



UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Facultad de Contaduría y Administración

Impacto de los Individuos en la Organización

M O N O G R A F Í A

para obtener el Título de:

Licenciado en Administración

Presenta:

María Eugenia Chirinos Benítez

Asesor:

M.A. Isaías Sangabriel Rivera

Cuerpo Académico:

Teoría Administrativa en las Organizaciones

Xalapa-Enríquez, Veracruz

Agosto 2008



UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Facultad de Contaduría y Administración

Impacto de los Individuos en la Organización

M O N O G R A F Í A

para obtener el Título de:

Licenciado en Administración

Presenta:

María Eugenia Chirinos Benítez

Asesor:

M.A. Isaías Sangabriel Rivera

Cuerpo Académico:

Teoría Administrativa en las Organizaciones

Xalapa-Enríquez, Veracruz

Agosto 2008

DEDICATORIAS Y/O AGRADECIMIENTOS

A Dios

Por respaldarme en todo momento y guiar mis pasos.

A mis Padres

*Por su dedicación, apoyo, esfuerzo y sacrificio.
Por ayudarme a salir adelante y permitirme llegar hasta este momento de mi vida. Los amo.*

A mis hermanos

Por estar conmigo en todo momento y por su apoyo y comprensión en la realización de éste trabajo. Los amo.

A mis amigos

Por los momentos agradables, su apoyo y sus consejos.. Porque juntos hemos cumplido con uno de los objetivos más importantes de nuestras vidas. Los quiero.

A mi Director de Trabajo Recepcional

Por su respaldo, apoyo y consejos en la Realización de éste trabajo. Muchas Gracias!

ÍNDICE

Resumen.....	1
Introducción.....	2
Capítulo I. El Comportamiento Organizacional.....	6
1.1 Concepto.....	7
1.2 Disciplinas que han contribuido al Comportamiento Organizacional.....	9
1.3 Retos y oportunidades del Comportamiento Organizacional.....	11
1.4 Factores Fundamentales del Comportamiento Organizacional..	13
1.5 Modelos del Comportamiento Organizacional.....	16
1.6 Estructura del Comportamiento Organizacional.....	23
1.6.1 Procesos Individuales.....	23
1.6.2 Procesos de Grupo e Interpersonales.....	23
1.6.3 Procesos Organizacionales.....	24
Capítulo II. Comportamiento del Individuo.....	27
2.1 Concepto y Características del Individuo.....	28
2.2 Habilidad.....	33
2.3 Aprendizaje.....	37
2.4 Personalidad.....	39
2.4.1 Concepto.....	40
2.4.2 Determinantes de la Personalidad.....	41
2.4.3 Personalidad y Comportamiento.....	43
2.5 Actitudes.....	51
2.5.1 Concepto.....	52
2.5.2 Tipos de Actitudes.....	54
2.5.3 Actitudes y Comportamiento.....	56
2.5.4 Satisfacción con el Trabajo.....	58
2.6 Valores.....	60
2.6.1 Concepto.....	61

2.6.2 Tipos de Valores.....	62
2.7 El Individuo y el Estrés.....	64
Capítulo III. Impacto de los Individuos en la Organización.....	69
3.1 Productividad.....	70
3.2 Crecimiento y Desarrollo Organizacional.....	74
3.3 Imagen Corporativa.....	77
3.4 Impacto de los Individuos en la Organización.....	82
Conclusiones.....	86
Fuentes de Información.....	92
Índice de tablas.....	93

RESUMEN

Este trabajo busca determinar el impacto que el comportamiento de los individuos tiene en las organizaciones, principalmente en factores como la productividad, crecimiento y desarrollo organizacional e imagen corporativa, ya que son éstos factores decisivos para el éxito o fracaso de una organización.

Para lograr lo anterior, inicialmente se analiza información general acerca del comportamiento organizacional, como es: concepto, factores fundamentales, modelos y estructura de la misma. Posteriormente se estudia el comportamiento del individuo, conformado por variables como la personalidad, aprendizaje, actitudes, satisfacción laboral, valores y estrés en el trabajo.

Finalmente, analizando el comportamiento organizacional, el comportamiento de los individuos y términos como productividad, imagen corporativa y, crecimiento y desarrollo organizacional, se obtienen conclusiones que manifiestan el objetivo de la investigación.

INTRODUCCIÓN

El éxito de cualquier organización se ve afectado por la interacción de distintas variables que se manejan dentro de ella. El comportamiento humano es una de las variables que el administrador debe comprender para conseguir que los empleados se desempeñen en su máximo nivel y así lograr el buen funcionamiento de la organización en general, ya que como sabemos el recurso humano es el activo más importante dentro de esta.

Conocer el comportamiento de los individuos dentro de la organización ha resultado ser un factor de gran importancia para determinar la eficacia de un administrador y su capacidad de trato con las personas, de forma que éste logre conservar a los empleados de más alto desempeño.

El hecho de contar con administradores que posean competencias de trato personal hará que el lugar de trabajo sea más placentero, lo que hace más fácil contratar y trabajar con personal calificado.

El comportamiento organizacional abarca el estudio de los individuos, grupos y estructuras, y su impacto dentro de las organizaciones. Los conocimientos obtenidos de estos estudios buscan ser aplicados a la mejora continua de tales organizaciones. Además, es importante conocer las generalidades del comportamiento organizacional como son: su concepto, los retos y oportunidades a los que se enfrenta en la actualidad, sus factores fundamentales y los modelos que lo apoya, a fin de tomar decisiones adecuadas y aplicarlas correctamente en las situaciones a las que se enfrenta la organización.

Este trabajo se centra en el estudio de los individuos, debido a que para determinar su comportamiento se debe primeramente analizar la interacción entre sus características personales y el ambiente que les rodea. Cada individuo tiene características distintas, y ubicado cada uno de ellos en situaciones semejantes, no actúan de la misma manera. Sin embargo, en la conducta de todos los individuos existen rasgos básicos comunes que se pueden identificar.

Conocer los rasgos y características básicas de los individuos contribuye a diagnosticar, comprender y explicar lo que ocurre dentro de una organización. Al mismo tiempo es importante estudiar las características personales de los individuos, así como las características de personalidad, constitución emocional, valores y actitudes. Generalmente, es poco lo que la administración puede hacer para cambiar las características anteriores, sin embargo existen ciertas medidas que tienen repercusiones muy concretas en la conducta de los empleados.

Atender la personalidad y sus componentes, las actitudes y valores de un individuo dentro de una organización definitivamente puede ayudar a crear un ambiente agradable de trabajo, de modo que cada empleado se sienta satisfecho en distintos ámbitos de su vida y lo demuestre en las actividades que desempeña incluyendo su trabajo dentro de la organización.

La forma como un individuo actúa ante ciertas situaciones se desprende de la interacción de su personalidad, valores y actitudes con el entorno que lo rodea. Un administrador debe conocer la forma como sus empleados actuarían (locus de control) frente algunas situaciones que se puedan presentar dentro de la empresa; de esta forma ciertamente se tiene la seguridad de que los empleados no serán afectados más allá de lo que se tenía planeado por alguna situación inesperada.

La razón principal por la que es muy importante estudiar la personalidad individual dentro del comportamiento organizacional se debe al vínculo entre la personalidad y el comportamiento. Los empleados tienen un mejor desempeño en su trabajo cuando cuentan con ciertas características específicas.

La autoestima por ejemplo, afecta el comportamiento organizacional y otros medios sociales de varias formas importantes, ya que esta se relaciona con la elección vocacional inicial. La autoestima también se relaciona con numerosos comportamientos sociales y laborales.

La personalidad tiene influencias importantes en el comportamiento organizacional, es por eso que resulta de gran importancia comprender el papel determinante que la personalidad desempeña en la explicación de algunos aspectos del comportamiento humano en el lugar de trabajo.

Las actitudes de los individuos afectan también el comportamiento organizacional, ya que estas van dirigidas a personas, objetos o situaciones específicas. A diferencia de los valores que afectan a la conducta en todas las situaciones pero que de igual forma determinan la conducta de un individuo dentro de la organización.

El individuo es el elemento más importante dentro de una organización, por ello es necesario conocer lo más profundamente posible su comportamiento, así como aquellas variables que lo llevan a demostrar ciertas conductas.

Todas las conductas que los individuos expresen dentro de una organización tendrán un impacto ya sea positivo o negativo hacia ésta dependiendo de la naturaleza misma de tales comportamientos. Principalmente el impacto que la conducta de los individuos tendrá en la organización se verá reflejado en factores de gran importancia que determinan el éxito o el fracaso de ésta, como son la productividad, imagen corporativa y, crecimiento y desarrollo organizacional.

El personal de una empresa es quien define en gran medida los factores antes mencionados, por tal motivo es de suma importancia impulsar en ellos comportamientos positivos y de satisfacción a través de la toma de decisiones consecuente de información obtenida del estudio de las características de los individuos y del porqué de sus comportamientos.

**CAPITULO I. EL COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL**

1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

1.1 Concepto

Para conocer de forma clara y precisa lo que es el Comportamiento Organizacional, se citarán las definiciones de algunos autores:

Robbins (2004) define Comportamiento Organizacional como:

Campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. (p. 8)

“El Comportamiento Organizacional es el estudio del comportamiento, las actitudes y el desempeño humano en las organizaciones”. (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1999, p. 4)

“El Comportamiento Organizacional es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en la que las personas (tanto en lo individual como en grupos) actúan en las organizaciones. Pretende identificar medios para que actúen más eficazmente”. (Davis, Newstrom, 1999, p. 5)

De acuerdo a las definiciones anteriormente citadas, el CO identifica y estudia ciertos factores clave (los individuos, los grupos y las estructuras) que ayudan a las organizaciones a ser más eficaces. El factor humano es muy importante dentro de una organización por lo tanto es relevante conocer acerca de su comportamiento, la forma como se desenvuelven ante ciertas situaciones, las relaciones interpersonales y cómo la estructura de la organización impacta sobre ellos.

El CO busca que los empleados tengan una vida más fácil dentro de la empresa, es decir, que se adapten más fácilmente, que sean escuchados y atendidos de acuerdo a sus necesidades, que se sientan motivados para realizar su trabajo y que se sientan parte de ella.

Además de lo anterior los conocimientos que el CO aporta son aplicados a la comprensión de otros factores comunes dentro de las organizaciones: puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración. El CO abarca también temas centrales como la motivación, autoridad del líder, comunicación con los demás, aprendizaje, desarrollo y percepción de las actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y estrés en el trabajo.

Los conocimientos derivados del estudio del CO contribuirán a diagnosticar, comprender y explicar lo que sucede alrededor de cada persona que trabaja en una empresa. Además el CO ayuda a alcanzar las capacidades necesarias para llegar a ser un empleado, líder de equipo o gerente eficaz.

El CO como ciencia aplicada describe el modo en que se conducen las personas en distintas condiciones y al mismo tiempo busca comprender porqué actúan de dicha manera. Para que los administradores realicen una correcta toma de decisiones es de suma importancia que conozcan la conducta de sus empleados y las razones detrás de sus actos.

A través del CO el administrador es capaz de predecir la conducta de sus empleados ante ciertas situaciones de forma que pueda prevenir actos de desorganización. Conjuntamente con lo anterior, es posible controlar ciertas actividades humanas en el trabajo buscando impactar en el comportamiento, desarrollo y productividad de los empleados.

1.2 Disciplinas que han contribuido al Comportamiento Organizacional

El Comportamiento Organizacional se apoya de contribuciones que algunas disciplinas conductuales han realizado con la finalidad de obtener un mejor estudio de las partes que lo conforman. Según Stephen P. Robbins (2004), las disciplinas predominantes son: psicología, sociología, antropología y ciencia política.

Psicología

La psicología intenta medir, explicar y ocasionalmente cambiar la conducta de los seres humanos. Los psicólogos se han interesado por estudiar y comprender el comportamiento de los individuos enriqueciendo y agregando conocimientos al campo del Comportamiento Organizacional.

Anteriormente los psicólogos que estudiaban el comportamiento Organizacional se centraban en problemas como la fatiga, el aburrimiento y otros factores que influían el desempeño de los empleados dentro la organización. Actualmente los estudios de psicología en las organizaciones se han extendido al aprendizaje, percepción, personalidad, emociones, capacitación, liderazgo, motivadores, satisfacción laboral, medición de actitudes y estrés laboral por mencionar algunos.

Como una rama de la psicología encontramos la psicología social encargada del estudio de la influencia recíproca de las personas. Ejemplos de campos de estudio de la psicología social son las pautas de comunicación, fomento de la confianza, medición, comprensión y cambio de actitudes, toma de decisiones grupal.

Sociología

Los sociólogos estudian a las personas en relación con sus semejantes. Sus aportaciones al Comportamiento Organizacional han sido relevantes en el estudio del comportamiento de los grupos dentro de las organizaciones. Algunos aspectos importantes dentro de esta área son la dinámica de grupos, cultura organizacional, diseño de equipos de trabajo, comunicaciones, poder y conflictos.

Antropología

La antropología es el estudio de las sociedades para comprender a los seres humanos y las actividades que realizan. Los antropólogos han hecho aportaciones importantes acerca de las culturas y sus entornos con la finalidad de ayudarnos a comprender los valores, actitudes y conductas de las personas.

Ciencia Política

Es una ciencia centrada en el estudio de la política y sus distintas variantes, más específicamente estudia la forma como se ejerce, distribuye y organiza el poder en una sociedad.

No debemos pasar por alto las contribuciones que la ciencia política ha brindado al Comportamiento Organizacional ya que al igual que las disciplinas anteriores ésta realiza investigaciones importantes acerca del comportamiento de los individuos y de los grupos bajo un ambiente político. Los temas de interés de la materia son la estructura de los conflictos y la distribución del poder.

1.3 Retos y Oportunidades del Comportamiento Organizacional

En la actualidad el CO es de suma importancia para los administradores ya que ofrece soluciones o ideas significativas acerca de asuntos importantes a los que se enfrentan.

Los administradores deben saber cómo trabajar con personas de distintas culturas ya que en los últimos tiempos las organizaciones ya no están limitadas por fronteras. Estos se ven afectados en sus habilidades de trato con las demás personas en dos formas:

La primera de ellas es porque el administrador en un mundo globalizado esta cada vez más expuesto a ser transferido a otro país por cuestiones de trabajo y estando en el extranjero tendrá que trabajar con personas que muy probablemente sean muy distintas a lo que él esta acostumbrado.

La segunda forma como se ve afectado el administrador es porque incluso en su país tendrá que trabajar con personas que vengan de otros países y el trato con cada uno de ellos será distinto.

Para poder trabajar con éstas personas se debe conocer su cultura y cada uno de los aspectos que componen su comportamiento individual con la finalidad de tomar las decisiones más adecuadas acerca de cómo trabajar con ellos.

Otro de los retos a los que se enfrentan las organizaciones es la diversidad laboral, que hace referencia a las diferencias entre personas de un mismo país (género, raza, origen étnico, sexo, edad). El CO se preocupa por dicha diversidad e intenta atender mejor a los diversos grupos de personas ocupándose de sus formas de vida, estilos de trabajo y necesidades familiares.

Es importante mencionar que las organizaciones siempre han estado compuestas por personas de distintas culturas, aclarando que eran minoría con respecto a las personas de una misma cultura. Lo anterior traía como

consecuencia que las grandes organizaciones ignoraran a aquellas personas de culturas diferentes.

Actualmente esas minorías han crecido significativamente impactando fuertemente el ejercicio de la administración, debido a que los administradores deben cambiar la filosofía de tratar a todos por igual, atendiendo así las necesidades de cada grupo con la finalidad de garantizar la retención y productividad de las personas.

Cada día los administradores se enfrentan al reto de mejorar la calidad y la productividad de las organizaciones, respondiendo a éste, implantando programas de administración de la calidad y reingeniería de procesos, necesitando de sobremanera de la colaboración de los empleados. Es necesario que los administradores comprendan que cualquier programa implantado para mejorar la calidad y la productividad de la organización debe incluir a los empleados ya que son ellos quienes harán que dicho programa tenga éxito.

Las empresas cuentan con empleados que desempeñan puestos de servicio al cliente. Muchas organizaciones han fracasado porque sus empleados no han sabido brindar un buen servicio al cliente, en ese aspecto el CO contribuye al desempeño de las organizaciones mostrando la relación entre las actitudes y la conducta de los empleados y, la satisfacción al cliente. La administración debe crear en los empleados la cultura de ser amables, accesibles, corteses, capaces y dispuestos a hacer lo necesario para satisfacer a los clientes.

Dentro de la administración la temporalidad es un suceso muy común ya que se realizan actividades con largos periodos de cambios continuos interrumpidos por breves momentos de estabilidad. Debido a lo anterior, los empleados deben actualizar continuamente sus conocimientos para realizar labores nuevas o mejorar las que desempeñan normalmente. El CO ofrece nociones importantes para comprender los cambios que se van dando en la organización, enfrentar la temporalidad y superar la resistencia al cambio.

Las organizaciones deben caracterizarse por tener un sentido de innovación y adaptación a los cambios para así poder sobrevivir. Los empleados suelen ser el impulso para la innovación y el cambio, es por ello que la administración debe estimular la creatividad de éstos tomando ideas y técnicas que el CO ofrece para ello.

