la organización.**

**Las personas que sienten una gran satisfacción en el trabajo tienen como consecuencia actitudes positivas, a diferencia de las que se sienten insatisfechas demuestran actitudes negativas.**

**Los trabajadores que tienen una gran participación en el trabajo se realizan intensamente y por lo mismo se interesan en él. De acuerdo a investigaciones la gran participación en el trabajo, refleja índices menores de faltas en los empleados, así como de menor rotación en las organizaciones.**

**A la actitud que el empleado siente al identificarse con una organización, con sus proyectos y objetivos así como la necesidad de pertenecer a ella, se le conoce como el compromiso con la organización.**

***Chiavenato* nos dice que aunque se acepta que las actitudes son una parte esencial de la personalidad de cada individuo, existen ciertas teorías que tratan de explicar cómo se forman y modifican. Rosenberg afirma que las personas procuran que exista cierta congruencia entre sus creencias y sus sentimientos sobre los objetos.**

**Las cualidades de afecto y conocimiento determinan las actitudes y la forma en que éstas cambian. Es por ello que los administradores deben manifestar que los aspectos positivos de la aportación individual a la**

**organización, en forma de desempeño y dedicación, superan los negativos. La eficiencia se puede lograr cuando se ha enseñado a las personas actitudes positivas hacia el trabajo y la organización.**

**Es fundamental el tiempo que le dedicamos a nuestras vidas buscando el cambio de actitudes y lograr influir en las personas para que hagan determinadas cosas: los padres en el proceso de educación de los hijos, los profesores que buscan motivar a los alumnos para mejorar su desempeño, los supervisores que pretenden motivar al personal para la realización de proyectos de mejora continua aumentando la calidad en sus procesos, los religiosos fomentando a sus fieles la esencia de los valores y conductas éticas.**

***John W. Santrock* hace referencia que aunque son muchas las variables que influyen en el cambio de actitud. Su explicación puede darse en función a cuatro factores principales:**

- 1. Confianza en el emisor (fuente),**
- 2. En el mensaje (comunicación),**
- 3. Los medios de comunicación (medio) y**
- 4. En la situación (audiencia).**

**La fuente es sumamente trascendental sobre todo cuando las personas no están motivadas para pensar y deducir adecuadamente. Al parecer tanto la pericia y actividad del emisor como la identificación con la audiencia proporcionarán confiabilidad al emisor.**

**El mensaje tendrá un alto o bajo impacto dependiendo de la claridad y sencillez con que se maneje la información.**

**Argumentos evidentes y bien estructurados, al igual que la aceptación de contraargumentos aumentarán la efectividad del mensaje.**

**Y no se diga si, además del mensaje cognoscitivo, éste se le asocia con sentimientos o experiencias agradables y emotivas.**

**Los medios masivos de comunicación son otros factores de persuasión importante, ya sea televisión, radio, periódico u otros.**

**En un estudio realizado, los ganadores de varios puestos políticos fueron predecibles en función de la cantidad de exposición que tuvieron en los diferentes medios de comunicación.**

**La audiencia será determinante para que el mensaje resulte efectivo en función de dos características: la edad y la fuerza de la actitud.**

**Se considera que los jóvenes están más dispuestos al cambio de actitudes que los adultos mayores; asimismo, si las actitudes de la audiencia son débiles, el cambio de actitud será más fácil que si las actitudes de la audiencia son fuertes.**

**Por otro lado, la personalidad de la gente a quien va dirigido el mensaje influye en el intento de persuasión.**

**Personas con baja autoestima son más fáciles de convencer, sobre todo si la situación es difícil de concebir.**

### **2.3 VALORES.**

***Raúl Gutiérrez Sáenz*** en su libro *Introducción a la ética*, describe como definición real de ética: ***“la ciencia que estudia la bondad o maldad de los actos humanos”***.

La ética está íntimamente ligada a otra disciplina filosófica denominada axiología o teoría de los valores. La axiología (de axios, valor y logos, estudio o tratado) se ocupa de estudiar los valores.

***Gustavo Escobar Valenzuela*** nos dice: ***“que a la ética, le interesa analizar los valores morales como la justicia, libertad, responsabilidad, la verdad, honestidad entre otros”***; y para ello encuentra sustento teórico en la axiología o ciencia filosófica de los valores que estudia dichos valores en su carácter general, tratando de llegar a su sentido o esencia.

El hombre dice ***J.M. Bochenski***, ***siente la realidad como bella o fea, como buena o mala, como agradable o penosa, como noble o vil, como santa o no santa.***

Es de vital importancia así como decisiva los valores en la vida humana. No puede existir vida humana sin valores ya que estos son un sustento del que no se puede prescindir.

La axiología se inicia en la segunda mitad del siglo XIX. Esto no quiere decir que los filósofos de épocas anteriores no estudiaran los valores, pero no se le daba la importancia necesaria.

El alemán ***Friedrich Nietzsche*** fue uno de los primeros filósofos que habló sobre los valores. Una de las obras más importantes sobre la teoría de

los valores, apareció en este siglo, un año antes que estallara la primera guerra mundial; esta obra se debe al filósofo alemán *Max Scheler* y se titula: "*Der formalismos in Der Ethik un die Materiale Watethik*". (Traducción castellana de *Hilario Rodríguez Sáenz; Ética*).

Ahora bien, considerando que los valores han ido cambiando a través de las diferentes generaciones, debemos de estudiar los cambios y su significado en los administradores de edades diferentes.

Para *Robbins* los valores son convicciones básicas de que un modo peculiar de conducirse o de estado final de la existencia es en lo personal, o socialmente, preferible que su modo opuesto o contrario de conducirse o de estado final de la existencia. Cuando calificamos los valores de una persona por su intensidad, obtenemos su sistema de valores.

Todos tenemos una escala que forma nuestro sistema de valores, sistema que se identifica por la importancia relativa que asignamos a valores como libertad, justicia, responsabilidad, honestidad, obediencia, respeto a uno mismo.

Los valores son relativamente estables y duraderos, en la medida que los vayamos perfeccionando.

Los primeros valores que adquirimos después de nacer los aprendemos de nuestros padres, maestros, autoridades, amigos así como de la sociedad entre otros.

Sabemos que existen actitudes y comportamientos adecuados y otros inadecuados.

**En los valores no se pueden tener ambigüedades. Por ejemplo, cuando nos dicen que debemos ser justos, libres y responsables; no nos enseñaron a ser medio justos, algo libres y poco responsables.**

**En el estudio del comportamiento organizacional los valores son fundamentalmente importantes ya que de ello depende en gran medida el éxito que tengamos en las organizaciones, ya que éstas cada vez más hacen énfasis en los mismos.**

**Los administradores saben que contar con empleados con valores garantiza actitudes y conductas adecuadas.**

**Cuando hablamos de clasificación de valores o tipos de valores *Robbins*, nos muestra dos métodos para establecer tipologías de valores.**

***Milton Rokeach* creó el repertorio de valores de *Rokeach* que consta de de dos grupos con 18 valores cada uno.**

**Uno de los grupos es de valores terminales, que se refieren a los estados finales de la existencia. Se refiere a los objetivos o metas que una persona se propone lograr en su vida.**

**El otro grupo, de valores instrumentales, atañe a los modos preferibles de comportarse o los medios para conseguir los valores terminales. En la siguiente figura se dan algunos ejemplos comunes de estos grupos.**

## Valores terminales e instrumentales en el repertorio de valores de Rokeach

### *Valores terminales*

---

Una vida cómoda (una vida próspera)	Ambición (trabajo esforzado, aspiraciones)
Una vida emocionante (una vida estimulante, activa)	Mente abierta (de mentalidad amplia)
Sentimiento de logro (contribución duradera)	Capaz (competente, eficaz)
Un mundo de paz (sin guerras ni conflictos)	Animado (alegre, gozoso)
Un mundo de belleza (belleza de la naturaleza y las artes)	Limpio (pulcro, esmerado)
Igualdad (hermandad, igualdad de oportunidades para todos)	Valiente (defender las convicciones propias)
Seguridad familiar (hacerse cargo de los seres amados)	Perdón (disposición a perdonar a los demás)
Libertad (independencia, libre albedrío)	Servicial (trabajar por el bienestar de otros)
Felicidades (estar contento)	Honesto (sincero, confiable)
Armonía interior (sin conflictos internos)	Imaginativo (audaz, creativo)
Amor maduro (intimidad sexual y espiritual)	Independiente (confiado, autosuficiente)
Seguridad nacional (protección contra ataques)	Intelectual (inteligente, reflexivo)
Placeres (una vida gozosa y despreocupada)	Lógico (congruente, racional)
Salvación (vida eterna)	Cariñoso (afectuoso, tierno)
Respeto por uno mismo (autoestima)	Obediente (deferente, respetuoso)
Reconocimiento social (respeto, admiración)	Cortés (amable, educado)
Amistad verdadera (compañía cercana)	Responsable (confiable, formal)
Sabiduría (una comprensión madura de la vida)	Controlado (limitado, disciplinado)

**Existe la preocupación en la actualidad en relación a la pérdida de valores en nuestra época y los administradores se preguntan si está sucediendo un posible deterioro de la ética empresarial.**

**De acuerdo a estudios realizados se aprecia que las normas morales tuvieron un declive a finales de la década de 1970.<sup>27</sup>**

**Los directivos de las organizaciones afirman que es vital y decisivo que los actos de las personas que ostentan los más altos niveles en las**

**estructuras organizacionales es lo que determina el comportamiento moral o inmoral de sus organizaciones.**

**Por lo que los administradores que ocupan puestos directivos tienen una gran responsabilidad en fomentar los valores ya que son prioridades de las organizaciones para que exista un ambiente ético en los empleados.**

**Cuando nos referimos a la capacidad moral o valor del profesional como persona, de acuerdo a *Raúl Gutiérrez Sáenz*, lo anterior nos da una dignidad, seriedad y nobleza a su trabajo, digna del aprecio de todo el que encuentra. Incluye no sólo la honestidad en la relación interpersonal y en las organizaciones, no sólo el sentido de responsabilidad en el cumplimiento de lo acordado, sino algo más todavía.**

**La capacidad moral es esencial para cualquier profesional le da mayor mérito a su propio trabajo; pero también, tiene un valor no sólo como profesional, sino como persona. Obteniendo toda organización, un gran beneficio el contar con este tipo de personas.**

**Los administradores deberán de dirigir de acuerdo con las normas morales establecidas por la organización. Su comportamiento honesto, dentro y fuera de la misma, les proporcionará confianza y prestigio, lo cual los motivará para seguir desarrollándose con éxito en su vida.**

**El liderazgo sustentado en los valores, se debe llevar en el corazón y la mente de las personas que trabajan en la organización.**

**Este tipo de liderazgo, ayuda que las personas logren lo que anhelan, que las inspiren y dar lo mejor de sí mismas.**

**Encontrado de esta manera la coincidencia entre sus valores personales y los valores de la organización.**

**Los valores guían cada una de las decisiones de las personas y como consecuencia, el destino de sus vidas. Los individuos que conocen sus valores y viven de acuerdo a ellos se convierten en los líderes que la sociedad anhela.**

**Hay tres niveles de valores.<sup>28</sup>**

- 1. En el primer nivel, el más superficial, está la noción de que un valor, como la honestidad, es importante o valioso para la organización.**
- 2. En el segundo nivel se percibe que los valores son necesarios y se promueve el diálogo y la discusión en torno a ellos.**
- 3. En el tercer nivel existe una intensa actividad basada en los valores, los cuales se transforman en aspectos inseparables de la organización.**

**Los valores se manifiestan en todos los niveles de la relación humana; el interpersonal, el económico, el psicológico, el sociológico, el cultural, el político y el organizacional.**

**Cuando los valores no están debidamente definidos se originan conflictos y graves problemas, así como grandes disyuntivas éticas.**

**Un valor es algo que las personas anhelan y necesitan. Las organizaciones de calidad tienen como característica principal la creencia en valores que emplean como modelos de acción.**

**La administración de excelencia en el campo organizacional, radica en que los directivos o ejecutivos están siempre presentes, manifestando su interés y su gran compromiso con la organización y los valores.**

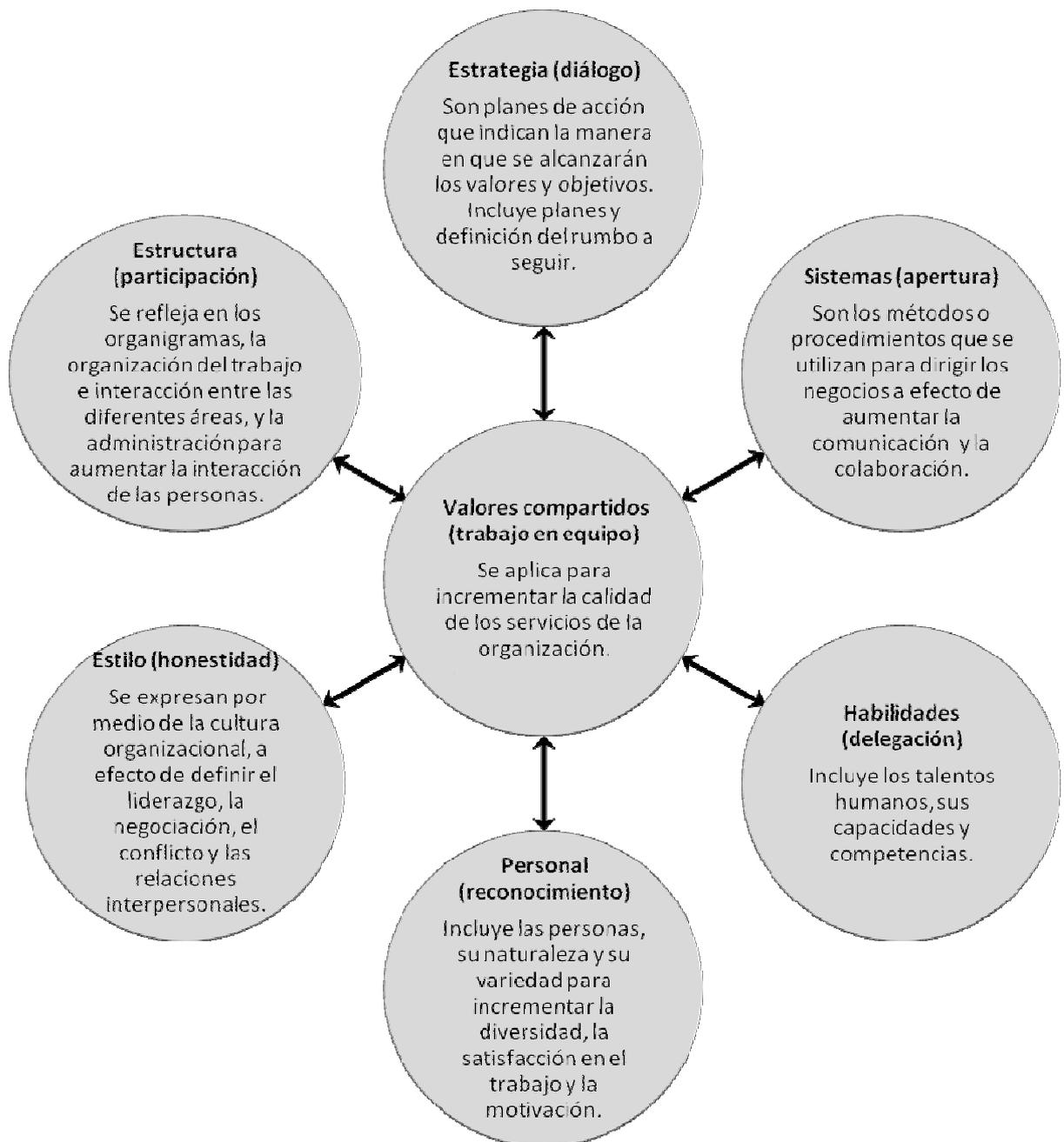
**Los valores son la fuerza interior que tienen las personas y sustento vital para la toma de decisiones que hacen posible crear la dirección así como el destino último de las vidas tanto de los individuos como de las organizaciones.**

***Pascal y Athos*<sup>29</sup> plantearon el modelo de las siete eses como guía para el cambio basado en valores.**

**Este sistema ofrece la posibilidad de crear consensos sobre la dirección de la organización y se concentra en acciones e iniciativas basadas en valores compartidos.**

**La parte central del modelo son los valores derivados del espíritu de equipo.**

**La figura que a continuación se muestra da una idea del modelo de las siete eses.**



Para concluir el estudio de valores y de ética mencionaremos las conclusiones de *Raúl Gutiérrez Sáenz*:

1. *Ética y Filosofía*. La Filosofía nos proporciona una serie de ideas y conceptos que nos ayudan a entender la diversidad de criterios morales. A partir de esos conceptos es posible construir una Ética más acorde con los valores, la libertad y la exigencia del ser humano.

2. *Ética y moral*. La moral es un conjunto de normas que subyacen en toda cultura y en toda familia. La educación nos enseña esa moral con el sello propio de cada época y de cada lugar. A partir de ella, el hombre razona y construye su propia Ética que, en ocasiones, se opone a la moral heredada.

3. *Ética y libertad*. La libertad es la autodeterminación axiológica. Esta libertad no sólo nos capacita para elegir y construir nuestro propio criterio ético.

4. *Ética y valores*. El fundamento de la Ética está en los valores. Captar, apreciar y actuar conforme a valores es la estrategia propia de una Ética humana. El descubrimiento personal del mundo axiológico es tarea de toda la vida.

5. *La Ética y el ser humano*. La Ética es un instrumento del ser humano, y no al revés. Por tanto, esa superioridad del ser humano con respecto a la Ética se puede traducir en una capacidad para crear un fundamento, un criterio y una serie de normas que lejos de hostigar o limitar su libertad, al contrario, le dan alas para crear, progresar, pensar y desarrollarse en niveles cada vez más acordes con su visión de los valores.

## **2.4 HABILIDADES.**

**Todas las personas están dotadas de habilidades, algunas tienen éxito en su vida personal y profesional; otras no corren con la misma suerte, tienen deficiencias y problemas para realizar con éxito su trabajo en la organización. Existen grandes diferencias entre las personas. Estas diferencias individuales se relacionan con varios factores, entre los que podemos mencionar las aptitudes y la personalidad. Así, la aptitud es una habilidad en estado latente o potencial que se puede desarrollar por medio del ejercicio o la práctica.**

**Podemos clasificar según *Idalberto Chiavenato* las aptitudes en físicas y cognitivas. Las primeras investigaciones sobre la aptitud física son relativamente recientes. Este indicador consta de tres dimensiones básicas: 1. Fuerza muscular; 2. La resistencia cardiovascular y 3. La calidad del movimiento.**

**Las organizaciones emplean pruebas de habilidades físicas para la selección de las personas que desarrollarán trabajos que requieren fuerza física y destreza. Estos estudios nos permiten prever no sólo el desempeño del trabajador en el puesto, sino también el riesgo de accidentes.**

**Están además de las aptitudes físicas, las aptitudes intelectuales o mentales. Normalmente las personas utilizan más de una de ellas. Las aptitudes intelectuales no son de una sola faceta, sino presentan varios aspectos. Sin embargo, ello no impide que exista una relación entre el desempeño laboral y los resultados finales de las pruebas de capacidad mental.**

**La aptitud cognitiva presenta básicamente cuatro dimensiones:** <sup>30</sup>

**1. La *comprensión verbal* es la capacidad para comprender y utilizar en forma eficaz el lenguaje escrito y hablado.**

**2. La *habilidad cuantitativa* es la capacidad para resolver todo tipo de problemas con rapidez y precisión (sumas, restas, multiplicaciones y divisiones), así como para aplicar reglas matemáticas.**

**3. La *capacidad de raciocinio* consiste en pensar en forma inductiva y deductiva para encontrar soluciones a problemas nuevos. Para resolver un problema de raciocinio se necesita inventar una solución o sentar las bases para ello, y no hacer cálculos.**

**4. *Visualización espacial* es la capacidad para detectar con precisión la disposición espacial de los objetos en relación con el propio cuerpo.**

**Refleja la capacidad para imaginar cómo luciría un objeto si su posición fuese alterada.**

**La visualización espacial está relacionada con el éxito en las carreras de ingeniería, ciencias físicas y artes.**

**Cada autor plantea categorías o dimensiones diferentes, dada la complejidad de la mente.**

**Por lo anterior, se presentan algunos enfoques sobre las aptitudes mentales.**

**Las pruebas psicológicas presentan dos características importantes:** <sup>31</sup>

- 1. La validez es la capacidad de una prueba para pronosticar adecuadamente la variable que pretende medir.**

*Una prueba de aptitud es válida cuando puede pronosticar el desempeño de la persona en el aspecto específico que evalúa.*

- 2. La precisión es la capacidad de la prueba de presentar resultados semejantes en varias aplicaciones a una misma persona.**

*Una prueba es precisa cuando, después de ser aplicada varias veces a un sujeto, presenta una desviación mínima en relación con la media de los resultados obtenidos.*

**Una prueba es poco precisa cuando los resultados obtenidos con una misma persona son diferentes y dispersos. El ideal es conseguir que todo instrumento utilizado para la medición de diversas características humanas sea válido y preciso.**

*Habilidad* la define **Stephen P. Robbins** como: *"La habilidad de un individuo para realizar las diversas tareas; asimismo hace las siguientes definiciones y precisiones para habilidades intelectuales, inteligencias múltiples y habilidades físicas".*

***Habilidades intelectuales*** es la capacidad de realizar actividades mentales. Por ejemplo, los exámenes del coeficiente de inteligencia, que

**están diseñados para evaluar las habilidades intelectuales generales de un individuo.**

**Las siete dimensiones más citadas como elementos de las habilidades intelectuales son: aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad de percepción, razonamiento inductivo, razonamiento deductivo, visualización espacial y memoria.**

**Se describen estas dimensiones en la siguiente figura:**

### **Dimensiones de las habilidades intelectuales**

<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ejemplo en el trabajo</b>
Aptitud numérica	Habilidad para la velocidad y la precisión aritmética	Contable: cálculo del impuesto sobre ventas en una serie de artículos
Comprensión verbal	Habilidad de entender lo que se lee o escuchar y la relación entre las palabreas	Gerente de planta: sigue las políticas corporativas
Velocidad de percepción	Habilidad de identificar las similitudes visuales y diferencias rápidamente y con precisión	Investigador de incendios: identificar pistas para apoyar un caso de incendio
Razonamiento inductivo	Habilidad para identificar una secuencia lógica en un problema para resolverlo	Investigador de mercados: pronostica la demanda de un producto en el siguiente periodo
Razonamiento deductivo	Habilidad de usar la lógica y evaluar las implicaciones de un argumento	Supervisor: elegir entre dos sugerencias ofrecidas por los empleados
Visualización espacial	Habilidad de imaginar cómo se vería un objeto si se le cambiara de posición en el espacio	Decorador de interiores: redecora una oficina
Memoria	Capacidad de retener y recordar experiencias	Vendedor: recordar los nombres de los clientes

### ***Inteligencias múltiples.***

**La inteligencia está compuesta por cinco partes:**

- a) Cognoscitiva,**
- b) Social,**
- c) Cultural,**
- d) Ecológica y**
- e) Emocional.**

**La *inteligencia cognoscitiva* abarca las aptitudes que desde hace tanto tiempo estudian los exámenes de inteligencia en las organizaciones.**

**La *inteligencia social* es la capacidad de relacionarse con las personas.**

**La *inteligencia cultural* es la conciencia y conocimiento de las diferencias entre culturas y la capacidad de desarrollarse en ámbitos multiculturales.**

**La *inteligencia ecológica* es la capacidad de vivir evitando en lo mayor posible causar un daño a la naturaleza.**

**La *inteligencia emocional* es la habilidad para identificar, comprender y manejar las emociones.**

**Existen algunos otros autores, que definen la importancia que ven en la inteligencia emocional y los beneficios que ésta aporta en la medida que las personas la perfeccionan, por ello enunciaremos algunos otros conceptos y precisiones como los siguientes:**

***Eduardo Soto*** en su libro de ***"Comportamiento Organizacional"***, nos refiere sobre la gran importancia que tiene el valor de la inteligencia académica para el éxito de la vida. Aclara, que no es un pronosticador que siempre resulta. Nos proporciona el ejemplo, de que muchos de los alumnos con las notas más altas y de los oradores de las ceremonias de clausura nunca viven en concordancia con su potencial.

El Psicólogo ***Daniel Goleman*** cree que el elemento que falta en la explicación es algo llamado inteligencia emocional.

Los exámenes para medir el coeficiente intelectual es en realidad una medida única de su fluidez verbal, dice ***Goleman***: ***"Es cuán bien hace los razonamientos matemáticos lógicos. Pero un pronosticador más poderoso de cómo se desempeñará la gente en la vida es una medida de su coeficiente intelectual emocional, el cual mide sus habilidades emocionales y sociales"***.

De acuerdo con ***Goleman***, ***existen cuatro tipos básicos de habilidades interpersonales que todos deben manejar.***

***Primero*** está la habilidad de controlar la ira; cuando usted se siente enojado,

***Segundo***, tener la capacidad de calmarse cuando se siente nervioso, la gente con altos coeficientes intelectuales emocionales pueden controlar sus emociones.

***Tercero***, la gente necesita ser capaz de leer los sentimientos de los demás, a partir de claves no verbales. Es valiosa la capacidad de leer los

sentimientos de otros de manera que se pueda llevar mejor con los demás.

***Finalmente***, es importante ser capaz de postergar la gratificación. Si usted no puede posponer la gratificación, Sostiene *Goleman*, es la clase de persona que no será capaz de conseguir sus metas, que no persistirá cuando las cosas se pongan difíciles, que no será capaz de estudiar y aprender al mismo tiempo.

Otro autor que le da relevancia a la Inteligencia Emocional es *Idalberto Chiavenato*, quien afirma que la inteligencia emocional tiene cinco componentes básicos, que son importantes para los líderes de las organizaciones:

**1. *La conciencia de uno mismo es la base de todos los demás elementos.*** Significa estar consciente de los propios sentimientos para interactuar eficazmente con los demás y apreciar emociones ajenas. El líder sabe controlar sus emociones de manera sana y madura.

**2. *La administración de las emociones*** significa que el líder debe saber manejar el miedo, la ansiedad, la preocupación, la rabia y la tristeza sin perjudicar sus relaciones con los demás y sin herir susceptibilidades. El líder sabe escoger los medios más adecuados para expresar o liberar sus emociones.

**3. *La motivación personal*** es la capacidad de ser optimista a pesar de los obstáculos y las dificultades. Esa habilidad es crucial para buscar objetivos de largo plazo.

**4. *La empatía*** es la capacidad de colocarse en el lugar de otros, de comprender sus problemas y de saber reconocer y entender los sentimientos ajenos.

**5. *Las habilidades sociales*** son la capacidad de conectarse con los demás, construir relaciones constructivas, manejar desacuerdos, resolver conflictos e influir en otros con el objeto de alcanzar propósitos comunes. La capacidad para actuar con otros es crucial en las organizaciones modernas basadas en equipos y es fundamental en los puestos de liderazgo.

***Las Habilidades físicas*** las define *Robbins* como "*la capacidad de realizar tareas que exigen vigor, destreza, fuerza y características semejantes*".

Además precisa que ciertas habilidades físicas adquieren importancia para cumplir con puestos menos calificados y más rutinarios.

Por ejemplo, los trabajos que requieren vigor, destreza manual, fuerza de piernas y dotes semejantes requieren que los administradores detecten las capacidades físicas de los trabajadores.

En investigaciones acerca de los requisitos de cientos de puestos se han identificado las nueve habilidades básicas involucradas en la realización de tareas físicas, éstas se describen en la figura siguiente:

## **Nueve habilidades físicas básicas**

### *Factores de fuerza*

---

- |                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>1. Fuerza dinámica</b>  | <b>Habilidad de aplicar fuerza muscular repetida o continuamente durante un tiempo</b>                  |
| <b>2. Fuerza torácica</b>  | <b>Habilidad de aplicar fuerza muscular usando el músculo del torso (en particular los abdominales)</b> |
| <b>3. Fuerza estática</b>  | <b>Habilidad de ejercer fuerza contra objetos externos</b>  |
| <b>4. Fuerza explosiva</b> | <b>Habilidad de gastar un máximo de energía en una serie de actos explosivos</b>                        |

### *Factores de flexibilidad*

---

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <b>5. Flexibilidad de extensión</b> | <b>Habilidad de alargar los músculos del tronco y la espalda</b> |
| <b>6. Flexibilidad de dinámica</b>  | <b>Habilidad de hacer flexiones rápidas y repetidas</b>          |

### *Otros factores*

---

- |                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>7. Coordinación corporal</b> | <b>Habilidad de coordinar acciones simultáneas con partes diferentes del cuerpo</b>  |
| <b>8. Balance</b>               | <b>Habilidad de mantener el equilibrio da pesar de las fuerzas desequilibradoras</b> |
| <b>9. Vigor</b>                 | <b>Habilidad de continuar el máximo esfuerzo prolongado requerido</b>                |

***Las habilidades* influyen directamente en los empleados para su mejor desempeño en sus labores y su satisfacción en el trabajo. Los administradores realizan diferentes acciones con el propósito de mejorar el desempeño de las funciones del puesto con las habilidades de cada empleado.**

**Por ejemplo, llevando a cabo un buen proceso de reclutamiento y selección.**

**El análisis de puestos nos dará información sobre el trabajo y las habilidades que se necesitan por parte de los trabajadores para llevarlo satisfactoriamente.**

**Deberán realizarse pruebas a los aspirantes, así como entrevistas y evaluaciones para determinar si cuentan con las habilidades necesarias en función a los puestos a cubrir.**

**Es importante considerar para la toma de decisiones de ascensos y cambios de los empleados de la organización; el que los candidatos tengan las habilidades que se requieran para cumplir con su nueva encomienda.**

**En ocasiones, es recomendable hacer modificaciones en el puesto para adaptarlo mejor a las capacidades del empleado.**

**La capacitación y el desarrollo de los empleados son de vital importancia, sean de nuevo ingreso o aquéllos que ya ocupen un puesto en la organización. Se actualizan las capacidades de los empleados y desarrollan nuevas habilidades en función de los cambios y dinámica tecnológica de las organizaciones.**

## 2.5 APRENDIZAJE

Como lo expresó *Tony Bates* en 1999; La tecnología no es la cuestión. La cuestión es: *¿Dónde, cómo y qué quiero que aprendan los estudiantes?*

Objetos de aprendizaje: nuevos recursos docentes para enseñar a aprender, el *Dr. Miguel Ángel López Carrasco* de la Universidad Iberoamericana, de Puebla nos precisa que:

*“Los docentes durante años han estado trabajando con una serie de recursos didácticos que les ayudaban a fortalecer el proceso de aprendizaje de sus estudiantes. Se han apoyado del uso del pizarrón, el rotafolio, mapas, esquemas, fotografías, o diferentes tipos de láminas, todo tipo de recursos asociados al mundo del papel. Años después, apareció el proyector de acetatos que permitió ampliar la función docente por medio del uso de la computadora, a través de una serie de láminas en las que el profesor presentaba sus contenidos con mayor objetividad”.*

El Internet, ofrece nuevas oportunidades para el aprendizaje. La forma de enseñar y de aprender han ido cambiando de manera radical (*López Carrasco, 2002*). Actualmente, la utilización de paquetería especializada (software) de diferentes tipos permite a los docentes elaborar materiales utilizando la computadora.

En la actualidad es muy común y práctico intercambiar, maestros y alumnos, presentaciones, narraciones, videos, audio, y todo tipo de documentos entre otras cosas. Por medio de la tecnología informática los maestros tienen la facilidad de elaborar contenidos didácticos con la finalidad de apoyar el llamado aprendizaje distribuido. Según *Bates*

(2000), el aprendizaje distribuido es definido como *“un enfoque educativo centrado en el aprendizaje de los estudiantes, en donde se integran una serie de herramientas tecnológicas, con la finalidad de facilitar entornos de aprendizaje de colaboración, dentro o fuera del aula”*.

Para el autor *David A. Wiley* (2000), un objeto de aprendizaje puede ser definido como *“cualquier recurso digital que pueda ser reutilizado, con la finalidad de apoyar procesos de aprendizaje”*.

Para *Arsham* (1995) y *Friesen* (2003) lo definen como *“cualquier recurso educativo en formato digital, cuyo uso sirva para acompañar una nueva experiencia de aprendizaje”*.

Para *Beck* (2002), estos objetos son considerados *“herramientas que ayudan a mejorar la manera de pensar”*.

Por lo general, y según los señalan *Sosteric* y *Hesemeier* (2002), se trata de *“archivos en formato digital, usados en diversos entornos educativos, desde preescolar hasta las instituciones de educación superior, contribuyendo en la formación de los alumnos”*.

Así pues, es menester de los docentes la responsabilidad de ser *protagonistas en la elaboración y desarrollo de su propio material educativo, compartiendo con los alumnos materiales “auténticos”*, producto de propia autoría, y con ello facilitar el aprendizaje, ya que existe material de algunos libros de texto, de los cuales no siempre corresponden a las situaciones reales del entorno.

Otra definición de aprendizaje es: *“cualquier cambio relativamente permanente en la conducta que ocurre como resultado de la experiencia”*.

Así lo describe *Robbins* y precisa que *“los cambios en la conducta indican que ha habido un aprendizaje y que éste es un cambio de conducta”*. Dicho en otras palabras: podemos deducir que ocurrió un aprendizaje si una persona se comporta, reacciona y responde como resultado de una experiencia de manera distinta como antes lo hacía.

Lo anterior, nos señala que existen elementos o factores que requieren una explicación. Uno es, que el aprendizaje implica un cambio. Y que dichos cambios pueden ser buenos o malos desde el punto de vista de la organización.

Así también el cambio debe ser relativamente permanente. Por otro lado, nuestra definición tiene que ver con la conducta. Un cambio en los procesos de pensamiento o las actitudes de un individuo, si no viene con un cambio en la conducta, no sería aprendizaje.

Por lo tanto, en todo tipo de aprendizaje es necesaria alguna clase de experiencia. Ésta se puede adquirir, directamente, a través de la práctica o la observación, así como de manera indirecta por medio de la lectura.

El concepto de aprendizaje, de acuerdo a *Idalberto Chiavenato* se refiere a *“la adquisición de capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes y competencias a lo largo de la vida del ser humano”*.

Existen diferentes modelos de la psicología que tratan el aprendizaje de diferente manera. Los administradores se centran en la creación de

protocolos de aprendizaje que incluyan los principios de diferentes aspectos o enfoques. La capacitación y el desarrollo de las personas en las organizaciones son muestra de la aplicación de esos principios del aprendizaje.

Existen diferentes teorías o maneras de explicar el proceso de aprendizaje dependiendo de los autores como *Stephen P. Robbins, Idalberto Chiavenato, Darío Rodríguez, Eduardo Soto, John W. Santrock (Hilda González y Ma. De Lourdes Francke), Martín González y Socorro Olivares*; que han estudiado este tema, algunos coinciden y otros tienen enfoques diferentes.

Iniciaremos por las teorías en las que coinciden varios autores como son: las teorías del condicionamiento clásico, el condicionamiento operante, el aprendizaje social o aprendizaje por observación, aprendizaje emocional, aprendizaje inteligente, aprendizaje en equipos y aprendizaje organizacional.

**Condicionamiento clásico.** Fue creado a comienzos del siglo XX, por el fisiólogo ruso *Iván Pavlov* quien fue el primero en realizar investigaciones del aprendizaje por medio del reflejo condicionado considerado el padre de la psicología aplicada. Durante las investigaciones *Pavlov* observó que al colocar alimentos en la boca de un perro de laboratorio al mismo tiempo que se tocaba una campana, éste empezaba a segregar saliva. Después de varias repeticiones diarias, el perro relacionó el sonido de la campana con el alimento y empezó a salivar con el toque de la campana o la presencia de la persona que le daba comida.

La carne era el estímulo incondicionado: inevitablemente hacía que el perro reaccionara de cierta manera. En este caso a la comida que sobrevinía cada vez que aparecía el estímulo incondicionado era la respuesta incondicionada. La campana era un estímulo artificial o lo que llamamos estímulo condicionado. El último concepto importante es el de respuesta condicionada, que se refiere al comportamiento del perro: segregaba saliva en reacción al sonido sólo de la campana.

En esencia, nos dice *Robbins* que *"aprender una respuesta condicionada consiste en establecer una asociación entre un estímulo condicionado y un estímulo incondicionado"*. Nos define el condicionamiento clásico como el *"condicionamiento en el que el individuo responde a un estímulo que de ordinario no produciría tal respuesta"*.

Condicionamiento operante. También llamado aprendizaje por prueba y error, fue descubierto por *Edward Thorndike*. *B. F. Skinner* y otros desarrollaron estudios al respecto. Explica *Chiavenato*, se trata de un aprendizaje por asociación. Ejemplo; el investigador coloca un roedor en una jaula, en la cual hay una palanca el ratón observa que al presionarla recibe comida puntualmente, a su vez, empieza a accionarla con mayor frecuencia.

Las conductas operantes se producen y no son inducidas, y cuando las conductas ocasionan cambios favorables en el entorno, el animal tiende a repetirlos. En general, las conductas que son recompensadas tienden a repetirse, mientras que las que tienen consecuencias adversas, aun cuando no sean necesariamente dolorosas, no se repiten. Los psicólogos experimentales llamaron a este principio ley del efecto y sostuvieron que domina gran parte de la conducta.

**La definición que nos ofrece *Robbins*, sobre el condicionamiento operante es un tipo de condicionamiento en el cual un comportamiento deseado lleva a la recompensa o a la prevención del castigo.**

**Nos menciona que vemos ejemplos del condicionamiento operante en todas partes, como cuando un profesor le dice que si quiere una buena calificación en la materia, debe de dar las respuestas correctas en los exámenes.**

**Las relaciones de predicción son igualmente importantes en ambos tipos de aprendizaje: en el condicionamiento clásico, el sujeto aprende que cierto estímulo predice un acontecimiento posterior; en el condicionamiento operante, se aprende a predecir las consecuencias de su propia conducta.**

**Aprendizaje por observación o imitación, modelaje o aprendizaje social. Este proceso básico de aprendizaje es el más complejo que los expuestos anteriormente y se basa en la observación. Los seres humanos adquieren un aprendizaje observando la conducta de otro individuo, así como por experiencias vividas directamente.**

**Gran parte de lo aprendido desde nuestra infancia se debe a los diferentes modelos observados de nuestros padres, maestros, amigos, compañeros, medios de comunicación y por la sociedad misma en la que nos desenvolvemos entre otros.**

**Se ha determinado de acuerdo a *Robbins* que son cuatro los procesos que determinan la influencia que un modelo tendrá en un individuo. La aplicación por parte de los administradores de estos procesos en**

**programas de capacitación y desarrollo para sus trabajadores aumentará de manera significativa la probabilidad de éxito:**

**1. Procesos de atención. Aprendemos de un modelo sólo cuando reconocemos y prestamos atención a sus características fundamentales. Nos influyen más los modelos atractivos, accesibles, importantes para nosotros o similares para nuestra autoestima.**

**2. Procesos de retención. La influencia de un modelo dependerá de lo bien que la persona recuerde la acción del modelo, después de que éste ya no esté disponible.**

**3. Procesos de reproducción motriz. Después de que una persona vio una nueva conducta de parte del modelo, la observación debe convertirse en acto. Entonces, dicho proceso muestra que la persona tiene la habilidad y capacidad para llevar a cabo las acciones representadas por el modelo.**

**4. Procesos de reforzamiento. Las personas se motivarán a exhibir la conducta del modelo al recibir incentivos o gratificaciones. Los comportamientos reforzados positivamente recibirán más atención, se aprenderán mejor y se repetirán con mayor frecuencia.**

**De acuerdo a las investigaciones del aprendizaje se puede afirmar que el reforzamiento es un factor mayormente eficaz que el castigo.**

**Podemos concluir en esta primera parte, que *es de vital importancia que los administradores sean modelos ejemplares a imitar por parte de sus trabajadores.***

***Aprendizaje emocional.*** Conformado de acuerdo a *Eduardo Soto* por tres capacidades: la capacidad para comprender las emociones, la capacidad para expresarles de una manera productiva y la capacidad para captar las emociones de los demás y sentir empatía respecto de ellas.

Es muy importante estar sistemáticamente perfeccionando las capacidades emocionales, ya que ello mejora el desarrollo y calidad de vida de las personas. Puesto que realizan trabajos físicos y mentales cuando en su puesto aplican su cuerpo y sus facultades intelectuales.

En la mayoría de las actividades y tareas cotidianas se requiere el trabajo emocional, las personas expresan sus emociones dentro y fuera de las organizaciones, pero lo deseado es que dichas emociones sean las adecuadas y de esa manera se mejore las relaciones sociales, ya que propicia entre los empleados el espíritu de cooperación y crea un sentimiento de armonía en la comunidad.

Enseñar sobre las emociones ayuda a incrementar la inteligencia emocional. En algunos casos, algunas personas se sienten incómodas, sobre todo tratándose de los hombres, pues sienten que no deben dar a conocer sus sentimientos y que esto es solamente de las mujeres por diferentes razones, ya sea estereotipos, discriminaciones, cultura, incluso nivel socio económico, etc.

En el campo del Comportamiento Organizacional ha tenido gran relevancia el estudio y conocimiento de las emociones, esto debido a que es un factor vital del trabajo emocional como parte esencial del buen desempeño laboral y como consecuencia contribuye al éxito en las organizaciones.

***Aprendizaje inteligente.*** Se logra a través del manejo consciente de la mejor de las máquinas (el sistema cerebral) con que la naturaleza ha dotado a cada uno de los seres humanos. Además comenta *Eduardo Soto* en su libro "*Comportamiento Organizacional, Impacto de las emociones*", que debemos actuar como verdaderos creadores de nuestro futuro y no como simples repetidores de procesos programados por otros. Aprovechar el potencial ilimitado de información y procesamiento de nuestra mente, que además de lograr el aprendizaje de ese objeto de conocimiento eventual, seremos personas sensibles al aprendizaje.

La persona inteligente no sólo reproduce, sino que a su vez, genera información y tiene capacidad de aprender cosas nuevas. El aprendizaje verdadero es una combinación de lo adaptativo con lo generativo.

***Aprendizaje en equipos.*** La organización no crea conocimiento por sí misma, sin la iniciativa de los individuos y sin interacciones que ocurren en el grupo.<sup>32</sup>

***Aprendizaje organizacional.*** Las organizaciones sólo aprenden por medio de las personas que adquieren conocimientos. El aprendizaje individual no garantiza que aprenda la organización, pero es indispensable para que esto ocurra.<sup>33</sup> El aprendizaje organizacional es "*la capacidad de generar nuevas ideas y diseminarlas por toda la organización*".<sup>34</sup>

Permite a las empresas crear, mantener, mejorar y organizar el conocimiento y la rutina de sus actividades y cultura para utilizar las habilidades de su fuerza de trabajo de modo cada vez más eficiente.

