

UDS

ANTOLOGÍA

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA

4°.

Septiembre – Diciembre

Marco Estratégico de Referencia

ANTECEDENTES HISTORICOS

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor de Primaria Manuel Albores Salazar con la idea de traer Educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer Educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por la tarde.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en septiembre de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró como Profesora en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de finanzas en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S. C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzitol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el Corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y Educativos de los diferentes Campus, Sedes y Centros de Enlace Educativo, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca a nivel nacional e internacional.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzitol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

MISIÓN

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad Académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

VISIÓN

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra Plataforma Virtual tener una cobertura Global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

VALORES

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

ESCUDO



El escudo de la UDS, está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

ESLOGAN

“Mi Universidad”

ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

Comportamiento organizacional

Objetivo de la materia:

El alumno identificará los problemas del comportamiento humano sobre la vida, estructura y procesos organizacionales. Asimismo, reconocerá los principios teóricos que fundamentan dichos comportamientos y aprenderá a aplicarlos en su desempeño laboral para contribuir a la efectiva gestión de las organizaciones y a generar calidad de vida a su interior.

INDICE

UNIDAD I. Antecedentes del comportamiento organizacional (CO).....	9
1.1. Definición, objetivo e importancia del CO	9
1.2. Utilidades del CO	10
1.3. Conceptos involucrados en el CO	11
1.4. Los tres niveles del CO	17
1.5. Evolución del campo de estudio del CO	18
1.6. Contexto del CO	21
1.7. Interdisciplinariedad del CO	22
1.8. Los diseños organizacionales y el comportamiento del empleado.....	24
1.9. La relación de la gestión con el CO	26
1.10. Retos y oportunidades del CO	27
1.11. Los nuevos desafíos del CO	33
1.12. Desarrollo de un modelo de CO	35
 UNIDAD II. Teorías, leyes y modelos en el comportamiento organizacional	 39
2.1. Teoría clásica.....	39
2.2. Teoría de la administración científica	42
2.3. Teoría de las relaciones humanas.....	43
2.4. Teoría de los sistemas.....	45

2.5. Modelo de Katz y Kahn	46
2.6. Teoría de la contingencia.....	47
2.7. Teorías cognoscitivas.....	49
2.7.1. Teoría de la motivación de McGregor	49
2.7.2. Teoría de la auto actualización	50
2.7.3. Teoría centrada en la persona.....	51
2.7.4. Teoría Motivación-Higiene de Herzberg	51
2.7.5. Teoría de las necesidades de logro, de afiliación y de poder	51
2.7.6. Teoría de campo de Lewin.....	53
2.7.7. Teoría de las Expectativas	53
2.7.8. Teoría de la fijación de objetivos para el desempeño	54
2.7.9. La teoría de las atribuciones de F. Heider	54
2.8. Teorías psicoanalíticas.....	54
2.8.1. La escuela psicoanalítica Freudiana.....	55
2.8.2. Teoría de Erikson sobre el desarrollo psicosocial	56
2.8.3. La escuela Kleniana.....	57
2.9. Teorías conductistas.....	57
2.9.1. La teoría del condicionamiento Clásico de I. Pavlov	58
2.9.2. La teoría del condicionamiento operante de E. Thorndike y B. F. Skinner	58
2.9.3. Teoría del aprendizaje latente de Blodgett.....	58
2.9.4. La teoría del aprendizaje social.....	59
2.10. Administración de la diversidad en las organizaciones	60
2.11. Modelo básico del comportamiento organizacional	62

UNIDAD III. Elementos psicológicos, actitudes, valores y percepciones relacionados con el trabajo..... 71

3.1. Personalidad, temperamento, carácter e interacción organizacional	71
3.2. La importancia de las diferencias individuales y las competencias esenciales	74
3.3. Sistemas de creencias y valores sociales relacionados con el trabajo	78
3.4. La motivación y la comunicación organizacional.....	82
3.5. El sueldo como fuente de motivación y satisfacción.....	86
3.6. La influencia de las condiciones ambientales laborales en el comportamiento	86