Debido a las presiones, competencia y expectativas de mayor productividad que viven los empleados en la actualidad, no es de sorprenderse que éstos incurran en acciones o en costumbres cuestionables. Cuando esto sucede los empleados se ven obligados a definir cuál es la conducta correcta o incorrecta. Es por ello que los administradores deben elaborar y distribuir con ayuda de las aportaciones del CO códigos que guíen a los empleados cuando se encuentren con estas situaciones.

El administrador de días debe inculcar un ambiente ético y sano para sus empleados con la finalidad de que sean productivos y se enfrenten menos a situaciones en las que tengan que decidir si una conducta es buena o mala.

1.4 Factores fundamentales del Comportamiento Organizacional

Dentro del CO existen algunos factores clave que se deben analizar para obtener conocimientos significativos que ayuden a concluir o determinar las causas, consecuencias y acciones a tomar acerca de alguna situación específica.

Los factores más remarcados por distintos autores se mencionan a continuación:

Productividad

La productividad es la relación existente entre la cantidad de bienes y servicios y la cantidad de recursos utilizados y va de la mano con la eficacia y la eficiencia, de tal manera que si la empresa cumple sus metas transformando sus insumos en productos al menor costo, entonces está siendo productiva. Este factor puede ser medido de acuerdo a la eficacia (consecución de las metas) y la eficiencia (proporción entre el logro de los resultados y los insumos requeridos para conseguirlos). El rendimiento de los empleados es fundamental para determinar la productividad de una organización. El CO tiene un gran interés en la productividad debido a que los individuos son en un alto porcentaje quienes hacen a una empresa eficaz y eficiente. Los factores que se mencionan a continuación influyen directamente en la eficacia y la eficiencia de los individuos, los grupos y la organización en conjunto. Analizar tales factores podría ayudar a descubrir los motivos por los que una organización no esta siendo productiva o en su defecto ayuda a aumentar la productividad de la misma.

Ausentismo

El ausentismo se refiere a la falta al trabajo y esta vinculado con grandes pérdidas monetarias en las organizaciones, es por lo anterior que existe una gran importancia en mantener un ausentismo bajo. Una organización no puede alcanzar sus objetivos si no cuenta al 100% con sus empleados trayendo como consecuencia grandes probabilidades de dejar pasar oportunidades únicas e importantes. El ausentismo impacta fuertemente la eficacia y eficiencia poniendo en peligro la productividad de la organización. Es importante mencionar que existen causas de fuerza mayor por las cuales es mejor que los empleados no asistan al trabajo, como por ejemplo una enfermedad, fatiga o exceso de estrés, ya que reducen notoriamente su desempeño y por encontrarse en situaciones de esa índole podrían cometer errores que le costarían más caro a la organización que un día de ausentismo.

Rotación

“La rotación es el retiro permanente de la organización, voluntario o involuntario” (Robbins, 2004, p. 24). Si en una organización existe una alta tasa de rotación, evidentemente aumentarán los costos de reclutamiento, selección y capacitación. La rotación es un factor que influye negativamente en la productividad de una organización, pero en ocasiones puede ser buena ya que ofrece la posibilidad de cambiar un miembro que tenga un bajo desempeño por otro más eficaz y eficiente. También se observa la rotación cuando existe en la empresa una posibilidad de ascenso y en este aspecto no la consideramos como un factor que impacte negativamente la productividad. El punto crítico en la rotación de personal se encuentra cuando esta es excesiva e incontrolable. Es por ello que si se aplica el CO para conocer la conducta, personalidad, reacciones ante ciertas situaciones y comportamientos en grupo de los empleados se puede prevenir y controlar el exceso de rotación.

Ciudadanía Organizacional

“El comportamiento ciudadano organizacional es la conducta discrecional que no es parte de los requisitos formales del puesto pero que promueve el funcionamiento eficaz de la organización” (Robbins, 2004, p. 25). Las organizaciones necesitan empleados que hagan más que simplemente su trabajo, que se desempeñen con optimismo y que tengan un espíritu de colaboración y ayuda hacia sus compañeros. Lo anterior crea en las organizaciones un ambiente agradable de trabajo donde los empleados gustan de convivir con los demás y prestar su apoyo para actividades extras a las que se les asignan como parte de su trabajo. El CO se interesa en la ciudadanía organizacional y en la forma de hacer que los empleados adopten este tipo de actitudes.

Satisfacción Laboral

El último factor fundamental del CO es la satisfacción en el trabajo que se entiende como la actitud general que un individuo adopta hacia su trabajo. A pesar de que la satisfacción laboral es una actitud y no una conducta, es un factor de gran importancia para el CO debido a que a través del nivel que un empleado tenga de éste se demuestra el desempeño bueno o malo que un empleado pueda tener así como la calidad del mismo. La satisfacción es un factor que todas las organizaciones ven como un objetivo y se encuentra estrechamente relacionada con el ausentismo y la rotación de personal. Toda organización esta obligada a otorgar a sus trabajadores las condiciones necesarias para lograr que éste se sienta satisfecho en su trabajo y pueda retribuirle a la empresa con un buen desempeño.

1.5 Modelos del Comportamiento Organizacional

Estudiar los modelos de CO existentes tiene una gran importancia ya que al comprender su naturaleza y aplicación se puede tomar la decisión de cuál de ellos se aplica o se pretende aplicar en una organización. Estos modelos son determinantes para lograr o no los objetivos de la empresa. Para decidir qué modelo de CO se utilizará se debe hacer un análisis previo de las políticas, los estilos de toma de decisiones, liderazgo y otras características de la organización que estén directamente relacionadas con el comportamiento de los individuos.

Uno de los primeros autores en poner especial atención en los modelos de CO fue Douglas McGregor quién a través de los supuestos de la Teoría X y Y clasifica a los individuos en dos tipos:

En la teoría X clasifica a aquellos individuos que no son productivos ni ambiciosos y de ninguna manera les gusta asumir responsabilidades. Se piensa también que son personas egoístas, indiferentes a los sucesos de la

organización, tienen una tendencia natural al ocio y que muestran resistencia al cambio. Es difícil lograr que estos individuos cambien su actitud, aún cuando se les ofrecen incentivos y retribuciones, de forma que la administración opta por presionarlos más de lo normal, amenazarlos y controlarlos de manera que puedan obtener de ellos un desempeño satisfactorio, por lo tanto se puede decir que la forma gerencial de trabajo esta basada en la motivación y supervisión.

La teoría Y considera que cuando los individuos buscan un empleo esperan que éste se convierta en una fuente de satisfacción buscando siempre lograr los mejores resultados. Dicha satisfacción proviene de la forma cómo la administración les ofrece un entorno adecuado de trabajo, de modo que los empleados sienten que trabajar es una actividad tan natural como el reposo y la diversión. A diferencia de la teoría X los directivos piensan que los individuos tomarán una actitud de autodirección y autocontrol de forma que son completamente responsables de las tareas que se les asignan. Tomando en cuenta lo anterior la gerencia de la organización se vuelve completamente responsable de hacer que los empleados se clasifiquen dentro de ésta teoría.

Muchas organizaciones han incurrido en el error de tratar a sus empleados como lo marca la teoría X cuando la realidad indica que la mayoría de las personas entran en los supuestos de la teoría Y. Todas las empresas cuentan con empleados clasificados en las dos diferentes teorías, es por ello que los administradores deben estudiar el comportamiento de los individuos para tomar las medidas necesarias que hagan que cada empleado, sin importar en qué teoría se clasifique, se sienta mejor dentro de la organización y brinde su mejor desempeño.

Resulta de gran importancia analizar algunos modelos más ya que son muy significativos y determinantes para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Una organización puede estar regida por un solo modelo, mientras que otras pueden elegir sus modelos por gerencias o sucursales. La elección del modelo de CO depende de la misión, visión, objetivos, estructura, metas de la organización o departamento, condiciones del entorno y hasta incluso de la ideología de gerente.

A continuación se presentan cuatro modelos de CO considerados los más destacados:

Modelo Autocrático

Tiene sus raíces en la revolución industrial y fue prevaleciente en ella. La base de éste modelo es el poder, la autoridad. Quien ejerce la dirección cree que la obligación de los empleados es obedecer ordenes y necesitan ser dirigidos, persuadidos y empujados para alcanzar cierto desempeño. Como consecuencia de lo anterior los trabajadores dependen excesivamente del jefe y de su dirección. Los empleados no tienen expectativas propias puesto que únicamente se dedican a obedecer órdenes, por lo tanto su desempeño es mínimo.

Generalmente los empleados ven su jefe como el que tiene el poder para contratarlos y despedirlos, esto hace que deban obedecerlo pero no implica que tengan un respeto hacia él. El hecho de que los individuos sujetos a este modelo cumplan con las exigencias de su puesto, se debe a que tienen como cualquier otra persona necesidad de sobrevivir económicamente y desenvolverse en un ambiente laboral. Aún cuando todos los individuos en una organización se encuentren bajo el mismo modelo, no todos responden a él de la misma forma, hay quienes tienen un desempeño más alto quizás debido a las diferentes motivaciones que recibe en su vida, a su relación carismática con el jefe o por efecto de cualquier otro factor.

De alguna u otra forma no es posible decir que éste modelo es obsoleto, ya que en realidad es una forma efectiva de ver que los empleados hagan su trabajo; a pesar de esto es verdad que no es la mejor forma de hacerlo y poco a poco a través del tiempo se han ido ocurriendo cambios que se han traducido en nuevos modelos de CO.

Modelo Custodia

Este modelo surge por la necesidad de ofrecer a los empleados mayores satisfacciones y un más alto grado de seguridad, con el objeto de elevar la calidad de vida laboral. En un principio la forma de ofrecer dichas satisfacciones a los empleados, se dio mediante la implantación de programas de bienestar, los cuales fueron llamados paternalistas. No obstante, estos programas siguieron adelante cambiando su nombre adoptando lo que ahora se conoce como prestaciones en beneficio de la seguridad de los empleados.

Finalmente surge el modelo de custodia de CO por el interés de los directivos hacia la seguridad de los empleados. Este modelo esta basado en los recursos económicos ofrecidos en salarios y prestaciones a los trabajadores. Para que una organización sea capaz de motivar a sus empleados mediante este modelo es necesario que cuente con los recursos suficientes para sostener su ofrecimiento. A diferencia del modelo anterior, los empleados ahora se hacen dependientes de la organización debido a las prestaciones de bienestar que se les brindan.

Ahora la preocupación de los empleados se extiende a su dependencia hacia las prestaciones que les ofrece la organización. Los trabajadores solo reflejan su satisfacción con una cooperación pasiva, es decir, su desempeño llega a ser neutro, no alcanzando los niveles máximos de éste. Este modelo es deseado por muchos empleados, definitivamente no es el que mayor satisfacción y motivación les causa.

Modelo de Apoyo

Este modelo surge a partir de los estudios realizados por Elton Mayo y F. Roethlisberger donde concluyen que en una organización el elemento más importante es el trabajador y que no debe ser tratado como una simple herramienta de trabajo ya que éste se caracteriza por tener una personalidad compleja y difícil de entender.

La información arrojada por los estudios de Mayo y Roethlisberger despertaron un gran interés por el modelo de apoyo. Este modelo se centra en el liderazgo debido a que el crecimiento y las metas que los empleados logren en la organización dependen de la forma como los administradores lo ejerzan.

Según el modelo de apoyo, los trabajadores que normalmente se resisten a cooperar con la organización o que no se desempeñan al 100% se han visto influenciados por el tipo de liderazgo y falta de apoyo por parte de la administración; igualmente sucede con aquellos empleados que luchan por lograr los intereses de la organización y aumentar sus capacidades dentro del trabajo por el ambiente de apoyo que reciben de sus jefes. Debido a lo anterior los administradores deben brindar apoyo a los trabajadores para lograr su rendimiento sin centrarse únicamente en el poder o el recurso económico.

El resultado psicológico en los empleados debido al apoyo recibido por parte de la administración, es una sensación de participación en la organización, de modo que éstos se sienten parte de ella y se involucran en sus procesos con motivación y con una satisfacción de reconocimiento y estatus. El apoyo que los empleados reciben se ve también reflejado en la forma como éstos tratan a los demás miembros de la organización, creando un ambiente de cooperación, paz y confianza.

Además de todo lo mencionado anteriormente, este modelo crea en los trabajadores la iniciativa de resolver los problemas relacionados con sus tareas por sí mismos. Los empleados suelen reconocer la motivación recibida mediante un nivel considerable de desempeño.

Modelo Colegiado

El modelo colegiado se puede considerar como una extensión del modelo de apoyo ya que tanto los administradores como los empleados en la organización trabajan de manera cooperativa como una sociedad de modo que los integrantes de ésta se sienten necesarios y útiles.

Al ejercer este modelo, los administradores cooperan con el trabajo de sus subordinados de modo que son como un compañero de trabajo y no como un jefe. Una forma de hacer que los empleados no sientan la gran diferencia existente entre ellos y sus jefes es tratando a todos por igual, dejando a un lado ciertos privilegios que gozan los ejecutivos que en realidad no son tan necesarios.

Los directivos cultivan en la organización el trabajo en equipo, ya que fungen como entrenadores haciendo conciencia en los empleados de que cada uno aporta un grano de arena para cumplir con los objetivos planteados, de modo que todos asumen su responsabilidad. Cada trabajador cuenta con autodisciplina, es decir, realizan su trabajo y sienten la obligación y el compromiso de desempeñarse al máximo no porque su supervisor lo presione o porque alguien se lo demande sino porque él como individuo siente la necesidad de responder a sus labores.

Con la aplicación de este modelo en la organización, los empleados sienten una realización personal que a su vez crea un entusiasmo y una satisfacción hacia el rendimiento. Obviamente el modelo colegiado al igual que los anteriores, da buenos resultados cuando se aplica en condiciones apropiadas.

Modelo Sistémico

El surgimiento de éste modelo es el resultado de una amplia búsqueda de mayor significado en el trabajo por muchos empleados. Hoy en día debido a que los trabajadores pasan más horas en su trabajo, exigen una mayor remuneración y mejores condiciones laborales con la finalidad de desempeñarse en un ambiente de confianza y de compañerismo.

Para lograr lo anterior, los administradores deben enfocarse cada vez más a la preocupación y comprensión de las necesidades tanto laborales como familiares de sus empleados, además deben buscar acciones que ayuden a facilitar los logros de sus trabajadores haciéndoles sentir que son parte

fundamental y esencial de los procesos organizaciones y que sin ellos no podrían cumplirse los objetivos planteados. De esta forma los empleados llegarán a un estado de automotivación, sabrán que son importantes, que contribuyen en un alto porcentaje a cumplir las metas organizacionales y reconocerán las obligaciones mutuas entre la compañía y ellos.

Los trabajadores se harán completamente responsables de sus metas y acciones y se sentirán estrechamente relacionados con los productos o servicios que la empresa ofrezca al mercado. El modelo le da la oportunidad al empleado de sentirse satisfecho mediante su trabajo y le ayuda a comprender la perspectiva de la organización lo que le hace comprometerse y relacionarse aún más con ella.

Una administración enfocada en éste modelo debe retroalimentar a los empleados para que desarrollen sus habilidades al máximo y aprendan continuamente compartiendo su aprendizaje con los demás. Como resultado de la actuación de los gerentes, los individuos podrán afrontar los problemas que se les presenten con ética y no serán renuentes al cambio debido a que ellos forman parte de la toma de decisiones de la organización.

Cada modelo mencionado anteriormente esta sujeto a evolución y como ya se mencionó puede aplicarse a cualquier empresa con éxito siempre y cuando existan en ella las condiciones adecuadas para llevarlo acabo. En general, los modelos están principalmente enfocados a las necesidades humanas, cada uno satisfaciendo algunas de ellas y dejando de lado otras. Una organización puede aplicar dos o más modelos a la vez, ya que la decisión de aplicar cada uno de ellos puede depender del área, rol, metas, políticas o cualquier otro factor. Los administradores deben ser flexibles en la aplicación de estos modelos, es decir, deben utilizar el modelo adecuado para la situación adecuada.

1.6 Estructura del Comportamiento Organizacional

Para comprender el comportamiento y mejorar las competencias de los empleados en las compañías, la estructura del CO esta integrada por tres componentes:

1) Procesos individuales, 2) Procesos de grupo e interpersonales y 3) Procesos organizacionales.

A continuación se profundizará más en cada uno de ellos.

1.6.1 Procesos Individuales

Dentro de una organización o en cualquier sitio donde los individuos se relacionan entre si, se suelen hacer suposiciones acerca del comportamiento de cada uno de ellos. Dichas suposiciones llegan a influir en las relaciones interpersonales, por lo que lo ideal sería que cada individuo analizara primeramente los factores que influyen su comportamiento para después comprender aquellos que influirían en el comportamiento de los demás.

El estudio del comportamiento del individuo comprende desde su personalidad y actitudes hasta el aprendizaje, motivación y estrés en el trabajo. El comportamiento individual es la base del desempeño organizacional (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1999, p. 26).