## **2.6 PERCEPCIÓN Y TOMA DE DECISIONES.**

**Es evidente la importancia relevante que tiene la percepción en la toma de decisiones, puesto que es un elemento crucial en las diferentes actividades de las organizaciones.**

**Para los directivos o administradores que tienen la responsabilidad en una organización, deben de contar con la habilidad para la toma de decisiones ya que en la actualidad es una de las facetas más importantes para el éxito organizacional.**

**Pero no solamente es en el campo laboral, la necesidad de tener la capacidad de percepción en la toma de decisiones, se requiere tanto en el ámbito de la vida privada como en el profesional, las decisiones que se toman son determinantes en una persona para el presente y el futuro, así como para las organizaciones. Es por ello decisivo, que se siga un proceso racional bien planificado.**

***La percepción se refiere al proceso activo de percibir la realidad y organizarla en interpretaciones o visiones sensatas, esta definición es del autor del libro "Comportamiento Organizacional", Eduardo Soto.***

***John W. Santrock, Hilda L. González y Ma. De Lourdes Francke en su libro "Introducción a la Psicología" definen la percepción como: "El proceso cerebral de organizar e interpretar información sensorial para darle significado".***

***Stephen P. Robbins*** nos define la percepción como el ***“proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno”***.

***Martín González y Socorro Olivares*** definen a la percepción como la ***“interpretación de la sensación con base en un marco de referencia”***.

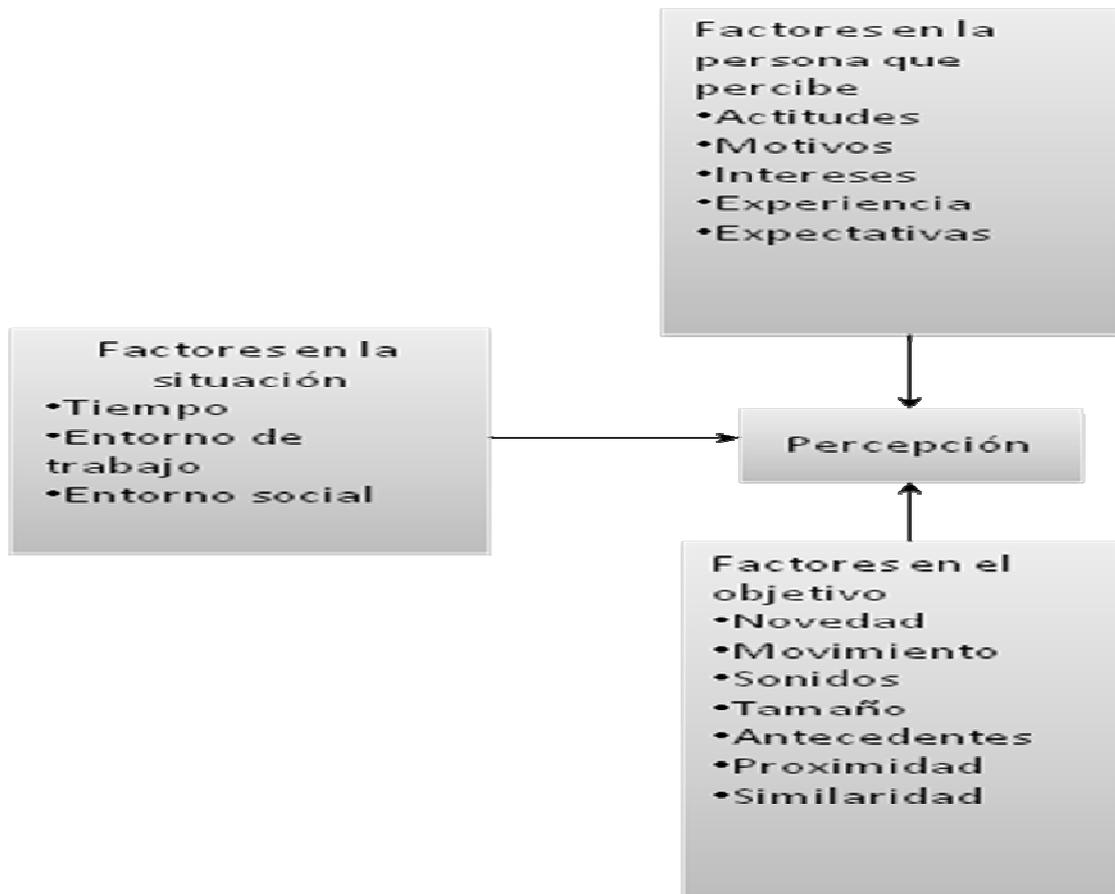
***Idalberto Chiavenato*** nos define la percepción de la siguiente manera: ***“La percepción es un proceso activo por medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar un significado al entorno”***.

La percepción es importante en el estudio del comportamiento organizacional, considerando que la conducta de las personas se basa en la percepción de la realidad, más que en la realidad misma.

Cada individuo cuenta con características que influyen en la percepción como pueden ser: intereses personales, económicos, religiosos; experiencias personales y profesionales; actitudes que pueden ser positivas o negativas; la personalidad, entre otras.

En la siguiente figura, ***Robbins*** nos muestra los factores que influyen en la percepción:

## Factores que influyen en la percepción



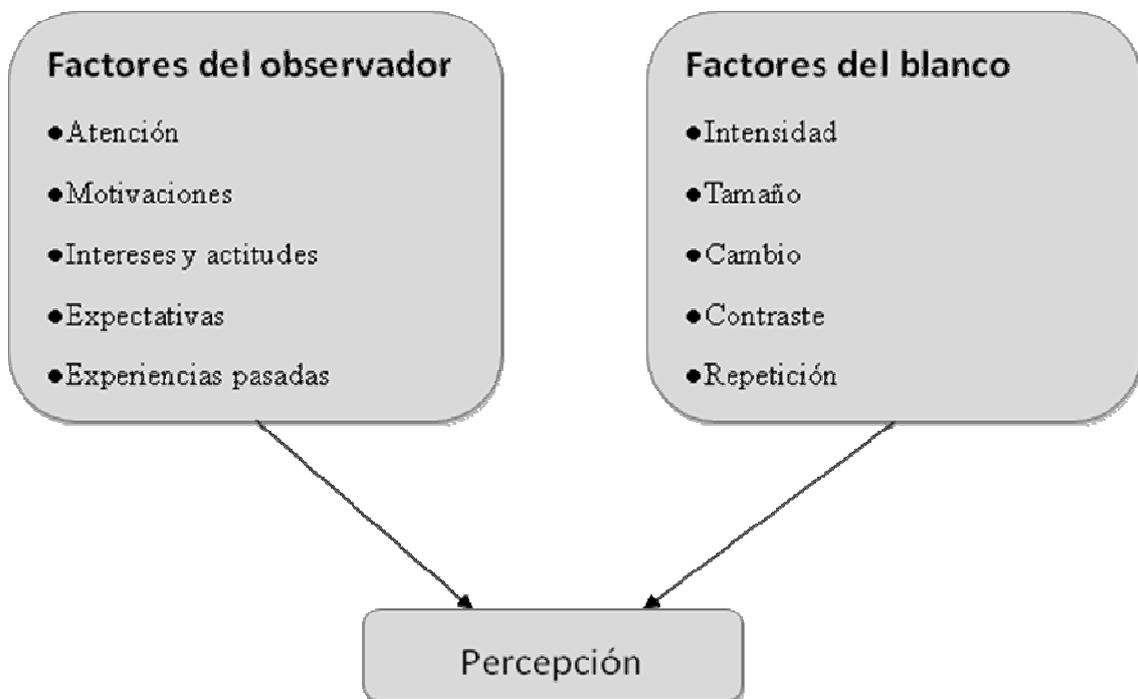
### ***Distorsiones de la percepción.***

Generalmente lo que una persona percibe normalmente es diferente de la realidad objetiva. Ya que el comportamiento de los individuos se basa en su percepción de su realidad, y no de la realidad en sí, *Chiavenato* nos expresa que es necesario conocer los factores que pueden distorsionarla, ya que de ello depende el comportamiento de los individuos.

La figura nos muestra los factores internos y externos que influyen en la percepción.

### Factores de la situación

- Oportunidad
- Entorno del trabajo
- Entorno social



**Teoría de la atribución:** Se basa en explicar la manera en que juzgamos de forma diferente a las personas, dependiendo del significado que atribuyamos a diferentes conductas. *Robbins* nos dice, que la teoría afirma que cuando observamos una conducta, tratamos de determinar si su causa es interna o externa.

Esta determinación depende fundamentalmente de tres factores: su *carácter distintivo, consenso y congruencia*.

**Las conductas con causa interna son aquellas que se consideran controladas por la persona. Las conductas con causa externa son como resultado de fuerzas externas.**

**El carácter distintivo se refiere a si un individuo manifiesta conductas distintas en situaciones diferentes. Por ejemplo, el estudiante que llega tarde a la escuela el día de hoy, ¿es el mismo que los compañeros lo tienen considerado como flojo? Debemos saber si esta conducta es normal. Si lo es, se atribuye a una causa interna. Si el acto es raro, se puede considerar de origen externo.**

**Si todos los que enfrentan una situación responden de la misma manera, podemos decir que la conducta manifiesta un consenso.**

**El observador, busca la congruencia en los actos de las personas. ¿La persona responde de la misma forma siempre? Llegar 15 minutos de retardo a la clase no se percibe de la misma forma viniendo del estudiante para el que es un caso no frecuente, que del que se atrasa por costumbre. Cuanto más consistente sea la conducta, el observador se inclina a atribuirla a causas internas.**

**Por ser definiciones de *Stephen P. Robbins* que debemos tener presentes por su fácil comprensión e importancia, se enuncian a continuación:**

***Percepción:* Proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno.**

***Teoría de la atribución:* Cuando los individuos observan una conducta, tratan de determinar si su causa es interna o externa.**

***Error de atribución:*** Tendencia a subestimar la influencia de los factores externos y sobrestimar la de los factores internos al hacer juicios sobre la conducta de los demás.

***Percepción selectiva:*** La gente interpreta selectivamente lo que ve a partir de sus intereses, antecedentes, experiencias y actitudes.

Todo ser humano por medio de los órganos sensoriales se relacionan con el mundo exterior y su comportamiento es de acuerdo de la manera que perciben el entorno. Dichas percepciones se dan a través de los cinco sentidos.

Es muy importante la cantidad y calidad de información percibida que se obtenga, ya que en esta medida, será mayor la posibilidad para que la información se registre y sea procesada.

Siempre será un gran reto para los administradores y directivos de las organizaciones contar con un programa efectivo de evaluación de cómo perciben su trabajo los empleados, un factor decisivo reflejado en la productividad.

Asimismo deberán los directivos tener conocimiento de cómo interpreta la realidad cada trabajador, y si hay diferencia entre lo que se ve y lo que verdaderamente es deberán de llevarse a cabo las acciones necesarias para eliminar las distorsiones que pudieran existir.

Es importante señalar, que debemos comprender que si queremos cambiar las situaciones, debemos cambiar nosotros.

**Y para poder cambiar nosotros de manera efectiva, debemos primero cambiar nuestras percepciones. Cuando se existe el aprendizaje a escuchar profundamente a otras personas, se descubren diferencias enormes en la percepción.**

***Toma de decisiones.* En las organizaciones se deben estar tomando decisiones acertadas por parte de los diferentes empleados principalmente por parte de los directivos y administradores, para que se tenga el éxito deseado, en corto, mediano y largo plazo. Por ello es importante que la selección que se haga tanto por los empleados como de los administradores y tengan la compatibilidad con el puesto que van a desarrollar, así coadyuvar para lograr y facilitar la toma de decisiones más aceptable a los intereses de la organización.**

**En la actualidad las decisiones cotidianas se toman de acuerdo a políticas establecidas y en base a las normas establecidas, éstas pueden ser avaladas por organismos nacionales o internacionales como el ISO 9001-2000 entre otros, y la experiencia de sus empleados y administradores.**

**La toma de decisiones en las organizaciones, se requieren en una primera etapa cuando se presenta o identifica un problema que puede estar influenciado tanto por factores internos como externos. En una segunda etapa se buscan entre dos o más alternativas de solución, con el propósito de seleccionar y aplicar la más adecuada.**

**De acuerdo al modelo de toma racional de decisiones, de *Robbins*, el cual lo define como: "*Modelo de toma de decisiones que describe cómo deben conducirse los individuos para maximizar algún resultado*".**

***El modelo racional*** consta de seis etapas:

Comienza por ***definir el problema***. Existe un problema cuando hay una discrepancia entre un estado actual y un estado deseado.

Una vez que quien va a decidir ha definido el problema, tiene que ***identificar los criterios de decisión***, que serán importantes para resolver el problema. En esta etapa, el encargado determina que es relevante para tomar la decisión.

En la tercera etapa se pide al que decide que ***pondere los criterios identificados*** para darles la prioridad que convenga en la decisión.

En la cuarta etapa se trata de ***concebir alternativas*** posibles con las que se resolvería el problema.

Ya que se tienen las alternativas, el que toma las decisiones debe ***analizarlas y evaluarlas críticamente***. Para ello, las califica en cada criterio. Las ***ventajas y desventajas de cada alternativa*** se hacen claras al compararlas con los criterios fijados en la segunda etapa y los pesos asignados en la tercera.

En la última etapa del modelo hay que ***calcular la decisión óptima***: se evalúa cada alternativa de acuerdo con los criterios y ***se elige la que tenga la mayor puntuación***.

***El Modelo de Tres Componentes de la Creatividad***.<sup>35</sup> Se basa en investigaciones y postula que la creatividad de los individuos requiere competencia, habilidades de pensamiento creativo y motivación intrínseca de las tareas.

**La competencia es la base de todo trabajo creativo. Los conocimientos que tenían *Picasso* sobre arte y *Einstein* sobre física fueron condiciones imprescindibles para que pudieran dar sus contribuciones creativas en su campo.**

**El potencial de la creatividad se fomenta cuando las personas tienen capacidades, conocimientos, destrezas y habilidades semejantes en su campo de trabajo.**

**Las habilidades de pensamiento creativo, abarcan las características de personalidad que se relaciona con la creatividad, capacidad de hacer analogías.**

**Se ha concluido que los siguientes rasgos individuales están vinculados con ideas creativas: inteligencia, independencia, confianza, disposición a correr riesgos, locus interno de control (grado en que los individuos creen que son amos de su destino), tolerancia de la ambigüedad y perseverancia ante la frustración.<sup>36</sup>**

**La motivación intrínseca de las tareas, consiste en el deseo de ocuparnos en algo que es interesante, absorbente, emocionante, satisfactorio o presenta un reto personal.**

**Este componente de motivación es lo que convierte la creatividad potencial en ideas creativas reales. Así, las personas creativas por lo regular aman su trabajo hasta el punto de que parecen obsesionarse.**

**Daremos a conocer algunas de las definiciones de *Stephen P. Robbins* sobre el tema:**

***Decisiones:*** Son elecciones hechas entre dos o más alternativas.

***Problema:*** Discrepancia entre un estado actual y un estado deseado.

***Razonamiento:*** Hacer elecciones coherentes y de máximo valor en el contexto de determinadas restricciones.

***Modelo de Toma Racional de Decisiones:*** Modelo de toma de decisiones que describe cómo deben conducirse los individuos para maximizar algún resultado.

***Creatividad:*** Capacidad de concebir ideas nuevas y útiles.

De manera de resumen, *Robbins* nos ofrece cinco sugerencias para la *toma individual de decisiones*:

- 1. En primer término, sugiere que se analice la situación. Adaptar el estilo de toma de decisiones a la cultura del país, donde se desenvuelve y a los criterios con que su organización evalúa y remunera. Es necesario el ajuste de estilo de decisión para que sea compatible con la cultura de la organización.**
- 2. Segundo, estar al tanto de las tendencias. Todas las personas traemos tendencias que influyen en nuestras decisiones.**
- 3. En tercer lugar, es importante combinar el análisis racional con la intuición, ya que no son métodos contradictorios en la toma de decisiones. Al considerar los dos, se incrementa la eficacia de la toma de decisión. En la medida que se vaya adquiriendo la habilidad y experiencia administrativa, habrá más confianza para aplicar procesos intuitivos antes que su análisis racional.**

4. **Cuarto, no debemos suponer que nuestro estilo de decidir es apropiado para todo tipo de situaciones. Los trabajos y situaciones difieren tanto como las organizaciones. Es fundamental para ser eficientes en la toma de decisiones, que exista un estilo acorde con los requisitos del puesto.**
5. **Finalmente, debemos de fomentar la creatividad. Encontrar innovaciones novedosas a los diferentes problemas. Llevar a cabo programas eficientes para la eliminación de las barreras laborales y organizacionales que puedan eliminar la creatividad de los empleados en la organización.**

**El proceso de *la toma de decisiones* es complejo y lógicamente depende de los rasgos de personalidad individuales de los que toman las decisiones, asimismo, influyen las situaciones en que están inmersos y de la capacidad de percepción de la situación.**

**El proceso de *toma de decisiones* en sentido estricto, nos dice *Idalberto Chiavenato* se desarrolla en siete etapas:**

1. **La percepción de la situación que implica un problema.**
2. **El análisis y la definición del problema.**
3. **La definición de los objetivos.**
4. **La búsqueda de opciones de solución o cursos de acción.**
5. **La evaluación y la comparación de esas opciones.**
6. **La elección (selección) de la opción más adecuada.**
7. **La implementación de la opción escogida.**

**Existen algunos factores que pueden influir en omitir alguna de ellas. Por ejemplo, cuando hay un tiempo muy limitado para decidir, ante situaciones de emergencia o situaciones de mucha presión.**

Por otro lado, se pueden ampliar o tomar tiempos más extensos. Esto, dependerá de las habilidades y experiencia de los administradores para el buen manejo y aplicación de las diferentes etapas para la toma de decisiones acertadas.

## 2.7 FUNCIÓN DE LAS EMOCIONES.

Concepto. Para nuestros propósitos, *emoción* se define como el *sentimiento o afecto, que puede implicar excitación fisiológica* (un ritmo cardiaco rápido, por ejemplo) *y expresión conductual* (una sonrisa o una mueca, por ejemplo).

Por tanto, el cuerpo, la mente y la cara desempeñan funciones importantes en la emoción, aunque los psicólogos debaten cuál de estos componentes es el aspecto más importante de la emoción y cómo se mezclan para producir experiencias emocionales (Davidson, Scherer y Goldsmith, 2002). Tomado del libro de Introducción a la Psicología (Psicología Organizacional) de *John W. Santrock, Hilda L. González y Ma. De Lourdes Francke*.

*Las emociones son sentimientos intensos que se dirigen a algo o alguien*<sup>37</sup>

Para entender mejor las emociones nos dice *Robbins*, conviene dividir las en sentidas y manifiestas.

*Las emociones sentidas* son las emociones reales del individuo. A diferencia de *las emociones manifiestas*, son aquellas que se requieren

**en la organización y que se consideran apropiadas con el puesto. No son innatas, sino aprendidas.**

**Un ejemplo que podemos describir es cuando los administradores o directivos eficaces han aprendido a mostrar seriedad cuando dan a conocer una evaluación negativa a un empleado sobre su desempeño.**

**Las organizaciones requieren de empleados que demuestren cordialidad a sus clientes, aún cuando interiormente tenga alguna preocupación, problema familiar o laboral.**

**Hay una gran variedad de emociones como la felicidad, amor, alegría, esperanza, sorpresa, entusiasmo, miedo, frustración, odio, celos, tristeza entre otros.**

**Las emociones las podemos clasificar en:**

- a) Positivas y,**
- b) Negativas.**

**A pesar de que algunos estudios que indican que las experiencias negativas tienen mayor impacto emocional que las experiencias positivas, no podemos hacer de un lado que depende de la personalidad de cada individuo.**

**Lo anterior, se basa en que ya que habrá quien tome una desgracia con mayor capacidad de superación que otra.**

**De acuerdo a investigaciones que se han realizado en el tema de las emociones, y se han identificado seis universales:**

- 1. Felicidad,**
- 2. Sorpresa,**
- 3. Tristeza,**
- 4. Miedo,**
- 5. Disgusto e**
- 6. Ira.**

**Un factor determinante para determinar este grupo, fue la manera de identificar las emociones.**

**Los investigadores se apoyan en las expresiones faciales reconocibles de las personas para así convertirlas en categorías. Es diferente la capacidad de expresar la intensidad de sentimientos. Hay personas que poco o nunca demuestran lo que sienten. En cambio otras, demuestran con gran intensidad la emoción que sienten dependiendo de lo que se trate.**

**Los administradores deben tener la capacidad de tener a la persona indicada de acuerdo al perfil del puesto que se requiera, ya que requieren un desempeño emocional de distinta intensidad.**

**Los administradores que entienden la función de las emociones mejorarán significativamente su capacidad de explicar y pronosticar el comportamiento de sus empleados.**

**Las emociones influyen de manera determinante en la conducta de los individuos, cuando estas emociones son positivas fomentan el buen desempeño reflejándose en una mayor productividad, calidad personal y profesional.**

**Pero cuando son emociones negativas originan conflictos que pueden ocasionar barreras y obstáculos que deberán ser eliminados ya que pueden afectar muy seriamente el buen funcionamiento de las actividades de la organización.**

**Las organizaciones deben contar con administradores con capacidad de liderazgo, para el manejo adecuado de las emociones de los empleados y lograr un ambiente sano y de calidad organizacional.**

**Los líderes eficaces de la administración, deben en sus discursos influir en sus subordinados, expresando sus emociones, entusiasmo, energía y transmitan un sentido de eficiencia, competencia, optimismo y superación, asegurando la aceptación de compromiso por parte de los empleados.**

## CAPITULO III

### MOTIVACIÓN

#### 3.1 DEFINICIÓN Y CONCEPTO DE MOTIVACIÓN.

Los psicólogos piensan sobre la motivación que todos los seres humanos estamos motivados, para realizar cosas diferentes en momentos distintos. Por ejemplo, los alumnos están motivados para aprobar las materias, para llevar buenas relaciones con sus maestros, algunos para encontrar un buen trabajo, para participar en encuentros deportivos, para relacionarse con sus amigos, entre otras actividades. La motivación mueve a las personas a pensar, comportarse y sentir en la forma en que lo hacen.

De acuerdo a *John W. Santrock*, la motivación le da a los comportamientos, pensamientos y sentimientos un propósito y hace que el comportamiento sea activado, dirigido y sostenido.

Asimismo nos dice que la *motivación intrínseca*, es una motivación basada en factores internos como la autodeterminación, la curiosidad, el desafío y el esfuerzo.

Y la *motivación extrínseca* la define como una motivación que implica incentivos externos, como las recompensas y los castigos.

Algunos estudiantes aprenden lo suficiente para aprobar, porque están motivados de manera interna para hacer un esfuerzo considerable y lograr calidad en los resultados (*motivación intrínseca*). En cambio hay

otros que estudian lo necesario para aprobar porque desean obtener buenas calificaciones o evitar la desaprobación de los padres (*motivación extrínseca*).

De acuerdo a las investigaciones que se han realizado en este tema revelan que las personas cuya motivación es intrínseca muestran más interés, excitación y confianza en lo que están haciendo que aquellos cuya motivación es extrínseca. Está comprobado que la motivación intrínseca en el mayor de los casos da como resultado una mejora en el desempeño, persistencia, creatividad y autoestima (*Deci y Ryan, 1995; Ryan y Deci, 2000, 2001; Sheldon y otros, 1997*).

Definiremos *motivación* como los *procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta*, la anterior definición corresponde a *Stephen P.*

*Abraham Maslow*, psicólogo estadounidense se puede considerar el iniciador o fundador del movimiento denominado *Psicología humanista*. *Maslow*, a diferencia de *Freud*, centró sus investigaciones en los individuos considerados sanos, y quienes manifiestan un desarrollo equilibrado y aceptable socialmente. *Abraham Maslow* su teoría tiene sustento sobre los temas de motivación y personalidad.

*Frederick Herzberg*, parte del supuesto que el hombre actúa por necesidades; incluso una de las propuestas más importantes que existen sobre el tema, tiene como base la jerarquía de las necesidades propuestas por *Maslow*.

Recordemos sobre el tema, a *Albert Einstein* que expresó: "*Ser hombre es entender el trabajo no como una necesidad sino como un privilegio*".

La *Motivación laboral* comprende tanto los procesos individuales que llevan a un empleado a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la organización.

Como sucede en los diferentes procesos organizacionales que influyen para que los intereses del trabajador como los de la organización vayan en mismo sentido, lo anterior, lo dicen *Martín González y Socorro Olivares* en su libro "*Comportamiento Organizacional*", "Un enfoque latinoamericano", además mencionan que es de vital importancia el nivel personal dentro de la motivación, pues como sabemos del deseo individual de hacer el mayor esfuerzo es como se logra alcanzar las metas en la vida.

*Frankl Víctor* en su libro *Psicoanálisis y existencialismo* se pregunta: *¿Qué es lo que nos impulsa para realizar de la mejor manera nuestras actividades diarias?*; si el sistema organizacional está bien diseñado la respuesta es el trabajo, ya que es una actividad productora de bienes y servicios que funcionan en determinado momento como satisfactores de una o varias necesidades.

Esto quiere decir, que el trabajo o la actividad laboral constituyen un medio de interacción, el cual beneficia tanto al empleado como a la organización.

Analicemos lo que escribió *Víctor Frankl*: "*Mientras los valores creadores o su realización ocupan el primer plano en la misión de la vida del hombre, el campo de su realización concreta coincide, en general, con el trabajo profesional*".

**El trabajo puede representar en particular, el espacio en el que la peculiaridad del individuo se enlaza con la comunidad cobrando con ello su sentido y su valor.**

**Este sentido y valor corresponden en cada caso a la obra y no a la profesión concreta como tal.**

**Las empresas en la actualidad necesitan en sus diferentes estructuras empleados motivados en sus diferentes actividades de acuerdo al trabajo que desempeñen, para lograr con ello la calidad y que las organizaciones alcancen el éxito.**

**Es necesario y de vital importancia, motivar a las personas de las organizaciones que logren indicadores o parámetros internacionales de desempeño para que éstas sean competitivas en el mundo actual globalizado.**

**La competitividad de las organizaciones en el exterior depende fundamentalmente de la armonía y ambiente sano de sus trabajadores en el interior de las empresas.**

**El desempeño de una organización depende de varios factores críticos: estrategia, tecnología, diseño y cultura organizacional y, lo más importante, talento humano.**

**El *desempeño individual*, que es la base del rendimiento de la organización, depende en gran medida de que las personas estén motivadas.**

Así se refiere *Idalberto Chiavenato* en su libro "*Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*" y además nos menciona:

*"Que uno de los mayores desafíos de las organizaciones radica en motivar a las personas, o sea, en hacer que se sientan íntimamente decididas, confiadas y comprometidas a lograr los objetivos propuestos, en infundirles suficiente energía y estímulo para que alcancen el éxito por medio de su trabajo".*

Es indispensable que los administradores conozcan las motivaciones humanas para conseguir la colaboración comprometida de los empleados.

Se han realizado estudios para conocer las variables que influyen para señalar las diferencias en el desempeño de los seres humanos, como las habilidades, las competencias, las recompensas tanto extrínsecas como las intrínsecas, los niveles de aspiraciones de las personas; pero se ha llegado a la conclusión que la *motivación* está normalmente en primer lugar en importancia.

Aún cuando es relevante la importancia de la motivación en los diferentes aspectos de la vida, es difícil definirla de manera concreta así como existen dificultades para llegar a un consenso en la misma, por lo que esto mismo hace difícil su aplicación de sus conceptos en las empresas.

La palabra *motivación* proviene del *latín (movere)* que significa mover.

Cada autor privilegia algunos aspectos para fundamentar sus ideas, lo expresa *Chiavenato* y menciona que las conclusiones sobre la motivación se pueden resumir de la siguiente manera:

1. Varias teorías tratan de interpretar y resaltar de manera diferente ciertos aspectos de la motivación.
2. El concepto de motivación está íntimamente relacionado con el comportamiento y el desempeño de las personas.
3. La motivación de los individuos involucra metas y objetivos.
4. Las diferencias fisiológicas, psicológicas y ambientales entre las personas son factores importantes para explicar la motivación.

Además, la motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano.

La segunda definición nos dice que la *motivación* es un proceso que depende del curso (que es la dirección hacia la cual se dirige el comportamiento), la intensidad (es el esfuerzo que la persona dirige hacia un curso definido), y la persistencia (es la cantidad de tiempo durante el cual la persona mantiene un esfuerzo), para lograr un determinado objetivo.

Es importante conocer cómo funciona un *proceso de motivación*.

**Sabemos que la mayor parte de las teorías nos dicen que el *proceso de motivación* está enfocado a las necesidades y objetivos y se puede explicar de la siguiente manera:**

**1. Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión;**

**2. La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso);**

**3. Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito.**

**La satisfacción elimina o reduce la carencia.**

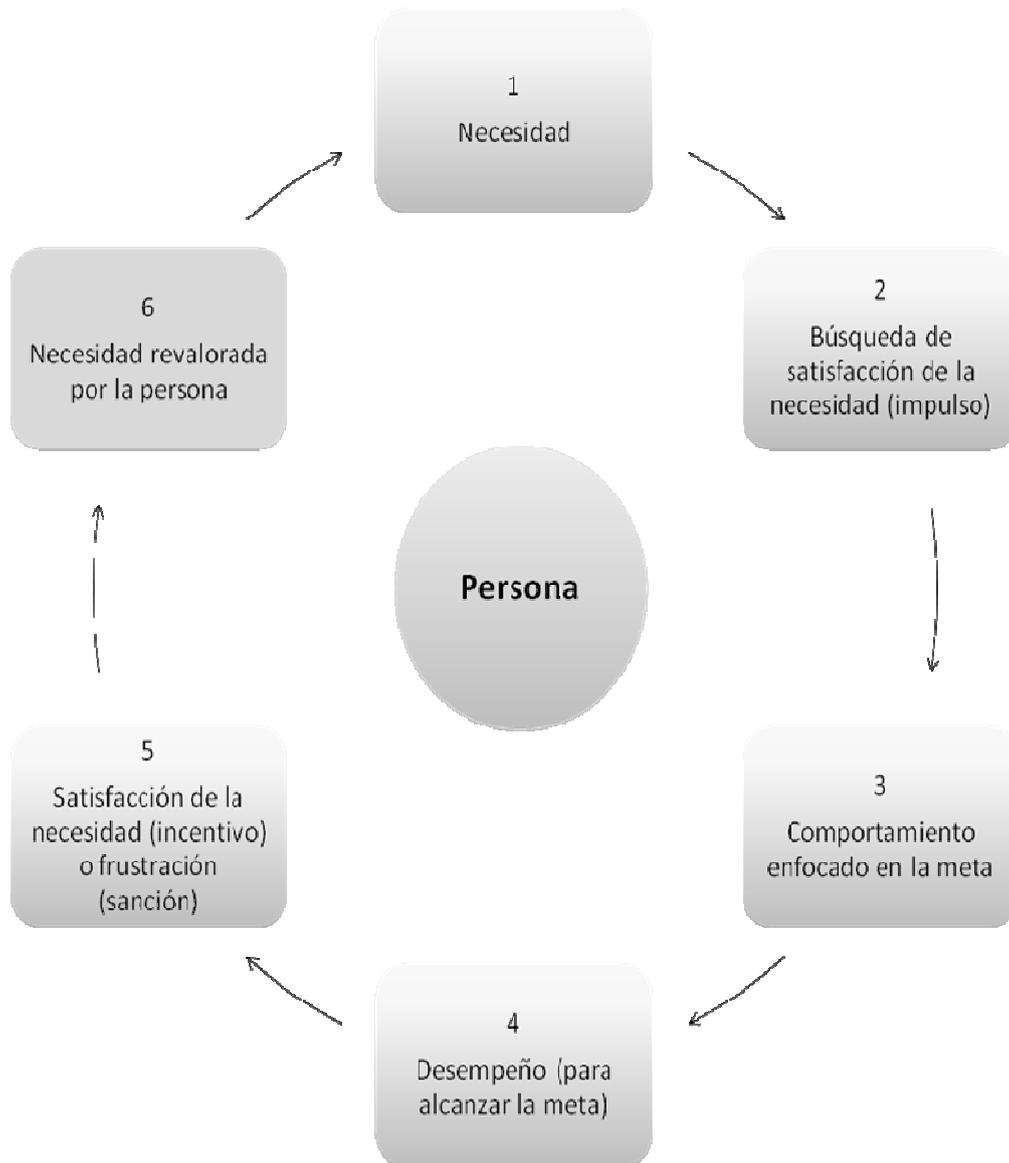
**No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés;**

**4. Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona; y**

**5. Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.**

Se muestra de manera objetiva lo mencionado en los puntos anteriores, en la siguiente figura:

### Modelo simple del proceso de motivación



Además de enfocarse a la satisfacción de las necesidades de los individuos, el Administrador puede beneficiarse con ciertas directrices que ayudan a establecer el ambiente propicio para la motivación.

De acuerdo a *Richard M. Hodgetts* en su libro: "*El supervisor eficiente*", un enfoque práctico, se analizan las diez directrices más útiles a continuación:

1. ***Adecuación entre la persona y el trabajo.*** Todo el mundo tiene sus debilidades y fortalezas. Algunas personas son buenas para hacer trabajos de precisión; otras son mejores para desempeñar tareas pesadas; otras trabajan mejor estando solas; otras prefieren mucha asesoría. En la medida en que el supervisor logre adecuar la personalidad de sus trabajadores a las exigencias del trabajo, estas personas se sentirán más motivadas para realizar un buen trabajo.
2. ***Explique con toda claridad la tarea por realizar.*** Por mucho que se sorprendan los supervisores normales, cabe decir que son muchos los trabajadores que no comprenden a conciencia lo que se supone que deben hacer o cómo deben realizar su trabajo. En la medida en que se explique con claridad el trabajo y se explique cada uno de sus pasos, la motivación será mayor.
3. ***Proporcione retroalimentación positiva.*** Los Administradores y supervisores deben felicitar a quienes realizan un buen trabajo.
4. ***Informe a las personas lo que están haciendo mal.*** Cuando los subordinados cometen errores, se les debe explicar con toda paciencia lo que están haciendo mal. Esta es la mejor forma de

asegurarse de que la próxima vez lo harán como debe ser. Al corregir los errores, se debe explicar a la persona que está haciendo mal, por qué está mal y cómo debería hacerlo en la forma correcta.

5. ***Informe a la persona acerca de los premios y estímulos.*** Si el administrador informa con toda claridad la relación que existe entre el desempeño y los diferentes tipos de recompensas, siempre le será más fácil convencerlos de que hagan los trabajos con calidad.
6. ***Personalice el sistema de premios.*** Si se individualizan los premios, las personas se sentirán más próximas a conseguir lo que desean y el supervisor dispondrá de una fuerza laboral más motivada.
7. ***Nunca haga promesas que no pueda cumplir.*** La credibilidad de que goza el supervisor es proporcional al grado en que cumple sus promesas.
8. ***Equilibre las consecuencias y el comportamiento.*** Si un trabajador hace algo muy bien, debe recibir un premio mejor que otro que sólo lo haga bien. Lo mismo puede decirse de los castigos. Si un trabajador no respeta una regla importante, debe recibir un castigo más fuerte que otro que cometa una infracción menor.
9. ***Elimine los obstáculos.*** Los administradores eficientes saben que de vez en cuando sus subordinados se ven imposibilitados para realizar sus tareas por motivo de algún obstáculo de supervisión organizacional, por lo que deberán de llevar a cabo los supervisores y administradores medidas que faciliten las tareas de

los trabajadores y ayudarlos a resolver cualquier tipo de contingencia.

10. *Ser un buen ejemplo para sus colaboradores.* Los trabajadores deben de ver a sus jefes como un ejemplo a seguir.

### 3.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS MOTIVADAS.

Es común que encontremos personas que llevan unas vidas más exitosas y felices que otras.

Es importante precisar que cuando hablamos de éxito no sólo nos referimos al aspecto económico o profesional, sino al equilibrio que deben tener los seres humanos en los diferentes aspectos que intervienen en sus vidas. Después del paso de los años, llegamos a la conclusión de que el éxito personal debe residir en el interior, si queremos que exista. No puede componerse de signos o apariencias externas, sino únicamente de valores personales intangibles que emanan de una filosofía madura.

Existen diversas *características* de las personas motivadas, que les permiten disfrutar una vida satisfactoria y plena, asimismo están dispuestas a hacer lo necesario para lograr sus metas; se describirán a continuación:

*Tener un propósito.* Una persona debe saber que en cualquier actividad que realice, avanza en dirección a una meta.

**Mientras se fije un propósito, se tendrá la impresión de que sus energías y su pensamiento creativo lo llevan hacia alguna parte, y a lo largo de esa jornada experimentará una gran satisfacción.**

***Compromiso.* Para llevar una vida satisfactoria y plena debe la persona comprometerse con las metas que desea alcanzar.**

***Apertura.* Las personas que están motivadas, están abiertas a nuevas ideas, formas de hacer las cosas o de ver el mundo.**

**No se limitan entre los estrechos márgenes de un punto de vista rígido, sino que usan su creatividad para ver las cosas desde diversos puntos de vista, es decir, las personas proactivas, y toman en cuenta múltiples opciones y posibilidades, incluso aunque vayan en contra de la mayoría. Por ejemplo, la sociedad tiende a influir en todas las personas a casarse y tener hijos, pero no todas las personas se sienten felices teniendo esto.**

**Debemos tomar en cuenta que existen otras posibilidades, otras opciones además de lo que predominan en la sociedad y no se debe temer a ellas si es lo que se desea.**

**Es importante señalar, que no debemos confundir el "ser proactivos" de hacer lo que cada uno desee a la rebeldía, puesto que se tiene límites.**

***Coraje.* Es más fácil en algunas ocasiones dejarse llevar por los demás o por la sociedad y vivir la vida que otros disponen para nosotros, pero esa vida es probable que nos haga infelices.**

**Por ello es vital e importante que si uno desea una vida satisfactoria debe tener el coraje y el valor suficiente como para asumir riesgos,**

**intentar cosas creativas e innovadoras, dejar algún trabajo por nuevas oportunidades e incluso arriesgarte a ser rechazado o incomprendido por los demás.**

**Debemos considerar que el camino en la vida que nos hace felices, puede ser muy diferente al de las personas que nos rodean.**

**No obstante, si uno elige el camino adecuado para la vida que desea tener, encontraremos personas cuyos senderos en la vida son similares a los nuestros.**

***Decisión.* El miedo puede ser nuestro mayor enemigo, el temor a equivocarnos o a no tomar la decisión correcta, nos está limitando para aprovechar las grandes oportunidades que todos los días nos ofrece la vida.**

**Siempre será preferible tomar una decisión y equivocarse antes que no tomar ninguna decisión y dejarnos llevar por los demás. En la vida nos vamos arrepentir por lo que no hicimos en los momentos y las buenas oportunidades que se nos presentaron y, no por lo que hicimos.**

**Las personas con vidas satisfactorias siguen su intuición y sus emociones y toman decisiones aprovechando las oportunidades que se les presentan.**

***Deseo de aprender.* En la vida no importa la edad que uno tenga para continuar aprendiendo, es importante que nunca dejemos de aprender. Debemos estar conscientes que siempre podemos mejorar y evolucionar, ya que esto nos permite mantenernos actualizados y acorde con los cambios tecnológicos y con la gran dinámica en la vida.**

**Difícilmente podemos encontrar personas que tengan respuestas a todo, en cambio la mayoría de los seres humanos siempre tenemos cosas nuevas que aprender que pueden enriquecer grandemente nuestras vidas.**

**Algunas de las maneras en que uno puede seguir creciendo en el aprendizaje son: enseñando y compartiendo lo que uno sabe, utilizando la inteligencia social siendo más sociable para conocer personas y aprender de ellas, participando en cursos y talleres, leyendo libros de diferentes temas, entre otros. Esto nos ayudará a crecer y enriquecer nuestras experiencias y sobre todo, vivir la vida con pasión.**

***Persistencia.* Esta característica es fundamental para el logro de una vida llena de satisfacciones. Debemos de manera permanente y sistemática persistir en las diferentes metas que deseamos alcanzar, aún cuando estás a punto de rendirte debes continuar, ya que la diferencia de las personas exitosas de las que no lo son, es que aquéllas cuando están por rendirse y sienten que ya no pueden dar un paso más, lo dan.**

**Nunca debemos de rendirnos ante los objetivos que tenemos en nuestras vidas, ya que todo es posible lograr, solamente lo único que no se puede lograr hasta el día de hoy es evadir la muerte.**

***Flexibilidad.* Una persona flexible se adapta ante cualquier situación o circunstancia que se le presenta en la vida, existe en ella la actitud de cambiar el curso de acción cuando es necesario y es capaz de aceptar que del modo de que está haciendo las cosas no están dando resultados, por lo que tiene que probar de otra manera.**

***Creatividad.*** Para consolidar una vida satisfactoria será necesario crearla, de modo que usar la creatividad que todos tenemos va a ser indispensable para este fin.

***Paciencia.*** Las personas más satisfechas con sus vidas han aprendido a tener paciencia y a dejar que las cosas sucedan en su momento. Se someten al flujo natural de sus propias vidas y se dejan llevar por él en vez de oponerse, ya que de lo contrario sería como oponerse a la ley de la naturaleza. La impaciencia fomenta el estrés, el desánimo y el miedo. La paciencia se manifiesta en la confianza, en la decisión y en un sentimiento de pacífica satisfacción.

***Saber disfrutar.*** La vida no sólo consiste en trabajar y ganar dinero. Es muy importante para nuestra salud y bienestar que disfrutemos de actividades que nos resultan divertidas, estimulantes y sobre todo que nos den tranquilidad.

***Equilibrio.*** Debemos tener un equilibrio en los diferentes aspectos de la vida. Para que los seres humanos tengan vidas armónicas y exitosas necesitan no excederse en alguna actividad, ubicándose en los extremos, ya que éstos no son sanos. Esto significa que debemos dedicarle el tiempo necesario a la familia, al trabajo, a los amigos, a la diversión, a la salud haciendo ejercicio y cuidando el cuerpo de manera sana.