3.7. La cultura organizacional y el desempeño en las organizaciones	87
3.8. La ética de comportarse políticamente en el trabajo vs inteligencia emocional en el trabajo .	89
3.9. La salud, las emociones y los estados de ánimo en las organizaciones	92
3.10. Conflicto y frustración dentro del campo organizacional	96
3.11. Ansiedad y estrés en el campo laboral	100
3.12. Los accidentes y las adicciones dentro de la organización y su repercusión en el desempeño laboral.....	102
3.13. La eterna búsqueda de la eficiencia y la eficacia.....	103
3.14. Administración del conocimiento corporativo	104
3.15. Rasgos de personalidad del mexicano	106
 UNIDAD IV. El trabajo colaborativo dentro de las organizaciones	108
 4.1. Definición, clasificación y etapas del desarrollo de los grupos en las organizaciones.....	108
4.2. Propiedades de los grupos: roles, normas, estatus, tamaño y cohesión	110
4.3. Los equipos de trabajo en las organizaciones.....	113
4.4. Diferencias entre los grupos y los equipos de trabajo	115
4.5. La comunicación en los equipos de trabajo	116
4.6. Diseño de proyectos de trabajo en equipo	117
4.7. Estrés, conflicto y negociación	119
4.8. Diferencias de género en relación al trabajo.....	123
4.9. Grupos vulnerables (adultos mayores, discapacitados, grupos especiales)	123
4.10. Cómo desarrollar y administrar equipos eficaces, equipos de alto desempeño	124
4.11. Cómo evalúa la sociedad a las organizaciones	126
 Bibliografía.....	128
 Videos.....	129

UNIDAD I. Antecedentes del comportamiento organizacional (CO)

I.1. Definición, objetivo e importancia del CO

El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. El Comportamiento organizacional (CO) es un área del conocimiento aplicado, que estudia la manera como los individuos y grupos actúan dentro de las organizaciones, con el propósito de elaborar algunos principios que permitan entender el fenómeno humano en las organizaciones.

I. Clifton Williams define el CO como «el estudio del comportamiento individual y grupal dentro de los sistemas organizacionales, mediante el análisis de sus contingencias y la comprensión de sus procesos, utilizando conocimientos derivados de la sociología, la psicología, la economía y la antropología. Estos conocimientos se integran sistemáticamente y contribuyen al logro de la efectividad y del desarrollo humano y organizacional para su continuidad y supervivencia.» (Williams, 1984).

Otra definición de CO es la dada por I. Kelly en donde el CO «es el estudio de los organizadores, quiénes son, qué hacen, con quién se comunican y cómo lo hacen; brevemente, su enfoque es el campo de las interacciones entre los hombres de la organización, pero es también el estudio de los organizados y de cómo se organizan para organizar a los organizadores.

El comportamiento organizacional investiga la interacción entre los individuos, los grupos, las estructuras y variables organizacionales, para describir, entender, predecir y proponer las mejores estrategias para desarrollar las actividades humanas en el trabajo. (Newstrom, 2007). Su objetivo es mejorar la efectividad en el trabajo, en la administración de personal, así como en la organización en general. Por lo tanto, para el logro de la efectividad, cada empresa debe buscar el equilibrio entre el logro de sus objetivos, su funcionamiento, la obtención de sus recursos y la satisfacción personal de sus constituyentes, siendo estos los cuatro criterios genéricos de la efectividad organizacional (Kinicki 2003).