Este componente de la estructura del CO será estudiado más a fondo en el Capítulo II de ésta investigación.

1.6.2 Procesos de Grupo e Interpersonales

El individuo en la mayor parte de su vida se dedica a interactuar con los demás por lo que gran parte de su identidad y comportamiento se ven influenciados

por los círculos sociales en que se desenvuelven. Generalmente los objetivos de una organización se alcanzan trabajando en equipo, por ello es necesario ayudar a los empleados a desarrollar sus capacidades de trabajo en equipo.

La productividad es una consecuencia del trabajo de un equipo eficaz. Además de que el trabajo en equipo es necesario para una organización, también lo ha llegado a ser para el individuo, ya que desenvolverse en un ambiente productivo y pertenecer a un grupo o equipo le ayuda a mantener su salud psicológica. Cada individuo que integra un equipo debe saber manejarse y controlarse ante situaciones problemáticas o barreras que impiden la eficacia del grupo, de forma que busque posibles soluciones y las aplique para finalmente lograr los objetivos planteados.

Los administradores deben impulsar el mejoramiento del desempeño y efectividad del equipo mediante la correcta aplicación de la motivación y el poder o autoridad (estilos de liderazgo).

Dentro de los procesos grupales más importantes y que deben ser estudiados para la mejora continua del comportamiento organizacional se encuentran los siguientes: relaciones de equipo, influencia sobre los grupos, toma de decisiones de equipo, estímulos a la productividad del equipo, solución de conflictos, proceso de negociación y comunicación interpersonal.

1.6.3 Procesos Organizacionales

Una parte muy importante dentro de los procesos organizacionales es la toma de decisiones tanto individual como grupal y organizacional, y los factores internos y externos que influyen en éstas. El diseño de la organización integrado por la descripción de puestos, métodos de trabajo y relaciones entre empleados de distintos niveles, debe ser comprendido por todos los empleados para que puedan realizar sus tareas con eficacia y eficiencia.

Las características y estructura de la compañía también forman parte esencial del diseño de la organización y deben ser estudiados a fondo ya que influyen directamente sobre el comportamiento del individuo. El organigrama que se desprende de la estructura de la compañía hace referencia a las funciones organizacionales, la responsabilidad y la autoridad. El diseño y la estructura de la organización determinan que tan fuerte debe ser el trabajo en equipo, de modo que los individuos al observar y conocer las metas y objetivos organizacionales se compromete a cumplir con las expectativas por las cuales fueron contratados, es decir, deben saber con exactitud lo que la empresa espera de ellos.

Un factor determinante dentro de los procesos organizacionales es la cultura organizacional; los empleados al entrar en una organización deben conocerla para resultar productivos y desenvolverse en un ambiente de trabajo armónico, es decir, deben conocer las políticas, normas y prácticas más significativas e importantes de ésta. Para ayudar a esto la administración apoya a los empleados con programas de inducción en algunos casos, al mismo tiempo buscan adaptar la organización al ambiente que le rodea para modificar así el comportamiento de los empleados.

La empresa busca modificar el comportamiento de los empleados con el objetivo de lograr cambios en ella a través de distintas estrategias. Los procesos organizacionales impactan de manera sobresaliente el comportamiento individual y grupal de los individuos, es por ello que los administradores deben enfocarse a lograr el mejor ambiente laboral, la estructura y el diseño organizacional más adecuados y los demás factores concernientes a este componente de la organización.

Es de gran importancia conocer las generalidades del Comportamiento Organizacional debido a que son la base del estudio que se debe realizar para determinar como es que los individuos, los grupos y la estructura impactan en la organización. Analizar los puntos tratados en este capítulo ayuda a las empresas a detectar las debilidades y fortalezas del Comportamiento Organizacional existente en ellas. De esta forma, para comprender el

comportamiento de los individuos se hace necesario tomar en cuenta las disciplinas que han realizado aportaciones al CO de modo que permitan un estudio más completo de la personalidad del individuo, de sus actitudes y valores.

Los retos y oportunidades del CO hacen posible encontrar la relación y la importancia de estudiar y comprender al individuo dentro de la organización. Además con ayuda de los factores fundamentales y de los modelos aplicados al CO se facilita detectar los motivos por los cuales el individuo actúa de cierta forma.

CAPITULO II. COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO

2. COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO

Como se mencionó en el capítulo anterior, el comportamiento del individuo forma parte de la estructura del Comportamiento Organizacional de una empresa. Estudiar al individuo es de gran importancia ya que este forma la base del CO.

Una vez que se conozcan y comprendan las partes que forman a un individuo, será posible detectar aquellas causas que los motivan a comportarse de cierta forma, de modo que se puedan tomar decisiones que permitan a las organizaciones hacer de sus empleados personas mas eficaces y eficientes.

2.1 Concepto y Características del Individuo

El concepto de Individuo es variable de acuerdo a la ciencia que lo estudie. Debido a esta situación se tomarán distintos conceptos para finalmente concluir con una definición general.

Individuo es el ser singular y concreto, que posee una naturaleza o esencia y una existencia espacio-temporal propia. A diferencia de los conceptos que son universales y existen en la mente, cada cosa, animal o humano existe de modo concreto e individual. La individualidad es lo que lo separa, identifica y distingue de los demás seres de su especie. (Saber sin fin, <http://www.sabersinfin.com>)

Otra definición de individuo es la siguiente: “Que no puede ser dividido. Cada ser organizado, animal o vegetal, respecto de la especie a que pertenece”. (Definición.org, <http://www.definicion.org/individuo>)

Un individuo es un ser, es uno mismo y no puede ser dividido. Cada ser existente en el planeta pertenece a un grupo social o especie, es debido a esto

que cada individuo cuenta con características únicas e inigualables pero similares a los de su grupo o especie.

Citando otra definición se tiene que la palabra individuo significa “Que no se puede dividir. Un individuo es una unidad elemental de un sistema mayor o más complejo. Respecto de dicho sistema no tiene sentido algo menor que un individuo. Por ejemplo, respecto de una sociedad humana no tiene sentido algo menor que una persona. Algunas veces significa "una persona", más frecuentemente designa cualquier cosa numéricamente singular. El individuo es una unidad, cada quien es un ser diferente que posee inteligencia. En la vida diaria un individuo es un conjunto de pensamientos y acciones que se considera como una entidad. Se suele considerar a un individuo responsable de sus acciones”. (Wikipedia, <http://es.wikipedia.org/wiki/Individuo>)

La definición anteriormente citada toca puntos más claros e interesantes acerca del concepto de individuo. Además de lo ya mencionado en la otras definiciones, es importante citar que un individuo no solo es una unidad que conforma cualquier grupo o especie, sino que es un ser con inteligencia y responsable de sus acciones, lo cual nos hace acercarnos más a una definición que vaya acorde al CO.

Dentro de cualquier organización colectiva, la parte más pequeña a la que se puede hacer referencia, es el individuo. La individualidad es lo que separa, identifica y distingue a los demás seres de su especie.

Centrándonos aún más en el tema de interés, un individuo como ser humano es parte del universo y esta sujeto a condiciones sociales de acuerdo a la época, cultura, situación geográfica, histórica y económica. Éstas condiciones sociales dotan a cada individuo de ciertas características biográficas que ayudan a identificarlo y distinguirlo de los demás. Es de gran importancia conocer dichas características de cada individuo ya que de esta forma se puede facilitar la comunicación, comprensión y trato con cada uno de ellos.

Según Robbins las características biográficas forman parte de los elementos claves del Comportamiento Organizacional, de aquí se desprende la

importancia de estudiarlas ya que lo que se busca es conocer y comprender lo mayormente posible al individuo. Las características biográficas generalmente son de fácil obtención por parte del administrador e incluyen información útil acerca del historial del empleado.

Las características biográficas mencionadas a continuación son las que se consideran más importantes para comenzar a conocer un individuo.

Edad

Existen distintos supuestos que relacionan la edad con el desempeño en el trabajo. El primero de ellos parte de decir que el desempeño laboral disminuye conforme aumenta la edad, no está completamente comprobado si este supuesto es verdad o no debido a que en muchos casos se cumple y en muchos otros no. Otro supuesto que relaciona la edad con el desempeño en el trabajo es que la fuerza laboral con la que cuentan las organizaciones envejece con el tiempo y en este aspecto no se puede hacer nada para evitarlo.

Contar con trabajadores de edad avanzada y de edad más temprana tiene sus ventajas y desventajas. Los trabajadores de edad avanzada ofrecen a la organización experiencia, buen juicio en la toma de decisiones, ética laboral y compromiso con el ambiente que les rodea, pero muestran mucha resistencia al cambio y a la utilización de nuevas tecnologías. Por otra parte los trabajadores de edades más tempranas se encuentran con mayor disposición ante los cambios y más aún si se ven favorecidos, pero en muchas ocasiones son hasta cierto punto inmaduros, carecen de iniciativa propia y de experiencia.

Mientras más edad tenga un trabajador es menos probable que deje el empleo por voluntad propia, debido a que son pocas las oportunidades de empleo que el mercado ofrece para estas personas y además la antigüedad con la que ya cuentan en la organización en la que trabajan les trae buenos beneficios.

La edad de los trabajadores también se encuentra relacionada con el ausentismo, en ocasiones este se vuelve inevitable por cuestiones de salud pero es importante mencionar que según estudios realizados los trabajadores de edades avanzadas muestran menores tasas de ausentismo evitable que los

empleados de edades menores. Lo anterior nos demuestra también que la responsabilidad y el compromiso laboral varían de acuerdo con la edad.

Existe otro supuesto en relación con la edad y la productividad el cual menciona que conforme aumenta la edad en los trabajadores, estos empiezan a perder destreza, agilidad, velocidad, fuerza y coordinación. No se puede generalizar esto en todos los casos pero si es posible observar que en trabajadores de edades muy avanzadas esto realmente sucede.

Con todo lo anterior mencionado se puede decir que es de suma importancia tomar en cuenta la edad que nuestros empleados tengan para brindarles un ambiente adecuado de trabajo y satisfacer las necesidades que estos tengan, no se puede olvidar que se deben estudiar las características del individuo con la finalidad de ubicarlo en el lugar adecuado dentro de la organización.

Género

La cuestión de porqué tomar en cuenta el género de los empleados es debido a que muchas veces se dice que los hombres tienen un mejor desempeño en ciertos puestos que las mujeres y viceversa. En cuestiones laborales no existen diferencias significativas entre hombres y mujeres que dejen en evidencia que alguno de ellos es mas productivo que el otro. Ambos son capaces de contar con las mismas habilidades, destrezas, productividad, competitividad, entre otras características. De hecho en la actualidad se puede observar que la participación de las mujeres en el mercado laboral ha aumentado de sobremanera dejándonos en claro que cuentan con las mismas capacidades que los hombres para desempeñarse dentro de una organización.

El aspecto que más podría marcar la diferencia entre el desempeño de hombres y mujeres dentro de una organización es la cuestión de los horarios. Normalmente cuando en una familia hay hijos pequeños la mujer es quién se hace más cargo de ellos y por lo tanto es quién necesita de horarios flexibles para poder realizar su labor de madre, en algunas ocasiones son los padres quienes realizan este trabajo.

Lo mismo sucede con el ausentismo de las mujeres, ya que cuando son madres ocasionalmente surgen algunos problemas que las obligan a ausentarse en el trabajo. En cuanto a la rotación, no existen diferencias amplias que permitan afirmar que a una organización le conviene más contar con empleados hombres que mujeres.

Finalmente, tomando en cuenta todo lo anterior mencionado se puede decir que el género es una característica biográfica que no muestra evidencias que permitan que dentro de las organizaciones existan preferencias por contratar a hombres o a mujeres a menos que ciertas condiciones en el trabajo así lo requieran.

Estado Civil

No existen en la actualidad muchos estudios acerca de cómo influye el estado civil de los empleados en su desempeño, pero se cree que aquellos trabajadores que están casados y cuentan con una familia se comprometen más con su trabajo, son más responsables y muestran tasas bajas de ausentismo y rotación además de mayor productividad.

Es importante pensar también en aquellos empleados que son divorciados o que están pasando por situaciones difíciles dentro de su matrimonio, ya que esto puede llegar a tener consecuencias como disminución de la productividad, aumento del ausentismo y falta de interés hacia sus labores.

La importancia de conocer el estado civil de los empleados radica en poder satisfacer las necesidades que cada uno de ellos tenga de acuerdo a las situaciones en las que se encuentran, es decir, los empleados casados tienen mayor necesidad de contar con prestaciones que los beneficien a ellos y a sus familias que aquellos empleados que no están casados, por ejemplo.

Las características biográficas que se mencionaron anteriormente son aquellas que principalmente ayudan a empezar a identificar y conocer a un individuo, además cada una de ellas nos arroja información acerca de necesidades

básicas que los trabajadores puedan tener. Es importante analizar cada una de estas características con el objetivo de realizar como administradores la mejor toma de decisiones en cuanto a quién contratar, en qué puesto ubicar a cada empleado y cómo motivarlos.

2.2 Habilidad

Para comenzar a estudiar las habilidades de los individuos se hablará primeramente de su definición.

“Habilidad es la capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo. Es una valoración actuada de lo que uno puede hacer” (Robbins, 2004, p. 40).

Otra definición de habilidad es la siguiente:

“La habilidad es el grado de competencia de un sujeto concreto frente a un objetivo determinado. Se considera a la habilidad como a una aptitud innata o desarrollada. Es la destreza para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o bien en grupo”. (Wikipedia, <http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidad>)

Todos los individuos cuentan con habilidades distintas, algunos de ellos poseen ciertas habilidades más desarrolladas que otras, lo cual no significa que algunas personas sean inferiores a otras. Una habilidad representa una característica amplia y estable, responsable del rendimiento máximo del individuo.

Las diferencias individuales de las habilidades y capacidades de cada empleado, son una preocupación central para los directivos, ya que nada se puede llevar a cabo sin el adecuado personal capacitado.

Lo importante dentro del estudio de las habilidades en el CO es saber identificarlas en cada uno de los trabajadores, motivar su crecimiento y aprovecharlas al máximo. Para su estudio existen distintos tipos de habilidades, pero únicamente se mencionaran las habilidades intelectuales y físicas ya que son éstas las que al combinarse ofrecen un mejor resultado para trabajar en la organización.

“Las habilidades intelectuales son aquellas que se necesitan para realizar actividades mentales” (Robbins, 2004, p. 40).

Otra definición encontrada es la siguiente: “Conjunto de aptitudes que optimizan el aprendizaje de nuevos conocimientos”. (Psicopedagogía, <http://www.psicopedagogia.com/definicion/habilidades%20intelectuales>)

Atendiendo a estas definiciones y ahondando más en el tema, las habilidades intelectuales cuentan con siete dimensiones las cuales al interactuar entre si y desarrollarse mejor en cada individuo, se llega a tener una inteligencia que se puede adecuar a cierta labor dentro de la organización. Las dimensiones de las habilidades intelectuales se explican a continuación.

Dimensión	Descripción	Ejemplo en el trabajo
Aptitud numérica	Habilidad para la velocidad y precisión aritmética.	Contable: Calculo del impuesto sobre ventas en una serie de artículos.
Comprensión verbal	Habilidad de entender lo que se lee o se escucha y la relación entre las palabras.	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 incendios.
Razonamiento inductivo	Habilidad de identificar una secuencia lógica en un problema	Investigador de mercados: Pronostica la demanda de

	para resolverlo.	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.

Tabla 2.1 Dimensiones de las habilidades intelectuales. (Robbins, Stephen P., 2004, p. 41).

Una persona dentro de sus habilidades intelectuales cuenta con estas siete dimensiones, tomando en cuenta que algunas de ellas se encuentran más desarrolladas que otras. Conocer el grado de desarrollo de estas dimensiones en los individuos es muy necesario ya que cada puesto que debe ser ocupado en la organización tiene distintos requerimientos que los empleados deben cubrir.

Las habilidades intelectuales generales de los individuos pueden ser medibles con exámenes de coeficiente intelectual (CI), los cuales en la actualidad para su mejor estudio se dividen en cuatro partes: la cognoscitiva que miden las aptitudes de los exámenes tradicionales de inteligencia, la social que mide la capacidad de relacionarse con los demás, la emocional que mide la habilidad para manejar las emociones y finalmente la cultural que mide la capacidad de desenvolverse en situaciones multiculturales.

Finalmente se hablará de las habilidades físicas que son “la capacidad de realizar tareas que exigen vigor, destreza, fuerza y características semejantes” (Robbins, 2004, p. 42).

Al igual que las habilidades intelectuales, las habilidades físicas deben ser detectadas en cada individuo con la finalidad de utilizarlas en el lugar y en el momento adecuado.

Existen algunos puestos dentro de las organizaciones que exigen tener desarrolladas algunas habilidades más que otras, por tal motivo la detección de las habilidades en nuestros empleados se vuelve imprescindible.

Investigadores acerca de los requisitos de los puestos mencionan que existen nueve habilidades físicas básicas que a su vez se clasifican en 3 tipos de factores. A continuación se muestran estas habilidades con su correspondiente explicación.