***Leonardo Da Vinci (1452-1519)*** expresó:

***"Aléjate de vez en cuando, relájate un poco, porque cuando regreses a tu trabajo, tu juicio será más certero; puesto que si siempre trabajas perderás el discernimiento... Aléjate, porque el trabajo parecerá menos, en un instante tu perspectiva será mayor, y la falta de armonía o de proporción será mejor percibida".***

**Este auténtico hombre del Renacimiento nos está aconsejando que nos alejemos de la rutina diaria y que nos distanciamos para poder ser más eficientes y productivos.**

**Las personas más productivas tienen un gran sentido del equilibrio y de la armonía en sus vidas. Están familiarizadas con su propio ritmo y saben cuándo han de retirarse para descargar a su mente de las preocupaciones del momento. Aquí la palabra clave es *equilibrio*. A fin de evitar que algo te consuma, has de poder alejarte de ello. (*Wayne W. Dyer en su libro: La sabiduría de todos los tiempos*).**

***Espiritualidad.* Las personas con vidas satisfactorias y exitosas tienen bien conceptualizado el aspecto espiritual. Son personas que piensan que sus vidas hay algo más profundo, buscan, indagan, se hacen preguntas sobre el sentido de sus vidas, buscan significados más profundos y se dejan guiar por los aspectos superiores de sí mismos. Tienen la sensación de que hay un camino para ellos, una misión en sus vidas y que en su interior se encuentra la sabiduría necesaria para no perderse.**

**En su libro: "*Cómo alcanzar la libertad interior*", *Anthony de Mello* nos dice:**

***"Espiritualidad es estar despierto. Desprenderse de las ilusiones.***

***Es nunca estar a la merced de acontecimientos, cosa o persona alguna.***

***Espiritualidad es haber hallado la mina de diamantes dentro de ti."***

***"La fe es inamovible y has de renovarla continuamente para que esté viva".***

***"Entra en la vida y estarás atendiendo la causa de Jesucristo... Que no nos llama simplemente a una religión sino a la Vida".***

### **3.3 TEORÍAS MOTIVACIONALES.**

**Existen diversas teorías e investigaciones sobre la motivación, se puede considerar por algunos autores que el tema es sumamente complejo.**

**En la década de los años 50 se consideró un período de gran desarrollo de los diversos conceptos de la motivación.**

**De acuerdo a *Stephen P. Robbins*, en esa época se formularon tres teorías: La de la jerarquía de necesidades de *Maslow*, las teorías X y Y, y la de los dos factores.**

**Se deben conocer estas teorías por dos razones cuando menos:**

- 1) Representan los cimientos sobre los que se erigen las teorías contemporáneas, y**
- 2) Los administradores en ejercicio todavía recurren a ellas y a sus conceptos para así explicar la motivación de las personas.**

**Se clasifican las teorías de la motivación en tres grupos de acuerdo a *Idalberto Chiavenato*:**

**1. Las *teorías del contenido*.- Se refieren a los factores internos de la persona y a la manera en que éstos activan, dirigen, sustentan paralizan su comportamiento, o bien, las necesidades específicas que motivan a las personas.**

**2. Las *teorías del proceso*.- Describen, analizan la serie de pasos que activan, dirigen, mantienen o paralizan el comportamiento.**

**3. Las teorías del refuerzo.-** Se basan en las consecuencias de un comportamiento exitoso o fallido.

A continuación vamos a iniciar por las principales teorías que están sustentadas en el contenido de la motivación.

### **3.3.1 JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW**

Los estudios sustentan que la motivación se origina del deseo de lograr satisfacer una *necesidad* por parte de las personas. Nos referimos como *necesidad* a la sensación que se siente por parte de un individuo de alguna carencia en algún aspecto de su vida, lo anterior produce estrés o tensión. La persona busca la manera de disminuir ese estrés, normalmente se llevan a cabo diversas acciones que les permita satisfacer su *necesidad*.

Unas personas sienten la necesidad de ser apreciadas, otras, de sentir seguridad en su trabajo así como también sienten necesidad de poder o riqueza, asimismo la necesidad de tener éxito en sus vidas. Así como tener la necesidad de satisfacer más de dos de ellas.

Se puede considerar que cuando las personas logran satisfacer en gran medida sus necesidades, puede en consecuencia haber la probabilidad de que disminuya la motivación. Aunque esto último puede darse, habrá siempre personas motivadas que estén buscando su crecimiento y desarrollo por siempre en sus vidas.

La jerarquía de necesidades de *Maslow*, está basada esta teoría en la llamada pirámide de las necesidades, *Maslow* le da una clasificación a las necesidades por orden de importancia así como el impacto que éstas tienen en el comportamiento del ser humano. Se puede considerar como la teoría de la motivación más conocida.

*Abraham Maslow* identificó que todo ser humano tiene las siguientes necesidades:

**1. Las necesidades fisiológicas.** Se les llama también necesidades orgánicas y requieren de satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia de las personas.

Se refieren a las de alimentación, sed, habitación así como protección contra el sufrimiento.

**2. Las necesidades de seguridad.** Son las de defensa y protección de daños físicos y emocionales.

Estar libre de peligros reales o imaginarios.

**3. Las necesidades sociales.** Están íntimamente relacionadas con la convivencia de las personas en sociedad.

Se refieren a la participación, sensación de pertenecer a grupos, aceptación, afecto y amor.

**4. Las necesidades de estima.** Son las que una persona siente en cuanto a su percepción y evaluación de sí misma.

Como la autoestima, el respeto por uno mismo, realizaciones, la confianza en uno mismo, así como factores externos de reconocimiento y atención.

**5. Autorrealización.** Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el crecimiento, el potencial propio de cada persona y desarrollarse permanente y sistemáticamente durante la vida.

En la medida en que se van alcanzando las necesidades, la siguiente se vuelve dominante.

Podemos afirmar que están divididas las necesidades en dos clases: las que se encuentran en la parte inferior de la pirámide, como las *fisiológicas y las de seguridad* y las de orden superior como las *necesidades sociales, de estima y de realización personal*.

*Maslow* afirmaba que para motivar a una persona había que comprender en qué parte de la jerarquía se encuentra y centrarse en satisfacer las necesidades del nivel en que se encuentra en ese momento o de los niveles superiores.

Esta teoría, aunque ha sido muy aceptada, sobre todo por los administradores, debido a la lógica y la facilidad de entenderla.

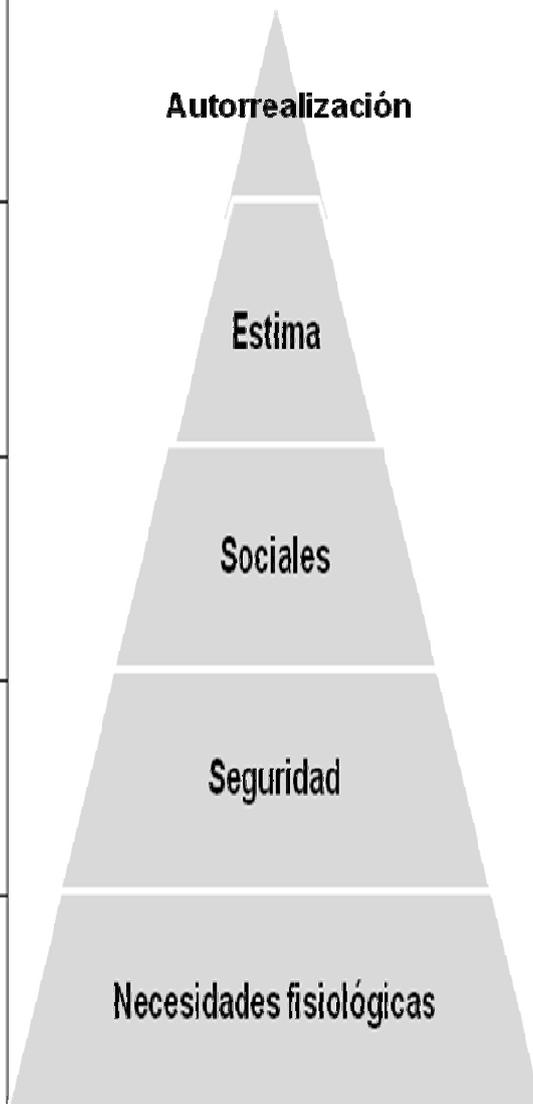
Es un modelo útil para el análisis del comportamiento individual como parte del Comportamiento Organizacional. Sin embargo, existen investigaciones posteriores que no le dan validez, cuestionando así la escala de jerarquías de *Maslow*.

La siguiente figura nos muestra la jerarquía de las necesidades de acuerdo a *Idalberto Chiavenato*.

## La pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones

Satisfacción fuera del trabajo

<ul style="list-style-type: none"> <li>•Educación</li> <li>•Crecimiento Personal</li> <li>•Pasatiempos</li> <li>•Religión</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aprobación de la familia</li> <li>•Aprobación de los amigos</li> <li>•Reconocimiento de la comunidad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Familia</li> <li>•Amigos</li> <li>•Grupos sociales</li> <li>•Comunidad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Autonomía</li> <li>•Libertad</li> <li>•Protección contra la violencia</li> <li>•Abrigo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Comida</li> <li>•Agua</li> <li>•Sexo</li> <li>•Sueño y reposo</li> </ul>



Satisfacción en el trabajo

<ul style="list-style-type: none"> <li>•Trabajodesafiante</li> <li>•Diversidad</li> <li>•Autonomía</li> <li>•Crecimiento personal</li> <li>•Participación en lasdecisiones</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reconocimiento</li> <li>•Responsabilidad</li> <li>•Orgullo</li> <li>•Ascensos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Amistad de los compañeros</li> <li>•Integración con los clientes</li> <li>•Jefes amigables</li> <li>•Camaradería</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Trabajo seguro</li> <li>•Permanencia en el empleo</li> <li>•Protección</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Remuneración y prestaciones</li> <li>•Horario de trabajo</li> <li>•Intervalos de descanso</li> <li>•Comodidad física</li> </ul>

### **3.3.2 TEORÍA DE LOS FACTORES DE HERZBERG**

**Al psicólogo *Frederick Herzberg* se le da el crédito de propuesta de la *teoría de los dos factores*, también llamada *teoría de motivación e higiene*. Convencido de que la relación de los individuos con su trabajo es vital y de que la actitud hacia éste puede ser determinante para el fracaso o el éxito.**

**Para *Herzberg*, la motivación de los individuos para el trabajo depende de dos factores relacionados:**

- 1. *Los factores higiénicos* que son las condiciones de trabajo en las que se desenvuelven las personas. Se considera la infraestructura y el ambiente laboral, el salario, las prestaciones, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de desarrollo, entre otros.**
- 2. *Los factores motivacionales* se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Tienen como resultado una satisfacción duradera y aumentan la productividad a los mejores niveles de excelencia.**

**Cuando existe que los factores motivacionales son los deseados elevan de manera importante la satisfacción de los individuos y cuando son precarios acaban con ella.**

El efecto de los *factores higiénicos y los motivacionales* los presenta *Chiavenato* en la siguiente figura.

## El efecto de los factores higiénicos y los motivacionales

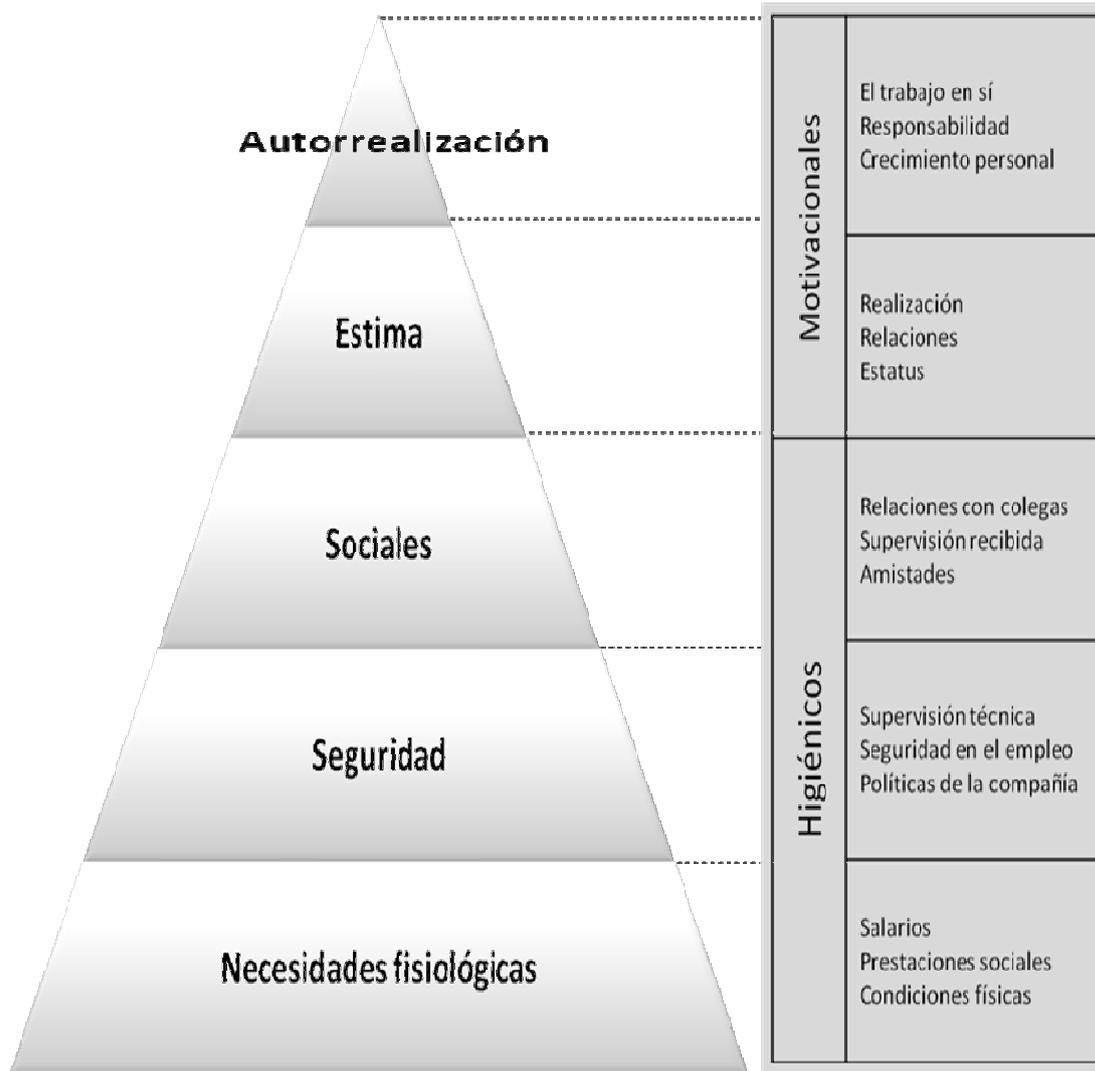


**Los factores intrínsecos, como la responsabilidad, el progreso, el reconocimiento así como los logros, están vinculados con la satisfacción de las personas. Las personas que se sienten bien con su trabajo se lo atribuyen a ellos mismos estos factores. En cambio los individuos insatisfechos lo atribuyen a factores extrínsecos, como el clima laboral, condiciones físicas del trabajo, supervisión, salarios, prestaciones y políticas de la organización.**

## Comparación de los modelos de Maslow y Herzberg

*Pirámide de las necesidades de Maslow*

*Teoría de los dos factores de Herzberg*



En su libro de comportamiento organizacional, *Robbins* nos dice que:

*Herzberg* denominó factores de higiene a las condiciones del trabajo, como calidad de la supervisión, salario, políticas de la compañía, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral.

Si deseamos motivar a las personas en su puesto, Herzber recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados directos, como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas.

La teoría de los dos factores también tiene sus críticos. Los cuales mencionan entre otras objeciones las siguientes:

1. El procedimiento que siguió Herzberg está limitado por su metodología.

*"Cuando las cosas salen bien, las personas se atribuyen los méritos. Cuando salen mal, culpan al entorno".*

2. La confiabilidad de la metodología de Herzberg es cuestionable.

*"Quienes califican deben hacer sus interpretaciones, de modo que contaminan los resultados porque entienden una respuesta de cierta manera mientras que tratan una respuesta similar de manera distinta".*

3. No se empleó ninguna medida general de la satisfacción.

*"Es posible que a una persona no le guste parte de su trabajo pero de todos modos lo considere aceptable".*

### **3.3.3 TEORÍA DE LAS TRES NECESIDADES DE MC CLELLAND**

**Mc Clelland y su grupo de colaboradores llevaron a cabo la formulación de esta teoría.**

**La teoría de las necesidades adquiridas de Mc Clelland se sustenta en que la dinámica del comportamiento de los seres humanos parte de tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación como es: el logro o la realización, el poder y la afiliación.**

- 1. La necesidad de logro o realización es el impulso por sobresalir, es la necesidad del éxito competitivo, lucha por el éxito y por tener realizaciones sobre un conjunto de normas.**

**Existen personas que permanentemente están buscando el éxito en la vida. Tienen la convicción de luchar por las realizaciones personales más que por las recompensas del triunfo en sí.**

***"Las personas exitosas se distinguen por el deseo de hacer mejor las cosas. Tienen muy claro el asumir la responsabilidad para buscar soluciones a los diferentes problemas que se les presenten, asimismo en las que reciban retroalimentación sobre su desempeño, con el propósito de determinar si mejoran o no y en las que se establezcan metas de un grado de dificultad moderada".***

- 2. La necesidad de poder es el deseo de tener un impacto, el de ejercer una influencia y controlar a las personas, a conseguir que tengan un comportamiento que no tendrían de forma natural.**

*"La característica más significativa de estas personas que tienen esta necesidad prefieren situaciones competitivas y de status y les preocupa más el prestigio y la influencia que puedan tener que el desempeño eficiente".*

3. La necesidad de afiliación es la inclinación de tener relaciones amistosas y cercanas. Es la que menos atención ha recibido por los investigadores.

*"Los seres humanos que tienen esta necesidad tienen el deseo de ser amados y aceptados por los demás, prefieren situaciones de colaboración en lugar de competencia y buscan relaciones que fomenten comprensión recíproca".*

**Podemos concluir sobre las premisas siguientes:**

**Las personas que buscan estar siempre creciendo en su desarrollo o realización se sienten mejor realizadas cuando tienen una gran responsabilidad en las diferentes tareas que realizan, implicando con ello una permanente retroalimentación y grandes desafíos. Los mantienen motivados a este tipo de personas.**

**El que los directivos en las organizaciones tengan la necesidad de realización no garantiza un buen desempeño. Este tipo de personas toman la iniciativa por hacer las cosas personalmente, más que en influir en sus colaboradores para que éstos tengan mayor eficiencia en sus tareas y como consecuencia calidad en su desempeño.**

**Una de las mejores alternativas para que las personas puedan satisfacer sus necesidades de realización es por medio de programas adecuados de**

**capacitación y desarrollo que estén enfocados a los diversos desafíos y estrategias para conseguir el éxito.**

**Al capacitar a los empleados y directivos para que estimulen sus necesidades de logro, los instructores han enseñado a las personas a pensar en formas de realizarse, de ganar y triunfar, asimismo influir para actuar de manera que prefieran situaciones en las que asuman responsabilidades, reciban retroalimentación y corran riesgos moderados.**

#### **3.3.4 LA TEORÍA DE LA EQUIDAD**

**El mérito de la teoría de la equidad se le atribuye a *J. Stacy Adams*, se basa en que *“los individuos comparan sus aportaciones al trabajo, sus resultados y recompensas con los de los otros y se manifiesta una reacción para eliminar las desigualdades”*.**

**De acuerdo a *Chiavenato* las personas *“comparan su trabajo como el esfuerzo, experiencia, educación y competencia y los resultados que obtienen como remuneración, aumentos y reconocimiento en comparación con los de otras personas”*.**

**Cuando esta comparación produce la percepción de que las relaciones son iguales, decimos que existe un estado de equidad.**

Por el contrario cuando se percibe que esas relaciones son desiguales, las personas experimentan una tensión negativa que conduce a la necesidad una acción correctiva a efecto de eliminar cualquier injusticia.

Se muestra en la siguiente figura tres estados posibles como son la *equidad*, la *inequidad negativa* e *inequidad positiva*.

	Mi blanco:		Comparación con otros:
Equidad	$\frac{\text{Mis recompensas}}{\text{Mis aportaciones}}$	=	$\frac{\text{Las recompensas de otros}}{\text{Las aportaciones de otros}}$
Inequidad negativa	$\frac{\text{Mis recompensas}}{\text{Mis aportaciones}}$	<	$\frac{\text{Las recompensas de otros}}{\text{Las aportaciones de otros}}$
Inequidad positiva	$\frac{\text{Mis recompensas}}{\text{Mis aportaciones}}$	>	$\frac{\text{Las recompensas de otros}}{\text{Las aportaciones de otros}}$

Equidad en el intercambio social.

Las personas al hacer comparaciones, identifican algunos de los estados mencionados en relación con sí misma o con terceros. Se pueden utilizar *cuatro referencias para la comparación:* <sup>38</sup>

1. *Propia interna:* la experiencia de la persona en otro puesto de la misma organización.
2. *Propia externa:* la experiencia de una persona en el mismo puesto, pero en otra organización.
3. *Otra interna:* comparación con otra persona dentro de la misma organización.
4. *Otra externa:* comparación con otra persona de otra organización.

Los empleados se comparan con amigos, vecinos, compañeros o colegas de otras organizaciones o comparan su trabajo actual con los que hayan tenido.

La información que tengan sobre los referentes, así como el atractivo de éstos, influye en cuáles escojan.

La comparación incluye cuatro variables moderadoras: *sexo, antigüedad en el empleo, nivel jerárquico dentro de la organización e historial profesional o académico.*<sup>39</sup>

Las investigaciones revelan que los hombres y las mujeres prefieren compararse con personas del mismo sexo; las mujeres aceptan recibir menos que los hombres por trabajos equivalentes y muestran expectativas más bajas respecto a la remuneración; las personas que

realizan actividades que no discriminan por sexo hacen más comparaciones mixtas que cuando están en situaciones en las cuales domina un sexo.

De acuerdo con la *teoría de la equidad*, cuando los empleados perciben una desigualdad podemos predecir que se decidirán por seis opciones: <sup>40</sup>

1. *Cambiar sus aportaciones*, por ejemplo no esforzarse tanto.
2. *Cambiar sus resultados* (por ejemplo, los que trabajan a destajo pueden aumentar su pago produciendo más unidades de menor calidad).
3. *Distorsionar las percepciones de los otros* (por ejemplo: "Creía que mi ritmo era moderado, pero ahora veo que trabajo mucho más que los demás").
4. *Distorsionar las percepciones de los otros* (por ejemplo: "El trabajo de Mike no es tan atractivo como me lo parecía").
5. *Escoger otro referente* (por ejemplo: "No gano tanto como mi cuñado, pero me va mucho mejor que a mi papá cuando tenía mi edad").
6. *Abandonar la situación* (por ejemplo: *renunciar*).

***Idalberto Chiavenato*** nos dice que la *teoría de la equidad* trata de explicar la *justicia distributiva*, o sea, *la forma en que las personas perciben la distribución y la asignación de recompensas en la organización.*

Más recientemente, la *teoría de la equidad* incorporó la justicia de los procesos, o sea, la forma en que se define la distribución de las recompensas.

Se ha demostrado que la justicia distributiva influye más en la satisfacción de las personas que la justicia del proceso, y ello se refleja en el comportamiento de las personas hacia la organización, en su confianza en los superiores y en su deseo de permanecer en la empresa.<sup>41</sup>

### **3.3.5 MODELO DE CARACTERÍSTICAS LABORALES**

Las investigaciones y trabajos de *Turner* y *Lawrence* de las características laborales o de tareas comenzaron a mediados de la década de los 60's.

La finalidad de dichas investigaciones fue con el propósito de evaluar el efecto de diversas clases de trabajos en la satisfacción y el ausentismo de los empleados. Sustentaron que los empleados preferían trabajos de gran responsabilidad y desafío, así como estimulantes, con esto podemos afirmar, que dichos trabajos aumentarían su satisfacción y reducirían las tasas de ausentismo.

**Turner y Lawrence** definieron la complejidad de los puestos de acuerdo con *seis características* principales de las labores:

**1. Variedad, 2. Autonomía, 3. Responsabilidad, 4. Conocimientos y habilidades, 5. Interacción social requerida y 6. Interacción social optativa.**

Las investigaciones de **Turner y Lawrence** fueron de gran importancia por las siguientes razones:

**En primer término,** demostró que los empleados se conducen de manera diferente de acuerdo al tipo de trabajo.

**En segundo,** definió una serie de características de las tareas para calificar los trabajos. Y por último, centró la atención en considerar la influencia de las diferencias individuales en la reacción de los empleados al trabajo.

Las investigaciones de **Turner y Lawrence** fue el inicio para lo que en la actualidad es el marco teórico para la definición de las características de las labores o tareas de los empleados en las organizaciones y tener una comprensión más objetiva de la relación del desempeño, la motivación y satisfacción de los empleados.

**El modelo de las características laborales o del trabajo,** lo define **Robbins,** como "*el modelo que identifica cinco características del trabajo y su relación con los resultados personales y laborales*".

De acuerdo con este modelo de *Hackman y Oldham*, cualquier trabajo o actividad laboral puede describirse con *cinco dimensiones básicas*, que se definen como sigue: <sup>42</sup>

- 1. *Variedad de habilidades.*** Grado en que el trabajo requiere realizar varias actividades para que el empleado aplique diversas habilidades y destrezas.
- 2. *Identificación de la tarea.*** Grado en que el trabajo exige terminar una pieza completa e identificable.
- 3. *Importancia de la tarea.*** Grado en que el trabajo tiene un efecto significativo en la vida o el trabajo de los demás.
- 4. *Autonomía.*** Grado en que el trabajo proporciona libertad sustancial, independencia y discrecionalidad para que el individuo programe sus actividades y determine los procedimientos para desempeñarlas.
- 5. *Retroalimentación.*** Grado en el que realizar las actividades que requiere un trabajo hace que el individuo obtenga una información clara y directa sobre la eficiencia de su desempeño.

En la siguiente figura se ofrecen ejemplos de actividades laborales que reciben calificaciones elevadas y bajas en cada característica.

### Ejemplos de características de trabajo extensas o escasas

#### *Variedad de habilidades*

Mucha variedad	Propietario y encargado de un taller que hace reparaciones eléctricas, reconstrucción de motores, hojalaterías y se relaciona con los clientes
Poca variedad	El trabajador de un taller de carrocerías que rocía pintura ocho horas diarias

#### *Identificación de la tarea*

Mucha identificación	El fabricante de armarios que diseña un mueble, elige la madera, fabrica el objeto y lo termina a la perfección
Poca identificación	El trabajador en una fábrica de muebles que opera un torno sólo para fabricar patas de mesas

#### *Importancia de la tarea*

Mucha importancia	La atención de las enfermeras en la unidad de cuidados intensivos en un hospital
Poca importancia	Barrer los pisos del hospital

#### *Autonomía*

Mucha autonomía	Un vendedor que programa su trabajo del día, hace sus visitas sin supervisión y decide las técnicas más eficientes para vender a cada posible cliente
Poca autonomía	Un vendedor que recibe cada día cierto número de encargos y se le exige que siga un guión de ventas estandarizado con cada cliente posible

#### *Retroalimentación*

Mucha retroalimentación	El trabajador de la fábrica de electrónicos que arma un radio y lo prueba para determinar que funcione adecuadamente
Poca retroalimentación	El trabajador de la fábrica de electrónicos que arma un radio y luego lo envía a un inspector de control de calidad quien verifica que funcione bien y hace los ajustes necesarios

A continuación se presenta el modelo, en la figura se muestra que las primeras tres dimensiones: *variedad de habilidades, identificación de las tarea e importancia de la tarea* se interrelacionan para dar como resultado un trabajo importante; cuando estas características se presentan en una actividad laboral, podríamos estar seguros que el empleado que la desempeña se sentirá importante, valioso y digno de hacerlo.

También se muestra en la figura la relación entre las *dimensiones básicas del trabajo, los estados psicológicos críticos así como los resultados personales y laborales.*

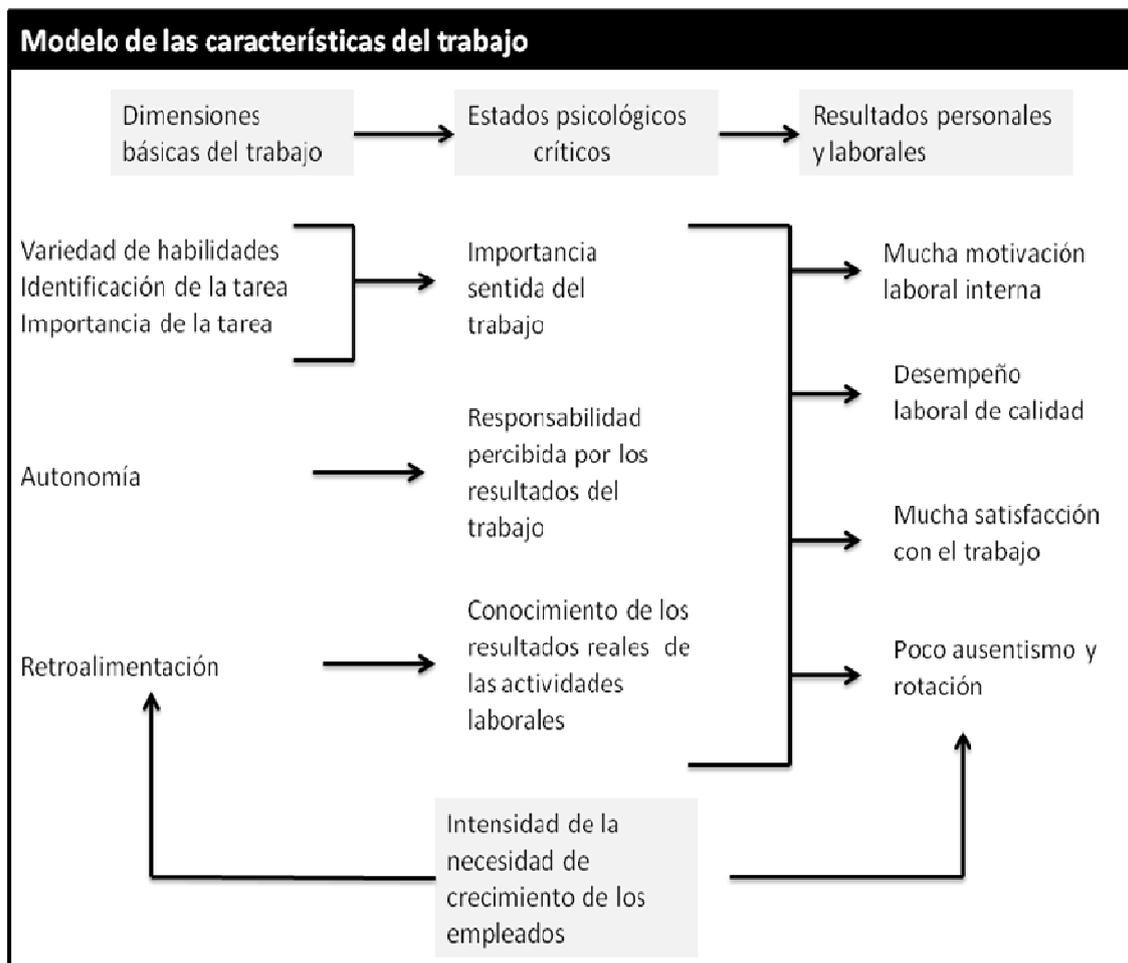
Entre mayor sea la intensidad de los estados psicológicos, más intensa será la motivación, el desempeño, productividad y satisfacción de las personas; lo cual tendrá como resultado un menor ausentismo y rotación de personal, contribuyendo de esta manera a una eficiencia organizacional.

En este modelo se aprecia notoriamente la relación que tiene *la autonomía con la responsabilidad percibida por los resultados del trabajo.*

Así como la *retroalimentación infiere con el conocimiento de los resultados reales de las actividades laborales; y la variedad de las habilidades, la identificación e importancia de la tarea con la importancia sentida del trabajo.*

Todo lo anterior da como resultado: *Motivación laboral interna, desempeño laboral de calidad, satisfacción con el trabajo e índices bajos de ausentismo y rotación.*

La relación entre las dimensiones básicas del trabajo y los resultados personales y laborales están íntimamente relacionados con *la intensidad de necesidad de crecimiento y desarrollo de los empleados*; esto es, por el deseo del empleado de autoestima y autorrealización.



Fuente: J.R. Hackman y G.L. Oldham. *Work Design* (páginas 78-80) 1980 de Addison-Wesley Publishing Co., Inc. Reimpreso con autorización de Addison-Wesley Longman, Inc.

### **3.3.6 TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.**

***Edwin Locke* a finales de la década de los sesentas, sostuvo la premisa que cuando un empleado trabaja para alcanzar una meta es un factor determinante para una motivación laboral.**

**Al definir las metas, éstas nos precisan qué políticas, acciones y cuánto esfuerzo deben de realizar los empleados para alcanzarlas.**

**Existen personas que se desenvuelven adecuadamente cuando tienen metas específicas, aumentando su desempeño. Pero cabe mencionar que cuando las metas son difíciles de alcanzar, pero son aceptadas por los empleados, producen un mayor desempeño que las de menor dificultad.**

**Por lo que podemos afirmar que en la mayoría de los casos entre más difícil sea la meta, es superior el desempeño.**

**Pero es importante señalar que en todos los casos es vital contar con una retroalimentación permanente y sistemática para que exista un mayor rendimiento en las organizaciones.**

**Cuando existe retroalimentación sobre el logro de las metas, las personas se desenvuelven de manera eficiente, pues evalúan los resultados obtenidos y si existen discrepancias, se toman las medidas y acciones necesarias para obtener las metas esperadas por parte de las organizaciones.**

***La teoría de la fijación de metas, la define Robbins como: "la teoría que las metas específicas y difíciles, con retroalimentación, llevan a un mejor desempeño".***

**Es recomendable que el personal participe en el establecimiento de los objetivos en las organizaciones, ya que la aceptación de los mismos, facilita y fomenta el compromiso de alcanzarlos.**

**Al formar parte el personal de la fijación de metas, es muy probable que acepten incluso metas difíciles de alcanzar, a diferencia de que si les hubiera asignado de manera arbitraria. El comportamiento de los empleados es el de estar mayormente comprometidos con las decisiones que toman.**

**Existen otros factores que tienen gran influencia entre el desempeño y los objetivos: compromiso con las metas, buena eficacia personal, características de las tareas y cultura nacional.**

***La teoría del establecimiento de objetivos supone que el individuo está comprometido con la meta; es decir, que está determinado en alcanzarla.***

**La eficacia personal se refiere a la convicción del individuo de que es capaz de realizar una tarea. Los individuos con más eficacia personal responden a la retroalimentación negativa aumentando el esfuerzo y la motivación, en cambio otros disminuyen sus esfuerzos en la misma situación.**

**De acuerdo a las investigaciones el establecimiento de objetivos individual no funciona en todas las tareas.**

**En las pruebas se muestra que las metas tienen un efecto mayormente importante en el desempeño cuando las tareas son bien aprendidas más que novedosas e independientes más que interdependientes. Para esta última, se recomienda las metas de grupos.**

**Esta teoría está relacionada con la cultura, esto quiere decir que en algunos países puede funcionar de manera adecuada, en cambio en otros, no debemos esperar el mismo resultado, nos referimos a incrementar el desempeño de los empleados al aplicar esta teoría del establecimiento de objetivos, ya que las condiciones pueden no ser la propicias.**

***Podemos afirmar que las metas específicas y de gran desafío, son factores determinantes para que los empleados logren una gran motivación para alcanzar los objetivos establecidos. De acuerdo a la experiencia, aumentan el desempeño; sin embargo no hay pruebas de que estas metas se relacionen con el incremento de la satisfacción laboral.<sup>44</sup>***

### **3.4 APLICACIONES PRÁCTICAS DE LAS TEORÍAS MOTIVACIONALES**

**Ya expusimos diferentes teorías de la motivación, éstas son de gran beneficio para que las organizaciones, cuenten con empleados con un comportamiento individual que hagan propicio un ambiente sano y de armonía laboral.**

**A continuación, daremos a conocer aplicaciones pragmáticas en el campo organizacional.**

En las organizaciones son determinantes cuatro factores: el *enriquecimiento de las tareas*, las *recompensas monetarias*, las *recompensas no monetarias* y la *modificación de la semana laboral*.<sup>45</sup>

1. El que exista un *enriquecimiento en las diversas tareas* en las organizaciones, hace posible que las personas se motiven para el mejor desempeño en las responsabilidades que tengan en los puestos. Lo anterior, sustentado por *Herzberg*, pretende mejorar el desempeño y la satisfacción en el trabajo.<sup>46</sup>

*Herzber* nos presenta una serie de ideas que hacen posible que influyan para el enriquecimiento de las diversas tareas, así como para la motivación en las personas, son las siguientes:

- *Nuevo aprendizaje*. Debemos como personas tener siempre la actitud de aprender nuevas habilidades, tareas y de desarrollarnos psicológicamente. Para el aprendizaje, no importan las edades, siempre habrá oportunidad de crecimiento y desarrollo hasta el final de nuestra existencia.
- *Retroalimentación*: Las diferentes actividades, acciones y tareas en la organización, deben de proporcionar a los empleados información sobre el desempeño que están teniendo.
- *Programación*. Es de gran relevancia que los empleados realicen o participen en los diferentes programas de trabajo o proyectos de la organización. Ya que conlleva al gran compromiso y responsabilidad de alcanzar las metas establecidas.

- ***Responsabilidad.*** La responsabilidad es uno de los valores éticos fundamentales que debe tener toda persona en los diferentes ámbitos de su vida cotidiana. La responsabilidad, como valor ético, está íntimamente relacionada con los resultados justos o injustos.
- ***Originalidad.*** Debemos fomentar la innovación en todas las tareas, para con ello crear cualidades únicas o diferentes en el trabajo y como consecuencia ser mayormente competitivos.

2. Las ***remuneraciones salariales*** es una aplicación práctica de la teoría de la jerarquía de necesidades de *Maslow*, de los dos factores (*teoría de motivación e higiene*), del psicólogo *Frederick Herzberg*.

El dinero es un factor determinante para la motivación en la mayoría de las personas.

Para las personas el dinero es un factor determinante para la satisfacción de diferentes necesidades como son algunas de ellas: alimento, vestido, vivienda, libertad, autonomía, etc.

El salario puede comprar y satisfacer dichas necesidades básicas, eso permite a las personas ir en la búsqueda de alcanzar necesidades de niveles más elevados como son los de seguridad (abrigo, evitar daños físicos y emocionales), sociales (necesidad de pertenecer a un grupo, de ser aceptado, amistad, afecto), de estima (autoestima, realizaciones,

**prestigio, reconocimiento), de autorrealización (crecimiento, desarrollo, éxito personal).**

**Las personas logran a través del dinero satisfacer sus necesidades y reducir carencias, y esto evita o disminuye el estrés y la ansiedad que produce la falta recursos económicos.**

**Los diferentes programas de prestaciones y estímulos que tienen las organizaciones, incentivan a los empleados para un mejor desempeño laboral, logrando con ello alcanzar las metas organizacionales.**

**De acuerdo a estudios e investigaciones de *Lawler*<sup>47</sup> encontró resultados significativos en relación a los incentivos salariales.**

**Si se toma en cuenta el criterio en relacionar el pago con el desempeño en el trabajo, los programas de bonos o estímulos tienen mayor impacto positivo que los salarios de los empleados. Puesto que se aplican en base al desempeño actual de los trabajadores.**

- 3. Las remuneraciones no salariales de acuerdo con la jerarquía de las necesidades de *Maslow*, se refieren a las sociales y de estima, entre ellas la aprobación de la familia y los amigos, el de pertenecer a grupos sociales, el reconocimiento de la comunidad entre otros.**

**Se recomiendan programas en las organizaciones de tipo grupal ya que por experiencia son los recomendables pues vinculan este tipo de recompensas no salariales con el desempeño de los empleados.**

**Cuando el personal se comunica entre ellos que existen estímulos y recompensas en la medida que se alcancen mayores rendimientos, esto sirve de motivación para una mejora en la conducta organizacional, teniendo grandes beneficios tanto los empleados como la misma organización.**

- 4. Y por último, en cuanto a la *modificación de la semana laboral*, los horarios flexibles de trabajo propician un ambiente de satisfacción y armonía organizacional. De esta manera el trabajo se puede programar permitiendo al empleado seleccionar su horario, dentro de las políticas y normas de la organización.**

**Generalmente se establecen horarios donde la mayoría de los trabajadores deben permanecer en su lugar de trabajo.**

**Este tipo de horarios permite que las personas puedan tener la oportunidad de realizar diversas actividades personales que son necesarias, y en algunos casos pueda permitir tener dos trabajos compatibles que puedan cumplir con una debida programación de horas de trabajo.**

**Las organizaciones ofrecen opciones de horarios para que exista flexibilidad en las jornadas de trabajo logrando un equilibrio entre la vida personal y la vida laboral.**

**Lo que influye de manera determinante en la motivación de los empleados para lograr de ellos el mejor de los desempeños, en las diferentes responsabilidades que tienen asignadas.**

***Peter Drucker nos afirma que: "Los incentivos económicos se están convirtiendo en derechos más que en recompensas. Los aumentos por mérito siempre se han introducido como premios por un desempeño excepcional. En ningún momento han llegado a ser un derecho. Negar un aumento por mérito o conceder sólo un pequeño aumento equivale a un castigo. La demanda creciente de reconocimientos materiales está destruyendo rápidamente su utilidad como incentivos y herramientas de gestión".<sup>48</sup>***

***Bob Nelson<sup>49</sup> nos expresa la motivación de la siguiente manera: "Usted consigue el mejor esfuerzo de los demás, no exponiéndolos a una hoguera, sino cuando enciende un fuego en su interior".***



## **CAPÍTULO IV**

### **COMPORTAMIENTO GRUPAL**

#### **4.1 DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE GRUPOS.**

Es de gran importancia este tema de los grupos ya que en las diversas facetas de la vida así como en las organizaciones, es vital la formación de grupos adecuados para alcanzar las diversas metas u objetivos en común. Es por ello, la necesidad de que los administradores perfeccionen y consoliden la habilidad para la integración de grupos de éxito.

A continuación daremos a conocer algunas de las definiciones por diferentes autores sobre los grupos:

*John W. Santrock, Hilda L. González y Ma. De Lourdes Francke en su libro "Introducción a la Psicología" (Psicología Industrial), nos dice: "Un grupo se define como el conjunto de dos o más personas interdependientes e interactuantes que buscan una meta u objetivo en común".*

El *Dr. Eduardo Soto* en su libro "*Comportamiento Organizacional*", define un "grupo como el conjunto de personas unidas con un objetivo, finalidad o meta común".