Objetivos del CO

El primer objetivo del CO es describir sistemáticamente el modo en que se conducen las personas en una amplia variedad de condiciones. El cumplimiento de esta meta permite a los administradores comunicar con palabras comunes la conducta humana en el trabajo. El segundo objetivo es comprender porque las personas se comportan como lo hacen. Los administradores se sentirían sumamente decepcionados si sólo pudiesen hablar de la conducta de sus empleados, pero no comprender las razones por las que actúan de esa manera. El tercer objetivo es predecir la conducta futura de los empleados es una meta más del comportamiento organizacional. Lo ideal sería que los administradores poseyeran la capacidad para predecir la probabilidad de que ciertos empleados sean productivos y dedicados y otros vayan a ausentarse, retrasarse o dar motivos a cualquier forma de desorganización en un día determinado. El cuarto y último objetivo es controlar la conducta de los empleados, dado que los administradores son los responsables de los resultados del desempeño, uno de sus principales intereses es la posibilidad de ejercer impacto en el comportamiento de los empleados, el desarrollo de las actividades. Así pues, deben estar en condiciones de obtener mejores resultados tanto de sus propias acciones como de las de sus empleados.

Dentro de las organizaciones, la importancia del comportamiento humano radica en que permite identificar las mejores estrategias de administración del personal para obtener mejores resultados en la organización; así como una mejor respuesta de los trabajadores ante los diversos cambios del mercado laboral, las variables económicas que impactan a las organizaciones y a sus colaboradores y los retos que acompañan a la globalización; también un manejo óptimo de la diversidad laboral y el aumento de las capacidades del personal. Además, estimula un cambio en la administración del capital humano para lograr el equilibrio entre la vida personal y laboral de los individuos, lo cual será reflejado en un aumento de la productividad.

1.2. Utilidades del CO

Toda organización entraña infinidad de interacciones internas y externas que le permiten realizar sus operaciones, agregar valor y alcanzar sus objetivos. Para tener éxito, la organización debe tratar con diversos grupos de interés relacionados con los negocios. El estudio del CO ayuda a los gerentes, directores, consultores, mediadores y personas que trabajan en las organizaciones a manejar asuntos de la organización y a mejorar la eficacia de ésta. Un gerente que comprenda el CO estará más preparado para conocer situaciones de trabajo, para lidiar con problemas

organizacionales y para ayudar a las personas y los grupos a alcanzar sus objetivos de manera más eficaz. La utilidad del CO radica en que:

1. Permite desarrollar un método para analizar sistemáticamente el comportamiento de las personas y los grupos que trabajan en forma organizada e integrada.
2. Ofrece un vocabulario de términos y conceptos para compartir, discutir y analizar con claridad las experiencias de trabajo.
3. Proporciona un conjunto de técnicas para manejar los problemas y las oportunidades que se presentan en las situaciones de trabajo.
4. Permite formular estrategias adecuadas para mejorar la calidad de vida en el trabajo y en las organizaciones.
5. Crea condiciones para que las organizaciones sean más eficaces y competitivas de manera sustentable.

El conocimiento del CO es de capital importancia para quien desee trabajar, administrar e invertir en organizaciones o simplemente interactúa con ellas.

1.3. Conceptos involucrados en el CO

Todo campo de las ciencias sociales (e incluso de las ciencias físicas) posee un fundamento filosófico de conceptos básicos que orienta su desarrollo, uno de los conceptos fundamentales de la contabilidad, por ejemplo, es que “por cada débito habrá un crédito”. El sistema de contabilidad de partida doble fue cimentado en esta ecuación cuando, hace muchos años, remplazó a la contabilidad de partida única. Por su parte, uno de los principios básicos de la física sostiene que los elementos naturales son uniformes. La ley de la gravedad opera por igual en Tokio y Londres y un átomo de hidrógeno es idéntico en Moscú y Washington, D.C. Aunque tal uniformidad no puede aplicarse a las personas, esto no quiere decir que no existan ciertos conceptos básicos sobre la conducta humana. El comportamiento organizacional se sustenta en un conjunto de conceptos fundamentales en torno a la naturaleza de los individuos y las organizaciones.

En lo que se refiere a los individuos, existen seis conceptos básicos: diferencias individuales, percepción, individuo integral, conducta motivada, deseo de involucramiento y valor de las personas.