Factores de Fuerza	
1. Fuerza dinámica	Habilidad de aplicar fuerza muscular repetida o continuamente durante un tiempo
2. Fuerza torácica	Habilidad de aplicar fuerza muscular usando el músculo del torso
3. Fuerza estática	Habilidad de ejercer fuerza contra objetos externos
4. Fuerza explosiva	Habilidad de gastar un máximo de energía en una serie de actos explosivos
Factores de flexibilidad	
5. Flexibilidad de extensión	Habilidad de alargar los músculos del tronco y la espalda
6. Flexibilidad dinámica	Habilidad de hacer flexiones rápidas y repetidas
Otros factores	
7. Coordinación corporal	Habilidad de coordinar acciones simultáneas con partes diferentes del cuerpo
8. Balance	Habilidad de mantener el equilibrio a pesar de las fuerzas desequilibradas
9. Vigor	Habilidad de continuar el máximo esfuerzo prolongado requerido

Tabla 2.2 Nueve habilidades físicas básicas . (Robbins, Stephen P., 2004, p. 42).

Los factores que se mencionaron anteriormente son de gran importancia dependiendo del tipo de trabajo que se desempeñe. Las habilidades tanto intelectuales como físicas se adquieren de forma natural pero pueden ser pulidas mediante su practicidad. El motivo por el cual es necesario pulir estas habilidades es para que correspondan con el puesto que se va a desempeñar y de esa forma se obtenga un trabajo óptimo, es decir, el desempeño laboral depende de la interacción de las habilidades físicas e intelectuales con las tareas que se realizan.

Es sumamente importante que los empleados posean las habilidades necesarias para desempeñar las funciones que exige el puesto en el que se encuentran, de otra forma aunque los trabajadores se muestren optimistas ante su labor y realicen su mejor esfuerzo no cumplirán las expectativas que marca dicho puesto y fracasarán. Además es de gran importancia tomar en cuenta que las habilidades pueden afectar profundamente la base de una organización.

2.3 Aprendizaje

Dentro del estudio del comportamiento de los individuos se encuentra el aprendizaje, el cual forma parte esencial de la detección y pronóstico de conductas para la mejor comprensión de los empleados. Todas las conductas que las personas muestran son aprendidas, es por eso que debemos analizar detenidamente cómo es que se da el proceso de aprendizaje.

Para tener más claro a lo que el aprendizaje se refiere se citará la siguiente definición:

“El aprendizaje es cualquier cambio relativamente permanente en la conducta que ocurre como resultado de la experiencia” (Robbins, 2004, p. 43).

El aprendizaje es un proceso en el que se adquieren nuevos conocimientos, habilidades o actitudes y no consta únicamente en acumular información, sino que implica también un cambio en los individuos, es por ello que el aprendizaje

puede ser observado en los cambios de conducta de las personas y no cuando estas están aprendiendo.

Debido a que el aprendizaje implica un cambio, es importante recordar que no todos los cambios son buenos, existen tanto cambios positivos como negativos, por lo tanto no todo el aprendizaje es bueno. Las personas pueden aprender conductas negativas que observan de los demás individuos y son precisamente esas conductas que se debe evitar que sean permanentes. Los cambios que deben ser permanentes son los consecuentes de un aprendizaje positivo, en caso de que estos cambios no sean permanentes no se puede hablar de un aprendizaje.

El aprendizaje se ve reflejado principalmente en los cambios de conducta de los individuos y antecedentes a estos se encuentran los cambios en los pensamientos y en las actitudes.

Un punto muy importante que se debe mencionar es que el aprendizaje se reafirma por medio de la experiencia, ya que ésta da lugar a que el cambio sea relativamente permanente. Además, en algunas ocasiones la experiencia lleva a un aprendizaje inconsciente y sólo después de un tiempo y al momento de observar la conducta es como se puede detectar que hubo un aprendizaje adquirido.

El aprendizaje ayuda a la adaptación de los individuos y al dominio de su ambiente; éste puede ocurrir de dos formas: por delineación y por modelamiento. El aprendizaje por delineación ocurre en forma graduada y existe una persona que se encarga de ir guiando y delimitando mediante recompensas o incentivos el aprendizaje deseado. Este tipo de aprendizaje se caracteriza por tener un guía y por permitir a los individuos que están aprendiendo cometer errores y corregirlos hasta llegar a un aprendizaje significativo. El aprendizaje por modelamiento se refiere a adquirir conocimientos o conductas que se observan de las demás personas y suele ser más rápido que el aprendizaje por delineación. En este tipo de aprendizaje generalmente un individuo busca a otro que se encuentre en situaciones similares, de modo que se pueda comparar con él con la finalidad de mejorar

su actitud, aumentar o quitar ciertas conductas o seguir igual y buscar a otro individuo que le ayude a su superación mediante estas comparaciones.

Dentro de una organización, los administradores deben centrar su atención en dirigir el aprendizaje con ayuda de las herramientas que sean necesarias, ya que lo importante no es saber si los empleados están aprendiendo o no, sino si están aprendiendo de acuerdo a lo planeado por la organización. Además, son los altos mandos de la organización quienes generalmente son responsables del aprendizaje de los empleados, por lo tanto deben cuidar de sobremanera sus conductas, acciones, reacciones y todo aquello que los trabajadores puedan aprender de ellos mediante la observación.

Dentro de las organizaciones, la excelencia se logra mediante una correcta socialización, adiestramiento, capacitación y desarrollo de los empleados, es decir, a través de un buen aprendizaje.

2.4 Personalidad

Para entender el comportamiento de los individuos ante ciertas situaciones es necesario estudiar los distintos aspectos que forman parte de su persona. Todos los individuos muestran características distintas que los hacen distinguirse de los demás y ser únicos, por tal motivo dentro de una organización sus reacciones y conductas serán también distintas dependiendo de la interacción que se presente entre la persona y la situación.

Existe una gran influencia del ambiente y del comportamiento de los demás ante la forma en cómo se comporta cada individuo, a pesar de esto siempre existe la aportación propia que hacen las personas ante las situaciones. Dicha aportación hace referencia a la personalidad.

La personalidad representa un sistema complejo que indica cómo se desenvuelve una persona ante situaciones específicas. Todo lo anteriormente mencionado lleva a la conclusión de que dentro de una organización cada individuo desempeñará su labor de distinta forma a como lo hacen los demás,

surgiendo así la importancia de tener claro lo que es la personalidad y cómo se puede incidir en ella.

2.4.1 Concepto de Personalidad

Para empezar a entender con mayor claridad el concepto de personalidad se citarán algunas definiciones.

Robbins (2004) menciona que:

La personalidad es la organización dinámica en el interior del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes peculiares al entorno. Más claramente, la personalidad es la suma total de las formas en que el individuo reacciona y se relaciona con los demás. (p. 94)

Hellriegel (1999) define personalidad de la siguiente manera:

Un grupo estable de características que determinan los puntos comunes y las diferencias en el comportamiento psicológico (pensamientos, sentimientos y acciones) de personas que coinciden en el tiempo, y no sólo el simple resultado de las presiones sociales y biológicas del momento. (p. 41)

Por último, la personalidad también es definida como “la combinación de características estables físicas y mentales que le dan a un individuo su identidad” (Kreitner, Kinicki, 1999, p. 96).

La personalidad es un conjunto de atributos psicológicos que se utilizan para clasificar, identificarlas y conocer a las personas. Dicha personalidad suele ser cambiante durante las distintas etapas de la vida, aunque el mayor cambio sucede en la etapa de infancia ya que el primer agente de transmisión y formación de la personalidad es la familia, la cual esta encargada de dar al niño los elementos necesarios para posteriormente integrarse en un grupo de amigos que fungirá como el segundo agente de formación.

La personalidad de cada individuo en cierto momento determinará la percepción, la motivación, el aprendizaje y la creatividad que muestre al desempeñarse. Al ingresar a una organización todos los trabajadores pasan por este proceso a tal grado que llegan a adoptar una personalidad que la sociedad y el entorno consideran como deseable. Por lo tanto la organización tiene la capacidad de influir y modificar la personalidad de sus empleados de la misma que los empleados influyen y determinan la cultura organizacional.

La personalidad engloba el comportamiento total del individuo y las reacciones que los demás tienen ante éste, de modo que el impacto que la personalidad tiene ante los demás individuos hace que éstos reaccionen favorable o desfavorablemente. De aquí la importancia de que en la organización se estudie y conozca la personalidad y el comportamiento de los individuos.

2.4.2 Determinantes de la personalidad

La personalidad es resultado de la interacción de tres factores (hereditarios, ambientales y situacionales) que se analizarán a continuación.

Herencia

La herencia comprende factores determinados por los padres durante la concepción. Ejemplos de estos factores son la belleza, la estatura, sexo y temperamento. Existe una teoría llamada hereditaria que afirma que la personalidad del individuo se encuentra en la estructura molecular de los genes situados en los cromosomas, es decir, que la herencia tiene una función importante en la determinación de la personalidad del individuo. A pesar de ello, se dice que algunas características de la personalidad tienen un fuerte componente genético, mientras que otras simplemente son aprendidas a partir de las experiencias. Algunos rasgos negativos de la personalidad como son timidez, miedo y aflicción son fuertemente causados por características genéticas heredadas.

La genética es una de las principales razones de la existencia de grandes diferencias en las personalidades de los individuos. De cierta forma las características que cada individuo obtiene por herencia llegan a influir sobre decisiones tomadas en la vida diaria.

Todo lo anterior mencionado no implica que la personalidad de un individuo quede fijada en el momento en el que nace, ya que existen otros factores que son muy importantes y que ayudan a su determinación; de forma que es posible tomar medidas para mejorar o modificar la personalidad de un individuo.

Ambiente

El ambiente ejerce presión en la formación de la personalidad de los individuos, ya que en todo momento es cambiante y los rodea trayendo como consecuencia los distintos comportamientos ante distintas situaciones. La cultura en la que una persona se desarrolla, su primera educación, las experiencias de la vida, las normas de su familia, amigos y grupos sociales son factores ambientales que juegan un papel muy importante en el moldeamiento de la personalidad.

Además de lo ya mencionado acerca de la cultura, ésta también se encarga de definir cómo deben desempeñarse los distintos papeles en una sociedad y ayuda a determinar patrones de similitud de comportamiento entre los individuos. A pesar de todo esto las personas suelen responder de distinta manera a las influencias ambientales, de modo que dos integrantes de una familia reaccionarán diferente ante una misma situación.

Los individuos ajustan todas las características de su personalidad a las exigencias y requisitos del entorno, es por este motivo que el ambiente es un factor determinante de la personalidad.

Situación

Este factor influye en los dos mencionados anteriormente, causando que la personalidad sea distinta en cada individuo dependiendo de las circunstancias en que se encuentre. La personalidad suele ser estable y congruente pero las exigencias de distintas situaciones despiertan aspectos diversos de ella.

Las repercusiones de dichas situaciones pueden llegar a ser tanto positivas como negativas en cuanto al comportamiento causado. Existen algunas situaciones que causan mayor impacto que otras en la personalidad de los individuos. De igual forma la restricción de las conductas se da dependiendo de las situaciones.

Todas las personas tienen reacciones distintas dependiendo de la situación en la que se encuentren. Existen también otros factores que determinan el comportamiento de un individuo ante ciertos eventos, como por ejemplo vivencias anteriores, es decir, cuando vive situaciones que crearon mala impresión o malos recuerdos en su vida lo más normal es que si en algún momento se encuentra frente a una circunstancia igual o parecida su reacción será de defensa. Lo mismo pasa cuando hay reincidencia de situaciones que crearon buena impresión e los individuos, con la diferencia de que la reacción que estos tengan será favorable o positiva.

2.4.3 Personalidad y Comportamiento

El vínculo entre personalidad y comportamiento es una de las razones principales por las que se estudia el comportamiento individual dentro del CO. Existen algunos atributos de la personalidad que funcionan como buenos pronosticadores del comportamiento en las organizaciones. Principalmente estos factores son: locus de control, autoestima, personalidad de tipo A y B, supervisión personal e introversión y extroversión. A continuación se hace una descripción de dichos factores.

Locus de control

Los individuos se diferencian en términos de cuánta responsabilidad personal tienen por su conducta y sus consecuencias. Todas las personas tienden a atribuir las causas de su conducta primordialmente a ellos mismo o a factores ambientales, lo cual produce patrones de conducta claramente diferentes.

“El locus de control expresa el grado en que las personas se consideran capaces de controlar los acontecimientos que les afectan” (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1999, p.47). Existen personas con locus de control interno, que son aquellas que creen que tienen el control de su vida y que sus acciones y comportamientos la afectan. Estos individuos atribuyen los resultados obtenidos a sus propias acciones.

Por otra parte, las personas con locus de control externo consideran que su vida está controlada por fuerzas externas como la suerte o el destino y que su vida depende de los acontecimientos de otras personas, atribuyendo los resultados a circunstancias que escapan de su control.

Los individuos con locus de control interno controlan mejor su propio comportamiento y dentro de una organización se muestran más motivados, participativos y con iniciativa. Los individuos con locus de control externo sienten que tienen poco control sobre los resultados de la empresa y por lo tanto su motivación es baja.

Existe mayor probabilidad de que los del tipo interno intenten influir o convencer a los demás acerca de ciertos aspectos. Aquellos individuos contemplados en los del tipo externo suelen tener más dificultades dentro de una organización debido a que generalmente no están satisfechos con su puesto y mucho menos se comprometen con éste. Cuando los internos se sienten insatisfechos o se enfrenta a alguna problemática, asumen la responsabilidad y no culpan a nadie más, además analizan e investigan lo suficiente antes de tomar una decisión. Asimismo, estas personas tienen mayores posibilidades de dejar su puesto en caso de no sentirse a gusto con él.

Muchos empresarios tienen éxito finalmente porque su locus de control interno les ayuda a superar las dificultades y desilusiones, viéndose a sí mismos como dueños de su propio destino.

Las personas con locus de control interno tienen una tendencia a creer que controlan el entorno laboral mediante su conducta, por lo que intentan ejercer control sobre su lugar de trabajo influyendo en los procedimientos laborales, en las condiciones de trabajo, en la asignación de las tareas o las relaciones con los compañeros y con los supervisores. Debido a las características de estos empleados, pueden llegar a mostrar resistencia a que un directivo intente supervisar de cerca su trabajo. Por tal motivo dentro de una organización lo mejor es colocar a estos trabajadores en puestos que requieran de gran iniciativa y poca sumisión.

Empleados con locus de control externo, pueden ser más fáciles de convencer para cubrir puestos altamente estructurados que requieran mayor sumisión. Para motivar las actitudes y desarrollos de estos individuos se puede fomentar la participación directa involucrándolos en los procesos importantes de la organización.

Autoestima

“La autoestima es el resultado de la evaluación que una persona hace de sí misma” (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1999, p. 46) y “como resultado de ésta se determina en qué medida el individuo se gusta o se desagrada. Está vinculada en forma positiva con el logro y la disposición a dedicar esfuerzos en el cumplimiento de tareas. Cada individuo tiene opiniones acerca de su desempeño, habilidades, y características propias, pero estas opiniones suelen ser cambiantes dependiendo de las situaciones y de la opinión de otras personas. A pesar de lo anterior, estas opiniones son lo suficientemente estables como para considerarse como una característica de la personalidad.

Conocer la autoestima de los individuos aporta información importante al CO. Las personas con autoestima alta tienden a correr más riesgos en la selección

de personal que las personas con autoestima baja. Estos últimos son más influenciados por factores externos o incluso por otras personas, es decir, esperan en gran medida opiniones positivas de los demás. Como resultado de esto, una baja autoestima provoca que los individuos busquen adquirir actitudes y comportamientos que sea del agrado de aquellos con los que desea convivir.

Una baja autoestima hace que los individuos vean las cosas en términos negativos, no se sienten bien consigo mismos y suelen tener problemas al colaborar con otros estando impedidos por las dudas sobre sí mismos. Por el contrario, las personas que tienen alta autoestima se ven a sí mismos como valiosos, capaces y aceptables. Existen probabilidades de que estos individuos se vuelvan egoístas y presuntuosos cuando se enfrentan a situaciones de presión. Por lo tanto, la autoestima es mejor en las personas cuando se encuentra equilibrada.

Los sentimientos de autoestima se van modelando según las circunstancias que se viven y según el trato con los demás. También es fundamental la especial atención de los padres durante los años de desarrollo.

Aquellos que cuentan con autoestima alta están más dispuestos a aceptar el reto de objetivos difíciles y su cumplimiento en el trabajo tiende a mejorar. Es por ello que es importante que una empresa contribuya a mejorar la autoestima de sus empleados, para que posean la capacidad necesaria para triunfar y lograr sus metas.

Factores como el estrés en el trabajo, la ambigüedad, los conflictos, la supervisión deficiente y las condiciones inadecuadas de trabajo afectan en mayor proporción a los trabajadores con baja autoestima, de aquí la importancia de analizar este factor en los empleados.