**Asimismo, nos presenta definiciones de grupo de diferentes autores:**

***Arruga y Valeri, "Introducción al test sociométrico", Herder, Barcelona, 1983. "Conjunto humano cuyos elementos se conocen y se influyen recíprocamente".***

***Davis J. H., Group Performance, Addison-Wesley Reading, Massachusset, Estados Unidos, 1969. "Conjunto humano en el que hay una suerte de relaciones observables y definibles".***

***Huse y Bowditch: En la terminología de los sistemas, lo definen como un "conjunto de sistemas de comportamiento mutuamente interdependientes que no sólo se afectan entre sí, sino que responden también a influencias exteriores".***

**Así también hay definiciones como las de:**

***Stephen P. Robbins en su libro "Comportamiento Organizacional" define grupo "como el conjunto de dos o más individuos que se relacionan y son interdependientes y que se reunieron para conseguir objetivos específicos".***

**El pequeño LAROUSSE ilustrado define grupo como: "Conjunto de personas o cosas reunidas en un mismo lugar: un grupo de curiosos. Conjunto de personas que tienen opiniones o intereses iguales: un grupo político".**

***Idalberto Chiavenato en su libro "Comportamiento Organizacional"; "La dinámica del éxito en las organizaciones, nos menciona que el término de grupo se puede definir de diversas maneras, dependiendo del***

*enfoque que se dé*". John M. Ivancevich y Michael T. Matteson, ("Organizational Behavior and Management", Burr Ridge, III, 1993, p.286).

Nos menciona que una definición general señala que los miembros de un grupo en una organización:

1. Están motivados para trabajar juntos, 2. Perciben al grupo como una unidad de personas que interactúan entre sí, 3. Contribuyen en distinta medida a los procesos grupales, lo cual significa que algunas personas aportan más tiempo y energía que otras, y 4. Asumen distintas formas de interacción que las llevan a tener coincidencias y desacuerdos.

Un grupo está compuesto por dos o más personas interdependientes que se unen e interactúan para alcanzar determinados objetivos.

Existen los grupos *formales e informales*, por lo tanto tenemos grupos de trabajo formal e informal. Cuando nos referimos a los grupos *formales* son *aquellos que son determinados por la organización, con funciones específicas de actividades que establecen las metas u objetivos que se requieren alcanzar*.

Es una labor que los administradores deben de llevar a cabo para que los empleados tengan el comportamiento grupal adecuado y con ello se puedan alcanzar las metas asignadas y por consecuencia una calidad en el trabajo que finalmente es lo que todo administrador de éxito desea alcanzar. Los empleados de una gerencia de recursos humanos de una organización son un ejemplo de grupo formal.

**Los *grupos informales* son los *formados de manera espontánea al relacionarse las personas entre sí*. No tienen una estructura organizacional definida. Estos grupos por su naturaleza son de tipo social.**

**Es muy propicia la formación de grupos informales en las organizaciones ya que existe la tendencia de hacer nuevas amistades y asimismo tener intereses en común. Varios empleados de diferentes áreas de trabajo que conviven en eventos sociales y culturales son ejemplo de un grupo informal.**

**Ya mencionamos que en los grupos formales se fomentan los comportamientos grupales que benefician el trabajo en conjunto con el propósito de alcanzar los objetivos de calidad en toda organización y que ésta sea competitiva, base y sustento de consolidación.**

**Los *grupos formales* pueden ser: *grupos de mando, grupos de tareas y grupos temporales con períodos establecidos*.**

**Los *grupos de mando* están debidamente establecidos y determinados por las organizaciones. Se representan a través de los diferentes organigramas, en donde se indica a qué jefe deben de reportar los empleados.**

**Un director de una organización y sus subordinados que dependen directamente de él, integran un grupo de mando. El director de una escuela, su grupo directivo y maestros forman un grupo de mando de las diferentes actividades de la organización.**

**Los *grupos de tareas*, también son definidos por la organización, y son integrados por empleados con el propósito de ejecutar funciones o trabajos específicos. Es importante señalar que, no se limitan al área de su superior jerárquico inmediato, sino que pueden cruzar las relaciones de mando.**

**Cuando existe en una organización un conflicto laboral en donde fue afectado el patrimonio (equipo y maquinaria) de la misma, es necesaria la intervención y participación de los directivos de recursos humanos, del área jurídica, recursos materiales, etc., integrando un grupo de tarea para determinar el costo del daño y su impacto, la sanción a el o los empleados responsables, medidas tanto preventivas como correctivas para evitar y corregir futuras situaciones, etc.**

**Cabe señalar que los grupos de mando corresponden también a grupos de tareas, pero debemos aclarar que los primeros están solamente en un área específica, en cambio, los segundos comprenden varios departamentos o áreas en la organización.**

**Los *grupos temporales con períodos específicos*, se integran para realizar actividades y programas de la organización, y una de las características principales es el que tienen un tiempo definido para llevar a cabo dichos proyectos.**

**Los grupos informales, surgen por la necesidad de relacionarse los empleados socialmente, así como por los intereses en común que tienen los empleados en las organizaciones.**

**Los grupos informales desempeñan un papel muy importante ya que a través de los mismos los empleados satisfacen sus necesidades sociales,**

pues las relaciones armónicas entre los empleados aún cuando sean informales tienen gran impacto en el buen comportamiento y desempeño en la organización.

**Los *grupos informales* pueden ser: los *grupos de interés* y los *grupos de amigos*.**

Los *grupos de interés*, corresponden a grupos de empleados que se coordinan para solucionar problemas en común o similares y lograr metas que satisfagan intereses individuales. Las personas que se organizan en el trabajo para vacaciones programadas, para solicitar algunas prestaciones, para apoyar a un compañero en dificultades, etc.

*Grupos de amistad*, son personas que se identifican con rasgos de personalidad, preferencias y gustos que van más allá del entorno laboral y mantienen relaciones interpersonales o sociales. Estas relaciones sociales se sustentan en personas en un mismo rango de edad, tienen semejanzas en gustos sociales y culturales, ideologías políticas afines, simpatía por algún equipo deportivo, etc.

Los *aspectos* más importantes que influyen para que las personas formen grupos de acuerdo a *Stephen P. Robbins* son las siguientes:

***Seguridad.*** Al integrarse a un grupo, las personas disminuyen la inseguridad que tienen de "estar solas". Aumenta la autoestima y se deciden a tomar acciones ante adversidades y problemas cuando pertenecen a un grupo.

***Estatus.*** Participar en un grupo que se considera importante proporcionar a los miembros posición y reconocimiento.

***Autoestima.*** Los grupos propician en las personas sentimientos de valor como ser humano, de gustarse a sí mismo, de sentirse bien, el sentir que somos capaces para lograr lo que nos proponemos.

Este sentimiento es fundamental para que podamos tener acción en la vida y lograr lo que aspiramos con éxito.

***Afiliación.*** Los diversos grupos tienden a satisfacer necesidades sociales. En los grupos se establecen relaciones interpersonales frecuentes que vienen siendo del agrado de las personas. Para la mayoría de las personas, estas relaciones en la organización son el principal factor que satisface sus necesidades de afiliación.

***Poder.*** Generalmente la acción de los grupos tiene mayor impacto en lograr las metas y objetivos, que la de un solo individuo. La unión hace la fuerza.

***Consecución de metas.*** Generalmente en las organizaciones se requiere de más de una persona para la realización de tareas, sobre todo en programas y proyectos en donde es necesario integrar personas con diversas inteligencias como es la cognoscitiva, la emocional y la social. Por lo que la organización se ve en la necesidad de la integración de grupos formales.

## **4.2 ETAPAS DEL DESARROLLO DE GRUPOS.**

**Existe una gran dinámica en el desarrollo de los grupos, es permanente la evolución que tienen en las organizaciones.**

**De acuerdo a investigaciones que se han realizado los grupos pasan por cinco fases o etapas: formación, tormenta o conflicto, regulación o normalización, desempeño y desintegración o interrupción.**

**La primera etapa de formación, se inicia con la integración de un grupo de empleados a los cuales se les ha asignado tareas o proyectos a realizar, esto sucede cuando el grupo es formal. Cuando el grupo es informal es motivado por una causa de interés común.**

**En reunión con los empleados se les da a conocer los programas o proyectos a realizar así como los propósitos, metas y objetivos que se desean alcanzar.**

**Se aclaran dudas, se diseña la estructura con la que van a organizarse y los recursos con los que van a operar. Es importante que quede bien definido y establecido el liderazgo del grupo. Lo anterior es para que no haya incertidumbre, ya que es común que exista en esta primera etapa.**

**Asimismo se presenta el fenómeno de que los integrantes del grupo llevan a cabo en esta fase la identificación y determinación de qué conductas son las que se deben de aceptar, esto facilita que los empleados se sientan como parte del grupo.**

**La etapa de la tormenta o conflicto, es precisamente por los problemas que se presentan, ya que los empleados sienten restricciones en su individualidad, a pesar de que aceptan la existencia del grupo.**

**Es común que en esta etapa se presenta una lucha por el liderazgo del grupo a pesar de que ha sido establecido en la fase anterior. Al término de este conflicto por quién controlará el grupo, surge el liderazgo por aceptación.**

**La etapa de regulación o normalización se caracteriza por las relaciones armónicas, se presenta un gran sentimiento de identidad y solidaridad entre los miembros del grupo, así como éste se consolida y tiene muy bien identificado el conjunto de expectativas sobre el comportamiento adecuado.**

**La etapa de desempeño, en esta etapa la estructura del grupo funciona perfectamente y tiene la aceptación de los miembros. Se dirige la energía a las diversas actividades y tareas a realizar, ya no a conocerse o a entenderse.**

**En el caso de los grupos de trabajo permanentes, esta etapa de desarrollo es la última. Pero debemos precisar que para los grupos temporales, falta una fase que describiremos a continuación:**

**La etapa de interrupción o desintegración. Los grupos temporales, como las diferentes comisiones, equipos, fuerzas de tarea y grupos similares que deben realizar un trabajo temporal, pasan a esta fase. En ésta el grupo se prepara para que cada uno de los miembros regrese a su área a la cual pertenece para continuar con sus actividades normales.**

Llega en este momento donde el grupo deja de existir. Obtener niveles altos de rendimiento en diversas tareas es una de las principales prioridades de los grupos formados para elevar la calidad de las actividades.

Por considerar de interés y gran apoyo, enunciaré definiciones de *Stephen P. Robbins* a continuación:

***Grupo:*** Dos o más individuos que se relacionan y son interdependientes, que se reunieron para conseguir objetivos específicos.

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

***Grupo informal:*** Grupo que no está estructurado formalmente ni está determinado por la organización; aparece en respuesta a la necesidad de contacto social.

***Grupo de mando:*** Grupo compuesto por individuos que reportan a determinado gerente.

***Grupo de tarea:*** Quienes trabajan juntos para completar una tarea.

***Grupo de intereses:*** Quienes trabajan juntos para alcanzar determinado objetivo que concierne a todos.

***Grupo de amigos:*** Personas que se reúnen porque tienen una o más características comunes.

**Modelos de las cinco etapas del desarrollo de los grupos: Cinco estados por los que pasan los grupos: *formación, conflicto, regulación, desempeño y desintegración.***

***Etapas de formación:*** Primera etapa del desarrollo de los grupos, caracterizada por mucha incertidumbre.

***Etapas de conflicto:*** Segunda etapa del desarrollo de los grupos, en la que la asociación funciona a cabalidad.

***Etapas de regulación:*** Tercera etapa del desarrollo de los grupos caracterizada por relaciones estrechas y cohesión.

***Etapas de desempeño:*** Cuarta etapa del desarrollo de los grupos, en la que la asociación funciona a cabalidad.

***Etapas de desintegración:*** Última etapa del desarrollo de los grupos temporales, caracterizada por la conclusión de las actividades, más que por la realización de tareas.

### **4.3 ESTRUCTURA DEL GRUPO**

**La estructura de los grupos de trabajo modela el comportamiento de sus miembros y ayuda a entender y prever en gran medida el comportamiento de las personas, y propicia un buen desempeño grupal.**

**Existen variables estructurales de los grupos los mencionaremos a continuación:**

**1. *El liderazgo formal:*** Normalmente, en cada grupo que se integra se cuenta con un líder, la organización lo designa formalmente y puede estar representado con diferentes nombres o títulos: **Presidente ejecutivo, Director General, Gerente, Jefe de departamento o área, supervisor, líder de programa o proyecto, entre otros.**

**Es de vital importancia el papel que desempeña el líder en el grupo, dicho liderazgo para que perdure, debe estar sustentado en la influencia y autoridad. La autoridad para que se consiga deberá tener el principio fundamental de servir a los demás. Es de gran relevancia la función del líder ya que dependerá en gran medida de su actuación para que el grupo tenga el éxito deseado. Sobre este tema de liderazgo lo estudiaremos con mayor exposición en el capítulo.**

**2. *La función.*** Se refiere a las diferentes actividades y comportamientos que se requieren de los empleados que están ocupando una posición o puesto en la estructura de la organización. Dichas funciones deberán ser claras y precisas, ya sea por la experiencia y conocimiento que el empleado tiene de una serie de actividades organizacionales o de procesos, así como por el apoyo de su superior, de

**compañeros de trabajo o también a través de asesores ya sean internos o externos a la organización.**

**Para que en una organización su funcionamiento sea eficiente se requiere que sus empleados cumplan con sus funciones específicas en tiempo y forma de acuerdo al puesto que desempeñan. Debemos hacer notar que el cumplimiento de lo anterior está influenciado entre otras por los siguientes factores:**

**Debemos tomar en cuenta las actitudes y comportamientos de los empleados ya que éstos deben ser congruentes con el puesto que desempeña. Nos referimos a la descripción de las funciones que recibe el empleado y a la forma en que él interpreta las indicaciones, con la distorsión que se origina del proceso de comunicación. De esta manera, de acuerdo a la interpretación personal por parte del empleado, él procede a realizar lo solicitado.**

**Las personas deben tener la capacidad de hacer cambios dentro de su papel que desempeñan cuando perciben que es necesario ante situaciones y contingencias que lo ameriten para cumplir con las normas y parámetros de calidad establecidos por la organización.**

**En cuanto a la percepción de la función, influye en el empleado ya que de acuerdo a su visión, será la manera en que va a actuar en determinada situación, y se apoya en la interpretación de la manera que cree que deberá comportarse.**

**Las percepciones las recibimos de los estímulos originados por lo que nos rodea en la vida: religión, familia, maestros, libros, música, teatro, películas, etc.**

**Las expectativas de la función se refieren a la forma en que otros piensan que una persona o empleado debe de actuar y comportarse en una situación dada.**

**El comportamiento de una persona está determinado en gran medida por el papel definido en el contexto en el que se esté actuando. Podemos mencionar por ejemplo que la función de un Magistrado debe estar regida por valores, mientras que un orador motivacional puede ser visto como una persona entusiasta, dinámica, cordial.**

**La expectativa de la función se deriva del contrato psicológico, que, como vimos, es un acuerdo tácito entre las personas y las organizaciones que da lugar a expectativas mutuas; es decir, aquello que la organización espera de la persona y viceversa.<sup>50</sup>**

**El conflicto de funciones se da cuando existen contradicciones entre los diferentes papeles que desempeña un empleado.**

**Esto sucede cuando, por cumplir un papel dificulta más cumplir con otro. Por ejemplo, cuando a un empleado se le ofrece un ascenso en su trabajo pero esto ocasionará que tenga que trabajar horas extras o la necesidad de cambiar su lugar de residencia afectando de alguna manera a su familia, aquí se presenta un conflicto de intereses, por un lado se espera que el empleado acepte el ofrecimiento para así atender a las necesidades y requisitos de la organización.**

**Pero por otro lado, aún cuando es benéfico tanto profesional como económico para el empleado cambiar de lugar, se presenta un conflicto**

en tomar una decisión entre las expectativas de los papeles que tiene por un lado su familia y por el otro su carrera laboral.

**3. Normas.** Las normas son reglas que especifican el comportamiento que deben tener las personas y deben ser aplicadas a todas sin excepción.

Las diferentes normas se aplican tanto a los grupos formales como informales. Una razón de las normas es lograr que los comportamientos de los grupos tengan la mayor estabilidad posible. Las normas sirven de guía a los miembros de los grupos para realizar las diferentes tareas con los requerimientos de calidad que exige toda organización, y con ello alcanzar las metas de competitividad deseadas. Atendiendo la normatividad se puede prever los comportamientos de los empleados, porque anticipan acciones y preparan acciones necesarias. Propician un ambiente de respeto y armonía, evitando conflictos interpersonales. La aplicación de las normas fomenta y estimulan la expresión de los diferentes valores de los grupos, y como consecuencia su consolidación.

Dependiendo de la organización son las normas que se aplican, pero existen clases comunes de normas que rigen a la mayoría de los grupos.

Una de la clase más común es la de: normas de apariencia, en algunos reglamentos no especifican la forma adecuada de vestir, pero basta con observar a los miembros del grupo para saber como debemos de vestirnos, en algunas organizaciones se requiere utilizar traje, o solamente una camisa formal con corbata, así como permitir que en cierto día de la semana se pueda vestir de manera casual, etc.

**Es importante siempre dar una buena apariencia ya que refleja que uno es responsable con su persona y como consecuencia lo será con el trabajo.**

**Se debe tener una manera adecuada de comportamiento, una actitud de servicio y de lealtad, de manera especial con los compañeros de trabajo y con la organización. Y tenemos también las siguientes normas de clases comunes:**

**Las normas de desempeño: Están directamente relacionadas con la ejecución del trabajo y los procesos organizacionales, así como los logros y objetivos alcanzados, aplicación de medidas correctivas y preventivas para alcanzar los parámetros de calidad establecidos por la organización.**

**Los grupos de trabajo proporcionan a sus miembros documentos como normas de calidad nacional e internacional, manuales de calidad, de procesos, de procedimientos, operativos, entre otros.**

**Esta información sirve de gran apoyo para: conocer las políticas rectoras, así como responsabilidades de las diferentes áreas de trabajo, implementar, mantener y mejorar un sistema de administración de la calidad; definir los lineamientos para administrar, medir y analizar la información para la toma de decisiones, basado en los resultados del desempeño.**

**Que los empleados conozcan y dominen las diferentes actividades inherentes a su puesto pero que además tengan el conocimiento del conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las**

**cuales transforman elementos de entrada en resultados (Procesos. NMX-CC-9001-IMNC-2000).**

**Las normas en una organización tienen una influencia de gran relevancia en el desempeño de las personas, pero deberán ser apoyadas por programas de capacitación, para lograr la motivación que ayude y facilite el cumplimiento de las mismas.**

**Las normas sociales: Son producto de la comunicación interpersonal social, se crean lazos de amistad tanto en la organización como fuera de ella.**

**Estas normas se dan en grupos informales y sirven para regular el trato social de las personas. Ejemplos de esto puede ser, con quién se conversa de diferentes temas, con qué amistades se reúnen en la organización y fuera de ella, con quién comparte algunos pasatiempos, con quién compartir eventos culturales, etc.**

**Por último, las normas de distribución de recursos: Se trata de la asignación de salarios, prestaciones, insumos, maquinaria, equipo, tareas, gratificaciones, etc.**

**4. *El estatus.* A un grupo o a sus miembros las personas le atribuyen una posición social. Aún cuando se han hecho grandes intentos por que exista una sociedad más igualitaria, ha habido pocos logros en esta materia para suprimir las diferencias sociales, actualmente la sociedad sigue con una estructura con clases sociales definidas y diferenciadas. En la sociedad actual las desigualdades de estatus generan graves conflictos emocionales, que tienen un impacto importante dañino tanto en la productividad como en la permanencia de las personas en las**

organizaciones. Lo anterior es motivado, debido que a los empleados que les afecta la desigualdad social, son desmotivados y aspiran a encontrar un nuevo trabajo en donde exista mayor igualdad y se sientan bien emocional y profesionalmente.

Cabe mencionar que hay estatus prescritos, que indiscutiblemente es parte de la persona y que no puede dejar, como son los atributos personales, sexo, raza, edad, etc. Ejemplo, cuando queda un puesto superior vacante, y no se designa a la persona con los mejores méritos en cuanto a capacidad, experiencia y trayectoria en la organización, y en cambio se elige a un empleado que ha generado conflictos constantes, inexperto, pero es familiar o amigo de los directivos de la organización.

Generará un efecto negativo en el grupo ya que éste, mostrará resistencia permanente afectando la eficiencia grupal.

**5. *El tamaño.*** El tamaño de los grupos influye de manera significativa en el comportamiento de los miembros que lo integran.

Los grupos pequeños de acuerdo a pruebas que se han realizado, terminan sus tareas de trabajo con mayor rapidez que los grandes. Aunque lo grupos más grandes tienen mayores y mejores resultados en situaciones problemáticas. Grupos de alrededor de 12 o más personas, obtienen resultados de múltiples alternativas para la solución de problemas.

Uno de los aspectos más importantes en relación con el tamaño del grupo lo llaman diferentes autores "*ocio social*" y "*holganza social*", se refiere a la tendencia de las personas a esforzarse menos cuando están en grupo que cuando trabajan de manera individual.

**Podemos llamarle a el *ocio social* sinergia negativa, significa que, el total es menor que la suma de las partes. Esto puede explicarse debido a la percepción de que algunos de los miembros no están cumpliendo con su tarea, y como consecuencia existe una desmotivación reduciendo su esfuerzo el resto de las personas del grupo.**

**Dependiendo de la tarea deberá de diseñarse el tamaño del grupo. Los grupos grandes se consideran más idóneos para encontrar datos así como para obtener de ellos mayores aportaciones. En cambio los grupos pequeños, facilitan tomar acciones.**

**Es necesario que cuando en una organización se formen grupos grandes se establezcan medidas de desempeño para cada uno de los integrantes, esto permitirá que se evite o reduzca el fenómeno denominado ocio social llamado también holganza social.**

**6. *La composición.* En los diferentes grupos se requieren de personas con diferentes habilidades y conocimientos, logrando con ello diversidad, lo cual permite lograr con mayor rapidez el objetivo grupal.**

**Se recomienda que se formen grupos heterogéneos, integrados por personas diferentes en términos de personalidad, sexo, educación, ideología, experiencia; puesto que de esta manera podríamos aprovechar las diferentes inteligencias como son la cognoscitiva, emocional y social, particularmente en las tareas o proyectos que requieren de la creatividad e innovación.**

**Es vital que los administradores tengan la visión para formar grupos con las personas adecuadas, ya que depende de esto en gran medida el lograr alcanzar los objetivos establecidos por toda organización.**

**No se debe tener temor de que por la diversidad de los integrantes puedan existir conflictos ya que cuando éstos son bien atendidos, nos da como resultado el estímulo a la creatividad y mejora la toma de decisiones. Aunado a lo anterior, la diversidad en los grupos fomenta mayor productividad, que si se trabajara de manera individual, a esto le podemos llamar sinergia positiva.**

**7. *Cohesión.* Se distinguen por su cohesión los diferentes grupos, esto quiere decir, el grado de atracción que las personas sienten entre sí o el vínculo que sienten entre ellas y el deseo de permanencia en el grupo.**

**Esta variable está íntimamente ligada con la productividad de los empleados en la organización. Los grupos se fortalecen cuando las personas permanecen trabajando unidas una parte importante de su tiempo, cuando los grupos son pequeños se facilitan las relaciones entre los miembros de manera armónica favoreciendo esta buena comunicación en su desempeño, cuando perciben competencia con otros grupos.**

**En base a investigaciones se ha comprobado que la relación entre cohesión y productividad depende de la normatividad que establecen los grupos. Cuando los grupos establecen normas de desempeño con bajas expectativas, el grupo aún cuando esté unido tendrá baja productividad. En cambio cuando las normas de desempeño son altas y con grandes expectativas, calidad en los resultados y buena relación con personas externas, un grupo unido tendrá mejores resultados de productividad que otro menos cohesionado.**

**Es importante recalcar que las normas de desempeño que establezcan los diferentes grupos sean grandes o pequeños en las organizaciones, deberán ser estrictas con el compromiso ineludible de su cumplimiento, pues de esta manera se lograrán alcanzar los parámetros de productividad deseados.**

**Para fomentar la cohesión en los grupos, podemos proponer lo siguiente:**

**a) reducción de los grupos, pero cuidando que no se afecten para el propósito deseado;**

**b) propiciar el compromiso con las metas por parte del grupo;**

**c) programar el tiempo necesario para que los miembros tengan reuniones de trabajo, proporcionando lo necesario para que se propicie un ambiente agradable;**

**d) Incrementar el estatus de los grupos y hacer sentir la facilidad de su ingreso;**

**e) Propiciar la competencia con diferentes grupos;**

**f) Contar con un programa para estimular y recompensar al grupo, evitando en lo posible salvo casos especiales que se premie de manera individual; g) buscar la independencia y aislamiento del grupo.**

#### **4.4 COMUNICACIÓN Y TOMA DE DECISIONES DE GRUPO**

**Uno de los procesos de mayor importancia en las organizaciones es la toma de decisiones en grupo, y nos podemos preguntar: ¿si son mejores estas decisiones grupales a las que se toman de manera individual? Iniciemos con el cuestionamiento de las ventajas y desventajas de los grupos.<sup>51</sup>**

**Los aspectos que se consideran como ventajas de la toma de decisiones en grupo son los siguientes:**

- a) Los grupos generan información y conocimientos más completos. Con la aportación de varios integrantes, los diferentes grupos cuentan con más alternativas para el proceso de toma de decisiones. Un grupo heterogéneo aporta mayor diversidad de proyectos de mejora para elevar la calidad del producto o servicio en la organización.**
  
- b) La diversidad de puntos de vista se ven incrementados a través de los grupos.**

**Lo anterior nos propicia el que contemos con una mayor variedad de métodos así como de alternativas.**

**Se ha llegado a la conclusión de acuerdo a pruebas que un grupo generalmente supera a un individuo aún cuando éste sea muy competente; por lo que se considera que, los grupos ofrecen mejores perspectivas y decisiones de mayor calidad.**

- c) Los grupos favorecen que sean aceptadas las soluciones. Como ya lo mencionábamos anteriormente, es importante la participación de los miembros en la toma de decisiones pues de esta manera generalmente la apoyan y facilita que el resto del grupo la acepte.**

**Cuando las decisiones se toman en los niveles superiores sin tomar cuenta al resto de la organización es muy común que no sean aceptadas por las personas y se tenga como resultado una resistencia al cambio y un fracaso organizacional.**

**Cuando las personas participan en las decisiones, se comprometen y las apoyan con entusiasmo a nivel grupal.**

**Los aspectos que se consideran como desventajas de la toma de decisiones en grupo se mencionan a continuación:**

- a) Consumen un mayor tiempo. Generalmente los grupos por su misma estructura y funcionamiento ya que tienen que discutir, buscar alternativas y tener un consenso de la decisión tardan más tiempo que una persona en llegar a una solución.**
- b) Existe una presión en los grupos para que sean aceptadas las soluciones. Se presenta el fenómeno que los miembros dejan de discutir ya que sienten el deseo de ser aceptados y valorados por el grupo.**
- c) Una persona o unas cuantas tienden a dominar al grupo. También se presenta la situación que un subgrupo dominante trata de imponer sus decisiones en el grupo. Sobre todo cuando éste, está integrado**

**por personas con poca capacidad y experiencia, su desempeño se puede ver fuertemente afectado.**

**d) En las decisiones grupales existe la indefinición de las responsabilidades:**

**Cuando la toma de decisión es individual, la responsabilidad de los resultados recae en una persona, en cambio en el proceso de los grupos, la responsabilidad es compartida y por lo mismo difícilmente podríamos atribuir los resultados a un integrante.**

**En los grupos la manera más común en materia de toma de decisiones se da en los llamados grupos de interacción. Éstos se caracterizan en donde los integrantes se tratan en persona comunicándose de manera verbal y no verbal.**

**Pero como mencionamos este tipo de grupos se presionan y censuran para que unos cuantos impongan sus decisiones; para disminuir este tipo de problemas que se presentan en los grupos de interacción se aplican las herramientas y técnicas siguientes:**

**1. La lluvia de ideas, esta técnica propicia un ambiente para ir definiendo posibles alternativas sin limitantes ni críticas. Es recomendable que una reunión de lluvia de ideas reúna a entre seis a doce personas, seleccionadas aleatoriamente. El líder del grupo debe dar a conocer el problema de manera clara y objetiva para que todos los integrantes lo entiendan.**

**Se determina un tiempo para que los miembros expresen las diferentes alternativas que consideren factibles aplicar al problema en cuestión. No**

**es permisible críticas, se hacen las anotaciones de las diversas alternativas para hacer los comentarios y análisis necesarios.**

**Es muy común que coincidan alternativas de los integrantes facilitando la toma de decisiones.**

**Stephen P. Robbins, define lluvia de ideas como: "Proceso de generación de ideas que favorece cualquier alternativa sin criticar ninguna".**

**2. En la técnica de grupo nominal es un método, en donde se refiere al adjetivo nominal debido a que la discusión o comunicación se limita entre los miembros del grupo durante el proceso de las diferentes alternativas para la toma de decisiones.**

**Esto quiere decir que las personas del grupo están todas reunidas, para seleccionar una solución, pero trabajan de manera independiente o individual. Al exponerse una situación que ha generado problema en la organización.**

**Esta técnica puede funcionar de la manera siguiente:**

- a) Los miembros se reúnen en grupo y el líder presenta el problema con precisión y objetividad.**
- b) Cada persona anota las ideas sobre el problema que considera pertinentes.**
- c) Posterior a este período silencioso. Cada uno espera su turno para participar y presentar sus ideas o propuestas al grupo, al término se anotan todas ellas.**

**d) El grupo discute y aclara las ideas expuestas para posteriormente hacer una evaluación de ellas.**

**e) Todos los miembros de manera independiente clasifican y califican las ideas presentadas, la idea o propuesta que reciba la mayoría de votos será la decisión del grupo.**

**La técnica del grupo nominal tiene como principal ventaja el permitir al grupo reunirse de manera formal pero sin limitar las aportaciones de ideas independientes, como sucede en los grupos de interacción.**

**3. Junta electrónica o grupo asistido por computadora. Es un método de toma de decisión en grupo donde integra la tecnología de cómputo avanzada con la técnica del grupo nominal.**

**Cuando se cuenta con el equipo de tecnología necesario, se pueden reunir hasta 50 personas en una mesa en forma de herradura, cada participante cuenta con una computadora.**

**Se hacen las preguntas, los integrantes del grupo responden las preguntas en sus respectivas computadoras. Los diferentes comentarios y votación individual se presentan en una pantalla de proyección que está ubicada en el lugar de la reunión, así también en cada monitor de cada persona. Las principales ventajas de esta técnica son el anonimato, la honestidad, la velocidad, bajo costo y la productividad.**

**En la actualidad, este método del uso de la tecnología de punta es muy usado en las reuniones de grupos, ya que a través de este tipo de juntas electrónicas las ideas se procesan más rápidamente.**

#### **4.5 EQUIPOS DE TRABAJO**

***Joseph Juran*, conocido como el gurú de la calidad hizo posible que el concepto de equipo haya cobrado gran relevancia en las organizaciones. Juran diseñó para la solución de los problemas en las organizaciones japonesas en los años cincuenta y alrededor de los ochentas en Estados Unidos, el enfoque de equipos.**

**La importancia de los equipos en la actualidad, se debe a que tienen mayor efectividad en el logro de metas que si se hiciera de manera individual, sobre todo cuando las tareas a realizar requieren de personas con diferentes habilidades, conocimientos, y experiencia.**

**En las organizaciones los administradores aplican la práctica de formar equipos de trabajo, pues los consideran muy eficientes, con una gran flexibilidad, tienen la característica de adaptarse con facilidad a las contingencias.**

**Los equipos tienen la capacidad de integrarse, mantenerse, mejorarse y disolverse con rapidez. Asimismo los equipos desempeñan un papel muy importante en la motivación de los empleados.**

**Existe diferencia entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo. Sobre todo en cuanto se refiere a resultados, se marca la diferencia entre grupo y equipo.**

***Idalberto Chiavenato* nos menciona que las principales diferencias entre los grupos de trabajo y los equipos son las siguientes:**

- a) El grupo de trabajo solamente tiene un líder de gran influencia, en cambio los miembros del equipo tienen funciones de liderazgo que son compartidas.**
- b) En los grupos las personas tienen responsabilidad de manera individual, en cambio los equipos de trabajo tienen una responsabilidad tanto individual como grupal.**
- c) El grupo de trabajo tiene el mismo propósito que el de la organización, a diferencia que el equipo tiene una finalidad muy específica.**
- d) El grupo produce productos de manera individual, en cambio el equipo de trabajo genera productos colectivos.**
- e) El grupo de trabajo lleva a cabo reuniones eficientes, mientras que el equipo propicia reuniones abiertas y de manera sistemática, enfocadas a resoluciones de situaciones conflictivas.**
- f) El grupo utiliza indicadores para medir la eficacia, como el desempeño en la producción, en la calidad, en las finanzas; a diferencia que el equipo de trabajo lleva a cabo la medición de forma directa, a través de la evaluación de los diferentes productos del trabajo colectivo.**
- g) El grupo de trabajo fomenta discusiones, toma decisiones y delega responsabilidades, en cambio el equipo discute, decide y realiza el trabajo.**

## **4.6 TIPOS DE EQUIPOS**

**Los principales tipos de equipos más comunes que se forman en las organizaciones son los siguientes:**

- a) Equipos de solución de problemas. Estos equipos se integran con empleados de un mismo departamento o de varios, dependiendo del tipo de problema, ya que en algunos casos es suficiente con reuniones de miembros de la misma área de trabajo para la solución de los casos que se presenten.**

**En cambio existen algunos problemas que requieren la participación de empleados de diferentes departamentos para que a través de la coordinación de esfuerzos y de la diversidad de habilidades, conocimientos, experiencia se obtengan resultados satisfactorios para la solución de las diversas contingencias que se presentan en la organización.**

**Es de gran importancia el que se seleccione adecuadamente a sus integrantes y defina con objetividad lo que se pretende alcanzar por parte del equipo, fomentar que exista una eficaz interacción entre miembros para mejorar el desempeño y de esta manera, mantener la motivación para continuar obteniendo resultados de calidad en la solución de problemas.**

**La cantidad de personas necesarias para la formación de este tipo de equipos normalmente están compuestos de cinco a doce empleados, pero esto puede variar dependiendo de las condiciones y características del problema que se presente.**

**Así como también, la cantidad de horas necesarias para las reuniones de trabajo a la semana dependerá de las necesidades que cada caso requiera para analizar las alternativas de mejorar la eficiencia, ambiente laboral y la calidad de los diferentes procesos.**

- b) Equipos autodirigidos. Son independientes, normalmente estos grupos están integrados por una cantidad de entre 10 y 15 personas (cantidades que pueden variar). Realizan trabajos relacionados o interdependientes y se hacen cargo de diversas funciones de anteriores jefes, asumiendo responsabilidades administrativas, como la planeación, programación y evaluación del desempeño.**

**Toman acciones ante la presencia de problemas así como el trabajo conjunto con clientes y proveedores. Este tipo de equipos de trabajo seleccionan quiénes van a ser sus integrantes, así mismo entre ellos hacen su evaluación al desempeño de las responsabilidades asumidas. Por lo que, la función de supervisión tiene poca relevancia y quizá en algunos casos no exista.**

**En relación a la efectividad de los equipos autodirigidos, de acuerdo a los estudios en esta materia nos indican que depende en gran medida de la situación. Factores como el ambiente laboral, despidos de personal, características del trabajo a desarrollar por parte del equipo, las normas y la remuneración salarial, tienen gran influencia para el buen desempeño de los miembros del equipo.**

- c) Equipos multidisciplinarios. Este tipo de equipos se integran por empleados que tienen un nivel en la organización similar, pero**

**dependiendo de diferentes áreas de responsabilidad, y se reúnen para el cumplimiento de diferentes trabajos.**

**Los equipos multidisciplinarios permiten que las personas de diferentes departamentos de una organización, incluso entre organizaciones puedan intercambiar aportaciones, trabajar en programas complejos, desarrollar proyectos innovadores, procesos de mejora continua en la calidad y solucionar problemas.**

**Cabe hacer mención que son equipos que presentan grados de dificultad en su operación, sobre todo en el inicio de su integración, ya que se lleva un tiempo significativo para que las personas aprendan a trabajar en equipo y confianza, ya que se trata de empleados con antecedentes profesionales, experiencias y visiones diferentes.**

**d) Equipos virtuales. Con la llegada de la informática, las reuniones de las personas en las organizaciones dejaron de ser indispensables. Estos equipos se apoyan en la nueva tecnología de cómputo con el propósito de comunicar a sus empleados no importando el lugar en que se encuentren y lograr objetivos en común de la organización.**

**Se pueden comunicar a través de correos electrónicos, conferencias telefónicas, fax, videoconferencias, ente otros.**

**Estos equipos hacen las diferentes funciones y actividades que los demás equipos, como intercambio de experiencias, toma de decisiones para solución de problemas o contingencias, elaboración de programas de calidad, proyectos innovadores, incluir personas**

**de la misma organización o comunicarlos con empleados de diferentes organizaciones, como clientes, proveedores o socios.**

**La permanencia para reuniones en este tipo de equipos puede ser desde horas hasta, días, meses, años o de manera permanente. Dependerá del trabajo a realizar, ya sea por un problema, un programa o algún proyecto.**

***Stephen P. Robbins* nos dice que, los equipos virtuales tienen menor compenetración social y menos comunicación directa entre las personas, ya que no les permite la retroalimentación de las discusiones de manera personal. Sobre todo cuando los integrantes no se han presentado personalmente.**

**Estos equipos virtuales están más enfocados a realizar las tareas asignadas, más que al intercambio de información social y emocional.**

**Pueden realizar su trabajo no importando los miles de kilómetros de distancia que haya entre sus empleados, y a pesar de los diferentes horarios que tengan los países.**

**De esta manera, a través de este tipo de equipos virtuales las personas pueden trabajar de manera conjunta ya que de otra forma no lo podrían hacer.**

**e) Equipos denominados fuerzas de tarea. Estos equipos están diseñados para llevar a cabo tareas específicos o cumplir con proyectos temporales.**

**Cuando son alcanzados los propósitos para lo cual fueron creados, estos equipos fuerzas de tarea son disueltos por parte de los directivos de la organización.**

**Los administradores de las organizaciones deben contar con la capacidad de implementar, mantener y mejorar la administración de equipos y llevar a cabo de manera sistemática y permanente iniciativas de proyectos de mejora continua.**

**Para que los equipos sean eficientes se requiere:**

**a) Establecer objetivos bien definidos y que sean comprendidos por todos los integrantes;**

**b) Seleccionar a los miembros adecuadamente, para que cuenten con las habilidades, personalidades, capacidades y experiencias necesarias para llevar a cabo las actividades necesarias;**

**c) Comunicación eficiente y un ambiente propicio para exista confianza recíproca entre sus integrantes;**

**d) Un liderazgo capaz de lograr consensos, negociaciones, con los ingredientes necesarios para mantener permanentemente motivadas a las personas y lograr en ellas un espíritu emprendedor y creativo, para facilitar y lograr las metas fijadas por la organización;**

**e) Indiscutiblemente debe existir el apoyo incondicional por parte de la organización para que sea posible que los equipos logren obtener el éxito deseado.**

**Los equipos deben de llevar a cabo tareas en conjunto de manera eficiente, asumiendo cada persona su responsabilidad y compromiso para alcanzar los objetivos establecidos por la organización. Sus miembros deberán contar con la libertad y autonomía, para que puedan utilizar sus diferentes habilidades, conocimientos y experiencias y desarrollar trabajos, programas y proyectos con una gran trascendencia en beneficio de ellos mismos y de la organización.**

**Los equipos requieren de personas con diferentes capacidades:**

**a) Es necesario contar con empleados que tengan experiencia técnica;**

**b) Individuos con disponibilidad para recibir capacitación para mejorar las habilidades técnicas e interpersonales;**

**c) Que tengan personas que se les facilite: encontrar alternativas, tomar decisiones, resolver situaciones conflictivas y problemas organizacionales;**

**d) Gente que sepa escuchar, recibir y proporcionar retroalimentación y proponer soluciones.**

**En los equipos los miembros cuentan con diferentes capacidades, pero cuando existen debilidades para realizar alguna tarea, es muy común que uno o más de los integrantes tome la iniciativa de aprender lo que se necesita para que de esta manera el equipo no tenga deficiencias en su desempeño y trabaje a su máxima capacidad.**

**Se necesita entender y conocer las fortalezas que cada un empleado puede dar al equipo, es conveniente asignar el trabajo de acuerdo a el**

**estilo de cada uno de ellos. Esto permitirá que concuerden las preferencias de las personas con los papeles a desarrollar, creándose de esta manera un ambiente de trabajo adecuado para el equipo.**

**La personalidad de los integrantes juega un papel relevante en la eficiencia de los equipos. Es por ello que los administradores eligen personas sociables, meticulosas y con un alto grado de estabilidad emocional para la formación de equipos que son los que de acuerdo a estudios, obtienen los mejores resultados por su desempeño.**

**En la medida que los equipos van obteniendo éxito, aumenta la confianza y la motivación para seguir logrando éxitos futuros.**

**Los conflictos que se presentan en una organización, no necesariamente son malos para los equipos de trabajo, ya que cuando no se presentan este tipo de situaciones conflictivas hace que en ocasiones los equipos se vuelvan pasivos y apáticos. Por lo tanto, los conflictos pueden ser factor de mejora para la eficiencia en los diferentes equipos, pero no en todos los casos.**

**Cuando los conflictos se dan en las relaciones interpersonales del equipo, generalmente ocasionan bajo desempeño en las tareas. En cambio cuando los conflictos se presentan como un reto para los integrantes, se estimula la discusión, llevan a cabo el proceso de evaluación del problema, se presentan alternativas y como resultado se pueden tomar las mejores decisiones de equipo.**

**Como parte central y fundamental en los sistemas de administración de la calidad en las organizaciones son la participación de los equipos de trabajo.**

**La parte esencial y fundamental de un sistema de gestión de la calidad es el mejoramiento de los procesos. Para que esto se pueda lograr es necesario sensibilizar a las personas para que participen en las diferentes actividades necesarias para el mejoramiento de los procesos.**

**Para lo cual es de gran importancia que los administradores o directivos de las organizaciones, implementen acciones encaminadas a motivar a los empleados para que participen activamente dando lo mejor de sí mismos como equipo y acepten el compromiso de lograr resultados de excelencia.**

**Los administradores para que tengan éxito en implantar un sistema de administración de la calidad en la organización.**

**Deben considerar factores de gran importancia e impacto para el buen desempeño laboral de las personas como el disfrutar de las tareas que realizan, apoyar sus habilidades y talentos, apoyo para el progreso en el desarrollo personal de los miembros del equipo, reconocimiento por el buen desempeño en las tareas, satisfacción en beneficios como el salario, estímulos y prestaciones, propiciar un ambiente laboral armónico, fomentar reuniones de carácter ético y moral, así como un trabajo de calidad en equipo.**

**Los administradores deben de continuar trabajando en el desarrollo y mejoramiento de los equipos, aún cuando éstos se consideren consolidados o maduros en su actuación, ya que podrían volverse apáticos y pasivos.**

**Es por lo que, los administradores con visión organizacional, deberán seguir de manera sistemática y permanente apoyar a los equipos a través de programas de mejora continua para asegurar un sistema de administración de la calidad con éxito en la organización.**



## **CAPÍTULO V**

### **LIDERAZGO**

#### **5.1 CONCEPTO DE LIDERAZGO.**

**El éxito o el fracaso en una organización se deben generalmente a la existencia o a la falta de liderazgo. Es por ello, que el tema de liderazgo ha tenido gran impacto e importancia en las organizaciones en los diferentes países del mundo. *James C. Hunter* nos dice que en la búsqueda en Amazon.com encuentra uno más de 280,000 libros sobre liderazgo y gestión empresarial y cada año aparecen decenas de miles de páginas escritas sobre liderazgo en revistas y periódicos.**

**Los líderes son personas que influyen en los demás y que tienen visión para llevar a cabo los cambios a futuro que se necesitan. El ser líder implica el motivar a las personas e influir para que contribuyan al logro de los objetivos en común.**

**Consigue que los empleados asuman el compromiso con la misión, dando lo mejor de ellos y desarrollando toda su capacidad. Las organizaciones necesitan de liderazgo para que sean dirigidas eficazmente consolidando su competitividad y en consecuencia logrando el éxito.**

**El Pequeño Larousse Ilustrado nos define líder: m. (del ingl. Leader, conductor). Jefe, dirigente. Y liderazgo como: m. Neol. Liderato.**

**El libro "El Supervisor eficiente" del autor Richard M. Hodgetts define liderazgo como: "El proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinada(s) meta(s)".**

**Como lo vimos en el capítulo anterior, en las organizaciones es de vital importancia que las personas trabajen en conjunto y lleven a cabo tareas en los diferentes puestos de la organización. Se requiere de un liderazgo que pueda supervisar e incentivar los esfuerzos coordinados de los empleados que asumen la responsabilidad de tareas en equipo.**

**Cabe mencionar que no todo administrador (presidente ejecutivo, director general, gerente, jefe de departamento, supervisor, etc.) es un líder, y como consecuencia no todos los líderes ocupan necesariamente un puesto en las organizaciones. Pero no debemos restarles importancia a estos últimos ya que en algunos casos tienen una mayor influencia que los administradores que tienen el poder que les otorga un puesto.**

**Tanto no es sinónimo liderazgo de gerencia, como tampoco lo es liderazgo de administración como no lo es liderazgo de gestión empresarial.**

**Stephen P. Robbins nos dice que una gerencia eficaz impone orden y es congruente al planear de manera formal y diseñar estructuras organizacionales rígidas y comparar los resultados con los planes.**

**El liderazgo, a diferencia, se refiere a manejar el cambio. Define liderazgo: "como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas". Nos comenta que esta influencia puede estar sustentada en la formalidad como lo otorga un puesto de gerente en una organización. Estos puestos tienen autoridad asignada de manera formal, las personas**

que los desempeñan asumen el liderazgo por el hecho de ocuparlos. Afirma que no todos los jefes son líderes ni todos los líderes son jefes. El liderazgo informal (capacidad de influir sin ser producto de la estructura formal de la organización) es tan importante o más que la influencia formal.