Diferencias individuales

Las personas tienen mucho en común (les entusiasma un logro, lloran la pérdida de un ser querido), pero al mismo tiempo cada una de ellas es diferente (¡y es de suponer que esto seguirá siendo así en el futuro!). La ciencia confirma la validez de la idea de las diferencias individuales. Cada persona es diferente de todas las demás, quizá en millones de maneras, así como, hasta donde se sabe, el perfil de DNA de cada persona es distinto. Por lo general estas diferencias son sustanciales, no insignificantes. Piénsese, por ejemplo, en el hecho de que el cerebro de cada ser humano contiene miles de millones de células y de que este órgano aloja miles de millones de posibles combinaciones de conexiones y fragmentos de experiencias. Todos los individuos son diferentes, y esta diversidad debe ser reconocida y considerada como un bien muy valioso por las organizaciones. La idea de las diferencias individuales procede de la psicología. Desde que nace, cada persona es única, y las experiencias individuales que comienzan a acumularse desde el nacimiento no hacen otra cosa que acentuar aún más las diferencias entre las personas. Las diferencias individuales significan que los administradores pueden motivar mejor a los empleados si tratan a cada uno de ellos de diferente manera. Si no hubiera diferencias individuales sería posible adoptar formas de trato estándar y universales de los empleados, que requerirían de un juicio mínimo. Pero las diferencias individuales obligan a los administradores a conceder un trato individual, no estadístico, a los empleados. A la certeza de que cada persona es diferente a todas las demás se le conoce como ley de diferencias individuales.

Percepción

Cada persona entiende la realidad y ve las cosas de diferente manera. Incluso frente al mismo objeto, es probable que dos personas lo conciben en forma distinta. Su visión del entorno objetivo pasa por el filtro de la percepción, el modo excepcional en el que cada individuo ve, organiza e interpreta las cosas. Cada persona posee un marco de referencia organizado que va formando a lo largo de la vida mediante la acumulación de experiencias y valores. La posesión de una visión única del mundo es una confirmación más de que las personas actúan como seres humanos, no como máquinas racionales. Cada empleado concibe su mundo de trabajo de diferente manera por varias razones. Cada uno de ellos posee una personalidad, necesidades y experiencias diferentes y es producto de factores demográficos distintos, o se encuentra en condiciones físicas, periodos o medios sociales muy particulares. Pero sean cuales fueren las razones, tienden a actuar con base en sus percepciones. Parecería, en esencia, que cada persona dijera: “Reacciono, no a un mundo

objetivo, sino al mundo tal como lo juzgo de acuerdo con mis convicciones, valores y expectativas.” Esta manera de reaccionar da origen al proceso de la percepción selectiva, según el cual los individuos tienden a prestar atención a aquellas características de su entorno de trabajo que son congruentes con o refuerzan sus expectativas. La percepción selectiva no sólo puede provocar malas interpretaciones de hechos ocurridos en el trabajo, sino que también induce a la futura rigidez en la búsqueda de nuevas experiencias. Los administradores deben aprender a esperar diferencias de percepción entre sus empleados, aceptar a las personas como seres dotados de emociones y conducirlas de manera individual.

Individuo integral

Quizá las organizaciones preferirían emplear únicamente las habilidades o el cerebro de una persona, pero lo cierto es que al contratar a un empleado contratan a un individuo integral, no únicamente a ciertas características suyas. Aunque es posible estudiar por separado diferentes rasgos humanos, en definitiva, todos ellos forman parte del sistema de que se compone un individuo integral. Las habilidades de una persona no pueden dissociarse de sus antecedentes o de sus conocimientos. La vida doméstica no es completamente independiente de la vida laboral, así como las condiciones emocionales no pueden separarse de las condiciones físicas. Las personas operan como seres humanos completos. La aplicación del comportamiento organizacional por parte de los administradores persigue el desarrollo de mejores empleados, pero también de mejores personas en términos de crecimiento y realización. Un puesto modela de cierta manera a la persona que lo ocupa, de modo que la dirección de una empresa debe considerar los efectos del puesto sobre el individuo integral. Los empleados pertenecen a muchas otras organizaciones aparte de aquella en la que trabajan y desempeñan muchos papeles distintos dentro y fuera de una compañía. La superación de un individuo en su integridad produce beneficios que rebasan los límites de una empresa y obran en favor de la sociedad en la que viven los empleados.