Personalidad de tipo A y B

Un individuo con personalidad tipo A es obstinada en busca de la perfección y el trabajo es su centro vital. Normalmente viven una lucha por conseguir más y más en menos tiempo e incluso contra la oposición de cosas y personas. Las principales características de éste tipo de personas se muestran a continuación:

- Se levanta muy temprano.
- Siempre tienen prisa o urgencia.
- Come rápidamente y no mastica bien los alimentos.
- Se involucran en muchos proyectos que tienen fechas límites.
- Pueden ser negligentes con muchos aspectos menos con el trabajo
- Llega temprano al trabajo; es impaciente.
- Se impacientan antes los obstáculos para alcanzar una meta.
- Mira permanentemente el reloj.
- Tienen a medir los logros por la cantidad y no por la calidad.
- Buscar triunfar, sobresalir. Compromiso fuerte.
- Habla fuerte y rápidamente, se come las palabras.

Este tipo de personas tienen su lugar específico en una organización, es decir, deben ejercer tareas sometidas a presiones de tiempo continuas y en condiciones de tensión de moderada a grande. Son trabajadores rápidos y como consecuencia de ello toman decisiones muy apresuradas recurriendo a sus experiencias para ello. Durante las entrevistas de trabajo estas personas aparentemente son las mejores ya que muestran características que hacen pensar que su desempeño será excelente.

Los individuos con personalidad tipo B nunca son llevados por el deseo de obtener un número creciente de cosas o de intervenir en cada vez más actividades en plazos muy breves. Las principales características que presentan son las siguientes:

- Le encanta dormir hasta tarde.
- Come pausadamente.
- Se toma su tiempo, no se afana, no se preocupa.
- Tiene una actividad muy regular y tranquila.
- No le interesa mucho competir.
- Tiene una existencia apacible.
- Habla pausadamente.
- Se acuesta tarde, disfruta de la noche.
- Espera, no se impacta demasiado por lo que ocurre a su alrededor.
- No necesitan desplegar ni hablar de sus logros, salvo si así lo exige la situación.

Estas personas son mucho menos vulnerables a sufrir ansiedad que otras personas, no se muestran ambiciosos ni dominantes, dejan que las cosas sigan su cauce sin preocuparse en exceso. No quiere decir que nunca se muestren nerviosos o angustiados si la situación así lo amerita, pero en general tienen un temperamento templado. Los individuos de tipo B son informales, seguros de sí mismos, relajados y agradables. Son tan motivados como las personas tipo A. Son pacientes y realizan sus tareas en una forma eficiente y tranquila. Saben escuchar, transmiten menos señales de ansiedad y les afecta menos el estrés ya que no son competitivos ni tienen la urgencia inflexible del tiempo.

Para efectos de relacionar lo anterior con las organizaciones, es de gran importancia mencionar que en las empresas corporativas y profesionales los ascensos “son para aquellos que son listos, no para los apresurados; para los que tienen tacto y no para los hostiles, y para los que son creativos, no para los que sólo son ágiles en la lucha competitiva” (Robbins, 2004, p. 102).

Conocer las características de la personalidad en los individuos puede ayudar dentro de las organizaciones a mejorar la toma de decisiones en las contrataciones, transferencias, ascensos y asignación de puestos. Toda la información que se pueda rescatar acerca de la personalidad debe ser utilizada junto con otras variables que se han estado estudiando como son las habilidades y el aprendizaje. Esencialmente lo que se busca es incurrir en

menos equivocaciones y disminuir la rotación y todos aquellos factores que impactan negativamente a la organización.

Supervisión personal

Recientemente se ha incluido a la supervisión personal como uno de los rasgos de la personalidad y está referida a la capacidad que tiene un individuo para ajustar su conducta a factores externos.

Un individuo caracterizado por una gran supervisión personal generalmente cuenta con la facilidad de adaptarse a los factores que conlleva una situación. Estos individuos suelen actuar dependiendo de la situación en la que se encuentran debido a que son extremadamente sensibles al ambiente externo que les rodea. Lo anterior mencionado los lleva a mostrar grandes contradicciones ante la persona que muestran en sociedad y su yo privado, es decir, actúan de acuerdo a las exigencias del medio incluso aunque no vaya con sus principios o deseos.

Por el contrario, aquellos individuos que se caracterizan por contar con poca supervisión propia difícilmente ocultarán su yo privado ya que siempre muestran sus verdaderas disposiciones y actitudes, creando así una congruencia entre quienes son y lo que hacen.

A pesar de que este rasgo de la personalidad es relativamente nuevo, se cuenta con pruebas que arrojan que quienes más se supervisan suelen ser más conformistas y prestan mucha atención en el comportamiento de los demás. Aplicando este rasgo a un administrador se tiene que aquellos que más se supervisan reciben más ascensos y en su mayoría ocupan puestos centrales en una organización.

Individuos en puestos administrativos tienen éxito cuando muestran una gran supervisión personal, esto se da debido a que este tipo de puestos necesita del cumplimiento de funciones diversas y de naturaleza distinta, perfil que estas

personas cumplen ya que son capaces de mostrar caras distintas ante diferentes grupos.

Introversión y Extroversión

Ambos términos se refieren a una dimensión de la personalidad y expresan la posibilidad de relacionarse de un individuo. Es importante mencionar que ninguna persona es completamente introvertida, ni absolutamente extrovertida. Dependiendo de la situación es como se determina si es más conveniente ser introvertido o extrovertido. Ninguna de las dos es mejor que la otra.

La introversión es una actitud típica que se caracteriza por la concentración del interés en los procesos internos del sujeto y estos individuos suelen ser tímidos, reservados y se interesan principalmente por sus pensamientos y sentimientos, es decir, por su mundo interior. Además tienden a ser profundamente introspectivos.

La extroversión, por el contrario, es una actitud típica que se caracteriza por la concentración del interés en un objeto externo, estas personas se interesan por el mundo exterior de la gente y de las cosas, tratan de ser más sociables y comunicativos y están más al tanto de lo que pasa en su entorno.

Debido a que ambas actitudes son mutuamente excluyentes, es imposible que una persona se muestre introvertida y a la vez extrovertida ante una misma situación. Lo ideal es ser flexible y adoptar la actitud que resulte más apropiada frente a los factores que rodean al individuo, aunque algunas personas muestran los extremos de la introversión y la extroversión.

Los extrovertidos se encuentran normalmente en puestos gerenciales debido a que la función de toma de decisiones incluye identificar y solucionar problemas con y a través de otras personas. Además se desempeñan mejor en ambientes con estímulos sensoriales y con alto nivel de actividad. Los introvertidos se

desenvuelven mejor en ambientes tranquilos donde se les permita trabajar solos.

2.5 Actitudes

Las actitudes son otra característica que hace que los individuos sean distintos entre sí. Por mucho tiempo se ha creído que el comportamiento individual está sujeto a las actitudes. Sin embargo, en la actualidad existe la idea de que no necesariamente las actitudes determinan el comportamiento de las personas, esto es debido a que un individuo es capaz de decidir en cada situación que vive si mostrar ante los demás sus verdaderas actitudes o cubrirlas y simplemente actuar de forma favorable a la situación.

Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) mencionan que frecuentemente es difícil detectar una relación entre actitudes y comportamiento, por lo que se observan tres principios que permiten mejorar estas predicciones:

- Las actitudes generales pronostican mejor los comportamientos generales.
- Las actitudes específicas predicen mejor los comportamientos específicos.
- Mientras menor sea el tiempo que transcurre entre la medición de la actitud y el comportamiento, más sólida será la relación entre la actitud y el comportamiento.

Los primeros dos principios hacen relación a las distintas actitudes que un sujeto puede mostrar y el último principio explica lo mencionado en el primer párrafo, cuando el tiempo entre la actitud y el comportamiento es corto existen grandes posibilidades de que el individuo no esté cubriendo sus actitudes verdaderas ya que en unos cuantos segundos por ejemplo, no es capaz de pensar y decidir si mostrar su verdadera actitud o no, como lo haría en un transcurso de tiempo más grande entre actitud y comportamiento.

Las actitudes de los empleados son de gran importancia para las organizaciones, de modo que cuando éstas son negativas constituyen una serie de problemas que llegan a convertirse en causas de nuevas dificultades en la organización. Por el contrario, las actitudes positivas son deseables para la dirección, ya que se encuentran relacionadas con algunos de los resultados favorables a la compañía buscados por los administradores.

Para comprender mejor a lo que las actitudes se refieren, se hablará de su definición y se analizarán más a fondo.

2.5.1 Definición

“Las actitudes son tendencias relativamente duraderas de sentimientos, creencias y comportamientos dirigidas hacia personas, grupos, ideas, temas u objetos específicos” (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1999, p. 50).

Todas las actitudes que un individuo muestra son el reflejo de sus antecedentes y vivencias. De igual forma las personas suelen adoptar ciertas actitudes de aquellas personas con las que más conviven como son sus padres, hermanos y amigos.

Otra definición habla de las actitudes como “los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento” (Davis, Newstrom, 1999, p. 275).

Las actitudes influyen directamente en cómo cada individuo ve las cosas, es decir, cada individuo ve las cosas hasta donde sus propias actitudes se lo permiten, de tal forma que éstas tienen un gran impacto en la manera de ver y juzgar las diferentes circunstancias de trabajo. Debido a lo anterior, el CO se interesa tanto en conocer la naturaleza de las actitudes de los empleados ante el trabajo, su trayectoria profesional y la organización de la misma.

De acuerdo a Stephen P. Robbins (2004), las actitudes son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos. Manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo.

Atendiendo a la definición anterior, cuando a un individuo le agrada o desagrade algo, muestra su actitud ante tal objeto, situación o persona. Cada persona tiene determinadas actitudes ante los objetos que conoce, y forma actitudes nuevas ante los objetos que son también nuevos.

Los juicios que una persona efectúa dependen de a qué tipo de situación se esté enfrentando. Según Stephen P. Robbins (2004) las actitudes tienen tres componentes: cognición, afecto y comportamiento.

El componente cognoscitivo de una actitud es la parte que tiene que ver con las opiniones o creencias, es decir lo que el individuo piensa; el componente afectivo es lo que una persona siente, está relacionado con las emociones o sentimientos y tiene resultados conductuales, finalmente el componente conductual es la intención de conducirse de cierta manera con algo o alguien, más claramente, la tendencia a manifestar los pensamientos y emociones.

Es de gran utilidad para comprender las actitudes de los empleados conocer los tres componentes que las afectan directamente. La información que se obtiene de analizar las actitudes en estas tres dimensiones ayuda a comprender la complejidad y la relación de las actitudes con el comportamiento. Normalmente las actitudes se reflejan directamente en la parte afectiva de los tres componentes y suelen ser temporales y totalmente dependientes de la situación que se esté viviendo y del ambiente que rodea al individuo.

Muchos de los factores que determinan las actitudes de los individuos en una organización se encuentran bajo el control de los administradores pero a pesar de ello todos los empleados difieren en cuanto a su disposición personal cuando se incorporan a las organizaciones. Algunos de ellos pueden tener actitudes positivas y algunos otros actitudes negativas, dependiendo como ya se había dicho antes de la percepción que cada uno de ellos tenga.

2.5.2 Tipos de Actitudes

Una persona puede tener un gran número de actitudes, pero para efecto del CO se centra la atención en únicamente tres de ellas debido a que son las que se encuentran estrechamente relacionadas con el comportamiento positivo o negativo de los individuos en el trabajo. Dichas actitudes se analizan a continuación:

Participación en el trabajo

Esta actitud mide el grado en que un individuo se identifica con su trabajo y considera que su desempeño es importante tanto para la organización como para su autoestima. De igual forma demuestra en qué medida los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellos y conciben el trabajo como parte central de su existencia.

Mide el grado en el que la persona se valora a sí mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan. Además, cuando un empleado se involucra con el trabajo las tasas de ausentismo y de rotación disminuyen ya que éste se siente a gusto con las tareas que desempeña. Un individuo con alta participación en el trabajo se siente plenamente identificado con lo que hace dentro de ella.

Compromiso con la organización

Esta actitud es el estado en que un empleado se identifica con los objetivos y metas de una organización queriendo seguir formando parte de ella. Al igual que sucede con la participación en el trabajo, cuando una persona muestra un alto compromiso con la organización tiende a disminuir el ausentismo y la rotación.

El compromiso con la organización es un reflejo de la identificación que alcanzan a tener los trabajadores con el éxito y supervivencia de la entidad en la que ejercen sus funciones laborales. Este compromiso se encuentra constituido por tres factores principalmente:

- Aceptación de los objetivos y valores de la organización
- Disposición a aportar esfuerzo a favor de la organización
- Deseo de permanecer en la organización

Cuando un individuo se compromete completamente con la organización es debido a que busca proteger sus intereses personales y no correr el riesgo de perder las inversiones que ha hecho a lo largo de su vida profesional.

Resulta de gran importancia promover el compromiso con la organización en todos los empleados, especialmente con que son nuevos o tienen menos tiempo en la organización para que de esta forma se sientan parte de la empresa, aumenten su participación en el trabajo y estén plenamente interesados en ella de tal forma que su necesidad de pertenencia se encuentre satisfecha.

Satisfacción con el trabajo

La satisfacción laboral es traducida como una actitud general que tienen los individuos hacia su trabajo. Lo correcto sería que toda aquella persona que estuviera satisfecha con el trabajo tuviera una actitud positiva y que aquellas personas insatisfechas tuvieran actitudes negativas.

El CO se preocupa por el estudio de ésta variable ya que en cierto grado determina la productividad, eficiencia, eficacia, entre otros factores del desempeño de un empleado dentro de la organización. Más adelante se revisará detalladamente ésta actitud.

2.5.3 Actitudes y Comportamiento

Las personas buscan congruencia entre sus actitudes y el comportamiento que demuestran, de modo que ante las demás personas su comportamiento sea racional y congruente. En caso de que un individuo note que entre sus actitudes y su comportamiento existen incongruencias éste se ve obligado a cuadrarlas modificando en algunas ocasiones las actitudes y en otras el comportamiento.

Una teoría que hace referencia a la congruencia entre actitudes y comportamiento es la teoría de la disonancia cognoscitiva propuesta por Leon Festinger. “La disonancia cognoscitiva se refiere a cualquier incompatibilidad que perciba el individuo entre dos o más de sus actitudes o entre sus actitudes y su proceder” (Robbins, 2004, p. 74). Festinger plantea que al producirse esa incongruencia o disonancia de manera muy apreciable, la persona se ve automáticamente motivada para esforzarse en generar ideas y creencias nuevas para reducir la tensión hasta conseguir que el conjunto de sus ideas y actitudes encajen entre sí, constituyendo una cierta coherencia interna.

Ningún individuo puede evitar por completo la disonancia, por lo tanto el deseo de reducirla está determinado por la importancia de los elementos que la generan, el grado de influencia que el individuo cree que tiene sobre esos elementos y las recompensas que tenga la disonancia. Si los elementos que crean la disonancia tienen poca importancia, la presión para corregir el desequilibrio será poca.

El grado de influencia que los individuos creen que tienen sobre los elementos influye en sus reacciones a la disonancia. Si percibe que la disonancia es incontrolable, existen pocas probabilidades de que se muestren un cambio de actitud. No todos los individuos que presentan disonancia se inclinan hacia la congruencia y deciden reducirla. Esto sucede generalmente cuando los asuntos que producen la disonancia son de importancia mínima, se le imponen desde fuera y no están bajo su control o sobrepasan las recompensas.

Esta teoría anticipa la propensión de cambios de actitudes y comportamientos dentro de la empresa, por lo que se puede decir que las actitudes pronostican significativamente el comportamiento. Las actitudes consideradas como importantes (manifiestan valores fundamentales, interés personal o identificación con grupos o individuos que valora una persona) muestran una relación fuerte con el comportamiento. Mientras más específicas son la actitud y la conducta, más sólido es el vínculo que las une.

Aquellas actitudes que se recuerdan fácilmente predicen mejor el comportamiento que aquellas que se pueden escapar de la memoria. Normalmente las actitudes que se recuerdan con mayor facilidad son las que se expresan con frecuencia, de forma que mientras más se hable de una actitud existen mayores probabilidades de moldear el comportamiento.

La relación entre actitudes y comportamiento en ocasiones es mucho más sólida cuando ésta se refiere a algo que se encuentra relacionado con una experiencia personal del individuo.

Aterrizando todo lo anterior al ámbito laboral, es importante mencionar que en la actualidad los administradores han centrado su atención en cambiar las actitudes de los empleados para reflejar la modificación de algunos puntos de vista. La capacitación es un medio para volver a moldear las actitudes de los empleados.

Para determinar que actitudes deben ser modificadas en los trabajadores, es necesario realizar un estudio acerca de éstas identificándolas por actitudes laborales positivas para predecir conductas constructivas y conductas laborales negativas para predecir conductas indeseables. Es importante recordar que las actitudes son indicadores razonablemente aceptables de las conductas y ofrecen indicios de las intenciones conductuales o inclinaciones de un empleado a actuar de cierta manera.