Ken Blanchard, autor de "El ejecutivo al minuto" nos expresa en su libro: "¿Qué es el liderazgo? Es un proceso de influencia".

Liderazgo y administración son conceptos que con frecuencia se piensa que son iguales. Idalberto Chiavenato nos lo comenta y nos explica además que la administración se enfoca al orden y a la congruencia a través de la elaborar planes formales, el desempeño de la organización y compara los resultados con los planes.

En cambio el líder desarrolla una visión a futuro, establece el rumbo a seguir, comunica esta idea a los demás, logra el compromiso de las personas, los motiva y ayuda para superar adversidades y conflictos.

También, coincide en que en la práctica, todo administrador o gerente debe ser líder, pero no todo líder es un administrador o gerente. El administrador se respalda por su posición en la estructura organizacional, en cambio el líder se basa en sus cualidades de su persona.

No debemos confundir el liderazgo con la gestión empresarial, nos dice James C. Hunter en su libro "Las claves de la paradoja", (una guía práctica para el líder con vocación de servicio); La gestión empresarial atañe a las tareas que realizamos como la planificación, el presupuesto, la organización, la resolución de problemas, controlar, mantener el

**orden, desarrollar estrategias entre otras cosas más. Concluye: la gestión empresarial es lo que hacemos. El liderazgo es lo que somos. En su anterior libro: "La Paradoja", (un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo); definió el liderazgo como: "El arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común". En su nuevo libro: "Las claves de la paradoja", define liderazgo como "Las habilidades para influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común y con el carácter que inspira confianza". En esta definición, las palabras clave son habilidades, influir, carácter y confianza.**

**Un líder tiene un poder personal ya que puede influir en las personas por medio de las relaciones y a través de ellas puede provocar o modificar comportamientos. La influencia del líder esta íntimamente relacionado con los términos de autoridad y poder.**

**Cuando hablamos de autoridad nos referimos al poder legítimo que una persona tiene debido al puesto que desempeña en la organización. Todo empleado que ocupa una posición importante en la estructura organizacional, por ese simple hecho tiene el llamado poder debido al puesto.**

**Idalberto Chiavenato afirma que el poder derivado del puesto se refiere lo que el líder puede ofrecer a las personas y lo presenta en:**

**a) Poder de recompensa, donde el subalterno tiene la esperanza de obtener reconocimiento, incentivo, elogio o algún premio que desea;**

**b) Poder coercitivo, este se presenta cuando el empleado percibe que si no logra los resultados esperados, puede ser castigado o amonestado por el líder y**

**c) Poder legítimo se deriva del puesto que ocupa la persona en el grupo, equipo o estructura organizacional. En las organizaciones formales, el presidente tiene más poder que los directores, el director cuenta con mayor poder que los gerentes, etc.**

**John Maxwell, autor de varios estudios sobre liderazgo, lo sintetizó de la manera siguiente: "El liderazgo es influencia, nada más y nada menos".**

**En cambio, cuando hablamos de poder derivado de la persona nos referimos al que está sustentado en lo que las personas ven en el líder.**

**Chiavenato nos ilustra que el poder derivado de la persona basado en lo que otros observan del líder podemos clasificarlos de la manera siguiente:**

**a) el poder de competencia en donde el líder es visto como fuente de conocimiento, orientación e inspiración. También se llama poder de pericia. Las personas reconocen competencias superiores y experiencias al líder y,**

**b) el poder de referencia donde los subordinados pretenden identificarse con su líder, el cual es admirado por sus rasgos de personalidad. A este tipo de poder también se le denomina de manera popular carisma.**

**La característica más importante del poder de referencia es la admiración y el deseo de parecerse al líder.**

**En resumen podemos decir que el poder de recompensa, el poder de coerción y el poder legítimo son derivados de los puestos que las personas desempeñen en las organizaciones, a diferencia de el poder de referencia y el poder de competencia se derivan de las personas en sí.**

**Cuando los liderazgos provienen de los poderes de recompensa, legítimo y coerción, no provienen del líder, sino del poder que tienen por el puesto en la organización. El liderazgo verdadero o real tiene su base en el poder de referencia o de competencia, esto nos dice, que se basa en el líder, y su característica es que, a través de las personas se obtengan los mejores resultados en la organización.**

**Para los directivos y ejecutivos debe de existir un equilibrio entre la administración y el liderazgo, por un lado deben tener una clara visión de los procesos, la operatividad y desempeño de los mismos así como proyectos de mejora continúa en la organización. Pero por otro lado, se requiere que exista la sensibilidad hacia las personas, interés, apoyo en las tareas e influencia para que las realicen con entusiasmo y en un ambiente de armonía y sobre todo de confianza.**

**Ahora bien, hablaremos de el concepto de política y la relación con el poder, Chiavenato afirma que la política es el poder en acción, dicho de otra manera es la aplicación de las facultades que le confiere el puesto a la persona para lograr los resultados deseados. Cuando las personas aplican el poder en acciones en la organización, se dice que se está haciendo política.**

**Las personas que tienen habilidades políticas saben utilizar con eficacia sus bases de poder.<sup>53</sup>**

**La política es el uso del poder para influir en la toma de decisiones o en el comportamiento de las personas. El comportamiento político en las organizaciones incluye ciertas actividades que no son requeridas como parte de los puestos formales dentro de la organización, pero influyen o tratan de influir en la distribución de ventajas y desventajas.<sup>54</sup>**

**Robbins nos dice que los comportamientos políticos pueden ser de los tipos siguientes: <sup>55</sup>**

- a) Retener información clave para que no llegue a las personas de mayor jerarquía, a fin de conservar poder en la toma de decisiones.**
- b) Denunciar a compañeros para eliminar posibles competidores.**
- c) Divulgar rumores.**
- d) Difundir información confidencial acerca de actividades de la organización para proyectar una imagen de importancia.**
- e) Intercambiar favores con otras personas de la organización para beneficio recíproco.**
- f) Cabildear para que una decisión sea aceptada en la organización.**

**Es importante recalcar que para los administradores es importante llevar a cabo la función de la administración pero no es menos importante, sino quizá tiene una mayor relevancia e impacto benéfico el que tengan la capacidad de ser líderes en las organizaciones.**

**Cuando no existe un verdadero liderazgo en la organización, esto se ve reflejado en un alto índice de rotación de personal, ya que no se dan las condiciones adecuadas que el líder legítimo propicia para que exista un ambiente de armonía en el trabajo.**

## **5.2 TEORÍAS SOBRE EL LIDERAZGO.**

**Por la importancia que tiene el liderazgo se han realizado gran cantidad de estudios, de los cuales han surgido diferentes teorías.**

**Existe una gran diversidad entre cada una de ellas con diferentes enfoques, por lo que hace que el tema del liderazgo sea muy complejo y falta mucho por descubrir.**

**Pero es importante mencionar que las diferentes teorías de liderazgo que vamos a describir tienen cualidades en común los diferentes líderes como es el compromiso, la honradez, la humildad, el respeto, la generosidad, la indulgencia, la afabilidad, la paciencia y vocación de servir. Además James C. Hunter, nos define estos comportamientos de las personas a continuación:**

**a) El compromiso es, quizá uno de los más importantes ya que las personas están dispuestas a implicarse más no a comprometerse. Los empleados deben asumir el compromiso con una visión de desarrollo individual y de grupo.**

**El líder debe sentir una pasión por la gente y por el equipo, motivándolos para que sean lo mejor posible tanto en lo personal como en lo profesional.**

**b) La honradez es una cualidad que la mayoría de las personas seleccionan como prioritarias que debe tener el líder. Asimismo al contar una persona con este atributo de honradez nos inspira la confianza que se requiere para las buenas relaciones que deben existir en toda organización.**

- c) La humildad significa ser auténtico y sin pretensiones ni arrogancia. De acuerdo a la historia nos menciona que Moisés ha sido uno de los hombres más humildes que ha existido. La gente espera que los líderes tengan autenticidad, ser ellos mismos con las personas, no los quieren vanidosos, autosuficientes y pedantes.**
  
- d) El respeto es tratar a los demás como personas importantes. Dar un trato adecuado aún a los individuos que tienen problemas de comportamiento.**
  
- e) La generosidad es el satisfacer las necesidades de los demás, incluso en algunos casos que antes que las propias. Nos referimos a satisfacer necesidades que requiere la persona legítimamente para tener un bienestar físico o mental.**
  
- f) Indulgencia se define como no guardar rencor al que nos perjudica. Los líderes deben de tener la capacidad de desprenderse del rencor ya que si no lo hacen, perderán eficiencia y serán emocionalmente inestables. Hay personas que se la pasan dándole vueltas a sus rencores y corren el peligro de que lleguen a terminar amargados.**
  
- g) La afabilidad es cuando el líder presta atención, aprecia y anima a las personas. La mejor forma de prestar atención a los empleados es, escucharlos activamente. La escucha activa consiste en ver las cosas como las ve la persona con la que estamos conversando y sentir las cosas como el las siente. También podemos referirnos a la empatía.**
  
- h) Paciencia se define como mostrar dominio de uno mismo ante la adversidad. Un líder debe ser ejemplo de conductas adecuadas ante situaciones de conflicto en donde tiene que demostrar un dominio de**

**su persona para los demás. Ya que si no tiene control el líder sobre su comportamiento ante problemas que se le presenten, no podemos esperar que el equipo se controle y asuma responsabilidad.**

- i) Vocación de servir, nos referimos al líder con vocación de servicio a los demás, se caracterizan por establecer la misión, los valores éticos y morales, la responsabilidad y compromiso para alcanzar los indicadores de calidad en la organización, apoyando y guiando a los miembros del equipo para su crecimiento y desarrollo.**

**Colabora con sus subordinados para identificar y satisfacer sus necesidades legítimas tanto personales como laborales, para que puedan desarrollar al máximo su potencial tanto personal como profesional. Son líderes que siempre están dispuestos a servir y al hacerlo ellos se enriquecen espiritualmente.**

**Considero que no habría mejor ocasión que transcribir lo que afirmó en relación a esta vocación de servir, un personaje considerado como un gran líder en el mundo, me refiero a Martin Luther King quien reconoció que: "Todo el mundo puede ser noble porque todo el mundo puede servir. No es necesario tener un título universitario para servir. Usted no tiene que saber conjugar todos los verbos para servir... no necesita conocer la segunda ley de la termodinámica para servir. Sólo necesita un corazón lleno de amor. Un espíritu benevolente."**

**A continuación daremos a conocer diferentes teorías que se han descubierto después de muchos años de investigaciones.**

### **5.2.1 TEORÍAS DE LOS RASGOS.**

**La teoría de los rasgos se puede considerar la teoría con mayor antigüedad de liderazgo, busca identificar los rasgos de personalidad que diferenciaban a los grandes personajes de las mayorías. Desde sus inicios los medios de comunicación han apoyado esta teoría, pues por medio de las cualidades y características de las personas se identifican a los líderes y a los que no los son.**

**La historia así como los medios de comunicación nos mencionan como líderes y personas extraordinarias a Jesucristo, Moisés, Gandhi, Madre Teresa de Calcuta, Simón Bolívar, Don Miguel Hidalgo y Costilla, Martín Luther King, Abraham Lincoln, Nelson Mandela, Winston Churchill así como el fundador de Apple, Steve Jobs, el presidente de American express, Ken Chenault.**

**Los rasgos de personalidad están íntimamente relacionados con el fracaso o el éxito de las personas.**

**Desde los años 30 se han realizado estudios para identificar a los líderes de las personas que no lo son, y la base de estas investigaciones han sido las cualidades personales, físicas, intelectuales, emocionales sociales y culturales.**

**Nos explica Robbins que de acuerdo a la revisión de 20 estudios diferentes se identificaron casi 80 rasgos de liderazgo, pero sólo cinco de ellos eran comunes en cuatro o más de las investigaciones.<sup>56</sup>**

**Probablemente en este tipo de estudios se buscaban rasgos comunes que identificaran a los líderes de los demás, así como de alguna manera**

**reconocer a los líderes eficientes de los que no lo son, pero estas investigaciones no arrojaron resultados favorables.**

**Por lo que podemos afirmar que no existen rasgos iguales y permanentes que nos permitan identificar a los líderes eficientes. La conclusión de más de medio siglo de resultados acumulados es que algunos rasgos aumentan la probabilidad de éxito del líder pero ningún rasgo lo garantiza.<sup>57</sup>**

**Ahora bien, en el libro de Idalberto Chiavenato, se menciona que están apareciendo nuevas clasificaciones que agrupan diversos rasgos y competencias.**

**Las investigaciones han identificado ciertas habilidades relacionadas con la eficacia del liderazgo, entre ellas: <sup>58</sup>**

- a) El impulso o la motivación para alcanzar objetivos.**
- b) La motivación de liderar (influir, inducir, dirigir), esto no dice que se utiliza el poder social para influir en los individuos.**
- c) La integridad, nos referimos a la confianza y voluntad para transformar las palabras en acciones.**
- d) La confianza en uno mismo para inspirar y dar seguridad a las personas y propiciar un buen ambiente de trabajo.**
- e) La inteligencia, que en este caso se refiere a las habilidades y conocimiento para el procesamiento de información, análisis y evaluación de opciones y facilitar la toma de decisiones para nuevas oportunidades.**

- f) El conocimiento del negocio, es necesario ya que sirve de sustento para la generación de ideas para que la organización se consolide y tenga éxito.**
- g) La inteligencia emocional, tiene su principio en la personalidad y la capacidad de análisis, gran sensibilidad para el buen entendimiento de las situaciones y la facilidad para adaptarse a las circunstancias.**

**Mencionaremos las características del liderazgo que son importantes para obtener éxito en la economía global destacando las siguientes: <sup>59</sup>**

- a) Flexibilidad cultural. Se debe de contar con el conocimiento y sensibilidad cultural en la participación en los negocios internacionales.**

**Esto debe darse también en las organizaciones nacionales, esta habilidad es de vital importancia para lograr éxito, en las negociaciones. Los líderes además de administrar, deben de identificar y apreciar el valor de las diferencias en las organizaciones.**

- b) Habilidades para la comunicación. Los líderes deben ser eficientes para comunicarse, de manera oral, escrita y no verbal.**
- c) Habilidades relacionadas con las personas. El líder debe de crear un clima de aprendizaje, estructurar y dirigir cursos de capacitación, intercambiar información y experiencia, presentar resultados, proporcionar apoyo y asesoría para el desarrollo profesional, promover el cambio organizacional e implantar el nuevo material de aprendizaje.**
- d) Creatividad. El líder debe perfeccionar la habilidad de solucionar problemas e innovación para crear ventajas competitivas en el mundo dinámico en el que vivimos. Asimismo debe generar un ambiente que fomente la creatividad entre las personas.**

**e) Aprendizaje autodirigidos. Se refiere a la permanente adquisición de nuevos conocimientos y habilidades de manera sistemática y permanente. En los tiempos actuales donde se dan las transformaciones drásticas y la competitividad global, los líderes deben tener la gran capacidad de aprendizaje y de adaptación de acuerdo a las situaciones organizacionales.**

**La teoría de los rasgos, se considera la pionera en las investigaciones sobre liderazgo.**

**De las tareas más importantes que tienen las organizaciones modernas es formar y preparar administradores y directivos con la capacidad de un liderazgo eficiente.**

**Peter Drucker afirmó de manera determinante y enfática que efectivamente puede haber "líderes innatos", pero son tan pocos como para depender de ellos. "El liderazgo es algo que debe ser aprendido"<sup>60</sup>.**

**Para Warren Bennis "El mito más peligroso del liderazgo es que sean innatos los líderes; que existe un factor genético del que depende todo líder. Esto es un mito pues sostiene que las personas posee o carecen de algunas cualidades de tipo carismático.**

**Lo anterior es falso. En realidad, lo que sucede es todo lo contrario por lo se llega a la conclusión que los líderes no nacen con esa cualidad se hacen".**

## **5.2.2 TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO**

**Las teorías del comportamiento, así como las teorías de los rasgos aseveran y sostienen que es de vital importancia el liderazgo en las organizaciones para el buen desempeño de las personas, y consideran determinantes las diferentes características de las personas.**

**Las teorías conductuales de liderazgo son definidas por Stephen P. Robbins como las "Teorías que postulan que las conductas distinguen a los líderes de quienes no lo son".**

**Y nos afirma que si existieran comportamientos específicos que pudieran identificar a los líderes, eso facilitaría enseñar el liderazgo, ya que se implementarían cursos y programas que inculquen estos patrones de conducta para formar líderes eficientes.**

**Continúa diciendo que lo anterior es atractivo, ya que sería una manera para incrementar en gran medida a los líderes, pues la aportación de los mismos dependería de manera fundamental en el buen funcionamiento de los diversos cursos de capacitación.**

**Las teorías tradicionales de liderazgo, como las teorías de los rasgos y del comportamiento, están consideradas muy probablemente como las básicas, más antiguas y tradicionales.**

**Las principales teorías del comportamiento que muestran diferentes estilos de liderazgo las presentamos a continuación:**

### **5.2.2.1 DIMENSIONES DEL LIDERAZGO**

**De las diversas investigaciones que se realizaron a fines de los años 40 en la Universidad Estatal de Ohio surgió la teoría conductista de mayor difusión. La Universidad de Ohio llevó a cabo investigaciones en la misma época que la Universidad de Michigan.**

**En dichas investigaciones se entregaron cuestionarios para su llenado a los empleados de organizaciones industriales así como también se aplicaron cuestionarios a militares con la finalidad de evaluar las percepciones sobre liderazgo que tenían los subordinados de sus jefes. Los resultados de las encuestas identificaron dos categorías o dimensiones similares que se identificaban con la conducta del líder.**

**Dimensiones que coincidían con las descubiertas a través de los estudios por la Universidad Michigan.**

**Se les dieron el nombre de: a) "Enfoque en la estructura de trabajo" o "iniciación de estructura" y b) "Consideración por la persona" o simplemente "consideración".**

**"Iniciación de estructura", la define Robbins en su libro de comportamiento organizacional, como: "Grado en el que es probable que el líder defina y estructure su papel y los de sus subordinados en el intento de conseguir las metas", y asimismo nos dice que el concepto de "Consideración" es: "Grado en el que es probable que el líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y por sus sentimientos".**

**Los líderes concentrados en la estructura del trabajo se enfocan en hacer cumplir las diversas tareas y el cumplimiento estricto con el programa de trabajo en los tiempos establecidos y conseguir las metas de la organización, lo anterior tiene mucha similitud cuando el gerente se concentra en el buen desempeño de los empleados y en la producción.**

**A diferencia de los líderes que tienen consideración por la persona se caracterizan por la confianza mutua, libertad de ideas, ideologías y por sus aspiraciones.**

**Se interesan por la comodidad, el bienestar de los empleados en lo personal y en lo laboral, y fomentan un ambiente de satisfacción en las personas.**

**Todo líder debe lograr que las personas realicen sus tareas con un buen desempeño, y en este intento de conseguir que los empleados realicen diversas tareas se presentan dos factores determinantes por un lado el trabajo y por el otro lado la relación humana.**

**Depende del líder que exista un equilibrio entre estos dos elementos para que de esta manera funcione con éxito la organización.**

**Las investigaciones sobre estas categorías han concluido que los líderes que cuentan con una calificación alta en iniciación de estructura y consideración, logran que los empleados asuman el gran compromiso y responsabilidad para realizar sus tareas con el mejor desempeño, y además con una gran satisfacción laboral.**

**Cuando no existe el equilibrio adecuado entre estas dos dimensiones, tenemos por ejemplo, cuando un gerente centra su función solamente en**

**que los empleados realicen sus tareas, pero sin el más mínimo sentido de consideración con sus compañeros, vamos a tener como resultado la creación de un ambiente poco favorable de trabajo, movimientos permanentes de personal en las áreas, falta de confianza, alto índice de rotación de personal y parámetros bajos de calidad.**

**Pero es también necesario mencionar que aún cuando un líder cuente con una calificación alta en las dos categorías y generalmente tenga resultados favorables, de acuerdo a los estudios realizados por la Universidad de Ohio y en base a las diferentes circunstancias que se presentan en algunos casos en especial, no se lograron resultados favorables, por lo que se recomienda tomar en cuenta en esta teoría los factores situacionales en las organizaciones.**

**Investigación de la Universidad de Michigan. Los estudios sobre liderazgo iniciados en el Centro de Encuestas de Investigación de la Universidad de Michigan, fueron prácticamente cuando la Universidad de Ohio realizaban los suyos en las mismas fechas a fines de la década de los cuarentas. En sus encuestas aplicadas tenían similitud de objetivos, que era identificar características en la conducta de los líderes relacionadas con un desempeño eficiente en las organizaciones.**

**En las investigaciones realizadas por la Universidad de Michigan, se llevaron a cabo entrevistas con grupos de alto y bajo rendimiento de diversas organizaciones y encontraron dos formas básicas de liderazgo<sup>62</sup>.**

- a) Liderazgo centrado en el empleado. Está enfocado a las relaciones humanas en el trabajo.**

**b) Liderazgo centrado en la producción. Se concentra en los resultados de las tareas.**

**El liderazgo centrado en las personas, se refiere a los directivos o ejecutivos que consideran de gran importancia el tener buenas relaciones humanas con los empleados.**

**Tienen el concepto que si no existen buenas relaciones personales no funciona nada en la vida, esto incluye la relación con uno mismo y con quien uno interactúa, así como en las diferentes instituciones y organizaciones. De hecho los grandes líderes de éxito adoptan el principio de crear relaciones humanas adecuadas que funcionen para alcanzar las metas fijadas por toda institución y organización.**

**Siempre buscando el beneficio personal y laboral de los empleados que de alguna manera redundará en una aportación benéfica para las organizaciones.**

**En cambio, los ejecutivos que su principal enfoque es la producción se orientan hacia las técnicas o tareas de las organizaciones, cabe mencionar que existe esta tendencia en algunos líderes que haciendo uso del poder que les confiere el puesto lo utilizan para de alguna manera obligar a los empleados sin importar su satisfacción y bienestar a realizar las diferentes tareas y actividades.**

**De acuerdo a las investigaciones por parte de la Universidad de Michigan se llegó a la conclusión que el liderazgo centrado en los empleados favorecía para que se tuviera una mayor satisfacción en el trabajo y mayor productividad en los grupos.**

**Contrario a lo que se obtenía por parte de los líderes orientados a la producción a quienes se les relacionaban con una baja producción de los grupos así como un ambiente laboral no satisfactorio.**

**Estudios en la Universidad de Iowa. En el año de 1930, Kurt Lewin y un grupo de investigadores colaboraron en los primeros estudios e identificaron tres estilos de liderazgo:**<sup>63</sup>

- a) Liderazgo autocrático. El líder fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones, es dominante y personal en los elogios y críticas a las personas.**
  
- b) El liderazgo liberal. Existe una mínima participación de liderazgo, prácticamente no existe: supervisión, apoyo y guía a los empleados, participación en la toma de decisiones de las personas o el grupo y no lleva a cabo ningún tipo de evaluación, orientación o dirección de las acciones del grupo.**
  
- c) El liderazgo democrático. Este tipo de liderazgo fomenta en reuniones las discusiones constructivas, delega autoridad en los subordinados, así como propicia la mayor participación en la toma de decisiones.**

**Los estudios realizados por la Universidad de Iowa fue de gran trascendencia para y valioso apoyo al movimiento conductista y propició las investigaciones encaminadas al comportamiento de las personas y no a los rasgos de personalidad.**

### **5.2.2.2 LA MATRIZ GERENCIAL.**

**La matriz gerencial llamada también por algunos autores Rejilla gerencial (Stephen P. Robbins, Richard M. Hodgetts) y Rejilla del liderazgo (Idalberto Chiavenato) entre otros autores. El desarrollo de esta teoría del comportamiento que analiza el estilo de los líderes, se atribuye a Blake y Mouton<sup>64</sup>.**

**Esta teoría además de identificar el estilo básico de liderazgo, posee dos dimensiones: una es la "preocupación por la producción" y la otra es la "preocupación por las personas", que corresponden a las dimensiones de orientación de los empleados" y a la "producción" de los estudios de la Universidad de Michigan o a las de "consideración por las personas" y "enfoque en la estructura de trabajo" de las investigaciones de la Estatal de Ohio.**

**Rejilla gerencial la define Stephen P. Robbins, como la "Matriz de nueve por nueve en la que se resumen 81 estilos de liderazgo".**

**Lo anterior significa que la matriz tiene nueve posiciones tanto en el eje vertical como en el horizontal, lo que nos proporciona 81 ubicaciones diferentes con las que podemos identificar los estilos de cada líder.**

**Se considera un modelo tridimensional basado en cinco estilos fundamentales de liderazgo, lo afirma en su libro de comportamiento organizacional Idalberto Chiavenato.**

**La matriz o rejilla cuenta con un eje vertical en donde se mide la preocupación por las personas y en su eje horizontal en donde se evalúa la preocupación por la producción. Al igual que como lo afirma Robbins, tanto el eje vertical como el horizontal tienen una escala de puntos del 1 al 9; el 9 nos indica una elevada preocupación y el 1 una poca participación.**

**De acuerdo a los estudios y resultados obtenidos de Blake y Mouton, se encontró que la administración de equipos es la más eficaz ya que trabajan juntos y en armonía para la realización de las tareas, con un estilo de 9.9. A diferencia del estilo 9.1 donde se presenta la eficiencia de las actividades con tendencia dominante o autoritaria.**

**El estilo 5.5 muestra una moderada preocupación por las personas y por la producción.**

**El estilo 1.9 llamado liberal, es cuando se da mayor énfasis en las personas que obtener resultados de las tareas.**

**Finalmente, el estilo 1.1 carece de toda filosofía de administración y tenemos consecuencias críticas en el esfuerzo y desempeño de los empleados, tanto en las relaciones humanas como en el cumplimiento del trabajo.**

**La matriz del liderazgo se puede considerar una teoría que puede integrar los estudios tanto de la Universidad Estatal de Ohio así como la de Michigan.**

A continuación se presentan los principales estilos de la rejilla administrativa de acuerdo a Idalberto Chiavenato que nos muestra en su libro de Comportamiento Organizacional:

<b>ESTILO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>FRONTERAS INTERGRUPALES</b>
1.1	Mínima preocupación por la producción y las persona	Poca participación y poco compromiso.	Aislamiento. Falta de coordinación intergrupala.
1.9	Hincapié en las personas, una preocupación mínima por las personas.	Comportamiento superficial y efímero. Soluciones dentro del mínimo denominador común.	Coexistencia pacífica entre grupos, los cuales evitan problemas para Mantener una armonía aparente.
9.1	Hincapié en la producción una preocupación mínima por las personas.	Las personas no participan.	Hostilidad intergrupala. Suspiciona y desconfianza reciproca. Actitud de ganar/perder.
5.5	Estilo de término medio. La actitud es conseguir algunos resultados si mucho esfuerzo	Mediocridad y adaptación que deja a todos inconformes.	Calma tensa. Indulgencias, prorrates y adaptación para mantener la paz.
9.9	Estilo de excelencia. Hincapié en la producción y en las personas.	Elevada participación e involucramiento de las personas. Compromiso.	Comunicación abierta y franca. Flexibilidad y buena disposición para un manejo constructivo de los problemas.

También nos presenta “La rejilla administrativa” (managerial Grid) <sup>65</sup>, en la siguiente figura:



La matriz gerencial es una de las teorías conductuales de gran utilidad ya que nos permite identificar los estilos de liderazgo y tomar la decisión de seleccionar cual es el mejor para la organización.

**Pero adicionalmente, se puede apoyar de una manera práctica a los administradores y personal que dependen de ellos que se encargan de las actividades operativas en las organizaciones.**

**El enfoque ruta-meta, nos afirma Richard M. Hodgetts en su libro "El Supervisor Eficiente", que es una teoría de gran utilidad para que a los líderes se les facilite lograr el equilibrio que es necesario entre la vital preocupación por las personas y la importante preocupación por el trabajo.**

**El administrador debe enfocarse por apoyar clarificando la ruta del empleado para que logre las metas establecidas.**

**Nos dice además, que podemos dividir los trabajos en dos grupos: en "estructurados" y en "no estructurados".**

**Las diferentes tareas estructuradas por sus características, necesitan de una mínima dirección o asesoría por parte del supervisor.**

**Aunque se recomienda que al colaborar con los compañeros de trabajo, el líder debe motivarlos, felicitarlos, y expresarles el reconocimiento por su buen desempeño en las tareas asignadas.**

**En cambio, en las tareas no estructuradas, los empleados esperan apoyo y dirección.**

**Cuando el trabajo que se les asignó fue sin objetividad, claridad, sin el grado necesario de detalles o cuando no existe la capacidad o se carecen de los conocimientos para llevar a cabo las tareas a desempeñar, los**

**mismos empleados agradecerán todo el apoyo que se les brinden por parte del líder.**

**Este apoyo puede darse a través de una comunicación de manera personal o grupal en donde se proporcione la asesoría necesaria, cursos de adiestramiento, capacitación y desarrollo en los temas que se requieran, para lograr la eficiencia, desempeño y trabajos de calidad esperados por la organización.**

**Al recibir los empleados todo este tipo de apoyos por parte del administrador, la satisfacción de las personas aumenta de manera sustantiva ya que se sienten tomados en cuenta y ello redundará en un beneficio tanto individual como grupal.**

**Asimismo se propicia un ambiente adecuado de trabajo donde los empleados tienen un importante desarrollo tanto personal como profesional.**

### **5.2.3 TEORÍAS DE CONTINGENCIA**

**Las teorías de contingencia se refieren a las diversas circunstancias que hacen posible distinguir el liderazgo.**

**Las teorías de contingencia identifican al liderazgo considerando el medio ambiente y al líder, a los liderados, las normas de trabajo, las circunstancias o situaciones, los objetivos organizacionales, etc.**

**Las aportaciones de los estudios de Fred Fiedler, así como los de Hersey y Blanchard le dan valioso sustento a la teoría de la situación y de la contingencia del liderazgo.**

**Pero, debemos mencionar algunos métodos de gran importancia que han contribuido también como son: el modelo de House, la teoría del intercambio de líder y miembros, y el modelo de participación del líder.**

#### **5.2.3.1 MODELO DE FIEDLER**

**El modelo de contingencia de Fiedler, lo define Stephen Robbins como: "La teoría de que los grupos eficaces dependen de una correspondencia entre el estilo de trato del líder con sus subordinados y el grado en el que la situación le da el control y la influencia".**

**Fredler consideró como factor clave el estilo básico de la persona para que un líder tenga éxito.**

**Es de vital importancia que el líder tenga la capacidad de adaptarse a las diferentes situaciones o contingencias para que el grupo tenga la eficiencia esperada.**

**Para identificar el estilo de los individuos, elaboró un cuestionario al cual le denominó "cuestionario del compañero menos preferido" también llamado "escala de preferencia del colaborador" por medio del cual se determina si las personas se inclinan a las relaciones o por el trabajo.**

**Se solicita a las personas que se les aplica el cuestionario que describan a la persona con la que les gustaría colaborar en las tareas.**

**Fiedler sustenta que los líderes que obtienen resultados positivos en los cuestionarios, son los que tienen un estilo de liderazgo basado en las relaciones, en cambio los que obtienen calificaciones bajas se les considera un estilo de liderazgo enfocado a las tareas.**

**Fiedler considera que el estilo de liderazgo de cada persona es fijo. Identificó tres variables de contingencia, que definen los aspectos situacionales elementales que hacen posible la eficiencia del liderazgo:**

- a) Relaciones entre el líder y los miembros. Se refiere a la confianza, respeto y admiración que sienten las personas por el líder, lo anterior está íntimamente relacionado con el apoyo que puede tener el líder de sus subordinados.**
  
- b) Estructura de la tarea. Grado en que los subordinados tienen una clara comprensión de las metas por alcanzar de las tareas, los procesos, procedimientos así como de las normas e instrucciones.**

**Entre mayor grado de comprensión que se tenga por parte de los miembros se facilitará que las responsabilidades laborales asignadas sigan un procedimiento adecuado para la consecución de los objetivos.**

**c) Poder de posición por parte del líder. Dependiendo del grado de poder que tenga el líder debido a su posición en la estructura organizacional; nos referimos el poder de contratar, recompensar, despedir, experiencia, ascender e incrementar sueldos.**

**Fiedler en base a estas dimensiones de contingencia, lleva a cabo la evaluación de la situación. Se evalúa la relación entre el líder y sus subordinados si son adecuadas o malas; la estructura de la tarea es completa o incompleta, y el poder de acuerdo a la posición del líder es alto o bajo.**

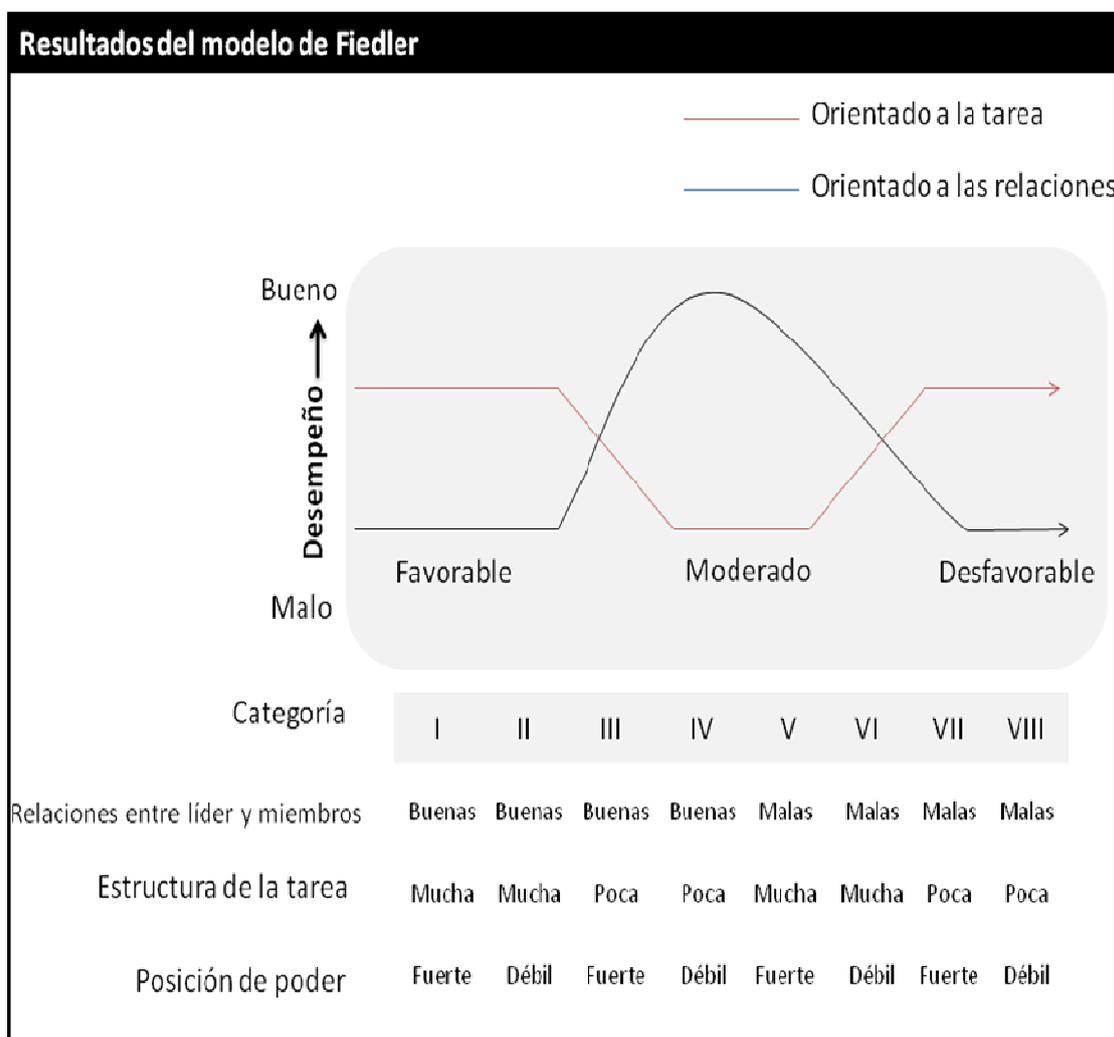
**De acuerdo a Fiedler, cuando las relaciones son muy favorables entre los subordinados y el líder, bien estructurado el trabajo y una fuerte posición de poder, en estas circunstancias el líder contará con un mayor control.**

**El modelo de Fiedler en base a los resultados del cuestionario (del compañero menos preferido llamado también escala de preferencia del colaborador) aplicado a los empleados y las tres variables de contingencia, propone hacerlos corresponder para lograr al máximo la eficiencia del líder.<sup>65</sup>**

**Fiedler llegó a la conclusión que el líder con orientación a las tareas es más eficiente, cuando las situaciones les son muy favorables así como muy desfavorables.**

**Fiedler nos muestra que si estos líderes se encuentran frente a una situación de categoría I, II, III, VII u VIII, su desempeño sería muy favorable.**

**A diferencia de los líderes cuya orientación es a las relaciones tendrían en las categorías IV a VI, un mejor desempeño en situaciones moderadamente favorables. Lo anterior lo podemos apreciar en la siguiente figura:**



**Fiedler resumió estas ocho categorías en tres.<sup>66</sup> Donde nos menciona que el líder orientado a las tareas son más eficientes en las situaciones de alto o bajo control, en cambio el líder enfocado a las relaciones se desempeñan adecuadamente en las diferentes situaciones de control moderado.**

**Como ya lo habíamos mencionado Fiedler consideraba el estilo de liderazgo de una persona como fijo; por lo que, como nos dice Robbins en su libro de comportamiento organizacional, que en base a lo anterior hay dos maneras de incrementar la eficacia en los líderes.**