Conducta motivada

La psicología enseña que el comportamiento normal tiene ciertas causas. Éstas pueden relacionarse con las necesidades de una persona y/o con las consecuencias resultantes de sus actos. En el caso de las necesidades, lo que motiva a los individuos no es lo que otros creen que necesitan, sino lo que ellos desean. Un observador externo puede considerar poco realistas las necesidades de una persona, pero aun así ésta seguirá bajo su dominio. Este hecho deja a los administradores dos medios básicos para la motivación de la gente: demostrarle que ciertas

acciones redundarán en una mejor satisfacción de sus necesidades o amenazarla con la insatisfacción de sus necesidades en caso de que siga un curso de acción indeseable. Es evidente que el método a favor de la mejor satisfacción de las necesidades es preferible al otro. La motivación es esencial para la operación de las organizaciones. Una organización puede contar con tecnología y equipo de gran calidad, pero si su personal no se siente motivado a aprovecharlos y dirigirlos, tales recursos carecerán de utilidad.

Deseo de involucramiento

La gente desea sentirse satisfecha de sí misma. Este deseo se manifiesta en su impulso hacia la eficacia personal, o la certeza de que se poseen las capacidades necesarias para desempeñar una tarea, cumplir las expectativas puestas en determinadas funciones, realizar una contribución significativa o enfrentar exitosamente una situación difícil. En la actualidad muchos empleados buscan activamente oportunidades para involucrarse en decisiones importantes de trabajo a fin de contribuir con su talento e ideas al éxito de la organización. Ansían disponer de la posibilidad de compartir sus conocimientos y obtener enseñanzas de sus experiencias. Las organizaciones deben ofrecer oportunidades de significativo involucramiento, práctica que resultará en beneficios mutuos para ambas partes.

Valor de las personas

Los individuos merecen un trato distinto al que se da a otros factores de producción (tierra, capital, tecnología), ya que su importancia en el universo es de orden mayor. A causa de esta distinción, desean ser tratados con atención, respeto y dignidad, lo que demandan en medida cada vez mayor de sus empleadores. Se niegan a seguir aceptando la antigua idea de ser simplemente instrumentos económicos. Desean que se les valore por sus habilidades y capacidades y que se les den oportunidades de desarrollo.

Naturaleza de las organizaciones

En lo que se refiere a las organizaciones, los tres conceptos básicos son que constituyen sistemas sociales, se les forma con base en intereses mutuos y deben tratar éticamente a los empleados.

Sistemas sociales

La sociología enseña que las organizaciones son sistemas sociales; en consecuencia, sus actividades son gobernadas tanto por leyes sociales como psicológicas. Además de necesidades psicológicas, los individuos también poseen roles sociales por cumplir y una categoría social por alcanzar. Su comportamiento se ve influido por el grupo al que pertenecen, así como por sus impulsos personales. En las organizaciones coexisten de hecho dos tipos de sistemas sociales. Uno de ellos es el sistema social formal (oficial), mientras que el otro es el sistema social informal. La existencia de un sistema social implica que el entorno organizacional se caracteriza por cambios dinámicos más que por un conjunto estático de relaciones, como lo haría pensar un organigrama. Todas las partes del sistema son interdependientes y están sujetas a la influencia de las demás. Todo se relaciona con todo. La idea de la existencia de un sistema social ofrece un marco de referencia para el análisis de cuestiones referidas al comportamiento organizacional. En este sentido, contribuye a una mejor comprensión y resolución de problemas de comportamiento organizacional.