2.5.4 Satisfacción con el Trabajo

También conocida como satisfacción laboral, “es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo” (Davis, Newstrom, 1999, p. 276). Posiblemente sea la actitud de mayor interés para el CO por ser la actitud general hacia el trabajo o hacia un empleo y poder aplicarse a las diversas partes de la labor de un individuo. Ésta es una actitud afectiva, una sensación de agrado o desagrado por algo. Para los gerentes de una organización es de particular importancia conocer las causas que crean esta actitud para poder mejorar este aspecto.

Para definir si una persona está o no satisfecha con su trabajo es necesario analizar una serie de variables correspondientes a diversos aspectos del empleo y que se relacionan entre sí. Entre los aspectos más relevantes de la satisfacción laboral están la remuneración, la supervisión, los ascensos, la naturaleza de las tareas ejecutadas, las condiciones de trabajo inmediatas, el trabajo en sí mismo y los compañeros. Todos los empleados se encontrarán satisfechos con algunos de estos factores y al mismo tiempo insatisfechos con otros. Es por ello que los administradores no deben permitir que la satisfacción de un empleado con relación a un elemento determine su insatisfacción en relación con los demás elementos.

Las fuentes de satisfacción e insatisfacción varían de una persona a otra pero generalmente se trata de las siguientes: reto del trabajo, grado de interés de las labores para la persona, grado de actividad física necesaria, características de las condiciones de trabajo, tiempos de estímulos que la organización brinda y la naturaleza de los compañeros de trabajo. La satisfacción laboral debe considerarse como un resultado de la experiencia de trabajo de las personas ya que en gran medida se determina por las vivencias que estos tengan dentro de la organización.

En la siguiente tabla se presenta una lista de los factores laborales que frecuentemente se relacionan con los niveles de satisfacción de los empleados en la empresa.

Factores Laborales	Efectos
El trabajo en sí Reto	El trabajo intelectualmente desafiante que el individuo es capaz de realizar con éxito es satisfactorio
Exigencias físicas	El trabajo cansado es insatisfactorio
Interés personal	El trabajo interesante desde el punto de vista personal es satisfactorio
Estructura de gratificaciones	Las gratificaciones que son equitativas y brindan retroalimentación precisa para el desempeño son satisfactorias
Condiciones de trabajo físicas	La satisfacción depende de igualar las condiciones de trabajo con las necesidades físicas
Logro de metas	Las condiciones de trabajo que fomentan el logro de metas son satisfactorias
Uno mismo Otros en la organización	La autoestima alta conduce a la satisfacción en el trabajo. Las personas se sentirán satisfechas con supervisores, compañeros de trabajo o subordinados que les ayuden a obtener gratificaciones. Las personas también estarán más satisfechas con colegas que ven las cosas en la misma forma que ellas
Organización y administración	Las personas estarán satisfechas con organizaciones que tienen políticas y procedimientos encaminados a ayudarles a obtener gratificaciones. Las personas estarán descontentas con papeles incompatibles y/o ambiguos impuestos por la organización.
Prestaciones adicionales	Para la mayoría de los trabajadores las prestaciones no tienen una fuerte influencia sobre la satisfacción en el trabajo.

Tabla 2.3 Efectos de los diversos factores laborales sobre la satisfacción en el empleo. (Hellriegel, 1999, p. 54).

El interés de los administradores en la satisfacción con el trabajo se centra en su efecto en el desempeño de los empleados, por tal motivo la satisfacción laboral se relaciona estrechamente con aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación y problemas de salud física y mental. El sentido común indica que la satisfacción en el trabajo conduce de una manera directa a un desempeño eficaz de las tareas, por lo tanto, las organizaciones con empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados descontentos.

La satisfacción o insatisfacción laboral surge a medida que un empleado obtiene cada vez más información sobre su centro de trabajo. A pesar de lo anterior, esta actitud general hacia el trabajo puede declinar más rápido de lo que se espera dependiendo del ambiente en el que se desarrolle el trabajador. Además la satisfacción o insatisfacción laboral influye en la vida en general de las personas. Para controlar el grado en que afecta la satisfacción en el trabajo la vida general de los empleados, los administradores deben vigilar no sólo el ambiente laboral inmediato, sino también las actitudes de los empleados ante otros aspectos de la vida (familia, tiempo libre, religión, política, trabajo).

2.6 Valores

Los valores contienen un elemento de juicio porque incorporan las ideas personales sobre el bien, lo correcto y lo deseable, de igual forma tienen atributos de contenido y de intensidad. Los atributos de contenido refieren que la forma de conducirse o un estado final de existencia son importantes, mientras que los atributos de intensidad especifican qué tan importante es. Al clasificar a una persona por su intensidad, se obtiene su sistema de valores. Dicho sistema se caracteriza por jerarquizar los valores de acuerdo a la importancia relativa que la misma persona le asigna a cada uno de ellos.

Los valores son relativamente estables y duraderos puesto que una buena parte de ellos se adoptan en los primeros años con los padres, maestros, amigos, entre otros. Lo anterior no descarta que los valores puedan

modificarse, aunque difícilmente sucede eso ya que las dudas acerca de practicar cierto valor normalmente refuerzan más dicho valor.

Los valores valen por sí mismos, es decir, sean conocidos o no su valor no cambia, sigue siendo el mismo y trascienden por lo que son no por lo que se opine de ellos y están referidos a las necesidades o aspiraciones humanas.

2.6.1 Definición

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” (Robbins, 2004, p. 64).

Los valores representan creencias globales que afectan a la conducta en todas las situaciones. La importancia que un individuo le atribuye a cada uno de los valores, explica las diferencias individuales de conductas. Las pautas de conducta a lo largo de la vida vienen determinadas por valores que ya están bien asentados para cuando el individuo está en su adolescencia, pero a pesar de que los valores suelen establecerse pronto en la vida de las personas, los sucesos importantes de ésta pueden remodelar el sistema de valores durante la madurez.

Cuando los valores no están condicionados o atados a algún hecho social, histórico, biológico o individual se dice que son absolutos. Los valores se dan en las personas independientemente de que se les conozca o no, un valor es objetivo por ser obligatorio, es decir, por ser universal y necesario para todo hombre. Los valores deben ser descubiertos por los individuos y solo así pueden llegar a ser parte de su personalidad. Existe también una parte subjetiva en los valores que se da por el hecho de que la importancia de cada uno de ellos es dada por la misma persona, esto es que un valor puede serpreciado para una persona y no para las demás.

Muchas veces se llega a creer que los valores cambian, lo cual no es así, lo que sucede es que las personas les dan una mayor o menor importancia a cada uno de ellos y hacen sus propios juicios para finalmente decidir aplicarlos o desecharlos. Lo ideal es que sean puestos en práctica para poder vivir mejor.

Los valores son importantes para el estudio del CO porque marcan las bases para comprender las actitudes y la motivación y porque también influyen en las percepciones. Todas las personas tienen nociones acerca de lo correcto y lo incorrecto lo que implica que por naturaleza prefieran ciertas conductas, influyendo así los valores sobre la objetividad y la racionalidad.

2.6.2 Tipos de valores

No existe una ordenación deseable o clasificación única de los valores; las jerarquías valorativas son cambiantes, fluctúan de acuerdo a las variaciones del contexto. Múltiples han sido las tablas de valores propuestas, pero se analizará la clasificación según Milton Rokeach.

Rokeach formuló valores instrumentales o relacionados con modos de conducta o medios para conseguir los valores terminales (valores morales) y valores terminales o referidos a estados deseables de existencia o metas que una persona quisiera conseguir a lo largo de su vida. Sostiene también que su encuesta de valores se puede utilizar para evaluar el sistema de valores de individuos o de grupos.

A continuación se muestra tal clasificación:

Valores Terminales	Valores Instrumentales
Una vida cómoda	Ambición
Una vida emocionante	Mente abierta
Sentimiento de logro	Capaz
Un mundo en paz	Animado

Un mundo de belleza	Limpio
Igualdad	Valiente
Seguridad familiar	Perdón
Libertad	Servicial
Felicidad	Honesto
Armonía interior	Imaginativo
Amor maduro	Independiente
Seguridad nacional	Intelectual
Placeres	Lógico
Salvación	Cariñoso
Respeto por uno mismo	Obediente
Reconocimiento social	Cortés
Amistad verdadera	Responsable
Sabiduría	Controlado

Tabla 2.4 Valores terminales e instrumentales en el repertorio de valores de Rokeach. (Robbins Stephen P., 2004, p. 65).

Cuando ciertos valores instrumentales están ubicados en los primeros lugares del sistema de valores de un individuo, es debido a que dichos valores son de gran importancia para esa persona y suele ponerlos en práctica consecutivamente. En cambio cuando los valores terminales ocupan los primeros lugares del sistema de valores se debe a que el individuo realmente anhela conseguir esos valores a lo largo de su vida.

Todas las personas se guían cotidianamente por distintos valores, este hecho depende de las diversas situaciones a las que se enfrenta el individuo o del ambiente que le rodea. Normalmente las personas que ejercen las mismas ocupaciones o se encuentran en las mismas categorías se guían por los mismos valores. El practicar un valor desarrolla la humanidad de una persona, mientras que el contravalor la despoja de esa cualidad.

Los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida

de cada individuo y de cada grupo social. Es precisamente el significado social que se atribuye a los valores uno de los factores que influye para diferenciar los valores tradicionales, aquellos que guiaron a la sociedad en el pasado y, los valores modernos, los que comparten las personas de la sociedad actual.

2.7 El individuo y el estrés

Todos los individuos a diario experimentan algo de estrés, desarrollando como resultado de éste problemas emocionales o psicológicos. Las dificultades pueden ser temporales o permanentes y pueden ser causadas por factores de trabajo o ajenos al centro laboral. En la actualidad el estrés es causado por problemas tales como fechas límite, conflicto y ambigüedad de roles, responsabilidades financieras, congestiones del tráfico, contaminación acústica y ambiental problemas familiares y sobrecarga de trabajo. Como respuesta al estrés se desencadenan efectos secundarios negativos como algunas enfermedades físicas.

Muchas veces el nivel de estrés presentado en los individuos es inaceptable, a tal grado que se refleja en incidentes tanto de sus vidas personales como en su trabajo. El estrés en exceso afecta negativamente la salud, la vida personal y el desempeño en el trabajo de una persona. Afortunadamente el estrés y sus consecuencias son controlables, por tal motivo es importante que los administradores aprendan lo mayormente posible acerca del estrés ocupacional.

Debido a que el estrés laboral es un problema creciente en las organizaciones el estudio del CO exige la comprensión de los efectos del estrés en el trabajo, la relación entre el estrés y el desempeño y las fuentes de estrés dentro de una organización.

Para comprender mejor este tema, se citarán algunas definiciones de estrés.

“El estrés es una condición dinámica en la que un individuo se enfrenta a una oportunidad, restricción o exigencia relacionada con lo que desea y de lo cual el resultado le parece incierto e importante” (Robbins, 2004, p. 577).

Normalmente se acostumbra a pensar que el estrés es malo, pero en ocasiones tiene un valor cuando ofrece una ganancia potencial. Esto se traduce a que muchos profesionales piensan que las presiones de grandes cargas de trabajo y plazos son retos positivos que mejoran la calidad de su trabajo y la satisfacción que le depara.

El estrés viene como consecuencia de una respuesta general frente a una acción o una situación que reclama exigencias físicas y psicológicas sobre una persona, es decir, el estrés incluye la interacción de una persona y del ambiente que le rodea. Las exigencias físicas o psicológicas del ambiente que ocasionan el estrés son conocidos como agentes estresantes. Estos agentes adoptan formas diversas pero al final producen el mismo efecto en las personas, estrés.

Kreitner y Kinicki (1997) definen estrés como una respuesta adaptativa, mediatizada por las características y/o por los procesos psicológicos del individuo, que es la resultante de alguna acción, situación o suceso externo que planea exigencia físicas o fisiológicas especiales a una persona.

Sintetizando la definición anterior se tiene que estrés es la respuesta conductual física o psicológica a los factores estresantes. Es un término genérico que se aplica a las presiones que la gente experimenta en la vida.

La presencia del estrés en el trabajo es prácticamente inevitable en muchas labores y los niveles de estrés en los individuos son distintos y dependen de las diferencias individuales. Los síntomas más reconocidos consecuentes del estrés son los siguientes:

- Alta presión arterial
- Nerviosismo

- Preocupación crónica
- Imposibilidad de relajamiento
- Problemas digestivos
- Inestabilidad emocional
- Sensación de incapacidad para responder
- Tabaquismo excesivo y/o consumo de alcohol u otras drogas
- Actitudes no cooperativas
- Problemas de sueño

En general, el estrés se asocia con restricciones y demandas. Las primeras son fuerzas que impiden que los individuos hagan lo que quieren y, las segundas se refieren a la carencia de algo que uno quiere. Sin importar el tipo de situación en que se encuentre una persona, el estrés solo puede presentarse cuando existe incertidumbre sobre si será posible aprovechar la oportunidad o no, es decir, vencer la restricción o evitar la carencia. De esta forma se puede decir que el estrés es mayor en las personas que no están seguras de lo que les espera y es menor para aquellos que piensan que su victoria o derrota está segura. Para que lo anterior mencionado tenga efecto, es necesario que el motivo por el cual se espera una respuesta sea de importancia para el individuo, de lo contrario el hecho de estar esperando una respuesta no le provocará estrés a la persona.

Existen algunas variables que funcionan como moderadores importantes de estrés como son la idea sobre el locus de control, apoyo social, percepción, experiencia laboral, hostilidad y eficacia personal.

En cuanto al locus de control, se dice que las personas con locus de control interno perciben menos estresante su trabajo que las que tienen locus de control externo. El apoyo social o las relaciones de trabajo con compañeros y supervisores amortiguan en gran medida el impacto del estrés. La percepción modera la relación entre una condición de estrés potencial y la reacción del empleado a ella, de modo que el potencial de estrés no radica en las condiciones objetivas, sino en la interpretación que el individuo hace de ellas. La experiencia en el trabajo hace que los empleados adquieran mecanismos de

defensa para afrontar el estrés, por o tanto aquellas persona con mayor antigüedad en la empresa serán los más adaptados y los que menos estrés sufran. La hostilidad aumenta notablemente el nivel de estrés y el riesgo de enfermedad cardiaca en las personas debido a su constante desconfianza hacia los demás. Por último, mientras mayor sea la eficacia personal traducida como la convicción que tiene un individuo de que es capaz de desempeñar una tarea, disminuye el nivel de estrés.

Los factores ambientales que producen estrés se agrupan en individuales, grupales, organizacionales y externos a la organización. Los factores estresantes a nivel individual se relacionan directamente con las obligaciones laborales de una persona. A nivel de grupo los factores estresantes son el resultado de la dinámica de grupo y de la conducta empresarial. Los factores estresantes de la organización que afectan a los empleados, se derivan por ejemplo de un ambiente de alta tensión que plantea exigencias laborales crónicas a los empleados alimentando la respuesta del estrés. Los factores producidos por causas externas a la organización son aquellos que se derivan de la vida cotidiana del individuo mientras no se encuentra en la organización.

Cualquier condición de trabajo puede causar estrés, dependiendo de la reacción del empleado a ella. El estrés puede ser benéfico o dañino para el desempeño laboral, dependiendo de su nivel. A medida que el estrés se incrementa, el desempeño tiende a elevarse, debido a que éste ayuda a una persona a ocupar sus recursos para cubrir sus requerimientos de trabajo. El estrés constructivo es un sano estímulo que alienta a los empleados a responder a desafíos.

La dirección de la empresa debe vigilar constantemente los niveles de estrés en sus empleados con el fin de realizar ajustes periódicos en caso de ser necesario.

A lo largo del capítulo se mostró la relación existente entre las características de los individuos y el ambiente de trabajo, es decir, la forma como el ambiente laboral y las características que conforman a cada individuo interactúan entre sí dando como resultado una conducta determinada. Tomando en cuenta que

dicha conducta se da cuando los empleados se encuentran laborando, es válido pensar que las organizaciones se ven afectadas por éstas. El impacto que la conducta de los individuos tiene en una organización se detalla en el siguiente capítulo.

CAPITULO III. IMPACTO DE LOS INDIVIDUOS EN LA ORGANIZACIÓN

3. IMPACTO DE LOS INDIVIDUOS EN LA ORGANIZACIÓN

Una organización depende directamente de la forma en que los empleados se desarrollen en ella, es decir, de sus capacidades, desempeño, habilidades, actitudes, aprendizaje y valores que practiquen.

Debido a lo anterior una vez analizadas las características de los individuos es posible mencionar como impactan éstas ya sea positiva o negativamente en aspectos tan importantes dentro de la empresa como son la productividad, el crecimiento y desarrollo organizacional y, la imagen corporativa.

3.1 Productividad

La productividad de una empresa es clave para competir exitosamente en los mercados. A fin de mejorar la productividad, pueden implementarse medidas de distinto tipo tales como incorporar nueva tecnología, reestructurar unidades de negocios, integrarse o desintegrarse vertical u horizontalmente, llevar a cabo reingeniería de procesos, realizar alianzas estratégicas, fomentar la toma de decisiones participativa, implementar administración por objetivos, capacitar al personal, buscar la mejora continua o cambiar el estilo de gestión. La implantación de programas para incrementar la productividad tiene implicaciones para el CO porque requiere que los empleados vuelvan a pensar en lo que hacen y participen más en la toma de decisiones en el trabajo.