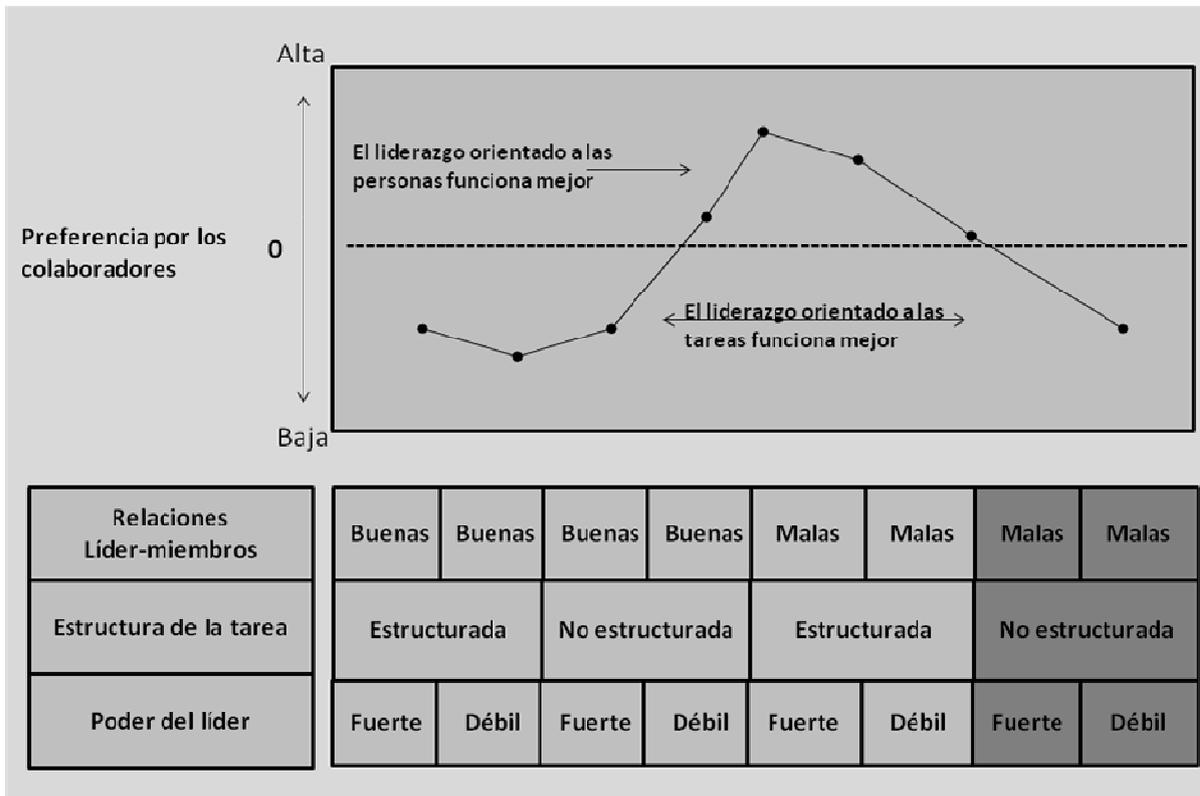
**En primer término, cambiar al líder por otro que sea adecuado a la situación.**

**Como ejemplo, si en un grupo la situación es muy desfavorable y es dirigido por un ejecutivo orientado a las relaciones, el desempeño del grupo mejoraría si lo cambiaran por uno orientado a las tareas.**

**En segundo lugar se podría, logrando cambiar la situación para que correspondiera al estilo del líder. Es cuando las áreas hacen cambios en los programas, procedimientos, tareas o aumentan o disminuyen el poder del líder para el control de contrataciones, incremento de sueldos así como de sanciones.**

**A continuación se presenta el modelo de liderazgo de Fiedler, que nos muestra en su libro Idalberto Chiavenato:**

*Como ajusta el líder su estilo a la situación*



**En general, de acuerdo a estudios de evaluación del modelo de Fiedler, se han llegado a conclusiones positivas.**

**Hay suficientes pruebas para sustentar, al menos, partes importantes del modelo. Si en el modelo se hacen consideraciones en tres categorías y no en las ocho originales, hay suficientes pruebas para apoyar las conclusiones de Fiedler.<sup>67</sup>**

**Pero es importante hacer mención que existen algunas inconsistencias en relación con los cuestionarios que se aplican a los empleados, ya que los estudios nos indican que las calificaciones de quienes responden**

**dichos cuestionarios no son estables. En la práctica, no es asunto fácil determinar qué tipo de relaciones existen entre los miembros del grupo y el líder, el grado de estructura de la tarea así como cuánto poder tiene el líder por el puesto que ocupa.<sup>68</sup>**

**Fiedler y su colega Joe García llevaron a cabo la reformulación de la teoría original del primero, y la llamaron "Teoría de los recursos cognoscitivos". Ésta, se enfoca en el impacto que tiene el estrés como un factor de desventaja situacional y la forma en que el líder se ve afectado al reaccionar ante situaciones que producen tensión.**

**La teoría de los recursos cognoscitivos la define Stephen P. Robbins como: "La teoría del liderazgo que afirma que la tensión tiene un efecto negativo en las situaciones y que la inteligencia y la experiencia reducen su influjo en el líder".**

**Fiedler y Joe García descubrieron que las facultades intelectuales de los líderes están íntimamente relacionadas de manera positiva con el desempeño en situaciones que no produzcan tensión, y de forma negativa en situaciones donde produzcan estrés.**

**En cambio, la experiencia de los líderes tiene una connotación negativa con el desempeño cuando existe poca tensión y de manera positiva cuando las situaciones se caracterizan por mucho estrés. Por lo que, Fiedler y García llegaron a la conclusión que dependiendo el grado de estrés de cada situación en esa medida tendrá influencia en el desempeño del líder, siendo factores determinantes la inteligencia y la experiencia.**

### **5.2.3.2 LIDERAZGO SITUACIONAL HERSEY Y BLANCHARD**

**La teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard nos menciona con gran relevancia los diferentes niveles de madurez que tienen las personas.**

**La teoría de la situación de liderazgo de Hersey y Blanchard nos la expresa Idalberto Chiavenato de la manera siguiente: "Es una extensión de las teorías bidimensionales resumidas en la rejilla administrativa". Stephen P. Robbins nos define la teoría de liderazgo situacional como: "Teoría de la contingencia que se centra en la madurez de los seguidores".**

**El concepto de madurez, es definido por Hersey y Blanchard como la medida en que las personas poseen la habilidad y los deseos de cumplir una tarea específica.**

**Asimismo nos hablan de que existen cuatro comportamientos propios del líder. Dependiendo de la capacidad y de la motivación de la persona, ésta tendrá el desempeño más eficiente. La teoría de liderazgo situacional nos dice que si un individuo no tiene la capacidad y además no tiene el deseo de realizar la tarea, en este caso el líder deberá de ser muy preciso en las indicaciones con la mayor objetividad posible para que se pueda realizar el trabajo.**

**Por otro lado, si el subordinado no cuenta con la suficiente capacidad pero tiene los mejores deseos de realizar el trabajo, el líder deberá de apoyar notablemente a la persona para que en primer término cuente con la habilidad necesaria para realizar la tarea y también reforzar el deseo de cumplir eficientemente el trabajo.**

**Cuando el subordinado tiene capacidad y no desea realizar el trabajo, en este caso el líder deberá de poner el mayor de los énfasis en la motivación y participación de la persona para que ésta tenga un convencimiento en llevar a cabo la tarea encomendada.**

**Y finalmente, cuando el subordinado tiene la capacidad que se requiere y además tiene la disposición de llevar a cabo la tarea indicada, en este caso último el líder prácticamente no tiene gran cosa que hacer, pero es recomendable que esté atento apoyado en un programa de supervisión y seguimiento para que el trabajo sea realizado eficientemente.**

**Algunos autores mencionan que el liderazgo situacional necesita del líder la adaptación a los comportamientos del trabajo, debiendo guiar, apoyar y orientar tanto en lo laboral como en lo personal. Lo anterior en función de la preparación que han recibido los empleados para el desempeño de sus trabajos. Los autores mantienen que existen cuatro estilos de liderazgo: <sup>69</sup>**

**Estilo de contar (S1). Se considera mejor para subalternos que cuentan con mínima preparación. Este estilo define los roles de las personas que no tienen la capacidad de aceptar responsabilidades o no sienten el deseo de hacerlo. Elimina todo tipo de inseguridad para la realización de las tareas.**

**Estilo de vender (S2). Este estilo se recomienda para los subalternos con poca o mediana preparación.**

**Ofrece este estilo dirección en las diversas tareas así como el apoyo necesario para las personas que no cuenten con la capacidad requerida, pero que tienen el deseo de asumir la responsabilidad del trabajo.**

**Tiene el enfoque directivo combinado con la explicación y la retroalimentación, con el propósito de mantener a las personas motivadas.**

**Estilo participativo (S3). Se recomienda como el mejor para subalternos que cuentan con preparación de media a elevada. Las personas que están capacitadas pero que no tienen iniciativa, es necesario que se les apoye con el propósito de motivarlos.**

**Este estilo propicia la confianza para la toma de decisiones y aumenta el deseo de llevar a cabo un desempeño de calidad en las tareas.**

**Estilo delegado. El estilo participativo (S4) es el más adecuado para las personas que cuentan con una buena preparación. Es mínima la participación del líder en cuanto a dirección y apoyo para la realización de las tareas, y motiva a los subordinados con la capacidad, iniciativa y la voluntad para aceptar la responsabilidad de las diversas tareas asignadas.**

**Esta teoría situacional ubica al líder con la capacidad de identificar las necesidades de las diversas situaciones que se le presenten en el trabajo y seleccionar la alternativa más adecuada para satisfacer las demandas de manera eficiente.**

**Este enfoque pone especial atención a los subalternos y sobre lo que opinan de los trabajos a desempeñar.**

**El líder deberá estar siempre dispuesto de llevar a cabo los cambios de estilo necesarios de acuerdo a las circunstancias organizacionales.**

### **5.3 ENFOQUES RECIENTES.**

**Aún cuando se han llevado a cabo una gran cantidad de estudios e investigaciones, así como la aceptación en sus partes de las diferentes teorías de la situación y de la contingencia del liderazgo, en la actualidad se llevan a cabo nuevos análisis sobre el tema de liderazgo contemporáneo con diferentes perspectivas que sirven de sustento para nuevas teorías, aplicaciones o como métodos de investigación.**

**De acuerdo a James C. Hunter en su libro "Las claves de LA PARADOJA" nos define los elementos esenciales que debe tener el liderazgo contemporáneo. Estas cualidades del líder que nos menciona son las siguientes:**

- a) El liderazgo requiere de paciencia. No sólo es importante la paciencia en el líder.**

**Es esencial, ya que la paciencia y el dominio que tenemos de nosotros mismos, son aspectos fundamentales del carácter y por consecuencia del liderazgo.**

**Para ser líderes eficientes, se debe perfeccionar el hábito de responder en base a los principios y no de los impulsos. La paciencia y el autocontrol son vitales para unas relaciones personales saludables.**

**La pasión es una cualidad maravillosa, sin embargo, cuando no se respetan los derechos de las demás personas es inapropiada y como consecuencia daña las buenas relaciones interpersonales. Este aspecto lo debe cuidar el líder, para que pueda y deba controlarlo.**

**b) El liderazgo requiere amabilidad. Por consecuencia el líder deberá prestar atención a las personas, alentarlas, apreciarlas, tratarlas con cortesía.**

**Para mantener buenas relaciones con las personas es necesario tratarlas con amabilidad y cortesía.**

**William James, el gran filósofo y psicólogo norteamericano, enseñó que los seres humanos en el núcleo de su personalidad tienen la necesidad de ser apreciados.**

**Los líderes eficientes son quienes impulsan a sus seguidores a realizar las cosas lo mejor posible, están siempre dispuestos a compartir sus conocimientos y experiencias e influyen positivamente de manera sistemática en las personas.**

**La amabilidad está considerada como parte clave de las relaciones humanas venturosas.**

**c) El liderazgo requiere humildad. El verdadero líder deberá actuar con autenticidad; mostrar ausencia de arrogancia o pretensión. Estos líderes muestran gran disposición de escuchar a las personas, están dispuestos a escuchar opiniones contrarias a las de ellos y están conscientes que no saben todas las respuestas.**

**El crítico inglés John Ruskin afirmó: "En realidad, los grandes hombres tienen una curiosa sensación de que la grandeza no está en ellos, sino que se alcanza a través de ellos.**

**Por lo tanto, son humildes". El líder está en la mejor disposición en reconocer el mérito de los demás y no buscan la adulación para sí mismos; tienen el verdadero conocimiento de quiénes son y qué son. Los líderes humildes con frecuencia se preguntan si están atendiendo las necesidades de su gente, reconocen que tienen capacidades así como limitaciones, reconocen que hay otras personas que podrían hacer el trabajo igual o mejor que ellos, asimismo son capaces de ver las cosas con perspectiva.**

- d) El liderazgo requiere respeto. El líder debe de tratar a las personas con consideración y darles a conocer la gran importancia que tienen para él. Los líderes deberán de mostrar respeto y confianza, delegando responsabilidades a las personas, dándoles la oportunidad de crecimiento personal y laboral. Dando la delegación apropiada nos comunica respeto por las habilidades y cualidades de la otra persona. Para los líderes eficientes todas las personas son importantes y de gran valor para una organización.**
  
- e) El liderazgo requiere generosidad. El líder debe responder a las necesidades de las personas, tener el propósito de servir a los demás y la voluntad de supeditar sus deseos y necesidades al bien e interés de los otros.**
  
- f) El liderazgo requiere indulgencia. Los líderes deberán de juzgar sin severidad las faltas de los otros. Es vital que el líder perfeccione la habilidad de aceptar las limitaciones de las personas y la capacidad de tolerar la imperfección; deberá de ser capaz de liberarse del resentimiento que con frecuencia persiste cuando las personas nos ofenden o decepcionan.**

**El psicólogo Christopher Peterson de la Universidad de Michigan, afirmó que la indulgencia es el rasgo más notoriamente relacionado con la felicidad; "Es la reina de todas las virtudes y probablemente la más difícil de obtener". Los líderes con estabilidad emocional y madurez son quienes pueden desarrollar esta cualidad. Como lo expresó Gandhi, "El débil jamás puede perdonar. La indulgencia es un atributo de los fuertes".**

- g) El liderazgo requiere de honestidad. Los principales atributos de un líder son la honestidad y la integridad; las encuestas sobre los líderes durante décadas, nos han mostrado que estas cualidades son las que la gente más desea en los liderazgos. Los líderes que tienen estas cualidades son dignos de confianza. La confianza mantiene a las personas unidas. Robbins nos define la confianza como "Esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de forma oportunista".**
  
- h) El liderazgo requiere compromiso. Los mejores líderes con vocación de servicio son los que están muy comprometidos con sus subordinados, se requiere compromiso y pasión para el mejoramiento permanente tanto en el aspecto personal como organizacional. Es necesario tener pasión para: cumplir las promesas, terminar lo que se inicia, llevar a cabo lo adecuado, dar lo mejor de sí mismo, ayudar a las personas a desarrollarse a su máxima capacidad. Un líder comprometido es leal a los miembros del equipo y solidario cuando los otros fracasan o cuando requieren de su ayuda.**

**Martin Luther King expresó: “La mejor manera de juzgar a un hombre no es la actitud que adopta en los momentos de prosperidad y conveniencia sino la posición que sume en los tiempos de desafío y controversia”.**

**Se necesitan cada vez más en las organizaciones directivos o ejecutivos con grandes cualidades de un liderazgo contemporáneo eficiente con una visión de transformación e innovación organizacional.**

**Estos líderes con visión y carisma hacen posible que se lleven a cabo los cambios necesarios que se necesitan en este mundo dinámico y globalizado para que se consolide y sea competitiva una organización.**

**Como resultado se han desarrollado nuevos enfoques y teorías sobre liderazgo en la actualidad, como la teoría del líder carismático, de la atribución del liderazgo y Coaching.**

### **5.3.1 LIDERAZGO CARISMÁTICO.**

**El liderazgo carismático se refiere a las habilidades personales que generan un efecto profundo y extraordinario entre los seguidores del líder.<sup>70</sup>**

**En base a la teoría del liderazgo carismático, los seguidores hacen atribuciones de capacidades de liderazgo extraordinarias o heroicas cuando observan ciertos comportamientos.<sup>71</sup>**

**Jesús, Moisés, Gandhi, Napoleón, John F. Kennedy, Martin Luther King, Franklin D. Roosevelt, Steve Jobs (Apple Computer), Ted Turner, Herb**

**Kelleher (ex director de Southwest Airlines), son mencionados por varios autores como líderes carismáticos que transformaron el mundo.**

**Se han llevado a cabo varias investigaciones para determinar cuáles son las características personales de los líderes carismáticos, estos estudios han identificado cinco peculiaridades que los distinguen: tienen una visión, están dispuestos a tener riesgos, tienen sensibilidad a las limitaciones del ambiente, así como a las necesidades de las personas y presentan un comportamiento fuera de lo común.<sup>72</sup> Estas características fundamentales las presenta Robbins en su libro y son las siguientes<sup>73</sup>:**

- a) Visión y articulación. Tienen una visión (expresada como meta ideal) que propone un futuro mejor que el estado actual y son capaces de aclarar la importancia de esa visión en términos que los demás entienden.**
- b) Riesgos personales. Están dispuestos a correr riesgos personales, incurrir en costos elevados y sacrificarse para lograr la visión.**
- c) Sensibilidad al entorno. Son capaces de hacer evaluaciones realistas de las limitaciones y los recursos del entorno que se necesitan para suscitar un cambio.**
- d) Sensibilidad a las necesidades de los seguidores. Perciben las capacidades de los demás y responden a sus necesidades y sentimientos.**
- e) Comportamiento poco convencional. Actúan de tal manera que parecen diferentes y contrariando a las normas.**

**Mediante diferentes pruebas que se han realizado se ha llegado a la conclusión que los líderes carismáticos influyen en las personas de acuerdo a un esquema de cuatro pasos.<sup>74</sup> Inicia cuando el líder crea una visión innovadora. Posteriormente, el líder comunica la necesidad de un desempeño eficiente para lograr la visión y manifiesta que tiene confianza en que sus subordinados pueden conseguirlo, con ello propicia una alta estima y seguridad en las personas. Enseguida, el líder define nuevos valores organizacionales y pone el ejemplo con su conducta para que sea imitada por sus subordinados. Finalmente, el líder hace el mejor de sus esfuerzos personales y se conduce de una manera diferente demostrando su gran valor y pleno convencimiento de la visión.**

**Robert House<sup>75</sup> realizó estudios sobre el concepto de carisma analizando a líderes políticos y religiosos cuya característica principal era el tener gran confianza en sí mismos y en sus subordinados, debido a las altas expectativas que las personas tenían de ellos, por la visión ideológica y el ejemplo personal. Idalberto Chiavenato nos afirma que carisma es una facultad excepcional que permite a una persona diferenciarse de las demás, continúa diciendo que el carisma se deriva de ciertas características sobresalientes y de cierto magnetismo personal que influye fuertemente en las personas.**

**En relación con los efectos que tiene el líder carismático con sus seguidores, podemos decir, que de acuerdo a las diversas investigaciones que se han realizado hay una gran relación entre la satisfacción y el desempeño eficiente de las personas y el liderazgo carismático. Las personas que trabajan con líderes carismáticos están permanentemente motivadas para dar lo mejor de ellas y sienten una gran satisfacción en el desempeño de las tareas producto del gran respeto y admiración que sienten por el líder.**

**De acuerdo a los expertos en el tema de liderazgo, se considera que es factible capacitar a las personas para que nos muestren comportamientos carismáticos y puedan gozar de los beneficios de ser identificados como "líderes carismáticos".<sup>76</sup> Varios autores afirman que un individuo puede aprender a ser carismático siguiendo un proceso de tres pasos.<sup>77</sup> Primero, tiene que adquirir el aura del carisma, para lo cual será necesario tener una actitud optimista, sentir pasión por las cosas para generar entusiasmo y comunicarse de manera verbal y corporal. En segundo término, una persona atrae a las demás si establece una relación que las inspire a seguirla. Por último, el individuo materializa el potencial de las personas al entrar en sus emociones. El método parece funcionar, como lo prueban los investigadores que han obtenido de los estudiantes de licenciatura en administración que se desenvuelvan como "carismáticos".**

**Se considera más apropiado un tipo de liderazgo carismático cuando la tarea de los seguidores tiene un componente ideológico o cuando el ambiente es muy tenso e incierto.<sup>78</sup> Lo anterior facilita entender por qué generalmente surgen los líderes carismáticos cuando se presentan situaciones relacionadas con la religión, la política, la guerra así como cuando una organización tiene graves conflictos que pone en riesgo su existencia.**

**La teoría del liderazgo carismático, se considera que cada día está ganando terreno en la época actual. Asimismo nos dice Chiavenato que algunos líderes de negocios como Bill Gates y Jack Welch (Fue elegido Ejecutivo del siglo XX), se han convertido en héroes, al igual que algunas mujeres que han ascendido a la cima de grandes empresas multinacionales.**

### **5.3.2 TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN DEL LIDERAZGO.**

**La teoría de la atribución del liderazgo afirma que éste no es más que una atribución que la gente hace respecto a otros individuos.<sup>79</sup> La teoría de la atribución muestra que los individuos determinan en los líderes las características como la inteligencia, la sociabilidad, la facilidad de palabra, la agresividad, el entendimiento y la diligencia.<sup>80</sup>**

**La teoría de la atribución del liderazgo la define Robbins como la "Noción de que el liderazgo no es más que un atributo que la gente hace sobre ciertos individuos". Como en cualquier estilo de liderazgo, en este caso el líder tiene un desempeño sobresaliente tanto en el aspecto personal como laboral, es congruente con las atribuciones que ya hemos visto que deben de tener los líderes eficientes, que deben ser personas con un liderazgo de excelencia, esencial, para satisfacer las diferentes necesidades humanas y llevar a cabo de manera exitosa una organización.**

**En el campo organizacional, la teoría de la atribución del liderazgo expone las situaciones en las que se acude al líder para que haga la presentación de los logros obtenidos de la organización.**

**Cuando en las organizaciones se logran resultados exageradamente positivos o negativos, las personas reaccionan a hacer atribuciones de liderazgo, como la manera de explicar las cosas. Robbins nos dice que: "esta tendencia aclara la vulnerabilidad de los directores ejecutivos cuando su organización sufre un revés económico grave, sin que importe cuánto tuvieron que ver con ello, y también por qué se les da el crédito**

de los resultados económicos más positivos, igualmente sin que importe si aportaron mucho o poco.

De acuerdo a las diferentes investigaciones sobre el modelo de la atribución del liderazgo podemos afirmar que de acuerdo a los resultados, es la impresión de que los líderes se caracterizan por estar fuertemente comprometidos y tener un alto sentido de responsabilidad en la toma de decisiones, así como una fuerte convicción y perseverancia para lograr las metas establecidas.

Conforme con el enfoque de la atribución del liderazgo, podemos afirmar que es de vital importancia que para ser identificado como un líder eficaz, es indispensable dar la apariencia de ser un líder, más que en centrarse en los logros existentes.

### **5.3.3. COACHING**

El concepto de *Coaching* es usado muy frecuentemente en el mundo contemporáneo de las organizaciones. Directivos, ejecutivos, asesores de organizaciones, gerentes de personal y profesores relacionan el *Coaching* con programas de asesoría, desarrollo de personal así como tutoría.

El *Coaching* es un nuevo concepto que están desarrollando las empresas para conducir de manera adecuada a los individuos. *Idalberto Chiavenato* nos hace la observación que "*Esta idea no es nueva, se remonta a Sócrates (470 a. C.-399 a. C.), el pensador griego que reunía a sus discípulos para discutir asuntos filosóficos para hacerlos pensar y cambiar comportamientos*".

*John Withmore<sup>81</sup> define coach como "el rol que tiene que ver con ayudar el rendimiento de otro, logrando su máximo potencial; más que enseñar, se refiere a facilitar que otro aprenda".*

Por otro lado, *Julio Olalla<sup>82</sup> afirma que "el coach ayuda a ampliar la visión de manera de descubrir patrones, contextos y preguntas que uno no ha sido capaz de observar".*

El *coach* es un facilitador que en lugar de detenerse en la evaluación del rendimiento pasado, se enfoca en el potencial de la gente.

*Eric Parsloe<sup>83</sup> coincide con Julio Olalla al determinar "la diferencia del coach con el ser instructor o consejero. El instructor ayuda a desarrollar una carrera, en una relación a largo plazo aportando consejos y orientación. En cambio el Coaching es más específico, se refiere a proyectos particulares inmediatos o a largo plazo".*

El *Coaching* es un proceso en el cual el *coach* asume el compromiso de auxiliar a las personas para que logren los resultados esperados así como contribuir en su desarrollo individual y profesional.

El *coach* es más que un líder, ya que al mismo tiempo es: <sup>86</sup> a) Un preparador de personas, un entrenador y un profesor., b) Un orientador de personas que les proporciona dirección y objetivos., c) Un líder innovador, porque busca el cambio por medio del trabajo creativo del principiante, y d) Un creador e impulsor de talentos humanos.

De acuerdo al trabajo desarrollado por *Evies Mary Angele, Hernández Joana, Martínez Jennifer y Varuzza María Antonieta* definen *Coach* como *"El líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de las personas del equipo y del suyo propio. Posee una visión inspiradora, de éxito y de trascendencia. Dando el ejemplo en, la disciplina, responsabilidad y compromiso. Orientando al equipo hacia la visión para hacerla realidad. Es un líder que fomenta la unidad de equipo, sin preferencias personales y de esta manera consolida la unidad del equipo para lograr el máximo potencial de las suma de los talentos"*.

Ante las interrogantes de *¿cómo minimizar el impacto de los silencios?, ¿cómo favorecer una cultura del "hablar claro"?* ¿Es posible cambiar un sistema de conductas y de creencias instaladas? Humberto Maturana<sup>85</sup> nos dice que *"la respuesta a estas preguntas esté en la disposición de tomar nuevas prácticas, esto es, en el compromiso asumido con un aprendizaje de nuevas formas de ser y hacer, tal como propone la disciplina del Coaching"*.

P. Zeus y S. Skiffington nos dicen: *"El Coaching está muy relacionado con el cambio y la transformación, con la capacidad humana de crecer, alterar comportamientos mal adaptados y generar nuevas acciones satisfactorias"*.

*Lisa Haneberg* en su libro *"Fundamentos del Coaching"*, nos define *Coaching* (que procede del verbo inglés *to coach*, entrenar) como *"un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas"*. Nos afirma que existen numerosos métodos y tipos de *Coaching*, entre las principales técnicas podemos destacar las pláticas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas.

***El Coaching es un proceso de cambio, en donde a las personas se les orienta para tener una evolución personal, profesional y espiritual de calidad. El papel del coach es establecer las condiciones para que las personas sean creadoras de nuevas opciones e innovadoras de gran éxito.***

**El proceso del *Coaching*, algunos autores difieren en el número de pasos, pero daremos a conocer los que afirma *Lisa Haneberg* que debe de tener como pasos básicos y son siete:**

- a) Observación.*** Observar, será esencial para que las personas se apoyen en la toma de decisiones. Por medio de las diferentes opiniones, observación de ejemplos, creencias y conductas que se practican, el individuo decidirá seleccionar la nueva alternativa para lograr los resultados deseados.
  
- b) Toma de conciencia.*** El observar facilita la toma de conciencia, es básico para nuestro poder de elección. El instructor ayudará a las personas en las elecciones que toman así como en sus consecuencias, dándoles herramientas adecuadas para elegir con eficiencia y de manera consciente.
  
- c) Determinación de objetivos.*** Es fundamental para los diferentes procesos de *Coaching*, el establecimiento de objetivos definidos con la mayor de precisión y claridad. Ayudará de manera sustancial para lograr las metas y servirán de guía para las acciones a realizar y para llevar a cabo las mejores decisiones organizacionales.

- d) Actuar.** Después de reunir la información necesaria, se deberá de proceder de manera sostenida en el tiempo. El entrenador o instructor deberá de estar muy de cerca en el proceso resolviendo las dificultades que puedan presentarse.
- e) Medición.** Es necesario que permanentemente se estén realizando mediciones para verificar que estamos por conseguir o no el objetivo deseado.
- f) Acción comprometida.** En cualquier proceso de *Coaching* se deberá concluir con una acción comprometida centrada con el plan de acción que se determinó anticipadamente entre el entrenador (instructor) y el cliente.
- g) Motivación.** Es vital que exista una estrategia de motivación permanente y sistemática para mantener el entusiasmo en las personas y el deseo ferviente de alcanzar los objetivos que los conducirán al éxito.

Es necesario que el instructor o profesional que va ejecutar el proceso de *Coaching* tenga las habilidades y competencias necesarias de comunicación de acuerdo a las características de cada persona, para que pueda lograr tener el impacto que se busca. Deberá contar con la experiencia sobre la solución de conflictos, técnica de negociación, manejo del estrés, técnica de planeación estratégica; de hecho, ser un auténtico líder con cualidades de excelencia, quien como lo mencionábamos anteriormente no bastará con el conocimiento de la técnica sino que será fundamental el buen trato entre las personas, esto quiere decir el contar con unas auténticas relaciones humanas de calidad.

De acuerdo a Miguel Cortés<sup>84</sup> existen varios *tipos de Coaching*:

- a) ***Coaching personal***: Se enfoca principalmente en situaciones de trabajo personal y desarrollo del individuo. Se trabaja con gente que está en un proceso de cambio, que están pasando por una crisis, pero que quieren evolucionar en los aspectos importantes de su vida.
- b) ***Coaching ejecutivo***: Está diseñado para asistir y orientar a los ejecutivos en el proceso de crecimiento y lograr su mayor eficiencia profesional. Trabajan de manera coordinada el coach y el ejecutivo en la implementación de estrategias, recursos y alternativas con el propósito de hacer frente ante cualquier contingencia que se presente en la organización.
- c) ***Coaching empresarial***: Está enfocado principalmente a la empresa, a los negocios y a entornos empresariales. Trabaja de manera directa en las áreas de la estructura organizacional, ampliando iniciativas de cambio e innovación, mejorando las relaciones entre las personas, creando un ambiente de armonía en el trabajo y llevando a cabo acciones para evaluar y solucionar conflictos.

El ***Coaching*** es un proceso por medio del cual se logran líderes de calidad quienes son los que de alguna manera vienen a determinar el crecimiento de las organizaciones y de los países.

El ***Coaching*** como herramienta indispensable para el crecimiento de las personas y la gestión empresarial se ha integrado por completo en la sociedad y en las organizaciones de la actualidad.

**En el contexto organizacional contemporáneo se considera de gran importancia la necesidad de llevar a cabo un proceso de *Coaching*. Ante un mundo de negocios con el gran componente de la competitividad, se requiere obtener resultados para la supervivencia y éxito de las organizaciones.**

## **CAPÍTULO VI**

### **CONFLICTO**

#### **6.1 CONCEPTO DE CONFLICTO**

**En las relaciones humanas es muy común que existan los *conflictos* asimismo sucede en las organizaciones y si no son atendidos con pertinencia pueden causar graves daños tanto de manera individual como organizacional. Pero, podemos afirmar que no todos los *conflictos* son negativos, pues algunos pueden generar aspectos positivos de gran beneficio.**

**Aún cuando exista una gran relación del concepto de conflicto con estrés ya que se podrían considerar similares; dentro del campo del comportamiento organizacional se estudia el conflicto por separado del estrés.**

**El fenómeno del *conflicto* ha sido estudiado desde diferentes enfoques, pero como siempre están presentes los factores ideológicos de las personas, difícilmente podemos tener coincidencias en las opiniones. Y sobre todo cuando se tratan temas relacionados con la religión, política, o algunos otros que puedan causar fácilmente discusión como el aborto, la eutanasia, etc.**

**Los individuos deberán de tener una conducta adecuada y con capacidad para llevar a cabo una relación interpersonal de armonía, en su vida personal como en el trabajo. En toda organización se requiere**

que las personas se conduzcan de manera participativa y de colaboración entre sus miembros, para que se logre una sinergia que permita obtener el éxito.

Cuando existe un *conflicto*, es porque están presentes algunos factores como la discrepancia, discusión, oposición en aspectos de interpretación, percepción, conductas, etc. Al existir un *conflicto*, además de que existe diferencia de intereses y objetivos, está presente la interferencia deliberada de alguna de las partes en *conflicto*. Dicha interferencia puede ser pasiva (negligencia), como también puede ser activa (creando dificultades). Logrando la parte inconforme que no se obtengan los objetivos o demora en alcanzarlos.

El conflicto va más allá de ser una simple discrepancia entre personas o grupos, sino que existe el fenómeno de obstaculizar de manera intencional que la otra u otras partes lleven a cabo las acciones necesarias para lograr las metas fijadas en la organización.

En términos generales, nos define *conflicto* Darío Rodríguez M. en su libro "Gestión Organizacional" como: "*la oposición de al menos dos tendencias no compatibles*". Y nos dice que Renate Mayntz lo define *conflicto* como "*el choque de preferencias discrepantes*". Asimismo, nos menciona que Niklas Luhmann apoyado en su teoría de la comunicación, menciona que el *conflicto se origina cuando una determinada comunicación es rechazada y cuando este rechazo es tematizado en la comunicación*.

Existen además definiciones de *conflicto* de algunos autores que enunciaremos a continuación:

***"El conflicto se refiere a un proceso de dificultad y discrepancia entre las personas o grupos de las organizaciones en el cual las partes hacen uso del poder para alcanzar objetivos que consideran importantes y a la vez impedir que la parte opositora alcance sus propias metas".<sup>87</sup>***

***"El conflicto se origina cuando una de las partes, ya sea una persona o un grupo intenta lograr sus metas, que están relacionadas con las de la otra parte, e interfiere con las voluntades de ésta. El conflicto va más allá de una simple discrepancia: constituye una interferencia meditada, ya sea pasiva o activa, para detener los intentos de la otra parte para el logro de sus objetivos".<sup>88</sup>***

***"El conflicto es un proceso que tiene su origen cuando una de las partes percibe que la otra afecta o va a afectar algo que le es importante".<sup>89</sup>***

***"Un conflicto es la conducta indudable que se manifiesta de un proceso en el cual una unidad relacionada con otras intenta de alcanzar sus propios intereses en sus relaciones con otras... Para que se origine un conflicto entre las unidades al menos una de las partes debe llevar a cabo una obstrucción a propósito en busca de una meta".<sup>90</sup>***

En el tema de los *conflictos* es importante considerar un factor que puede ayudar a la ausencia o eliminación de los mismos. Cuando existe la presencia de la *Inteligencia Social* en las personas ayuda enormemente en las relaciones humanas de una organización. Lo que en una relación entre dos personas o más puede originarse un conflicto podría terminar en una situación de afecto.

**Daniel Goleman** autor del libro "*Inteligencia Social*", (La nueva ciencia para mejorar las relaciones humanas), nos dice que **Edward Thorndike**, psicólogo de la Universidad de Columbia quien fue el primero en proponer el concepto de *inteligencia social*, mencionó que era tan importante para una verdadera eficacia personal, necesaria, para lograr el éxito en diferentes campos, pero de manera especial en el liderazgo. Nos refería que aún la mejor persona puede fracasar en una organización por falta de *inteligencia social*. Originando *conflicto* personal y profesional en ella misma y en las demás. En el tema de negociación y solución de conflictos, abordaremos con mayor detalle sobre el concepto de *inteligencia social*.

## 6.2 TIPOS DE CONFLICTO

Existe una hipótesis que nos dice que los *conflictos* deberían de ser evitados ya que nos indican que no están funcionando debidamente los grupos. Y nos afirma **Robbins**, que se le llama *teoría tradicional*. En cambio, *la teoría de las relaciones humanas*, sostiene que los *conflictos* son normales e inevitables en cualquier grupo y que no tienen que ser malos necesariamente ya que algunos de ellos pueden generar condiciones para mejorar el desempeño del grupo. Por último, *la teoría interaccionista* que es la más reciente, se sustenta en que los *conflictos* además de ser positivos en los grupos, se consideran en algunos casos como necesarios para el buen desempeño en la organización.

Cabe aclarar que *la teoría interaccionista* no sostiene que todos los *conflictos* son necesarios o buenos. En todo caso, son algunos *conflictos* los que mantienen los objetivos de los grupos y hacen posible que eleven la calidad en el trabajo; *El conflicto funcional* lo define **Robbins** como "El

***conflicto que sustenta las metas del grupo y mejora su desempeño"; El conflicto disfuncional como "El conflicto que afecta el desempeño del grupo".***

Nos dice además, que existe una distinción entre los ***conflictos funcionales de los disfuncionales***. De acuerdo a estudios realizados nos dan resultados que debemos considerar el ***tipo de conflicto***. Se concluye que hay ***tres tipos de conflictos***:

- a) ***Los conflictos de tareas*** se refieren en cuanto al contenido y los objetivos del trabajo.
- b) ***Los conflictos de relaciones*** se presentan en las relaciones humanas de los individuos.
- c) ***Los conflictos por los procesos*** de la organización se manifiestan por las discrepancias de la manera de realizar el trabajo por parte de las personas.

Los ***conflictos*** son diferentes ya que dependen de las situaciones en donde se presenten, por lo mismo tienen características especiales y en base a la ***gravedad del conflicto*** de acuerdo a ***Idalberto Chiavenato*** se puede clasificar en alguno de los niveles que se describen a continuación:

- a) ***Conflicto percibido***. Se manifiesta cuando las partes advierten que existe un ***conflicto*** debido a que sus objetivos son diferentes y perciben la posibilidad de que haya interferencia. Se denomina también ***conflicto latente***.

- b) Conflicto experimentado.** Se relaciona cuando el *conflicto* genera sentimientos de ansiedad, hostilidad, enojo y desconfianza entre las partes. Asimismo se le conoce como *conflicto fingido*.
- c) Conflicto manifiesto** se genera cuando el *conflicto* se manifiesta con un comportamiento de interferencia para interponer obstáculos u omisión de al menos una de las partes. Es el llamado *conflicto abierto*, el cual se da sin disimular por parte de las personas involucradas.

Ahora bien, nos presenta *Darío Rodríguez M.*, los distintos *niveles de conflicto*, de acuerdo al tipo de sistemas:

*A nivel de individuo* nos refiere el *conflicto con uno mismo y el interpersonal*.

- a) Conflicto con uno mismo.** Sucede cuando un individuo se siente presionado por intereses o demandas contrarias. Por ejemplo, cuando a un profesionalista se le solicita que haga algún tipo de trabajo que vaya en contra de su ética profesional. En ese momento se origina un *conflicto* por la decisión que se tomará.
- b) Conflicto interpersonal.** Es uno de los más frecuentes que se generan en la sociedad y en las organizaciones. Un caso es, cuando surgen por diferencia de ideologías políticas o religiosas o por que pertenezcan a diferentes clases sociales. También se presentan por las diferentes responsabilidades de las personas en los puestos que desempeñan y donde tienen que coordinarse en una organización, pues es muy común que existan diferentes criterios y se generen situaciones complicadas.

En el *nivel grupal* se pueden señalar los *conflictos dentro del grupo y entre los grupos*.

a) *Conflicto dentro del grupo*. En las organizaciones actuales se llevan a cabo las diversas tareas en su generalidad en grupos; dentro de los mismos existen diversos motivos por los que se puede presentar un *conflicto*. Los que podemos mencionar más frecuentes son por la necesidad de reconocimiento, aprobación así como la posición de influencia y poder dentro del grupo.

b) *Conflicto entre los grupos*. Dentro de las organizaciones existe un fenómeno natural de competencia de los grupos por las oportunidades que se ofrecen laboralmente. Cuando por ejemplo, se ofrecen estímulos o recompensas al grupo que de acuerdo a indicadores de productividad se distinga con los mejores resultados de desempeño.

En el *nivel del campo organizacional* se pueden presentar el *conflicto dentro de una organización y entre diferentes organizaciones*.

a) *Conflicto dentro de una organización*. Se refiere a la problemática que se presenta entre las diferentes áreas o departamentos de una organización, ya que cada uno de ellos tiene diferente función y visión de las necesidades así como de sus problemas, por lo tanto, ponderan en forma desigual y hacen en consecuencia sus demandas originándose una situación competitiva por los recursos. Otro factor motivo de *conflicto* es la duplicidad de funciones y compromisos que se asignan a dos o más áreas para que de manera coordinada alcancen un objetivo establecido. Indiscutiblemente, entre los

*conflictos* más importantes que se pueden originar es debido a la relación entre los ejecutivos o directivos y el sindicato de una organización.

***b) Conflicto entre diferentes organizaciones.*** Existe la facilidad que surja un *conflicto* entre las organizaciones debido a la gran competitividad entre ellas. En ocasiones debido a la competencia, se llevan a cabo acciones que llegan al límite de lo ilícito, en el intento de lograr ser los primeros y dejar a sus competidores fuera del mercado. La competitividad de las empresas no es la única razón de que exista un *conflicto*. Simple y sencillamente cuando una organización percibe que otra puede afectar sus intereses es motivo para que pueda presentarse un *conflicto*.

### 6.3 EL PROCESO DEL CONFLICTO

El *proceso del conflicto* de acuerdo a *Stephen P. Robbins*, lo divide en *cinco fases: oposición o incompatibilidad potencial, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados.*

***Fase I: Oposición o incompatibilidad potencial.*** En esta primera fase del *proceso del conflicto* se refiere a las diversas situaciones que propician que se presenten los *conflictos*. Estas situaciones que pueden considerarse como las causas u orígenes de los *conflictos* se han resumido en tres categorías generales: *variables de comunicación, estructura y personales.*<sup>91</sup>

***Comunicación.*** Existen personas con las que se puede uno comunicar con facilidad, pero también con quien no se logra una comunicación clara y fácil de entender. De acuerdo a estudios existen resultados que nos indican que una mala comunicación es una de las grandes causas que generan los *conflictos* entre los individuos.

Asimismo las investigaciones nos indican que se presentan dificultades por la semántica o significado debido a diferencias de capacitación, percepción e información inadecuada. También dichos estudios nos han mostrado que existe una gran posibilidad de los *conflictos* debido a la mucha o escasa comunicación. Podemos afirmar, que los problemas por una inadecuada comunicación dificultan la ayuda entre las personas, propician los malos entendidos y originan en consecuencia *conflictos*.

Otro aspecto que debemos considerar que origina *conflictos*, es cuando la comunicación se va dando entre las personas y la discrepancia de la información se va originando hasta llegar a distorsionarse en gran medida o totalmente.

***Estructura.*** Comprende aspectos como la dimensión del equipo o grupo, nivel de especialización de los trabajos que deben realizar los individuos, afinidad de las personas y objetivos, tipos de liderazgo, programas de estímulos y recompensas así como también el nivel de dependencia entre los diferentes grupos.

En base a estudios que se han realizado la variedad de los objetivos que tienen los grupos, la dimensión o tamaño y los niveles de especialidad influyen enormemente para que se presenten *conflictos* en una organización.

Cuando no existe una definición precisa de la responsabilidad que tienen las personas debido al puesto que desempeñan, es muy probable que surjan *conflictos* permanentes. Lo mismo sucede cuando los miembros son jóvenes con una mínima experiencia y no cuentan con el apoyo necesario y en los casos donde predomina una gran rotación de personal en la empresa.

***Variables personales.*** Es un factor importante que tiene que ver con los *conflictos*. Se refiere a los métodos de valores que tienen las personas así como las diversas características de personalidad que tienen que ver con ideologías y diferencias personales.

Estudios sobre el tema nos refiere que ciertos estilos de personalidad como los individuos que son muy autoritarios, introvertidos, impulsivos, volubles propician un ambiente para que existan *conflictos*. Cuando en las organizaciones las personas tienen diferencias en los sistemas de valores se presentan situaciones muy complicadas.

A pesar de que las diferencias de los sistemas de valores en las personas se consideran como unos de los factores más importantes dentro del estudio de los *conflictos sociales* no se le ha dado la importancia que amerita.

***Fase II: Cognición y personalización.*** Para que exista un *conflicto* se requiere de la percepción. A pesar de que el conflicto sea *percibido* no por ello significa que sea personalizado. Esto quiere decir, que si una persona se da cuenta de que tiene un *conflicto* con otra, pero no por ello se siente ansiosa o nerviosa y probablemente no hay afectación alguna en el aprecio por ella. En el nivel de lo *sentido* es en donde las personas

se implican en lo emocional y como consecuencia las partes sienten ansiedad, nerviosismo, depresión y rivalidad.

***Stephen P. Robbins*** define ***conflicto percibido*** como: "***Conciencia de dos o más partes de que hay condiciones para que surjan conflictos***". Por otro lado, define ***conflicto sentido*** como: "***Participación emocional en un conflicto que genera ansiedad, nerviosismo, depresión y hostilidad***".

Esta fase es importante ya que en ella se precisan los aspectos en ***conflicto*** y las personas definen sobre qué trata. Se decide por las partes encontrar las acciones que se tomarían para resolver la problemática.

Cabe destacar que las emociones desempeñan un papel muy importante en la configuración de las percepciones. Cuando una persona optimista tiene sentimientos positivos estará sistemáticamente buscando una serie de soluciones novedosas y muy apropiadas. A diferencia de las personas pesimistas que tienen emociones negativas, inspiran poca o nada de confianza lo que dificulta en gran medida una relación de armonía.

***Fase III: Intenciones.*** Las ***intenciones*** intervienen entre las emociones y las percepciones de los individuos y su conducta. Los ***conflictos*** se acentúan debido a que una persona acusa a otra de ***intenciones*** equivocadas. Generalmente existe una gran diferencia entre las ***intenciones*** y el comportamiento de las personas.

***Robbins*** nos define el concepto de ***intenciones*** como: "***Decisiones de actuar de determinada manera***". Además nos describe sobre el trabajo llevado a cabo por un estudioso para identificar las dimensiones de las ***intenciones*** más importantes de manejo de conflictos. Tiene como base

dos dimensiones, una de ellas, es la *cooperación* la cual se refiere a la medida en que una persona trata de compensar los intereses de la otra; y *egoísmo* que significa un inmoderado amor de sí mismo, que hace pensar sólo en el interés personal y se identifican *cinco intenciones: competir, colaborar, evadir, ceder y lograr un acuerdo*; se describen las definiciones de acuerdo a *Robbins* a continuación:

a) Competir: "*Deseo de satisfacer los intereses propios, no importando las consecuencias en otras partes del conflicto*".

b) Colaborar: "*Situación en la que las partes de un conflicto esperan satisfacer los intereses de los demás*".

c) Evadir: "*Deseo de alejarse u omitir un conflicto*".

d) Ceder: "*Disponibilidad de una de las partes del conflicto a poner los intereses de su contrincante antes que los suyos*".

e) Llegar a un acuerdo: "*Situación en la que cada parte de un conflicto está en la disposición de ceder*".

Las personas tienen preferencias en las *cinco intenciones de manejo de conflictos* que describimos anteriormente, acuden a ellas con frecuencia y se consigue pronosticar muy bien a partir de la composición de características intelectuales y de personalidad.

**Fase IV: Conducta.** En esta etapa de la *conducta* los conflictos se hacen perceptibles. Comprende las manifestaciones, acciones y reacciones de las diferentes partes en *conflicto*.

Las *conductas conflictivas manifiestas* son las voluntades de cada persona para imponer sus intenciones. En esta *fase de la conducta* nos muestra un desarrollo activo de interacción. Como ejemplo, tenemos cuando a una persona se le requiere algún trabajo y responde discutiendo o cuando se le grita a un individuo y reacciona de la misma manera.

Existe una *escala de intensidad de los conflictos* que nos presenta *Robbins* como una manera de imaginar las *conductas conflictivas*:

- 1) Esfuerzos manifiestos por perjudicar al otro
- 2) Agresiones físicas
- 3) Amenazas y ultimátum
- 4) Agresiones verbales
- 5) Cuestionamiento o críticas a los demás y
- 6) Diferencias o malos entendidos menores

La *intensidad de los conflictos* aumenta en la medida que éstos se encuentran en la parte superior de la escala, esto significa que los que están en el número 1 son los originan el mayor de los conflictos y va disminuyendo la intensidad en la medida que van descendiendo hacia el 2, 3, etc.

**Asimismo, *Stephen P. Robbins* nos muestra en la siguiente tabla las técnicas de manejo de conflictos que considera son las más relevantes y que son de gran ayuda en la administración de conflictos para los directivos:**

## Técnicas de manejo de conflictos

### Técnicas para resolver conflictos

Solución de problemas	Junta en persona de las partes en conflicto para identificar el problema y resolverlo en una discusión franca.
Metas de orden superior	Fijar una meta común que no se pueda alcanzar sin la cooperación de las partes en conflicto.
Ampliación de recursos	Cuando un conflicto es causado por escasez de recursos (dinero, oportunidades de ascender, espacio de oficina), ampliarlos puede ser una solución buena para todos.
Evasión	Apartarse de los conflictos o suprimirlos.
Allanamiento	Restar importancia a las diferencias al tiempo que subrayan los intereses comunes de las partes en conflicto.
Arreglo	Cada parte del conflicto cede algo de valor.
Mandato	La administración recurre a su autoridad formal para resolver el conflicto y comunica sus deseos a las partes.
Modificar la variable humana	Aplicar las técnicas del cambio conductual, como capacitación en relaciones humanas para alterar las actitudes y los comportamientos que causan los conflictos.
Modificar las variables estructurales	Cambiar la estructura formal de la organización y los esquemas de relacionarse de las partes en conflicto mediante el cambio en el diseño de los puestos, transferencias, creación de posiciones de coordinación, etc.

### Técnicas de estimulación de conflictos

Comunicación	Expedir mensajes ambiguos o amenazadores para intensificar los conflictos.
Traer gente de fuera	Incorporar en el grupo empleados con antecedentes, valores, actitudes o estilos administrativos que difieran de los miembros actuales.
Reestructurar la organización	Modificar la estructura de los grupos, alterar reglas y normas, aumentar la interdependencia, y hacer otros cambios estructurales semejantes para alterar el estado de las cosas.
Nombrar un abogado del diablo	Designar un crítico deliberado de la postura de la mayoría de los miembros.

Fuente: Basado en *S.P. Robbins, Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1974, pp.59-89.

***Fase V: Resultados.*** Es comprensible que las diferentes acciones y reacciones de las personas en conflicto generan *resultados funcionales*, por ejemplo, cuando a consecuencia de un *conflicto* resultan aspectos positivos; en cambio cuando los efectos son desfavorables se puede considerar un *resultado disfuncional*.

***Resultados funcionales.*** Cuando existen casos en donde los *conflictos* son moderados se pueden obtener *resultados funcionales* que benefician el desarrollo de las organizaciones. En este caso se puede denominar que es un conflicto funcional ya que incentiva a los grupos para elaborar proyectos innovadores, propicia la participación y colaboración dentro y fuera de los grupos, activa el nivel de aceptación por parte de los grupos para los cambios organizacionales, motiva para buscar alternativas para la toma de decisiones, fomenta el interés por alcanzar una mayor eficiencia de acuerdo a indicadores establecidos, promueven la revisión y mejoramiento de la misión y visión así como de los objetivos de la organización, etc.

En estudios realizados dieron resultados que *cuando los grupos analizaban las decisiones tomadas en lo individual por sus miembros, el promedio del beneficio entre los grupos de mayor conflicto fue setenta y tres por ciento mayor que en los grupos en donde no se percibían mayores conflictos.*<sup>92</sup>

También podemos considerar que la diversidad de personalidades, ideologías así como la diversidad cultural de los miembros contribuirán a importantes aportaciones benéficas para cualquier organización.

En estudios llevados a cabo a un grupo de analistas de sistemas y científicos de investigación y desarrollo se manifiestan *resultados funcionales* generados por los conflictos. *"Se llegó a la conclusión que científicos de investigación y desarrollo eran mayormente productivos cuando se presentaba un conflicto intelectual".*<sup>93</sup>

*Creación de conflictos funcionales.* Las organizaciones que no fomentan el desacuerdo o no apoyan las ideas diferentes a las tradicionales que se aplican en las tareas, es muy probable que fracasen.

Para que se generen ideas creativas existen empresas que propician un ambiente deliberado de reuniones de grandes discusiones entre las personas. Así como tienen programas de estímulos y recompensas para los individuos que difieren con las opiniones de los administradores de la organización, pero que aquéllos, son personas que están aportando con esas ideas novedosas la posibilidad de que se obtengan beneficios.

Las organizaciones aplican diversos sistemas para motivar a su personal para que aún cuando los empleados perciban que están en contra de las políticas de trabajo, las puedan exponer ya que mucho depende de ello para que surjan de esta manera ideas innovadoras de un beneficio muy considerable para toda empresa.

Es necesario que exista un beneficio para estimular a los empleados que participan de forma disidente inclusive a la gente que va contra la corriente, pues esto hace un ambiente favorable para la creación de *conflictos funcionales* con éxito en las organizaciones.

Es esencial la actitud de los ejecutivos ante este tipo de personas que difieren en las opiniones de ellos. Deben de escucharlos, alentarlos, si es necesario un reconocimiento y agradecimiento sincero cuando así lo requiera la situación. De esta manera garantizamos una participación de los empleados que nos conducirá a que podamos tener con gran éxito *conflictos funcionales*.

#### 6.4 NEGOCIACIÓN Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

La *negociación* se lleva a cabo a través de un proceso de influencia mutua entre las personas, los grupos y las organizaciones. En el mundo organizacional es de gran importancia contar con el personal que tenga la capacidad y experiencia para la *solución de conflictos* a través de la *negociación*.

Las personas tienen la necesidad establecer relaciones humanas adecuadas de manera armónica y como parte de ellas requieren de la *negociación*. Lo mismo sucede en las organizaciones en donde se llevan a cabo en diferentes formas la *negociación* con los empleados y los grupos para llegar a la *solución de conflictos* en situaciones como la de asignación de recursos así como de diferencias sobre intereses y metas.

Cuando hablamos del concepto de *negociación* no referimos a los acuerdos que se originan para resolver un conflicto. De acuerdo a Ury (1993), la *negociación* "Es un proceso de comunicación por medio del cual se pretende llegar a convenios con las personas, con quienes existen intereses compartidos y algunos opuestos."<sup>184</sup>

Se define negociación por *Robbins* como: ***"El proceso en el que dos o más partes hacen intercambios en bienes y servicios y buscan el acuerdo de un costo de cambio entre ellos"***.

Existen algunos conceptos de negociación de diferentes autores:

***"Es el proceso mediante el cual dos o más partes intercambian activos y llegan a un acuerdo de una tasa de intercambio. Esto quiere decir, que la negociación se orienta en el acuerdo y los intercambios entre las partes implicadas"***.<sup>95</sup>

***"Es el proceso de intercambio que normalmente se presenta durante una discrepancia entre dos partes y permite que éstas lleguen a una solución"***.<sup>96</sup>

***"Es un proceso de toma de decisiones entre partes interdependientes que difieren en preferencias idénticas. A través de la negociación, las contrapartes acuerdan lo que cada una debe recibir y dar en sus relaciones"***.<sup>97</sup>

Se pueden clasificar las características más importantes de la ***negociación***:<sup>98</sup>

- a) Existen al menos dos partes implicadas.
- b) Las partes en *conflicto* tienen intereses sobre una o más cuestiones.
- c) Las partes involucradas, por lo menos provisionalmente, están unidas debido a una relación específica de manera voluntaria.
- d) La relación reside en la discusión de la asignación de los recursos, en las diferencias de intereses así como objetivos y la *solución de conflictos* entre las partes.

**e) Generalmente, cada una de las partes involucradas en la *negociación* presentan sus demandas y necesidades y la otra parte las analiza y lleva a cabo una evaluación, y en consecuencia se hacen autorizaciones y también propuestas como alternativas para la *solución de los conflictos*.**

***Estrategias para la negociación.* Existen dos *métodos generales de negociación: negociación distributiva y negociación integradora.* Se describirán a continuación:**

***Negociación distributiva.* Este estilo de negociación tiene como característica principal por ser en condiciones de suma cero, es decir que la ganancia de una parte es a costa de la otra parte. Una persona o grupo gana en la medida en que los otros pierden. La particularidad de la *negociación distributiva* radica en concertar cuál de las partes se va a quedar con el beneficio o la mayoría de las ganancias, es un medio de estilo de *negociación de ganar-perder*.**

**Cuando se lleva a cabo una *negociación distributiva*, la estrategia que se lleva a cabo es en lograr que la otra parte acepte su objetivo o se llegue a lo más cercano posible. Uno de los ejemplos, es cuando se trata de convencer al oponente de que no es posible que logre su objetivo y que lo aconsejable es tener un acuerdo del objetivo de uno mismo.**

**Cuando existe un compromiso por parte de las personas involucradas en un conflicto, se dan condiciones para llegar a una *negociación distributiva*. Cuando por parte de las personas en conflicto pretenden llegar a una obligación en los acuerdos se facilita que se pueda llevar a cabo la *negociación y la solución de conflictos*.**

Dentro de este proceso de la *negociación*, es importante que las partes estén en la posición de que cada una contribuya en algo para que sea posible la *solución del conflicto*. Cuando no existen las condiciones para que las partes estén dispuestas en ceder lo necesario para llegar a acuerdos, es probable que en estos casos cada parte piense que habrá mayor daño que un beneficio y deciden no llegar a una *solución del conflicto*.

*Negociación integradora*. Este método para negociar se caracteriza por lograr acuerdos en donde todos los que participan ganen. Es decir, ambas partes llegan a decidir por opciones que logren resolver el conflicto en donde todos ganan; se le podría llamar a este tipo de *negociación de ganar-ganar*. Satisface las necesidades y aspiraciones de las personas de las partes en conflicto.

*La negociación integradora* a diferencia de *la distributiva*, se fundamenta en que existen diversas opciones para llegar a los acuerdos entre las personas y grupos en donde se beneficien ambas partes. Se afirma por parte de diferentes autores, que dentro del campo del comportamiento organizacional se considera mejor *la negociación integradora* que *la negociación distributiva*. Ya que *la negociación integradora* considera y se basa en los diferentes intereses de las partes generando diversas opciones para la *solución de los conflictos* en donde ganan todas las partes; no hay como resultado en esta manera de negociar un ganador y un perdedor por lo que no se afecta a ninguna de las partes y como resultado se consolidan las relaciones humanas exitosas.

El tipo de *negociación distributiva* es un procedimiento que puede resultar para la *solución de conflictos* entre los individuos y los grupos pero es muy probable que no queden satisfechos todos los involucrados

en el *conflicto* y que de alguna manera persista malestar entre el grupo aunque sea de una manera leve.

En cambio *la negociación integradora* se orienta en que las personas participen de manera conjunta o haciendo sinergia con el propósito de satisfacer los intereses de las partes, para lo cual, se necesita que los negociadores sean personas con la habilidad y experiencia necesaria para lograr el éxito en las *negociaciones*.

*Consideraciones para la negociación.* Con el propósito de lograr los acuerdos requeridos para la *solución de conflictos* es importante que las personas que son responsables de que la *negociación* se lleve a cabo con éxito, debe de considerar las acciones siguientes:

- a) Fijar los objetivos que se pretenden lograr de manera precisa y clara.
- b) Fomentar opiniones objetivas para llevar a cabo los acuerdos.
- c) Propiciar un ambiente de armonía en las reuniones.
- d) Propiciar la participación de las personas para que expongan los problemas.
- e) Orientar los acuerdos en base a los intereses de ambas partes.
- f) Tomar decisiones basadas en alternativas en donde exista un beneficio para cada una de las partes en *conflicto*.

*Proceso de negociación.* El desarrollo de una *negociación* se lleva a cabo a través de *cinco fases*, las cuales se mencionan a continuación:

- 1) *Preparación y planeación,*
- 2) *Definición de las reglas básicas,*
- 3) *Aclaraciones y justificaciones,*
- 4) *Negociación y solución de problemas,*
- 5) *Conclusiones e implantación.*<sup>99</sup>

***Preparación y planeación.*** En esta etapa inicial de la *negociación*, debemos hacernos preguntas como: ¿Cuál es la esencia de la *negociación*? ¿Qué partes están en *conflicto*? ¿Cuáles son las percepciones que tienen las partes en relación al *conflicto*? ¿Qué objetivos se pretenden lograr? ¿Qué beneficios se desean obtener en la *negociación*? ¿Cuál es la información que se requiere para diseñar una estrategia?

Es conveniente tener por escrito nuestros objetivos para concentrar los esfuerzos en alcanzarlos, evaluar las posibles metas de la otra parte de la *negociación*, recabar la mayor parte de la información que se considere necesaria del *conflicto* y determine la estrategia más adecuada para la *negociación*.

***Definición de las reglas básicas.*** En esta fase se llevan a cabo por las partes del *conflicto* la definición de las reglas y condiciones básicas para llegar a una *negociación*. ¿Quiénes van a *negociar*? ¿En qué lugar se reunirán para la *negociación*? ¿Qué período de tiempo se establecerá? ¿Con qué recursos se cuenta para la *negociación*? ¿Qué alternativa se tiene en caso de que una de las partes suspenda la *negociación*? En esta etapa se llevan a cabo la exposición de propuestas y se plantean las demandas iniciales.

***Aclaraciones y justificaciones.*** Inmediatamente después que se establecieron las posiciones iniciales, ambas partes explicarán, ampliarán, aclararán, reforzarán y justificarán sus peticiones originales. No necesariamente se deberá confrontar en esta parte, se debe ver como la oportunidad para informarse y aprender las partes mutuamente sobre los temas relacionados de la *negociación*. Puede ser necesario y conveniente, presentar detalles y documentos.

***Negociación y solución de problemas.*** Esta fase es esencial en el proceso de toda *negociación*. Es donde ambas partes deben de llegar a los acuerdos para las concesiones y lograr un consentimiento mutuo.

***Conclusiones e implantación.*** En esta última etapa del proceso de *negociación* se deberá de concretar y formalizar los acuerdos y llevar a cabo un programa de seguimiento para su cumplimiento. El grado de formalidad lo determinarán las partes de la *negociación*.

***Negociación de un conjunto de personas.*** Este estilo de *negociación* se refiere a la *solución de conflictos* entre los empleados y la directiva de una organización. Generalmente se realiza a través de reuniones de confrontación entre las partes para dar atención a las demandas que se presentan por parte de los trabajadores y conjuntamente con los ejecutivos se encuentre la *solución*.

En este tipo de *negociación colectiva* participa un sindicato que debe representar los intereses de los trabajadores y deberá tener la capacidad y sensibilidad para llevar a cabo las *negociaciones* en beneficio de los representados. Logrando en la mayoría de los casos acuerdos por tiempos establecidos, donde se determine la responsabilidad de cada una de las partes en *conflicto*. Lo anterior se lleva a cabo a través de reuniones entre los representantes de las partes en *conflicto* donde se llegan a puntos de acuerdo que se formalizarán en un contrato sindical que tendrá un periodo de vigencia determinado.

***El conflicto y la negociación*** son factores determinantes en toda organización. Las discrepancias de metas y actividades laborales son necesarias en la mayoría de los casos para buscar la calidad en el contexto organizacional.



## CAPÍTULO VII

### ESTRÉS LABORAL

#### 7.1 CONCEPTO DE ESTRÉS

El *estrés* difícilmente se puede evitar en nuestras vidas, ya que es muy común que exista cierto conflicto debido a las necesidades que tenemos en nuestro entorno. No podemos librarnos de todas las tensiones, pero debemos prevenirnos de algunas de ellas, porque son capaces de originar graves problemas de salud.

A pesar de que el *estrés* puede ser benéfico en cierta medida, cuando una persona está sometida a una gran tensión de manera permanente puede ser causa de una enfermedad que va desde menos a la más grave. La presencia de tensiones continuas de tipo fisiológico o psicológico hace que dañe algún órgano vital produciendo así varias enfermedades en donde alguna de ellas puede ser de gravedad.

El *estrés laboral* es un fenómeno que se presenta cada vez con mayor intensidad en las organizaciones. Las personas al realizar sus tareas se enfrentan con dificultades y situaciones que les produce tensión emocional hasta llegar en algunos casos al agotamiento físico extremo. Los síntomas que se presentan en los empleados como consecuencia del *estrés* provocado por diversas causas de conflictos, pueden ser la ansiedad, la agresividad, la depresión, la fatiga, que indudablemente tienen un efecto negativo en el desempeño de sus responsabilidades laborales y de manera importante, en la salud de las personas.

Ahora bien, como lo mencionamos anteriormente, no todas las tensiones son dañinas o malas. En realidad el *estrés* es una parte importante que le da cierto sentido a la vida. Nos sometemos a tensión cuando existe una gran alegría en nuestra persona, en un partido de algún deporte que nos apasiona, cuando estamos por alcanzar alguna o varias metas importantes de nuestras vidas. En cambio cuando menos tensos estamos es al despertarnos por la mañana y nos sentimos propensos a la confusión mental y deficientes en la coordinación muscular. En el momento que aparece la tensión, ésta, nos despierta y empezamos a vivir de manera intensa.

El *estrés* se origina a consecuencia de cualquier situación que se pueda percibir como una amenaza para una persona. Y sucede en algunos casos que esa tensión dificulta a los individuos enfrentarse a resolver el conflicto que los angustia. Cuando las personas tienen algún sentimiento como el odio, la envidia, la frustración les impide ver las cosas de manera objetiva y como consecuencia viven en un mundo poco sano en el que pueden dañarse seriamente tanto la su salud física como la mental.

A continuación mencionaremos algunos *conceptos de estrés*:

En el contexto psicológico, se puede definir el *estrés* como "*la respuesta del individuo a las circunstancias y eventos, denominados elementos productores de estrés, que amenazan y abruma sus capacidades de afrontamiento*".<sup>100</sup>

*Stephen P. Robbins* define el *estrés* de la siguiente manera: "*Condición dinámica en la que un individuo se enfrenta a una oportunidad, restricción o demanda relacionada con lo que desea y de lo cual el resultado le parece incierto e importante*".<sup>101</sup>

***"El estrés se deriva de la interacción entre la persona y el entorno; es una respuesta de adaptación mediada por las diferencias individuales y/o los procesos psicológicos y es consecuencia de alguna acción externa o de un acontecimiento que le impones demasiadas demandas psicológicas o físicas".<sup>102</sup>***

***"El estrés es un estado emocional desagradable que se presenta cuando los individuos no están seguros de su capacidad para enfrentar una adversidad relacionada con algo que consideran importante o valioso".<sup>103</sup>***

***"El estrés del puesto es una condición que surge de la interacción de la persona con su trabajo y se caracteriza por los cambios que se originan en el interior del individuo y que lo obligan a desviarse de su funcionamiento normal. El estrés es una respuesta de adaptación a una situación externa y da por resultado desviaciones físicas, psicológicas y/o conductuales".<sup>104</sup>***

**El estrés se genera debido a la incertidumbre que existe o interrogante sobre la posibilidad de tener una oportunidad y aprovecharla, superando de esta manera algunas limitaciones así como evitando tener pérdidas. De esta manera, el estrés será menor en las personas que saben si van a ganar o perder y será mayor en aquellas que no tienen la seguridad de ganar o perder.**

**El resultado de toda acción que se emprenda es de gran importancia y puede ser crítica. Si para la persona no es importante ganar o perder no se generará estrés en ella. Cuando una persona considera que mantenerse en un puesto o conseguir un aumento en su salario no es de relevancia no se producirá en ella síntomas de estrés.**

## 7.2 SÍNTOMAS DEL ESTRÉS

Cuando las personas experimentan *estrés*, pueden responder de manera fisiológica y cognoscitiva. Las respuestas fisiológicas al *estrés* se describirán a continuación.

El principal interés del australiano *Hans Selye* (1974, 1983), se relaciona con los cambios fisiológicos que tienen lugar. Fundador del estudio sobre el *estrés*. Definió el *estrés* como: "*El desgaste del cuerpo debido a las demandas que se le imponían*". Al estudiar diferentes pacientes con problemas, la muerte de un ser querido, la pérdida de un trabajo, sufrir un grave accidente, *Selye* concluyó que todos los eventos o estímulos ambientales generarían un mismo resultado de *estrés*: disminución de interés en el mundo, debilidad muscular y pérdida del apetito.

**Son síntomas típicos del estrés:** <sup>106</sup>

- a) Inestabilidad emocional.***
- b) Problemas de digestión.***
- c) Nerviosismo y tensión.***
- d) Insomnio.***
- e) Incapacidad para relajarse.***
- f) Falta de cooperación.***
- g) Preocupación crónica.***
- h) Sentimientos de incapacidad.***
- i) Presión sanguínea elevada.***
- j) Consumo excesivo de tabaco o alcohol.***

**Hans Selye** llevó a cabo la teoría del síndrome de adaptación general, en la cual nos explica la relación que existe entre el *estrés y los síntomas*. De acuerdo a él, la reacción del organismo ante el *estrés está constituida de tres períodos: alarma, resistencia y agotamiento*.<sup>105</sup>

a) **Alarma**. Esta fase se presenta cuando el individuo identifica y percibe la amenaza ya sea de tipo físico o psicológico. El primero se refiere a un daño corporal y el segundo a la probabilidad de tener una pérdida como por ejemplo una casa. Durante este tiempo la persona está expuesta a infecciones y a lesiones. Afortunadamente, esta fase de *alarma* pasa muy rápido.

b) **Resistencia**. Las personas se hacen resistentes a las tensiones generadas por la amenaza inicial. Pero a pesar de que los *síntomas fisiológicos* desaparecen derivados de la etapa de *alarma*, la causa del *estrés* permanece. Durante esta *fase de resistencia*, el sistema inmunológico del cuerpo puede luchar contra las infecciones con gran eficiencia.

c) **Agotamiento**. Debido a la exposición a la causa del *estrés* por mucho tiempo, las personas pasan a la *etapa de fatiga*. Persisten muchos de los *síntomas fisiológicos* de la primera *etapa de alarma*. Si continúa el *estrés*, el individuo empieza a sentir cansancio, un estado físico grave, que puede causar infarto u otro padecimiento de consecuencia letal.

**El concepto de reacción de alarma de Selye, la primera fase del síndrome de adaptación general, es en realidad la misma respuesta de una persona de luchar o huir. La reacción de luchar o huir fue estudiada por primera vez por Walter Cannon (1929).**

**El principio central de los conceptos de luchar o huir es que los recursos fisiológicos de las personas actúan rápido y preparan al organismo para hacer frente a las amenazas a su supervivencia. Cabe mencionar asimismo, que cualquier tipo de amenaza a situaciones personales que la persona considere importantes y tenga la necesidad de enfrentar podrá ser motivo también de tener una respuesta similar.**

**Las personas pueden tener una respuesta muy similar a los agentes productores de *estrés*, pero no todos los individuos perciben las mismas situaciones que se les presenta como productores de *estrés*. Tenemos el ejemplo, de un ejecutivo en una organización que se le asigna una nueva responsabilidad de mayor relevancia, la cual la acepta considerándola como un nuevo reto o desafío a diferencia de otro directivo que lo mismo lo percibe como una amenaza.**

**El *estrés* depende en gran medida de la manera en que las personas perciben, valoran e interpretan los diferentes sucesos de forma cognoscitiva. *Richard Lazarus* (1993, 2000) presentó este enfoque de una manera sencilla y objetiva. *El concepto de Lazarus de valoración cognoscitiva* se refiere a la interpretación que hacen las personas de los eventos en sus vidas como dañinos, amenazadores o desafiantes y su decisión de si tienen los recursos para enfrentar los sucesos de manera efectiva.**

**Por lo que se ha expuesto anteriormente podemos afirmar que el *estrés* en las personas se presenta de diferentes maneras. *Robbins* nos refiere que *los síntomas del estrés se pueden sintetizar en tres categorías: a) Síntomas fisiológicos, b) Psicológicos y c) Conductuales.*<sup>107</sup>**

a) ***Síntomas fisiológicos.*** Anteriormente, Los estudios sobre el ***estrés*** tenían especial interés en los ***síntomas fisiológicos.*** Existía una razón: especialistas en salud y ciencias médicas abordaban la materia. Los resultados de las investigaciones afirmaban que el ***estrés*** podría generar ***síntomas fisiológicos*** como dolor de cabeza, cambios en el metabolismo, hipertensión y enfermedad cardíaca.

b) ***Síntomas psicológicos.*** Está comprobado de acuerdo a estudios que el ***estrés*** puede causar insatisfacción. El ***estrés*** laboral causa insatisfacción con el trabajo. Otros ***estados psicológicos*** que se presentan como una expresión del ***estrés*** son: ansiedad, irritabilidad, demoras, depresión y disminución de la satisfacción en el trabajo.

Las investigaciones y la práctica nos dicen que cuando los empleados tienen un puesto con tareas numerosas y contradictorias así como la falta de objetivos claros y precisos, lo más probable es que como resultado tengamos insatisfacción y ***estrés*** de gran impacto en el personal, afectando de manera importante el desempeño en la organización.

Se presentan casos con mucha frecuencia de un grado mayor de insatisfacción con el trabajo y ***estrés laboral*** cuando existe incertidumbre en el personal si van a continuar trabajando o los van a despedir, cuando solamente les hacen ver a las personas las fallas en el trabajo, asimismo al no recibir los empleados el reconocimiento por su buen desempeño en sus tareas en una organización.

***Sistemas conductuales.*** Las consecuencias del ***estrés*** que se relacionan con la conducta de las personas presenta síntomas de afectación en la

productividad, una notoria falta de participación de los empleados, se presenta un mayor índice de ausentismo, gran rotación en el personal, así como cambios en los hábitos de una alimentación sana, presentan problemas de insomnio, incremento en el consumo de alcohol y tabaco, aumento de situaciones de conflicto entre las personas generando un ambiente laboral no deseado por la organización.

Toda organización tiene un impacto de afectación financiera cuando existe un ambiente en los empleados de *estrés laboral*. Se presentan costos elevados originados por incremento de faltas no programadas por parte de los empleados, rotación del personal, baja en la producción, liquidaciones a los trabajadores, accidentes en el área de trabajo, conflictos de orden jurídico y administrativo. Se puede considerar el *estrés laboral* como un factor determinante para las huelgas o suspensión de actividades por parte del personal de una organización.

Estudios nos indican que cuando existe un *estrés moderado* ayuda de alguna manera a los empleados para aumentar sus habilidades. De tal suerte que podemos decir que a las personas se les facilita desarrollar sus responsabilidades de forma eficiente, con mayor intensidad y emoción logrando obtener los mejores resultados deseados. A diferencia cuando se presenta un *estrés excesivo* en las personas, éstas se ven en condiciones de limitaciones o exigencias de gran dificultad, teniendo como resultado un bajo desempeño en los resultados.

Es importante considerar que aún cuando el *estrés laboral* sea moderado las personas se pueden ver afectadas a largo plazo en sus actividades de trabajo ya que se va sufriendo un desgaste acumulativo en el organismo que puede ocasionar problemas de salud si no se toman las medidas preventivas necesarias.

### **7.3 CAUSAS DEL ESTRÉS.**

Existen características de la personalidad que pueden ayudar a algunos individuos a enfrentarse de manera eficiente al *estrés* a diferencia de otros y en consecuencia son más fuertes emocionalmente haciéndolos menos vulnerables a las enfermedades.

Diversos sucesos, importantes y menos importantes, hacen posible que se genere *estrés* en nuestras vidas. Es normal que acontecimientos trágicos, como la muerte de un ser amado, un terremoto, una guerra o un incendio, producen un estado de gran impacto de *estrés* en las personas. Asimismo, los *conflictos* que se presentan de manera cotidiana, como el excesivo trabajo en algún puesto, el trato difícil con el jefe, desilusión por una relación provocan un *estrés* igualmente perjudicial.

Además de los *factores ambientales y de personalidad*, son de gran importancia los *factores socioculturales*, ya que éstos generan *estrés*, por ejemplo cuando un individuo se cambia por una necesidad de trabajo a otro país con una cultura diferente a la que pertenece. Pueden generarse situaciones bastante complicadas como resultado de la relación de las diferentes culturas. También en los casos de extrema pobreza puede originar un *estrés* de significativa importancia a las personas así como a las familias. Vivienda inadecuada, área de alto riesgo, incertidumbre económica, etc., son aspectos potenciales para generar *estrés* en la vida de las personas con carencias económicas.

Existe un modelo que nos explica las consecuencias que produce el *estrés* en las personas y en las organizaciones, también nos expone que ante diversas situaciones algunos individuos pueden manejar de manera

adecuada el *estrés*, a diferencia de otros a los que se les dificulta enormemente causándoles graves daños en su salud.

En este modelo se consideran *tres tipos de causantes potenciales de estrés como son: ambientales, organizacionales e individuales*. La situación de que el *estrés* se genere está en función de diferencias personales como la experiencia que se tenga en el campo laboral así como la influencia de manera importante de los rasgos de personalidad. Como lo explicamos, los *síntomas* pueden ser de *tipo físico, psicológico o conductual* cuando las personas están en alguna circunstancia que les provoque *estrés* o *tensión*.

**1. Factores ambientales.** La duda del ambiente es un factor determinante en el diseño de las organizaciones, teniendo gran influencia para los grados de *estrés* de los individuos. Las variables en el área comercial e industrial son factores que generan *incertidumbre económica* e *intranquilidad* por la seguridad laboral de los empleados. En los casos que se presentan de *incertidumbre política* a consecuencia de cambios políticos que se puedan considerar como dañinos, son elementos que influyen en las personas para causarles *tensión o estrés*. Otro factor ambiental que produce *estrés* es la *incertidumbre de la tecnología*. Es muy común que los empleados se sientan desplazados por los grandes y rápidos avances tecnológicos, computadoras, automatización, sistemas robóticos y demás innovaciones tecnológicas. Las personas no se sienten con las habilidades y experiencia debido a las innovaciones tecnológicas considerando esta situación como una amenaza produciéndoles *estrés*. Otro elemento que produce *estrés* de un gran impacto en las personas es el *terrorismo* que se ha suscitado de manera creciente en el siglo XXI en varios países de mundo.

Ahora bien, *Luthans* identifica los siguientes *factores externos y ambientales que producen estrés:*<sup>108</sup>

- a) La gran dinámica en los estilos de vida y de trabajo de los individuos.
- b) La influencia de las familias en las conductas de las personas.
- c) El impacto de los medios masivos de comunicación que tienen en la sociedad.
- d) Las variables sociológicas como el sexo, la raza y el nivel socioeconómico son factores que pueden generar estrés.

**2. Factores organizacionales.** Son diversas las causas que originan *estrés* en las organizaciones. De acuerdo a estudios se han clasificado estas causas a *requerimientos de los trabajos, de los roles, interpersonales, diseño y estructura de la organización, liderazgo, vida de la organización y necesidad de apoyo social.*

- a) **Requerimientos de los trabajos.** Se refiere a las diferentes actividades de tareas que debe desempeñar un individuo en la organización. Comprende desde el diseño del puesto como el grado de autonomía, diversidad y nivel de dificultad de los trabajos, sistemas de automatización de maquinaria y equipo, también lo referente a las políticas y estrategias de las organización, como la competitividad organizacional, las normas establecidas, despidos de personal, rotación de puestos, disposición física del trabajo. Por ejemplo, anunciar cambios en los diferentes procesos para una mayor productividad y calidad en la empresa provoca en los empleados preocupación y estrés. Y también, cuando se informa que se va a iniciar un programa de recorte o despido de personal aumenta considerablemente la incertidumbre y el estrés. Es motivo de fatiga y estrés en los individuos, un ambiente laboral incómodo, con aire

daño, condiciones propicias de sufrir accidentes e iluminación inadecuada o deficiente.

**b) *Requerimientos de los roles.*** Este tipo de exigencia se refiere a las tensiones que se imponen a un empleado por el rol que desempeña en una organización. El exceso de trabajo se experimenta cuando se espera que la persona haga más de lo que el tiempo le permite. Por ejemplo, cuando se solicita de manera urgente que se realice un proyecto de gran trascendencia para la organización en muy poco o insuficiente tiempo, se incrementa la ansiedad y el estrés.

**c) *Requerimientos interpersonales.*** Son las presiones que resultan de las relaciones entre los empleados. Unas relaciones humanas no adecuadas entre el personal así como la falta de colaboración por parte de los compañeros de trabajo pueden originar insatisfacción y gran estrés, sobre todo en el tipo de personas que de acuerdo a sus rasgos de personalidad necesitan tener un trato social.

**d) *Estructura de la organización.*** Son variables estructurales de estrés, el diseño y estructura de la organización, la centralización de funciones, los conflictos que se generan entre áreas como ventas y crédito, la falta de una definición clara y precisa de las funciones. Por ejemplo, cuando hay normas excesivas y además confusas, así como una falta de participación por parte de los empleados en toma de decisiones en los problemas que se presentan en la organización son motivos para que se produzca insatisfacción laboral y una gran fuente de estrés.

**e) Liderazgo organizacional.** Debe de existir un verdadero liderazgo en cada uno de los ejecutivos de toda organización. En algunos casos no es así, ya que los directivos aplican una política o cultura de intimidación a los empleados considerando que es una manera para que lleven a cabo las diferentes tareas asignadas, pero como resultado tenemos un ambiente en el personal de angustia, miedo y tensión.

**f) Vida de la organización.** Las organizaciones generalmente recorren un ciclo de vida organizacional. *Se crean, progresan, se consolidan y algunas declinan o se acaban. La etapa de la creación* normalmente se caracteriza por mucho dinamismo, entusiasmo e incertidumbre, *en la segunda etapa* se realizan despidos o recortes de empleados y demás incertidumbres, *en la fase de consolidación* de la organización son menores las inseguridades y como consecuencia el estrés es menor en las personas y finalmente en la *última etapa de declinación* es cuando se genera el mayor de los estados de estrés en los empleados debido a la gran incertidumbre y demás temores de su futuro laboral.

**g) Necesidad de apoyo social.** Cuando a las personas les falta apoyo social es motivo de presencia del estrés. En nuestra época más que nunca necesitamos formas de apoyo como de nuestros familiares, amigos y compañeros de trabajo para que podamos afrontar de mejor manera el estrés. El apoyo social consiste en recibir información y retroalimentación de los demás, y sentirse amado y que se preocupan por uno, que es querido y valorado, e incluido en un grupo de comunicación.

**3. Factores individuales.** En este último aspecto se contemplan factores que tienen que ver con la vida privada de las personas. Fundamentalmente, nos referimos a las *cuestiones familiares* de los empleados, *problemas socioeconómicos personales* y *diferencias de rasgos de personalidad* que pueden generar *estrés*.

Para toda persona es de vital importancia *la familia* y llevar relaciones humanas adecuadas. Problemas en el matrimonio, disyuntivas sobre la educación de los hijos, conflictos con los vecinos son casos de situaciones conflictivas que afectan a los empleados al producirles *estrés* y que de alguna manera tienen consecuencias negativas en el trabajo.

El *factor económico* indudablemente afecta a los empleados provocándoles *estrés* cuando existen problemas financieros que no pueden resolver y tienen dificultades para concentrarse en el desempeño de sus tareas.

*Las características propias de la personalidad* de los empleados pueden producir *estrés*; los *cinco grandes factores* que comprenden la mayoría de las variaciones más importantes de la *personalidad* como son la *extroversión*, la *conformidad*, la *escrupulosidad*, la *estabilidad emocional* y la *apertura a la experiencia* son dimensiones que influyen de manera sustancial para la generación del *estrés*.

De acuerdo a un estudio del estrés llevado a cabo por *Friedman y Rosenman* difundieron los *conceptos de personalidad tipo A y B*. El *concepto de personalidad tipo A*, se refiere al conjunto de conductas y emociones que se aprecian en los individuos decididos en lograr cada vez más en menos tiempo. Esto quiere decir, que las personas se fijan metas en algunos casos inalcanzables y al no lograrlas como consecuencia se

pueden decepcionar. Podemos mencionar, que este tipo muestra una gran relación con el estrés en los empleados y sus graves daños físicos, así como enfermedades cardíacas. En cambio, *el tipo B* es más relajado y tranquilo, afronta las situaciones y trabaja sin preocupaciones.

### ***Perfiles de personalidad tipo A y tipo B:<sup>109</sup>***

#### ***Perfil tipo A:***

- Siempre está en movimiento
- Camina con rapidez
- Come muy rápido
- Habla demasiado rápido
- Es impaciente
- Hace varias cosas a la vez
- No le dedica mucho tiempo a leer
- Tiene obsesión con los números
- Mide sus éxitos en base a la calidad
- Es audaz
- Es competitivo
- Se siente siempre presionado por el tiempo

#### ***Perfil tipo B:***

- No se preocupa por el tiempo
- Es paciente
- No es nervioso
- Juega por placer y no para ganar
- Se refleja sin sentimiento de culpa
- No tiene presiones ni preocupaciones
- Siempre está en el término medio
- Nunca se aburre del todo

## 7.4 ESTRÉS Y DESEMPEÑO EN EL TRABAJO

Ya comentamos sobre los *síntomas y causas del estrés*, a continuación describiremos la relación y sus consecuencias del *estrés* de las personas en el campo organizacional. Existen costos humanos del estrés y están de alguna manera relacionados con las consecuencias financieras que involucra la necesidad de dar seguimiento de los estados de presión de los empleados en las organizaciones. Es de vital importancia que existan programas encaminados a conocer los estados de *estrés* en el ambiente laboral ya que se pueden detectar de manera oportuna y tomar las medidas adecuadas con el personal para que no se vea afectado el *desempeño en el trabajo*.

*Wagner y Hollenbeck afirman que la insatisfacción y el estrés en las personas causan los siguientes costos organizacionales:*<sup>110</sup>

*Costos de asistencia médica.* Existen investigaciones que han revelado que el *estrés* está íntimamente relacionado con ciertos tipos de enfermedades. De manera muy específica el *estrés* ha sido relacionado con enfermedades cardiovasculares y cáncer. A las empresas les genera gastos importantes la asistencia médica de sus empleados. Adicionalmente del pago de los servicios de salud, existe la responsabilidad de la organización para la atención de las enfermedades asociadas al *estrés*.

Actualmente, existe por parte de los investigadores un especial interés en las relaciones entre el sistema de defensa del organismo de las personas y el *estrés*. Los estudios nos recomiendan que, cuando existe

***estrés*** en los individuos deben de tener un mejor cuidado en la salud, aunque en algunos casos es lo contrario lo que origina que se presenten enfermedades que por desgracia son mortales. Pero afortunadamente existen factores que pueden ayudarnos a prevenir enfermedades producto del ***estrés***, como es que las personas tengan emociones positivas o de felicidad, ya que se ha demostrado que son de gran ayuda para mantenerse con buena salud tanto física como mental.