Para que una empresa pueda crecer y aumentar su rentabilidad o sus utilidades, debe incrementar su productividad, mediante el adecuado uso de todos los recursos de la organización. La productividad está determinada por la cantidad de tiempo invertido en elaborar la unidad de producción o por la

cantidad de producción fabricada en la unidad de tiempo. Elevar la productividad del trabajo significa reducir el tiempo socialmente necesario para producir la unidad de mercancía.

La capacidad productiva del trabajo depende de una serie de factores, entre los cuales se cuentan el grado medio de destreza del obrero, el nivel de progreso de la ciencia y de sus aplicaciones, la organización social del proceso de producción, el volumen y la eficacia de los medios de producción y las condiciones naturales.

La productividad es una actitud en la mente y proviene de la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla, buscando la mejora continua en la forma de hacer las cosas. También se encuentra estrechamente relacionada con el aprovechamiento del personal en todos los niveles, el estudio de la carga de trabajo y su distribución y, el asesoramiento y participación de los empleados.

El término productividad enfocado a los individuos, se traduce como una actitud ante la vida que persigue el crecimiento personal, grupal y social a través de la producción de bienes y servicios. Dentro de una organización la productividad debe ser proyectada desde los puestos de alto mando hacia los empleados mediante una apropiada capacitación, motivación, comunicación y una equitativa remuneración económica.

La eficiencia del trabajo humano es el punto central de la productividad y por tal motivo es necesario atender las necesidades de los individuos con el fin de estimular su productividad. Las personas al obtener productividad satisfacen una gran parte de sus necesidades, de esta forma logran sus objetivos particulares y benefician a la organización.

En la actualidad los administradores deben comprender que el éxito de cualquier esfuerzo por mejorar la productividad debe incluir a sus empleados, quienes no sólo son un motor importante para realizar estos cambios, sino que participarán cada vez más en la planeación de tales cambios. El CO ofrece a

los directivos de las organizaciones importantes aportaciones para trabajar en tales modificaciones.

Uno de los principales intereses del CO es la productividad, por ello es de gran importancia conocer los factores que influyen en la eficiencia y eficacia de los individuos. Las causas verdaderas de la productividad son la motivación, la actitud y el comportamiento. Es importante destacar que a pesar de que una organización cuente con los instrumentos necesarios para alcanzar la productividad sin el factor humano ésta no se puede lograr. Por este motivo el personal debe ser capacitado y motivado para realizar mejor su trabajo y alcanzar la productividad meta fijada por la empresa.

Para llegar a tener una verdadera productividad, los empleados deben conocer a fondo quién es la organización en la que se encuentran y cuáles son sus objetivos y propósitos.

Algunos de los objetivos más importantes de la productividad enfocados al recurso humano, son los siguientes:

- Crear un espíritu productivo
- Mejorar las relaciones laborales
- Elevar el nivel de vida
- Aplicar los mayores conocimientos del personal
- Grado de perfección
- Disminuir el estrés
- Disminuir los conflicto

Para que una empresa logre tener cada uno de los objetivos anteriores pertenecientes a la productividad, debe atender cada uno de los puntos que se trataron en el capítulo anterior de ésta investigación. Así pues, las habilidades, el aprendizaje, la personalidad, las actitudes, los valores y el estrés característico de cada individuo influirá directamente en el desempeño que éste tenga y por lo tanto en la productividad de la organización. Es labor de los

directivos de las empresas tener especial cuidado con los factores anteriores y no descuidar el recurso humano ya que forma parte esencial para determinar la productividad de la organización.

Se ha determinado que la participación de los trabajadores en las utilidades ha propiciado un incremento de la productividad en muchas organizaciones, las cuales reconocen como fuente fundamental del incremento de la productividad a sus empleados. Entre los principales factores del éxito de tales organizaciones en la obtención de un incremento en la productividad, se cuenta el hecho de tener grandes expectativas respecto al desempeño de sus empleados, respetarlos como individuos, confiar en ellos y tratarlos como adultos, todo esto con el fin de brindarles motivación.

El hecho de que una compañía trate así a sus empleados significa influir en ellos positivamente para obtener beneficios, de modo que no se sientan explotados y que vean que se les reconoce y compensa por su alto desempeño, creando de esta forma una alta satisfacción laboral en cada uno de ellos y actitudes positivas hacia su trabajo.

Conocer los componentes de la personalidad de los empleados que laboran dentro de una organización ayuda a prevenir ciertos factores que afectan la productividad de la misma; tales factores pueden ser los retardos, ausentismo, inadecuada comunicación, cambios en la actitud y motivación del empleado, excesiva rotación de personal y apatía laboral.

El impacto que los individuos tienen en la productividad de las organizaciones es amplio, ya que como se sabe éstas dependen todavía en gran medida del desempeño que el recurso humano realice. Cuando una empresa descuida a sus empleados es común que éstos tengan una actitud negativa hacia su trabajo, que la tasa de ausentismo y rotación sea alta, la autoestima de los individuos se baja, no pongan en práctica los valores con los que cuentan y sus habilidades y aprendizaje no vayan en mejora continua. Por ello, siendo la productividad uno de los aspectos por los que más se preocupan las compañías actualmente, no se debe olvidar procurar el bienestar de los empleados dentro de la organización.

3.2 Crecimiento y Desarrollo Organizacional

Kreitner y Kinicki (1999) afirman lo siguiente:

El desarrollo de la organización tiene por objeto ayudar a los gestores a planificar el cambio en la organización y la gestión del personal que desarrollará el compromiso, la coordinación y la competencia que se requieren. Su objetivo es acrecentar tanto la eficacia de las organizaciones como el bienestar de sus miembros mediante intervenciones planificadas en los procesos humanos en las estructuras y en los sistemas de organización, empleando el conocimiento de la ciencia de la conducta y sus métodos de intervención. (p. 625)

De esta definición se puede recatar que el Desarrollo Organizacional proporciona a los directivos un conjunto de herramientas un conjunto de herramientas para dirigir los cambios en la organización.

Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) define DO de la siguiente forma: Es un proceso planeado y sistemático de cambio organizacional con base en la investigación y la teoría de la ciencia del comportamiento. La meta del desarrollo organizacional es crear organizaciones adaptables, capaces de transformarse en forma repetida y reinventarse, según sea necesario, para conservar la efectividad. (p. 591)

Como campo de la ciencia del comportamiento, el DO toma mucho de la psicología, sociología y antropología. Se apoya también en información proveniente de la personalidad, aprendizaje y motivación. Además esta basada en muchos principios relacionados con la conducta de los individuos en las organizaciones.

Davis y Newstrom (1999) mencionan lo siguiente:

El desarrollo organizacional es la aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias de la conducta en varios niveles (grupal, intergrupal y de toda la organización) para la efectiva realización de un cambio planeado. Sus objetivos son una mayor calidad de la vida laboral, adaptabilidad y eficacia. Persigue el uso de los conocimientos conductuales para la modificación de opiniones, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas a fin de que organización pueda adaptarse mejor a acciones competitivas, adelantos tecnológicos y el acelerado ritmo de otros cambios en el entorno. (p. 446)

En general el DO busca cambiar todas las partes de la organización para hacerla más sensible a los factores humanos, más eficaz y más capaz de aprendizaje organizacional y autorrenovación.

Existen algunos supuestos que rigen al DO a nivel de individuos, grupos y organización. Para efectos de esta investigación se mencionan los supuestos relacionados con los individuos y la organización:

Individuos

- La gente desea crecer y madurar
- Los empleados tienen mucho que ofrecer y que no ha sido utilizado aún en el trabajo
- La mayoría de los empleados desean que se les de la oportunidad de contribuir en los procesos de la organización

Organización

- Controles, políticas y reglas excesivos son nocivos
- El conflicto puede ser funcional si se le canaliza adecuadamente
- Las metas individuales y organizacionales pueden ser compatibles

Las principales características del DO se mencionan a continuación:

1. El DO implica un cambio profundo: los agentes de cambio que aplican el DO pretenden una mejora profunda y duradera, es decir, que algún aspecto de la cultura de una organización nunca volverá a ser el mismo.
2. Centrado en valores humanísticos: los programas de DO suelen basarse en valores humanísticos, los cuales son certezas humanísticas acerca del potencial y deseo de crecimiento de los empleados. Para ser eficaz y capaz de autorrenovación, una organización requiere de empleados deseosos de ampliar sus habilidades e incrementar sus contribuciones.
3. Centrado en procesos: El DO centra su atención en la forma y no en el contenido de los problemas conductuales y administrativos, es decir, se centran en los procesos como la solución de problemas, la toma de decisiones, el manejo de conflictos, la confianza, la cesión de poder y el desarrollo de la carreras.
4. Uso de un agente de cambio: En los programas de DO se utilizan uno o más agentes de cambio, cuya función es estimular, facilitar y coordinar el cambio. Generalmente estos agentes de cambio son consultores externos a la organización.
5. Resolución de problemas: El DO enfatiza el proceso de resolución de problemas. Apoya a los empleados para que sean capaces de identificar y resolver sus problemas más importantes. Las problemáticas que se presenten deben ser reales y deben desarrollarse dentro de la organización. De esta forma los trabajadores aprenderán mediante sus experiencias adquiriendo al final un aprendizaje vivencial.

El DO presenta un énfasis doble en la efectividad organizacional y en la satisfacción humana mediante la experiencia de trabajo. Los individuos en la organización buscan crecer y el desarrollo es la posibilidad que ellos tienen de crecimiento, ya que implica llegar a ser y que el potencial que tienen llegue a su

expresión máxima. El cambio en uno de los elementos que permite al individuo observar su crecimiento y dicho cambio se percibe a lo largo de la vida mediante su desarrollo.

Es muy cierto que la mayoría de los individuos generan temor e inseguridad en las personas al igual que asumir la conciencia del cambio permanente podría resultar incómodo. Por tal motivo, dentro de una organización se deben planear los cambios a futuro advirtiendo y preparando a los empleados, de modo que cuando el cambio este por ocurrir éstos no se resistan ni se descontroren causándole daños a la compañía.

Todas las personas enfrentan los cambios de distinta forma; todos los factores analizados en el capítulo anterior intervienen en las reacciones que los empleados puedan tener al enfrentarse a un cambio organizacional. Por ejemplo, las actitudes de algunos empleados se ven completamente modificadas cuando ocurre algún cambio en su lugar de trabajo, de igual forma la satisfacción con el trabajo recibe un gran impacto frente a los cambios.

De esta forma es como los individuos influyen directamente en el DO, ya que si no están dispuestos a apoyar algún cambio la organización como un sistema se verá fuertemente afectada por estas acciones. Las personas que decidirán implementar el cambio organizacional deben poner especial atención en el recurso humano para evitar que el cambio tenga un impacto negativo y su desempeño se vea afectado. Analizar la personalidad, aprendizaje, habilidades, actitudes y valores de los trabajadores es de gran ayuda para tomar decisiones acerca de cómo se manejará el cambio organizacional para que únicamente se observen cambios positivos tanto en el trabajo individual, como grupal.

3.3 Imagen Corporativa

Las organizaciones que trabajan en busca de la excelencia desarrollan culturas de éxito para responder de forma eficiente a las exigencias del medio, creando

una imagen de sí mismos que será percibida por el medio. El gran interés por las imágenes radica en la suposición de que una imagen positiva es el requisito previo básico para establecer una relación comercial, con distintos públicos objetivo. La imagen corporativa es la personalidad de la empresa, lo que la simboliza, por lo tanto dicha imagen debe estar impresa en todas las partes que involucren a la empresa.

La imagen corporativa es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento. Así como las empresas deben adecuarse a los cambios con una velocidad y profundidad jamás vista, de igual manera deberá adecuar su imagen, para transmitir dichos cambios.

“La imagen corporativa es el registro público de los atributos corporativos. Es una síntesis mental que los públicos elaboran acerca de los actos que la empresa lleva a cabo, ya sean o no de naturaleza específicamente comunicacional” (Scheinsohn, 2000, p. 54).

Atendiendo a la definición anterior, la imagen corporativa es elaborada por los públicos y la empresa es responsable de la imagen que los públicos elaboran de ella, es decir, la empresa gestiona indirectamente a través de la comunicación la imagen que quiere que el público construya.

Se puede apreciar que la imagen presenta un carácter subjetivo y global. Subjetivo, es decir intangible, porque puede ser visto como un concepto receptor, emisor o como un producto de las comparaciones que hacen las personas entre las expectativas y las experiencias. Global porque sintetiza la idea que existe sobre la organización, que será transmitida hacia los individuos, los que serán capaces de establecer valoraciones y juicios acerca de la misma.

Al hablar de imagen organizacional se hace referencia a todos aquellos elementos de la cultura de la organización que sean visibles para los diferentes públicos de ella:

- a. Público Interno: Personas que forman parte de la organización.

- b. Público Externo: Personas que no forman parte de la organización, pero sí están estrechamente ligados a ella.

Una imagen corporativa sólida ayuda a la empresa a contratar a los mejores empleados y genera confianza entre los públicos objetivos interno y externo, además proporciona autoridad a una empresa, y forma la base para su éxito y continuidad. Una buena imagen ayuda a la empresa a atraer a la gente necesaria para su éxito.

La imagen es una representación de la mente y afecta las actitudes, las cuales a su vez afectan al comportamiento. Las actitudes sirven para explicar y predecir un comportamiento. Cuando una actitud o una imagen es positiva, la probabilidad de un comportamiento positivo hacia la imagen es mayor. Mientras más grande sea la confianza que el individuo ponga en la imagen al tomar una decisión, más grande será la reputación sólida de la empresa.

Una imagen surge como resultado de una serie de impresiones. Las impresiones personales, a comunicación interpersonal y la comunicación de los medios masivos de comunicación, se combinan para producir una mezcla de impresiones reales y paralelas, cuya totalidad forma la imagen. Otro factor importante en la formación de la imagen, es el comportamiento interno de la organización, debido a que son los empleados quienes reflejan la situación real que se vive en ésta.

La imagen de la organización está compuesta por tres dimensiones:

- Imagen Interna o Autoimagen.
- Imagen Externa.
- Imagen Intencional.

Se hablará únicamente de la imagen interna debido a que es la importante en relación con ésta investigación.

La Autoimagen (Imagen Interna) de la organización consiste en las representaciones compartidas acerca de las cualidades y potencialidades de la organización. En la autoimagen organizacional participan dos indicadores:

1. Nivel de coherencia: Está condicionado por la cantidad de rasgos y características en que los miembros de la organización coinciden con más frecuencias al valorar la misma. Aquellos aspectos de la organización en que las personas no coinciden forman parte de la imagen de la persona sobre la organización pero no de la autoimagen de la organización. En caso de que las representaciones sobre determinados aspectos de la organización sean opuestas, según el criterio de distintos grupos de personas, estas constituirán puntos de conflicto interno en la organización.
2. Calidad de la coincidencia: Es la valoración positiva o negativa que se hace del contenido, la cual estará en dependencia de si esas cualidades, que consideran los miembros que posee la organización, permiten la satisfacción de las necesidades de los miembros, el cumplimiento de los objetivos de la organización y la respuesta adecuada a las exigencias del ambiente.

Una autoimagen desarrollada de la organización implica altos niveles de coherencia en cuanto a la calidad, debido a que esto permitirá o no que haya unidad para la acción. La calidad de la coherencia puede ser de dos tipos:

- Negativa: La mayoría de los miembros de la organización valoran como negativas determinadas cualidades que esta posee. Las actitudes derivadas de esto pueden ser de dos tipos:
 - Conformismo, apatía, desinterés.
 - Reconocimiento de dificultades y errores y, actuar tratando de superarlos.

- Positiva: La mayoría de los miembros de la organización valoran como positivas determinadas cualidades que ésta posee. Las actitudes derivadas también pueden ser de dos tipos:
 - Conformista: La organización puede enamorarse de su producto o servicio, de las cualidades que posee y estancarse en su desarrollo porque deja de responder a las necesidades del mercado.
 - Optimista: Ven esas cualidades como fortalezas y las aprovechan para continuar perfeccionando su respuesta a las necesidades del mercado.

La representación mental de la empresa en los individuos y el conjunto significativo de atributos que ésta conlleva, son capaces de influir en los comportamientos y modificarlos. Debido a que dentro de la imagen se pueden detectar los tres componentes de las actitudes, es notorio que tienen una relación muy estrecha. El componente cognitivo, es cómo se percibe una organización. Son los pensamientos, creencias e ideas que se tienen sobre ella. Es el componente reflexivo. El componente emocional, abarca los sentimientos que provoca una organización al ser percibida. Pueden ser emociones de simpatía, rechazo, etc. Es el componente irracional. Finalmente, el componente Conductual, es la predisposición a actuar de una manera determinada ante una organización.

La imagen interna de la organización esta estrechamente relacionada con el comportamiento de los individuos dentro de ella. Éste comportamiento que se observa como resultado de la imagen que los trabajadores tienen de la empresa en la que laboran, influye en gran medida en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y por lo tanto en la imagen que proyecta la compañía hacia el exterior.