***Ausentismo y rotación.*** La presencia de los estados de ***insatisfacción y estrés*** en los empleados causan gastos a las organizaciones pues forman una generación de costos indirectos en forma de ausentismo y rotación del personal. Uno de los costos de mayor consideración en una organización son las faltas no programadas de las personas al trabajo. Producto de una gran ***insatisfacción*** laboral por parte del personal.

La ***insatisfacción*** de los empleados provoca de una manera apresurada la rotación de personal, generando costos el tener que llevar a cabo acciones como el reclutamiento, selección y capacitación de nuevo personal para sustituir a las personas que renunciaron a la organización. Aunado a lo anterior, ***la rotación*** afecta el ***desempeño en el trabajo*** y la productividad del resto de los empleados, ya que de alguna manera éstos se ven afectados con dicho fenómeno que está sucediendo en la empresa.

En trabajos que requieren un alto grado de especialización por parte de los empleados, se ve sustancialmente afectada desde el punto de vista financiero una organización, pues debido al mucho tiempo que exige el aprendizaje se elevan los costos para el proceso de sustitución de las personas que abandonaron el trabajo. La organización en la medida que

tenga rotación de personal, en esa proporción, está perdiendo en lo que ha invertido en las personas en su desarrollo.

Existe también, el riesgo que empleados resentidos y con una gran información de los programas o proyectos que abandonan una organización no tengan la *ética profesional* y proporcionen datos importantes y confidenciales a otras organizaciones de la competencia. Cuando esto sucede son tan graves las consecuencias que se presentan en algunos casos en donde se tiene que cambiar por completo los diseños de productos de programas en donde se ha invertido tiempo, esfuerzo y dinero. Habiendo sido inútil todo lo invertido y afectando de manera importante la economía de la empresa.

*Disminución de compromiso con la organización.* El compromiso se considera una de las cualidades más importante que debe tener la persona tanto en su vida privada como en el *desempeño en el trabajo*. Pero, el compromiso con la organización se ve disminuido con la insatisfacción de los empleados ya que no sienten dicho compromiso, así como tampoco tienen la pasión para el mejoramiento sistemático tanto en el aspecto personal como de la organización.

El compromiso genera en las personas el deseo de realizar el mejor *desempeño en el trabajo* dando lo mejor de cada una, colaborando con sus compañeros de trabajo para ayudarlos a que desarrollen todo su potencial en beneficio de ellos mismos y de la organización, y permanecer en ella el mayor tiempo posible de manera estable.

Pero algunas condiciones laborales y políticas en las organizaciones, como una permanente incertidumbre por parte de los empleados de su seguridad en el trabajo, un ambiente de trabajo hostil, los programas de

despidos de personal son acciones que afectan de manera muy considerable el compromiso con la empresa y como consecuencia *el desempeño en el trabajo*. A los empleados no les agrada que sus compañeros sean maltratados y/o despedidos ya que por una parte sienten inseguridad y por otro lado consideran que deben de ser solidarios cuando otros necesitan su ayuda.

*Violencia en la organización.* Los excesos de *estrés* e insatisfacción provocan en los empleados que se presenten situaciones de conflictos como agresiones verbales y físicas entre los compañeros de trabajo, afectando de manera sustantiva el buen *desempeño en el trabajo*. Para resolver este tipo de situaciones que afectan enormemente a la empresa, se organizan cursos, seminarios, pláticas para la capacitación y desarrollo de los ejecutivos y personal de la organización. Se deberán de tratar temas relacionados con: los valores éticos fundamentales, participación en la solución de los conflictos, delegación de funciones, procesos y normas de calidad, políticas sindicales así como implementar un programa de seguimiento sobre la actitud y satisfacción de los empleados., etc.

La experiencia nos dice que este tipo de acciones por parte de la organización generalmente tienen excelentes resultados para que se logre un ambiente laboral de armonía. Cabe solamente mencionar que los programas de capacitación y desarrollo que se impartan en toda organización deberán ser por personas rigurosamente seleccionadas buscando en ellas capacidad y experiencia para que se pueda lograr el éxito deseado.

***Rendimiento deficiente.*** Se considera que un rendimiento menor a los indicadores establecidos por la organización, se debe en gran parte a las situaciones laborales conflictivas así como al estrés de los empleados. Cuando existe presión en las personas por situaciones durante el *desempeño en el trabajo* trae consigo de alguna manera desinterés en las tareas y un bajo rendimiento.

Cuando los indicadores de rendimiento de la empresa no se cumplen existe un conflicto en función con las expectativas. Cuando esto sucede nos encontramos ante un problema de *desempeño en el trabajo* de los empleados. En estos casos los directivos deberán de llevar a cabo reuniones de evaluación con los subordinados y buscar alternativas de solución para alcanzar las metas establecidas en relación a los rendimientos que se deben alcanzar. Para lo cual las diferentes áreas de trabajo asumen el compromiso de implementar acciones correctivas y preventivas para evitar en el futuro que se siga presentando un ineficiente *desempeño en el trabajo*.

## **7.5 MÉTODO PARA EL MANEJO DEL ESTRÉS**

**Como ya lo explicamos anteriormente, el estrés puede causar consecuencias graves tanto en las personas como en las organizaciones. Pero cabe también mencionar que en el contexto organizacional, no es de preocupación para los ejecutivos que sus empleados experimenten una tensión moderada, ya que puede ser de beneficio siempre y cuando exista un adecuado *manejo del estrés*. Cuando la insatisfacción y el estrés en las personas tienen niveles de gran riesgo, afortunadamente existen diversos medios y técnicas que se pueden aplicar para reducir la insatisfacción y la tensión a niveles adecuados.**

**Es común observar que personas en condiciones de estrés resuelvan conflictos tanto personales como laborales y además triunfen en la vida. Pero existen personas que cuando se les presentan situaciones complicadas en el trabajo las ven como una inmensa carga, en cambio otras las ven como un desafío emocionante y una aventura apasionada. Cuando existe un adecuado *manejo del estrés* nos ayuda a adquirir una gran riqueza en experiencia al enfrentarnos a conflictos en la vida, pues finalmente entre mayor sea la cantidad de éstos, en esa proporción es el beneficio que obtienen las personas cuando saben afrontarlos y superarlos con éxito. Pues se adquiere una gran capacidad y experiencia para la solución de conflictos, factores determinantes que les servirán para enfrentar nuevas adversidades.**

**Esas personas saben que, al menos en parte, la solución para combatir el impacto negativo del estrés, que puede provocar aumento de peso, enfermedades cardíacas, depresión y ansiedad, está en la manera en cómo se enfrenta. *"La ausencia de estrés lleva al aburrimiento así que es deseable tener un poco", dice el doctor Robert Maunder, psiquiatra del***

***Hospital Monte Sinaí, en Toronto. "Y aunque el estrés muy intenso rara vez es positivo, hay maneras positivas de lidiar con él".***

***A continuación, presentamos algunas formas sencillas de aumentar la capacidad para un manejo del estrés adecuado y que sea a favor de las personas:*** <sup>111</sup>

***a) Mantener relaciones humanas adecuadas.*** Una conducta descortés no sólo es incómodo sino produce una fuente importante de ansiedad y estrés. De acuerdo a estudios realizados se encontró que la falta de cortesía en los lugares de trabajo afecta la salud física y mental de las personas. ***Sandy Lim, coautora del estudio de la Universidad Nacional de Singapur, aconseja: "Propiciar un ambiente de respeto en el trabajo para disminuir el estrés de los compañeros".***

***b) Buscar el aspecto positivo.*** En cualquier tipo de situación por muy complicada que sea, siempre habrá un lado positivo, debemos de aprovecharlo, en lugar de angustiarnos. ***El doctor Maunder nos dice, "que debemos encontrar un sentido y un valor personal en la experiencia ya que de esta manera nos puede hacer más tolerante una situación estresante".***

***c) Preocuparse menos y concentrarse en encontrar soluciones.*** ***Matthew McKay, coautor de una guía práctica de relajación y reducción del estrés nos dice: "La preocupación es el proceso de imaginar resultados dolorosos, e incluso catastróficos, por carecer de una planeación y estrategias de prevención eficaces". "En términos cognitivos, es pensar en el éxito y dejar de enfocarse en el fracaso", continúa diciendo McKay.***

**d) Estimula tu mente y tu cuerpo. La Universidad de Princeton realizó estudios recientes sobre la función cerebral donde indican que el estrés crónico puede dañar el cerebro porque las neuronas dejan de regenerarse. Pero algo que puede ayudar a contrarrestar lo anterior es un ambiente sano y alentador que puede ayudar a disminuir el daño al promover la regeneración celular.**

**Doug Sanders, psicólogo clínico y profesor en la Universidad de Toronto, aconseja aplicar una estrategia que le llama "crear islas de paz". Consiste en escoger una actividad que disfrute la persona y ejercite su cerebro de tal forma que el tiempo pase sin percatarse, como por ejemplo, cualquier cosa que distraiga la mente del estrés.**

**Un estudio realizado en el Reino Unido en 2008 con casi 20,000 adultos reveló que los que hacían ejercicio todos los días, aunque sólo fuera caminar, tenían un riesgo de 41 por ciento menor de padecer estrés crónico que quienes no hacían ejercicio.**

**e) Inspirarse en las experiencias. Además de lo útil que es leer sobre diversos personajes que han tenido que enfrentarse en múltiples ocasiones a situaciones críticas de gran relevancia y conocer de ellos cómo han podido superar y manejar positivamente el estrés logrando alcanzar sus metas con éxito. El doctor Maunder aconseja además que podemos inspirarnos en nuestras propias experiencias. Nos dice: "Es conveniente que pienses en cómo lograste enfrentar las situaciones difíciles en el pasado", señala. Esta reflexión te ayudará a pensar: He podido superar en otros momentos anteriores con éxito muchas situaciones complicadas y quizá de mayor dificultad. Así que esto, lo superaré también.**

**f) Apoyarse en familiares y amigos.** La *Universidad Médica de Graz, en Austria* llevó a cabo en 2007 por investigadores un estudio, que nos reveló que la terapia conductual de corto plazo en grupo era de gran ayuda para la reducción de la presión arterial y el estrés en general en empleados cansados por el exceso de trabajo. "*Establecer una estructura firme en nuestra vida diaria y obtener el apoyo de nuestros familiares y amigos para emprender actividades nuevas nos ayuda a crear o descubrir formas diferentes y más eficaces de un manejo del estrés*", dice el profesor Saunders.

**Idalberto Chiavenato nos expone que las organizaciones cuentan con diversas técnicas para la reducción del estrés y la insatisfacción en las personas.<sup>112</sup> Las más importantes son las siguientes:**

**a) *Enriquecimiento en el trabajo.*** El tipo de trabajo influye enormemente en el estrés y en la insatisfacción de las personas. Existen diversas formas para el manejo de este tipo de situaciones y algunas se enfocan en las tareas asignadas a los empleados. El *enriquecimiento del trabajo* es un método que se aplica con el propósito de incrementar la diversidad y el alcance o sentido del trabajo logrando de esta manera terminar con la monotonía de las tareas simples y continuas, haciendo posible aumentar de manera gradual tanto la variedad como los desafíos en el trabajo.

**b) Rotación de puestos.** Con el objeto de disminuir la insatisfacción y el estrés en los empleados algunas organizaciones llevan a cabo programas de *rotación de puestos*. El ocupar diferentes cargos ayuda para que las personas adquieran mayores conocimientos y

experiencia asimismo se evita la rutina y la monotonía en el campo laboral.

**c) *Análisis de puestos.*** Nos enuncian las tareas y funciones que se deberán llevar a cabo por las personas que ocupen los puestos. Se busca mejorar la comunicación con todo el personal de la organización incluyendo a los clientes. Se propicia un ambiente donde se expresen las expectativas en función de los puestos de los empleados. Si existen conflictos, los grupos buscarán la manera de solucionarlos. De esta manera se podrán identificar qué cambios deberán hacerse en los requisitos de los puestos que puedan ser negociados y desarrollar por parte de los empleados funciones más equilibradas.

**d) *Entrenamiento de habilidades.*** Se pretende lograr por parte de los empleados que aprendan a definir objetivos, identificar posibles conflictos para obtener un desempeño eficiente, emprender acciones para propiciar la colaboración de los compañeros de trabajo para el logro de metas, definir por parte de los empleados los valores más importantes que se necesitan para una administración de calidad. El objetivo de las acciones anteriores es el de *entrenamiento de habilidades* necesarias para que las personas puedan implementar medidas preventivas y correctivas, teniendo una mayor comprensión para tener mejores controles en los diferentes procesos de la organización. Es una técnica que ayuda a disminuir la insatisfacción y el estrés de los empleados en el trabajo.

**e) *Expresar opiniones sobre el trabajo.*** Es de gran beneficio que los empleados tengan la oportunidad para *expresar sus opiniones sobre el trabajo* que les originan problemas e inconformidades ya que de esta manera se facilita el *manejo de estrés* e insatisfacción de las personas por parte de los ejecutivos de la organización. En la práctica se tienen resultados muy favorables cuando se cuenta con un procedimiento de denuncias, cuando existe un programa de valoración del ambiente laboral, así como reuniones permanentes con la participación de empleados y directivos para la evaluación de la calidad de la organización. Estas acciones contribuyen para motivar a las personas para realizar su mejor desempeño en sus tareas y disminuyen considerablemente la insatisfacción y el estrés en su trabajo.

**f) *Participación en la toma de decisiones.*** Cuando los empleados en las reuniones de trabajo tienen la oportunidad de tener una *participación en la toma de decisiones* en base a sus propios criterios les proporciona una mayor seguridad para el *manejo del estrés y la insatisfacción*. Además sienten un mayor compromiso en lograr alcanzar las metas que se han establecido en la empresa. Como consecuencia tenemos también que cuando los empleados se sienten partícipes de las diferentes acciones que se deciden en las reuniones de trabajo o en juntas formales con los superiores, disminuyen las inconformidades y los problemas.

***John W. Santrock nos afirma que: "Los programas de manejo del estrés son de gran beneficio ya que enseñan a las personas la manera para valorar los factores que generan estrés, ayudan a incrementar las habilidades para el debido manejo del estrés y la forma de usar dichas habilidades en la vida diaria."***<sup>113</sup>

En estudios reciente nos dice *Santrock*, fueron seleccionados grupos de personas para recibir entrenamiento individual en *manejo del estrés*, solamente a uno de los grupos que se escogieron no recibió entrenamiento. El resultado fue muy benéfico para los que si recibieron entrenamiento ya que se reportó reducción en la presión sanguínea, en el estrés psicológico y una mejora en la capacidad para superar momentos de ira. *En los programas de manejo del estrés se usan con frecuencia los siguientes métodos:*

- ***La meditación.*** Es un sistema que requiere de una reflexión tranquila, relajación y un grado importante de concentración. Este tipo de pensamientos contribuyen que las personas logren un mayor control y bienestar físico y mental. *La meditación* es una técnica que adopta dos aspectos, por un lado, clarificar la mente para experimentar cosas nuevas o para aumentar la concentración. Ayuda al *manejo del estrés* de manera adecuada, reduciendo sus síntomas. Investigadores han encontrado sustento para afirmar que *la meditación* es causa de cambios fisiológicos favorables y suponen que es *la meditación* superior a la técnica de relajación para la reducción de la excitación corporal y la ansiedad (*Eppley, Abrams y Shear, 1989*); en cambio otros investigadores consideran que la relajación es igual de efectiva que *la meditación* (*Holmes, 1988*). Para llevar a cabo *la meditación* se requiere de un ambiente tranquilo, una motivación y actitud positiva.
- ***La retroalimentación biológica.*** Consiste en un proceso donde son valoradas las actividades del cuerpo por medio de instrumentos, posteriormente las mediciones se le informan a la persona para facilitar el control de manera voluntaria de las actividades fisiológicas. Este método se considera de gran novedad en la

actualidad para el *manejo del estrés*, con el apoyo y orientación médica, utilizando instrumentos, las personas aprenden a obtener datos en relación a sus reacciones fisiológicas y de esa manera apoyarse para disminuir los síntomas del estrés. Los investigadores han descubierto que por medio de esta técnica se puede ayudar a los individuos para reducir el dolor de cabeza por migraña y el dolor crónico (*Qualls ySheehan, 1981; Scharff, Marcus y Masek, 2002*). Es importante destacar que varios estudios que se han llevado a cabo no han encontrado una ventaja especial de *la retroalimentación biológica* sobre la relajación y las técnicas de meditación (*Labbe, 1998*).

*Stephen P. Robbins nos aclara que: "Un estrés moderado puede ser de beneficio para que las personas tengan un eficiente trabajo, pero no es de esperar que todos lo perciban de esta forma. Para algunos individuos, bajos niveles de tensión les pueden parecer indeseables. Es muy común que los empleados y los directivos tengan diferentes conceptos en cuanto a los niveles aceptables de estrés que debe tener un trabajador para el buen desempeño en el trabajo".*

*De acuerdo a Robbins, existen los métodos de los individuos y organizaciones para el manejo del estrés, los cuales se exponen a continuación:*

*1. Métodos de los individuos.* Las técnicas individuales que han dado resultado son la adopción de estrategias como *la administración eficiente del tiempo en el trabajo, red de comunicación de apoyo social, ejercicio regular, meditación y aprender a relajarse.*

Aplicar los principios de la *administración del tiempo*, proporciona a las personas una gran eficiencia en las diversas actividades que realiza tanto en el plano privado como laboral y ayuda de manera sustancial a enfrentar mejor el *estrés* generado por las exigencias del trabajo.

Como ya lo mencionamos anteriormente, un *sistema de apoyo social* ayuda en gran medida para disminuir las tensiones y estar en mejores condiciones para un adecuado *manejo del estrés*. Cuando la persona se encuentra en una condición de estrés excesivo, es de vital importancia que se apoye en familiares, amigos y compañeros por medio de conversaciones donde se explique el problema y reciba retroalimentación de personas que lo aman, lo valoran y estiman.

Los médicos así como los expertos en salud recomiendan que hagamos *ejercicio regular* de manera especial el aeróbico que es una actividad sostenida como caminar, trotar, nadar, o andar en bicicleta; nos ayuda a prevenir la enfermedad cardiovascular así mismo nos ayuda a afrontar niveles excesivos de estrés.

Asimismo, también nos dice *Robbins*, que un método que ayuda para que las personas puedan disminuir el estrés es por medio de *técnicas de relajación, como la meditación, hipnosis y biorretroalimentación (retroalimentación biológica)*. El propósito es que el cuerpo se encuentre en profundo estado de relajación en otras palabras descansando y concentrado en sensaciones agradables para el cuerpo y la mente. Los estados profundos de meditación generan cambios muy favorables en los factores fisiológicos, en el ritmo cardiaco así como en la presión arterial. Con este tipo de técnica se ayuda a la persona a saber respirar con eficiencia logrando así liberar la tensión y propiciando un estado de paz espiritual.

**2. Métodos de las organizaciones.** Entre las tácticas que se pueden desarrollar en las organizaciones para un buen *manejo del estrés* son *la mejora continua del reclutamiento, selección y la ocupación en los puestos, la capacitación y desarrollo de los empleados, establecer metas posibles de lograr, rediseñar los puestos, fomentar la participación de los empleados, establecer relaciones humanas adecuadas en la organización, establecer sabáticos y programas colectivos de bienestar.*

Cuando los empleados tienen poca experiencia o tienen rasgos de personalidad como una baja autoestima, ser sumisos, descontrolados y tímidos son más susceptibles de padecer estrés. Es por ello, la gran importancia que tiene la toma de decisiones en la *selección y ocupación* de las personas en los diferentes puestos de una organización. Los ejecutivos o directivos deben de ser muy minuciosos en *seleccionar* a los empleados que cuenten con un perfil de grandes habilidades y asignarles la mejor *ubicación en los puestos* para un buen *manejo del estrés*, para casos por ejemplo, cuando en la organización se presenten condiciones o situaciones de un alto nivel de gravedad o dificultad en el trabajo. Asimismo los programas de *capacitación y desarrollo* para los empleados son de vital importancia para que se incremente la eficacia personal, se cuenten con proyectos de mejora continua para los diferentes procesos de la organización y, como consecuencia disminuir el estrés.

*El establecimiento de metas realistas posibles de lograr* genera en los empleados motivación y reducción del estrés. Existen investigadores que a través de los estudios han llegado a la conclusión que las personas se desempeñan con mayor eficiencia cuando tienen *metas realistas y alentadoras* y reciben *retroalimentación* sobre su avance para lograrlas.

***La retroalimentación*** es de gran ayuda para los individuos ya que reduce la incertidumbre, la frustración y la tensión, pues el empleado está recibiendo información constante de su desempeño verdadero.

***Rediseñar los puestos*** para proporcionar a los empleados un mayor significado de sus actividades, más responsabilidades, darles mayor autonomía y más retroalimentación hace posible la disminución de tensión ya que estos factores otorgan a las personas mayor control sobre su trabajo y tienen menos dependencia de las otras áreas. Debemos considerar para el ***diseño del trabajo*** como ya lo hemos mencionado; que algunos empleados no desean puestos importantes. Por lo que, el ***rediseño correcto del puesto*** para este tipo de empleados que no tienen necesidades de crecimiento debe ser de menor responsabilidad. Si los empleados prefieren la rutina o monotonía, reducir la diversidad en las tareas habrá una disminución de incertidumbre y estrés en este tipo de personas. Dentro del contexto del ***rediseño del puesto*** se ha considerado de manera especial el permitir a los trabajadores que tengan siestas o descansos breves dentro del horario de trabajo. Se ha comprobado por parte de las empresas, que este tipo de práctica de permitir a los empleados recuperar de 10 a 30 minutos de sueño después del mediodía incrementa la productividad y disminuyen los errores.

El estrés que genera la actuación de los empleados es nocivo, pues es producido cuando no existe un conocimiento preciso sobre los objetivos, expectativas, sistema de evaluación de su desempeño, permanencia en el puesto, etc. El ***fomentar la participación de los empleados*** en la toma de decisiones influye de manera importante en el buen desempeño laboral, ya que existe un mayor compromiso por parte de los trabajadores para alcanzar las metas de la organización, reduciéndose considerablemente el estrés en el trabajo.

Establecer un sistema de comunicación organizacional, propicia un ambiente de *relaciones humanas adecuadas* en toda organización, de esta manera los empleados cuentan con la información necesaria para la realización de sus tareas, reduciéndose de manera importante la inseguridad de las funciones y situaciones conflictivas por los papeles que desempeñan los empleados. Al contar con *relaciones humanas adecuadas*, a los directivos o ejecutivos se les facilita influir en el modo de percepción de los empleados, para mejorar el desempeño laboral contribuyendo de esta manera en elevar de manera significativa la *calidad de vida personal y organizacional*.

Actualmente, existen empresas que han decidido *establecer sabáticos* para buscar un beneficio en los empleados, reduciendo la monotonía y el estrés que se produce por la intensidad del trabajo. *Los sabáticos* consisten en permisos de ausencia voluntaria a los empleados de una organización. *Los sabáticos* permiten a los trabajadores para que tengan permisos que varían de algunas semanas a varios meses para llevar a cabo proyectos tanto personales como profesionales y que requieren más tiempo que los permisos normales y las vacaciones.

Finalmente, *Robbins* sugiere que son recomendables los *programas de bienestar* con respaldo financiero de la organización. Este tipo de *programas colectivos de bienestar* se encaminan fundamentalmente al mejoramiento permanente y sistemático del estado físico y mental de las personas. Se recomiendan reuniones, conferencias y pláticas sobre temas para dejar de fumar, consumo moderado del alcohol, peso adecuado, alimentación balanceada y una vida con ejercicio así como todo lo que tenga que ver con los valores éticos de las personas.

***En estos programas colectivos de bienestar las organizaciones, tienen una finalidad primordial, que es la de concientizar a los empleados en la responsabilidad que deben tener con su salud mental y física.***

**Es esencial que en las organizaciones existan programas encaminados al *manejo del estrés* de los empleados, de manera especial la de los directivos o ejecutivos ya que un estrés excesivo en ellos, se puede ver reflejado en un cambio negativo en su personalidad y estilo de liderazgo teniendo consecuencias negativas de gran impacto en la administración del personal. *Se puede considerar en gran medida que un programa eficiente de manejo de estrés puede ser determinante en muchos casos sobre la consolidación o terminación de una organización.***



## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

- 1) **Idalberto Chiavenato "Comportamiento Organizacional" Ed. Mc Graw Hill 2009.**
- 2) **John A. Wagner III y John R. Hollenbeck, "Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage", Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 1998, p.6.**
- 3) **John R. Schermerhorn, Jr. James G. Hunt Richard N. Osborn, "Basic Organizational Behavior", John Wiley and Sons, New York, 1995, pp 2-3.**
- 4) **Stephen P. Robbins, "Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J, 2001, p. 5.**
- 5) **Keith Davis, "Human Behavior At Work: Organizational Behavior", Mc Graw-Hill, Nueva York, 1981, p.2.**
- 6) **Fred Luthans, "Organizational Behavior", op.cit.,p.23.**
- 7) **Stephen P. Robbins "Comportamiento Organizacional" Décima Edición, Pearson, Prentice Hall.2004.**
- 8) **Stephen P. Robbins "Comportamiento Organizacional" Décima Edición, Pearson, Prentice Hall.2004.**
- 9) **Idalberto Chiavenato, "Admón. En Nuevos Tiempos", op.cit. p. 265.**
- 10) **Richard L. Daft, "Management, The Dryden Press", Orlando, Fl., 1994 pp185-187.**
- 11) **H. Igor Ansoff, "Toward a Strategic Theory of the firm" en J. Igor Ansoff(ed) Business Strategy, Penguin, Baltimore, Mass, 1969.**
- 12) **Idalberto Chiavenato "Comportamiento Organizacional" Ed. Mc Graw Hill 2009. Pag.10.**
- 13) **Stephen P. Robbins "Comportamiento Organizacional" Décima Edición, Pearson, Prentice Hall.2004. p.22.**

- 14) Dw Organ, "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome", Lexington, Mass, Lexington Books, 1995, p.4.
- 15) John W. Santrock. Hilda L. González. Ma. De Lourdes Francke, "Psicología Organizacional".
- 16) Martín González y Socorro Olivares. "Comportamiento Organizacional". Un Enfoque Latinoamericano. Editorial CECSA. Séptima reimpresión 2006, México.
- 17) Dr. Eduardo Soto. "Comportamiento Organizacional". Ed. Tohmson Learning. México, 2001.
- 18) Idalberto Chiavenato. "Construcción de Talentos", Campus Río de Janeiro, 2002.
- 19) Stephen P. Robbins "Comportamiento Organizacional" Décima Edición, Pearson, Prentice Hall.2004.
- 20) Sferra, Wright y Rice, 1981:1, Socorro Fouseca Yerena. "Comunicación Oral".
- 21) Amitai Etzioni, "Organizaciones Modernas", Pioneira, Sao Paulo, 1967, pp. 13-35
- 22) Idalberto Chiavenato "Comportamiento Organizacional" Ed. Mc Graw Hill 2009.
- 23) Basado en S.P. Robbins y P.L. Hunsaker, "Training in Interpersonal Skills", pp.93-95
- 24) Idalberto Chiavenato, "Teoría General de Administración", Vol. II, Campus Río de Janeiro, 2002.
- 25) John W. Santrock, Hilda L. González, Ma. De Lourdes Francke, "Psicología Organizacional, Introducción a la Psicología", p.499.
- 26) Martín González, Socorro Olivares, "Comportamiento Organizacional". p.242.
- 27) Wren, "The Evolution of Management Thought", Cap.14
- 28) Alberto R. Levy, "Competitividad Organizacional", Mackron Books, Sao Paulo, 1992.
- 29) Caio Marini, del Servicion Federal de Processamento de Dadosm Serpro.

- 30) Robert A. Burgelman, "Strategy is Destiny", N.York, 2001.
- 31) Idalberto Chiavenato. "Introducción a la Teoría General de la Admon.", Eisevier / Campus, Río de Janeiro, 2000, p.p.818-821.
- 32) Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, "Conocimiento de una Empresa", p.81.
- 33) Peter M. Senge, "The Fifth Discipline: The Art and the Learning Organization", Currency Doubleday, New York, 1990, p.p. 3 y 139.
- 34) D.H. Kim, "Link Between Individual and Organizational", p.p. 65-78.
- 35) Esta sección se basa en T.M. Amabile, "Motivating Creativity in Organizations". p.p. 42-52.
- 36) R.W. Woodman, J.E. Sawyer y R.W.Griffin "Toward a Theory and Organizational Creativity" en Academy of Management Review, abril 1993, p.298.
- 37) Vease N.H.Frijda, "Modos, Emotion Episodes and Emotions", New York, p.p.381-403.
- 38) S. Ronen, "Equity Perception in Multiple Comparisons: A Field Studys Human Relations", abril de 1992, p.p.212-237.
- 39) C.T. Kulik y M.L. Ambrose, "Personal and Situational Determinants of Referent Choice" Academy of Management Review, abril de 1992, p.p.212-237.
- 40) E. Walster, G.W. Walster y W.G. Scott en "Academy of Management Journal", marzo 1989, p.p. 174-184.
- 41) D.B. Mc Farlin y P.D. Sweeney, "Distributire and Procedural Justice as Predictor of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", Academy of Management Journal, agosto de 1992, p.p. 626-637.
- 42) Stephen P. Robbins "Comportamiento Organizacional" Décima Edición, Pearson, Prentice Hall.2004.
- 43) A.N. Turner y P.R. Lawrence, "Industrial Jobs And The Worker", Boston, Harvard University Press, 1965.

- 44) J.C. Anderson y C.A. O Reilly, "Effects of an Organizational Control System on Managerial Satisfaction and Performance" 1981, p.p.491-501.
- 45) Idalberto Chiavenato, "Comportamiento Organizacional, La dinámica del Éxito en las Organizaciones", Editorial Mc Graw Hill.
- 46) Frederick Herzberg, "The Wise Old Turk", Harvard Business Review, Sep-Oct de 1974.
- 47) Edwar E. Lawer III, "Pay and Organizational Efectiveness", op.cit.
- 48) James C. Hunter, "Las Claves de la Paradoja", Empresa actipa 2005.
- 49) James C. Hunter, "Las Claves de la Paradoja", Empresa actipa 2005. p.p.181-182.
- 50) D.M. Rousseau, "Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten", Agreements, Sage Publ. 1995.
- 51) Stephen P. Robbins, op.cit. p.240.
- 52) Jhon R. Katzenback y Douglas K. Smith, "The Discipline of Teams", op.cit.,o.113.
- 53) Henry Mintzberg, "Power In and Around Organizations", op.cit.p.26.
- 54) R. Lippit y R.K. White, "An Experimental Study of Leadership and Group Life"en G.E. Swanson, T.M. Newcomb y E.L. Hartley(eds), "Reading in Social Psychology", Holt Publishers, Co., Inc, New York, 1952.
- 55) Stephen P. Robbins "Comportamiento Organizacional", op.cit. pag.353.
- 56) J.G. Geier, "A Trait Approach to the Study of Leadership in Small Groups", en Journal of Comunication, diciembre de 1967. p.p.316-323.
- 57) G. Yukl y D.D. Van Fleet, "Theory and Research on Leadership in Organizations" en M.D. Dunnette y L.M. Hough, "Handbook of Industrial and Organizational Pyschology", Vol.3 Palo Alto, C.A., 2 Ed., 1992, p.150.
- 58) R.J. House y R.N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis", Journal of Management, Vol.23. 1977. p.p.409-473.

- 59) Michael J. Marquart y Dean W. Engel, "HRD Competencies for Shrinking World", *Training and Development*, mayo de 1993, p.p.62-64.
- 60) James C. Hunter, "Las Claves de la Paradoja", Empresa actipa 2005.
- 61) James C. Hunter, "Las Claves de la Paradoja", Empresa actipa 2005.
- 62) Rensis Likert, "From Production and Employee Centeredness to System 1-4", *Journal of Management*, Vol.5,1079, p.p.147-156.
- 63) Kurt Lewin, R. Lippity, R.K. White, "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally, Created Social Climates", *Journal of Social Psychology*, Vol. 10, mayo de 1939.
- 64) Robert R. Blake y Jane S. Mouton, "The New Managerial Grid", Gulf Publ., Houston, 1978.
- 65) F.E. Fredler, M.M. Chemers y L.Mahar, "Improving Leadership Effectiveness: The LEader Match Concept", New York, John Wiley, 1977.
- 66) R.J. House y R.N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership" p.422.
- 67) R.J. House y R.N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership" p.422.
- 68) E.H. Schein, "Organizational Psychology", Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall, 3ª. Ed., 1980 p.p.116-117 y B. Kabanoff "A Critique of Leader Match and Its Implications for Leadership Research", en *Personnel Psychology*, invierno de 1981, p.p.749-764.
- 69) Idalberto Chiavenato "Comportamiento Organizacional" p.362.
- 70) R.J. House y J.L.Baetz "Leadership: Some Empirical Generalization and New Research Directions"en B.M. Staw(ed), *Research in Organizational Behavior*, Vol. I, SAI Press, Greenwich, Com., 1979, p.399.
- 71) J.A. Conger y R.N. Kanungo, "Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership"en J.A. Conger, R.N. Kanungo et al., *Charismatic Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1988, p.79.

- 72) J.A. Conger, R.N. Kanungo, "Charismatic Leadership in Organization", Thousand Oaks CA Sage 1998. Y R. Awanleh y W.L. Gardener, "Perceptions of Leader Carisma and Effectiveness", otoño de 1999, p.p.345-373.
- 73) A. Conger, R.N. Kanungo, "Charismatic Leadership in Organization", Thousand Oaks CA Sage 1998. p.94.
- 74) B. Shamirm, R.J. House y M.B. Arthur "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Theory", en Organizational Science, noviembre de 1993, p.p.577-594.
- 75) Robert J. House, "A 1976 Theory of Charismatic Leadership"en J.G. Hunt y L.L. Larson(eds), "Leadership: The Cutting Edge", Southern Illinois University Press, Carbondale, III, 1979, p.p.189-207.
- 76) J.A. Conger y R.N. Kanungo, "Training Charismatic Leadership: A Risk and Critical Task" en Charismatic Leadership, p.p.309-323 y S. Caudron, "Growing Charisma", en Industry Week 4 de mayo de 1998, p.p.54-55.
- 77) R.J. Richardson y S.K. Thayer, "The Charisma Factor: How to Develop Your Natural Leadership Ability", Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall, 1993.
- 78) Robert J. House, "A 1976 Theory of Charismatic Leadership"en J.G. Hunt y L.L. Larson(eds), "Leadership: The Cutting Edge", Southern Illinois University Press, Carbondale, III, 1979, p.p.189-207. y R.J. House y R.N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership" p.441.
- 79) J.C. Mc Elroy "A Typology of Attribution Leadership Research", en Academy of Management Review, julio 1982, p.p.413-417.
- 80) R.G. Lord, C.L. De Vader y G.M. Alliger, "A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions", agosto de 1986, p.p.402-410.
- 81) "Coaching for Performance", John Withmore, Nicholas Brealey Publishing 1998.
- 82) "Conversations and Discussion About Coaching", Julio Olalla, fundador de The Newfield Network.

- 83) **"Coaching Mentoring and Assessing: A Practical Guide", Eric Parsloe, Kogan Page, 1992.**
- 84) **Fuente Miguel Cortes, (2010). "PNL and Coaching. Una Visión Integradora". (Primera Edición).**
- 85) **Maturana Humberto, "La Objetividad". Doleman, Chile, 1997.**
- 86) **Idalberto Chiavenato. "Contrução de Talentos: Coaching e Mentoring", op.cit.,p.p.85-88.**
- 87) **R.H. Miles, "Macro Organizational Behavior", Goodyear Santa Mónica, Cal, 1980 p.p.171-172.**
- 88) **Idalberto Chiavenato, "Gerenciando com as Pessoas: Transformando o Executivo em um Excelente Gestor de Pessoas", Elserier/Campus, Río de Janeiro, 2005.**
- 89) **S. Schmidf y T. Kochan, "Conflict: Toward Conceptual Clarity", Administrative Science Quarterly, Vol. 17, 1972, p.363.**
- 90) **Stephen P. Robbins "Comportamiento Organizacional", op.cit.,p.624.**
- 91) **Véase Stephen P. Robbins, "Managing Organizational Conflict: A Non Traditional Approach", Englewood Ciffs, N.J., Prentice Hall, 1974, p.p. 31-55 y J.A. Wall, Jr., y R.R. Callister, "Conflict and Its Management"p.p. 517-523.**
- 92) **J. Hall y M.S. Williams, "A Comparison of Decision Making Performance in Established and Ad-Hoc Groups" en Journal of Personality and Social Psychology, febrero de 1966, p.217.**
- 93) **D.C. Pelz y F. Andrews, "Scientist in Organizations", Nueva York, Wiley, 1966.**
- 94) **Darío Rodríguez M., "Gestión Organizacional. Elementos para su Estudio". Alfaomega, p.205.**
- 95) **Idalberto Chiavenato, "Gerenciando Pessoas", op. cit., p.195.**
- 96) **Richard Daft, "Organizacoes: Teoría e Projectos", Thomson Pioneira, Sao Paulo, 2002, p.429.**

- 97) **Margareth A. Neale y Max H. Bazerman, "Negotiating Rationally: The Power and Impact of the Negotiator's Frame", *Academy of Management Executive*, agosto de 1992, p.42.**
- 98) **Jeffrey Rubin y Bert R. Brown, "The Social Psychology of Bargaining and Negotiation", *Academic Press*, New York, 1975, p.18.**
- 99) **Este modelo se basa en R.J. Lewick, "Bargaining and Negotiating", en *Exchange: "The Organizational Behavior" Teaching Journal*, Vol.6, número 2, 1981, pp.39-40.**
- 100) **John W. Santrock., Hilda L. González, Ma. De Lourdes Francke, "Introducción a la Psicología", *Psicología Organizacional*. *Mc Graw-Hill*.**
- 101) **Stephen P. Robbins: "Comportamiento Organizacional", Decima Edición. *PEARSON*, Prentice Hall, 2004.**
- 102) **Richard S. DeFrank y J.M. Invanchevich, "Stress on the Job: An Executive Update", *Academy of Management Executive*, agosto de 1998, pp. 55-66.**
- 103) **J.E. McGrath, "Stress in Organizations" en M.P. Dunnette (ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, *Rand Mc Nally*, Chicago, 1977, pp. 1310-1367.**
- 104) **T.A. Beher y J.E. Newman, "Job Stress, Employee Health, and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model, and Literature Review", *Personnel Psychology*, Invierno de 1978, pp.665-699.**
- 105) **H.J. Freudenberger, "Staff Burnout", *Journal of Social Issue*, 30, 1974, pp. 159-164.**
- 106) **Keith Davis, "Human Behavior at Work: Organizational Behavior", *McGraw-Hill*, New York, 1981,p.439.**
- 107) **Schuler, "Definition and Conceptualization of Stress", pp.200-205, y Kahn y P. Byosiere, "Stress in Organizations",pp.604-610.**
- 108) **Fred Luthans, *Organizational Behavior*, op.cit. pp. 397-404.**
- 109) **Meyer Friedman y Ray H. Rosenman, *Type A. Behavior and Your Heart*, op. cit.**

- 110) Jhon A. Wagner III y John R. Hollenbeck, "Comportamiento Organizacional: Criando Vantagem", Competitiva, op. cit. Pp. 124-127.**
- 111) Vease Selecciones de Reader's Digest. "Pon el estrés a tu favor". Pp. 62-66, noviembre, México.**
- 112) John M. Ivancevich y Michael T. Matteson, "Stress and Work", Scott, Foresman, Glenview, III, 1980,p.92.**
- 113) John W. Santrock, Hilda L. González, Ma. De Lourdes Francke, "Introducción a la Psicología", "Psicología Organizacional" McGraw-Hill.**



## **BIBLIOGRAFÍA:**

**CHIAVENATO, Idalberto. "Comportamiento Organizacional". México: Mc Graw Hill, 2009, 2a Edición.**

**CORTÉS, Miguel. "PNL & Coaching". Una visión integradora. México: PNL, 2010, 1a Edición.**

**COVEY R. Stephen. "Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva". México: Paidós, 2001, 1a Edición.**

**GARCÍA PELAYO , Ramón y GROSS, Pequeño Larousse Ilustrado. México: Larousse, 2000, 1a Edición.**

**GOLEMAN, Daniel y CHARNISS, Cary. "Inteligencia Emocional en el Trabajo". España: Kairos, 2005, 1a Edición.**

**GOLEMAN, Daniel, "Inteligencia Emocional". Ediciones B. México, S.A. de C.V. Grupo Z Javier Vergara Editor 2000.**

**GOLEMAN, Daniel. "Inteligencia Ecológica". México: Vergara, 2009, 1a Edición.**

**GOLEMAN, Daniel. "Inteligencia Social". México: Planeta, 2006, 1a Edición.**

**GONZÁLEZ, Martín y OLIVARES, Socorro. "Comportamiento Organizacional". México: CECSA, 2006, 7a Edición.**

**GRIFFIN, MOORHEAD, "Comportamiento Organizacional". Editorial CENGAGE Learning. 9a Edición.**

**GUTIÉRREZ SÁENZ, Raúl. "Introducción a la Ética". México: Esfinge, 2006, 8a Edición.**

**HELLRIEGEL, SLOCUM. "Comportamiento Organizacional". Editorial CENGAGE Learning. 10a Edición.**

**HODGETTS, Richard M. "El Supervisor Eficiente". México: Mc Graw Hill, 1989, 1a Edición.**

**HUNTER, James C. "La Paradoja". España: Urano, 2000, 2a Edición.**

**HUNTER, James C. "Las Claves de La Paradoja". España: Urano, 2004, 1a Edición.**

**LUTHANS, Fred, "Comportamiento Organizacional" McGraw-Hill, 11a Edición.**

**ROBBINS, Stephen P. "Comportamiento Organizacional". México: Pearson, 2004, 1a Edición.**

**RODRÍGUEZ M. Darío. "Gestión Organizacional". México: Alfaomega, 2006, 4a Edición.**

**SANTROCK, John W. , Hilda L. González, Ma. De Lourdes Francke"Introducción a la Psicología. Psicología Organizacional". México: Mc Graw Hill, 2004, 2a Edición.**

**SCHERMERHORN, HUNT, OSBORN, "Comportamiento Organizacional". Editorial Limusa. Wiley.**

**SHARMA, Robin S. "Sabiduría Cotidiana del Monje que vendió su Ferrari". México: Grijalbo, 2003, 1a Edición.**

**SOTO Eduardo. "Comportamiento Organizacional". México: Thomson Learning, 2006, 4a Edición.**