3.4 Impacto de los Individuos en la Organización

Una empresa esta integrada por distintos factores que determinan su éxito o fracaso. Cada uno de estos elementos que la conforman son de gran importancia y deben tener una atención especial por parte de los directivos para lograr su completa integración y así cumplir con los objetivos organizacionales.

El impacto que tiene el comportamiento de los individuos y todos sus componentes sobre la organización y, la importancia de que los directivos sepan manejar las distintas circunstancias que afectan a los empleados, es el tema central de éste capítulo, tomando en cuenta los efectos que tendrán dichas decisiones sobre ellos y por lo consiguiente sobre la organización.

Para comenzar, es importante recordar que el Comportamiento Organizacional estudia el impacto de los individuos en la organización, incluyendo sus actitudes y desempeño. Uno de los objetivos del estudio del comportamiento de los empleados es identificar formas y acciones para lograr que los éstos actúen más eficazmente. La forma como los trabajadores reaccionan ante ciertas situaciones en la empresa debe ser estudiada por los directivos, de modo que al tomar una decisión ésta no impacte negativamente en ellos.

Algunos de los factores clave que no deben descuidarse en una organización y sobre los cuales el individuo tiene gran influencia son: productividad, ausentismo, rotación de personal, crecimiento y desarrollo organizacional e imagen corporativa, por mencionar algunos.

La productividad de la organización es una variable que depende casi en su totalidad de la eficacia y eficiencia de los individuos. A su vez la eficacia y la eficiencia de éstos depende de factores como las habilidades, la capacidad de aprendizaje, su personalidad, actitudes y valores. Por tal motivo, es importante que los encargados de la compañía conozcan en estos aspectos a sus empleados para poder predecir su desempeño. En caso de que los individuos

tengan malas actitudes ante su trabajo, no se sientan satisfechos y tengan un bajo rendimiento, la productividad de la organización se verá afectada.

El ausentismo y la rotación de personal pueden darse por distintas causas que tienen la ventaja de poder ser previstas y evitables en un gran porcentaje. Las características biográficas de los individuos que ya fueron estudiadas, tienen mucha relación con estos factores, de tal forma que si los administradores ponen especial atención en conocer estos rasgos de sus empleados, se puede evitar que tales factores impacten negativamente a la organización.

El desarrollo organizacional y la imagen corporativa son dos aspectos relevantes de una empresa que dependen en gran medida del comportamiento de los empleados. Los individuos reaccionan de distintas formas ante situaciones de cambio, dichas reacciones se encuentran determinadas por las características individuales de cada trabajador. Cuando las personas muestran resistencia al cambio, aún sabiendo que es necesario para una mejora continua, se debe en gran medida a circunstancias vivenciales en particular de cada individuo.

La tarea de los administradores es que sus trabajadores comprendan mediante la modificación de sus conductas, que el cambio es necesario, que tendrá consecuencias positivas para todos y que ellos forman parte de éste. De lo contrario todas aquellas reacciones negativas que los empleados puedan tener respecto a los cambios en la organización no permitirán el crecimiento y desarrollo de la misma. Para poder lograr modificar la conducta de los empleados, es necesario que los directivos identifiquen individual y grupalmente las actitudes de éstos, las analicen y determinen las acciones a seguir.

En cuanto a la imagen corporativa, son los empleados quienes la definen en gran medida con sus acciones, actitudes y desempeño. Cuando los individuos no se identifican con la imagen de la empresa en la que laboran, es común que no se sientan parte de ella y por lo tanto se muestren indiferentes. Este comportamiento en nada beneficia a la organización debido a que su imagen

está en función de la productividad, calidad y servicio, de modo que siendo los empleados quienes realizan estas labores sin un verdadero interés por éstas la organización no proyectará una imagen benéfica.

En una organización intervienen muchos elementos que deben estar bien coordinados para el logro de los objetivos de la misma, no en vano se dice que una organización es lo que las personas hacen de ella, o mejor dicho una organización refleja lo que son las personas que en ella laboran.

El impacto que los individuos ejercen sobre las organizaciones definitivamente es considerable y, como ya se había mencionado anteriormente, depende en gran medida de las características de cada uno de ellos, como son: la personalidad y sus componentes, las habilidades, su capacidad de aprendizaje, sus actitudes, valores y la reacción que tengan ante el estrés tanto interno como externo a la organización.

En numerosas ocasiones, se buscan las causas que originan los problemas en las organizaciones y sólo se fija la atención en lo que los empleados hacen mal con respecto a sus tareas, pero nunca se piensa que todos los aspectos que se mencionaron anteriormente sean el origen a estos problemas. El efecto de descuidar a los trabajadores y únicamente tratarlos como máquinas de trabajo, es muy grande para la organización.

Cuando los empleados están siendo descuidados por parte de los directivos, normalmente suele reflejarse en el grado de satisfacción o insatisfacción laboral que tengan. Si los empleados se encuentran insatisfechos con su trabajo, se verá afectada la parte de la organización que éste directamente relacionada con dichos empleados, ya que sus actitudes serán negativas, su desempeño bajo y por lo tanto su productividad mala.

En general, una organización se ve fuertemente afectada por el desarrollo que sus empleados tengan dentro de ella, al mismo tiempo dicho desarrollo depende de la interacción de las características personales y del ambiente que lo rodea.

Las organizaciones llegan a triunfar o a fracasar según se desarrollen o no ciertos procesos y las personas se adapten a sus normas, se identifiquen con sus objetivos y logren a través de la organización satisfacer algunas de sus necesidades, pero para que esto ocurra al frente de la misma debe haber personas capaces de lograr en el individuo una actitud positiva, un sentido de pertenencia, una motivación hacia el trabajo y un compromiso real con la organización.

No hay duda que el elemento fundamental, indispensable de una organización es la persona, por lo que requiere un tratamiento como un ser humano con necesidades, intereses y vivencias únicas, las cuales deben ser tomadas en cuenta para producir las motivaciones necesarias para el logro de los objetivos.

Una organización no es tal si no cuenta con el concurso de personas comprometidas con los objetivos, para que ello ocurra es indispensable tomar en cuenta el ambiente en el cual se van a desarrollar todas las relaciones, las normas y los patrones de comportamiento, lo que se convierte en la cultura de esa organización, llegando a convertirse en una organización productiva, eficiente o improductiva e ineficiente dependiendo de las relaciones que entre los elementos de la organización se establezcan desde un principio.

CONCLUSIONES

El Comportamiento Organizacional estudia la forma como los individuos y los grupos afectan a la organización con su comportamiento dentro de ella. La finalidad de este campo de estudio es aportar conocimientos que ayuden en general a mejorar la eficacia y eficiencia de la organización a través de la mejora de los procesos relacionados con el bienestar de los empleados.

Para lograr su objetivo, el Comportamiento Organizacional se apoya de información brindada por otras disciplinas relacionadas también con el comportamiento de los individuos. Tales disciplinas son las siguientes: psicología, sociología, antropología y ciencia política.

En la actualidad el Comportamiento Organización se ha convertido en un área de estudio importante para las organizaciones, ya que les ayuda a enfrentar grandes problemáticas que viven las organizaciones en la actualidad. Las empresas de hoy en día cuentan con empleados de una gran variedad de culturas y el hecho de que los directivos no los traten con igualdad, respeto y comprensión por sus distintas costumbres, tradiciones e ideologías crea grandes problemas en las compañías. Esto representa un importante reto para el Comportamiento Organizacional debido a que implica conocer la cultura y los componentes del comportamiento de cada uno de los empleados para tomar las decisiones más adecuadas con respecto a cómo trabajar con ellos.

Además de preocuparse por la cultura y los componentes del comportamiento de los individuos, el Comportamiento Organizacional se ocupa de ciertos factores determinantes para el éxito de una organización, que a su vez forman parte fundamental para el estudio del mismo. Tales factores son la productividad, el ausentismo, la rotación, la ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral. Cada unos de ellos abarca el estudio de distintos componentes del comportamiento de los individuos dentro de una organización.

Para su estudio, el Comportamiento Organizacional se apoya de la aplicación de distintos modelos que permiten analizar las características de los individuos y la forma en que el estilo de liderazgo afecta sobre ellos. Los modelos más

reconocidos son la teoría X y Y, el modelo autocrático, modelo custodia, modelo de apoyo, modelo colegiado y finalmente el modelo sistémico.

Con al finalidad de abarcar a toda la organización, el Comportamiento Organizacional divide su estudio en tres ámbitos; procesos individuales que comprenden el estudio de las características de los individuos y su comportamiento; procesos grupales e interpersonales que se centran en las relaciones de equipo y todos los procesos relacionados con éstos y, finalmente los procesos organizacionales centrados en las características, estructura y diseño de la compañía.

Esta investigación se centro en el estudio de los procesos individuales, para lo cual se empezó por definir lo que individuo se refiere: un individuo es un ser, indivisible, único e irrepetible, esto es, que tiene una combinación de características físicas, genéticas y psicológicas única. A partir de éste concepto comienza el estudio de las características biográficas del individuo; para efecto de Comportamiento Organizacional se analizan la edad, género y estado civil. Estudiar éstas características permite conocer y comprender en mayor medida a los individuos y generalmente es información que se puede obtener con gran facilidad desde el primer contacto con éstos.

Las habilidades de los individuos también ayudan en gran medida a comprender el comportamiento de éstos. Una habilidad es la capacidad que tiene un individuo para realizar distintas tareas y forma parte esencial del desempeño máximo de cada persona. Además, son una gran preocupación para los directivos de las organizaciones, debido a que de las habilidades y capacidades de cada individuo dependen los logros que se pretenden alcanzar en la compañía. Lo importante de esto es que las personas que están a cargo de la organización sepan identificarlas y motivar su crecimiento para aprovecharlas al máximo.

De la misma forma, el aprendizaje ayuda a detectar y pronosticar distintas conductas que demuestran los individuos dentro de una organización. Un aprendizaje implica cambios en las habilidades, actitudes y comportamientos

de las personas, de aquí la importancia de impulsar dentro de la organización un aprendizaje benéfico para ésta. Las personas aprenden de todas las experiencias que viven a diario, por tal motivo es importante que en una empresa se desarrolle un ambiente positivo que pueda ser absorbido por los empleados. Una vez que los trabajadores han adquirido un aprendizaje, es muy importante reforzarlo para que éste sea un aprendizaje significativo.

La personalidad es otro aspecto que indica el desenvolvimiento de las personas ante situaciones específicas y es definida como el conjunto de rasgos y características que identifican a cada individuo. Existen tres factores que al interactuar entre sí determinan la personalidad, estos factores son: la herencia, el ambiente y la situación. La herencia comprende todos aquellos rasgos que los individuos tienen desde el momento en que nacieron y que no son modificables. Debido a que el ambiente se encuentra en constante cambio, es el factor que impulsa las distintas reacciones de los individuos. Finalmente, la situación influye en los dos factores anteriores definiendo el comportamiento final en cada circunstancia que una persona viva.

Al interactuar los factores anteriores con los atributos de la personalidad (locus de control, autoestima, personalidad A y B, supervisión personal e introversión y extroversión) se obtienen los distintos comportamientos de los individuos, pero para efectos de estudio del Comportamiento Organizacional, esta interacción permite pronosticar dichos comportamientos.

Las actitudes son todas aquellas tendencias que las personas dirigen hacia otros individuos, ideas, grupos, temas u objetos específicos. Las actitudes que los empleados muestran ante su labor en una organización afectan directamente los resultados buscados por la compañía. Los juicios que las personas realizan acerca de las situaciones que observan son variables, trayendo como consecuencia los distintos comportamientos. Existen tres componentes de las actitudes: el afectivo, cognoscitivo y conductual. Cada uno de ellos abarca los distintos niveles que guían el comportamiento de los individuos. Las principales actitudes de interés para el Comportamiento Organizacional son la participación en el trabajo, el compromiso con la

organización y la satisfacción con el trabajo. Estas actitudes influyen directamente en aspectos de la organización como el crecimiento y desarrollo, la imagen corporativa y la productividad.

La satisfacción laboral es una actitud que tiene un gran impacto en los procesos de la organización. Las fuentes de satisfacción e insatisfacción generalmente son las siguientes: reto del trabajo, grado de interés de las labores para la persona, grado de actividad física necesaria, características de las condiciones de trabajo, tiempos de estímulos que la organización brinda y la naturaleza de los compañeros de trabajo.

Los valores influyen en el comportamiento de los individuos debido a que contienen un elemento de juicio sobre lo que es correcto y lo que es incorrecto. Al mismo tiempo, los valores ayudan a las personas a decidir si deben actuar de cierta forma o no. Todos los individuos tienen asentados valores en su persona, pero es decisión de ellos ponerlos en práctica o no. Por tal motivo, dentro de las organizaciones se debe promover la práctica de valores positivos que ayuden a ésta crear un ambiente adecuado de trabajo y así poder alcanzar sus objetivos, evitando en la mayor medida posible los conflictos.

El estrés al que las personas están sujetas en la vida diaria puede llegar a tener afectaciones que van más allá de lo esperado. Para una organización es importante medir el nivel de estrés al que se enfrentan los empleados en sus labores, para así poder evitar situaciones inesperadas que impacten negativamente a la empresa como pueden ser, ausentismo, baja productividad, insatisfacción laboral, exagerada rotación de personal y resistencia al cambio. En numerables ocasiones, el estrés se vuelve incontrolable en las personas evitando que puedan tener un completo desarrollo de sus habilidades, un aprendizaje significativo y actitudes positivas.

El impacto que el comportamiento del individuo tenga sobre la organización puede ser positivo o negativo, dependiendo de la naturaleza que tengan las causas que impulsaron al empleado a actuar de cierta forma.

Finalmente, es posible observar que el impacto que tienen los individuos en la organización es muy significativo, debido a que son éstos el elemento más importante dentro de ella. Una empresa depende en gran medida del desempeño de sus empleados y a su vez éste desempeño depende del desarrollo que éstos tengan como individuos en la organización.

Todas las personas entran a una organización porque buscan satisfacer ciertas necesidades de su vida e intentan adaptarse y ser parte de ella de forma positiva inicialmente. En muchas ocasiones las condiciones internas de la organización no permiten el adecuado desarrollo de las capacidades de los individuos, creando en estos actitudes negativas hacia ella e insatisfacción laboral. El ambiente organizacional y las condiciones de trabajo influyen en la formación de los trabajadores dentro de la organización, si dicha formación desde un inicio es mala, entonces el comportamiento de los individuos hacia ésta será negativa, trayendo como consecuencia bajas en la productividad, trabas en el crecimiento y desarrollo de la misma y, una mala imagen corporativa proyectada.

En caso contrario, cuando el comportamiento de los empleados es positivo hacia la organización se refleja directamente en un alto rendimiento de éstos, un agradable ambiente de trabajo, un desarrollo significativo de la empresa y una buena imagen corporativa tanto para los empleados como para proveedores, clientes, competidores, entre otros.

Existen también otros motivos por los cuales los empleados puedan tener comportamientos negativos hacia la organización, pero es labor de los administradores tomar medidas para corregir estas situaciones e impulsar una correcta relación empleado-empresa. Dichas medidas correctivas surgirán de la información arrojada del estudio de las características que componen a los individuos. De esta parte surge la importancia de los procesos individuales dentro del análisis del Comportamiento Organizacional.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Davis K., & Newstrom J., (1999). Comportamiento Humano en el Trabajo (10ª ed.) México: McGraw-Hill.

González M., & Olivares S. (1999). Comportamiento Organizacional Un enfoque Latinoamericano. México: CECSA.

Hellriegel D., & Slocum J., & Woodman R. (1999). Comportamiento Organizacional (8ª ed.). México: International Thompson Editores.

Jaula I., & Reig E. (2000). Personas que aprenden en las Organizaciones. México: CECSA.

Kreitner R., & Kiniki A. (1999). Comportamiento de las Organizaciones (3ª ed.). España: McGraww-Hill.

Riel C. (2000). Comunicación Corporativa (3ª ed.). España: Prentice Hall.

Robbins S. (2004). Comportamiento Organizacional (10ª ed.). México: Prentice Hall.

Scheinson D. (2000). Más allá de la imagen corporativa (2ª ed.). Buenos Aires:

Definición.org, <http://www.definicion.org/individuo>

Wikipedia, <http://es.wikipedia.org>

Alejandro Mejía Pereda, Saber sin fin, <http://www.sabersinfin.com>

Psicopedagogía, Psicología de la educación para padres y profesionales, <http://www.psicopedagogia.com/definicion/habilidades%20intelectuales>

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Dimensiones de las Habilidades Intelectuales. Pág. 36
(Robbins, Stephen P., 2004, p. 41)

Tabla 2.2 Nueve Habilidades Físicas Básicas. Pág. 38
(Robbins, Stephen P., 2004, p. 42)

Tabla 2.3 Efectos de los Diversos Factores Laborales sobre la Satisfacción en el Empleo. Pág. 61
(Hellriegel, 1999, p. 54)

Tabla 2.4 Valores Terminales e Instrumentales en el Repertorio de Valores de Rokeach. Pág. 64
(Robbins Stephen P., 2004, p. 65)