Intereses mutuos

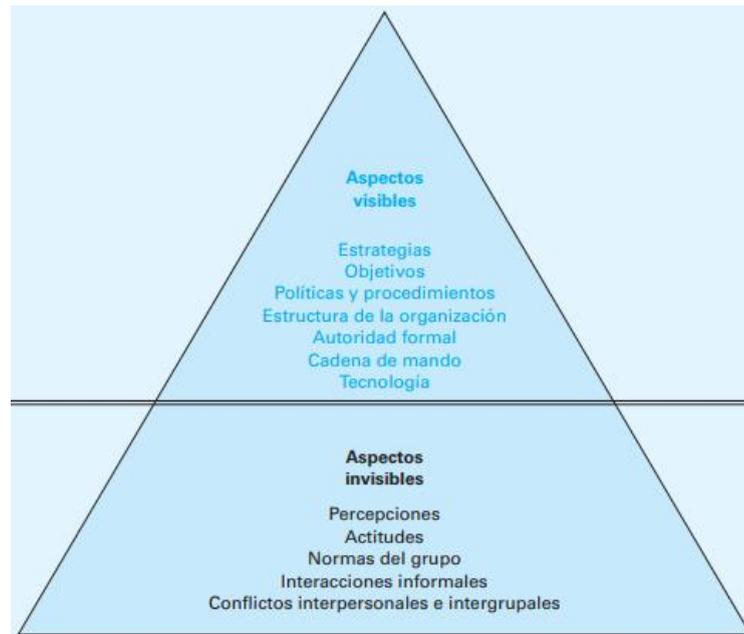
Las organizaciones necesitan de las personas, y las personas de las organizaciones. Éstas tienen un propósito humano. Se les forma y mantiene con base en cierta mutualidad de intereses entre sus participantes. Los administradores necesitan de los empleados para cumplir los objetivos organizacionales; los individuos necesitan de las organizaciones para cumplir sus objetivos personales.⁵ En ausencia de la mutualidad de intereses, carece de sentido pretender la congregación de un grupo y el desarrollo de la cooperación, ya que no existe una base común de la cual partir. Los intereses mutuos constituyen una meta suprema, que sólo puede alcanzarse mediante los esfuerzos integrados de los individuos y sus empleadores.

Ética

Dar a los individuos un trato ético es indispensable para atraer y retener a empleados valiosos en una época de constante abandono de las organizaciones por parte de buenos trabajadores. Para tener éxito, las organizaciones deben tratar éticamente a sus empleados. Cada vez un mayor número de empresas reconocen esta necesidad, a la que están respondiendo con diversos programas destinados a garantizar que administradores y empleados por igual adopten una norma más elevada de desempeño ético. Las compañías han establecido códigos de ética, emitido declaraciones de valores éticos, impartido capacitación en cuestiones éticas, retribuido a empleados de conducta ética notable, definido modelos positivos a seguir e instaurado

procedimientos internos para el manejo de faltas morales. Asimismo, comienzan ya a percatarse de que, puesto que el comportamiento organizacional implica inevitablemente a los individuos, en todas sus acciones está presente de una manera u otra una filosofía ética. Cuando las metas y acciones de una organización son éticas, la mutualidad da origen a un sistema de triple retribución en el que se cumplen al mismo tiempo los objetivos individuales, organizacionales y sociales. Las personas derivan mayor satisfacción de su trabajo cuando imperan la cooperación y el trabajo en equipo. Esto les permite aprender, crecer y realizar mayores contribuciones. La organización, por su parte, obtiene un éxito mayor, ya que opera más eficazmente. Se eleva la calidad, mejoran los servicios y los costos se reducen. Quizá el mayor beneficiario del sistema de triple retribución sea la sociedad, dado que le permite disponer de mejores productos y servicios, ciudadanos más capaces y un ambiente general de cooperación y progreso. El resultado es de beneficios mutuos para las tres partes, ninguna de las cuales sale perdiendo.

Un comportamiento es la forma de actuar y responder de un individuo. Así, el comportamiento organizacional se define como el conjunto de conductas y actitudes que se desarrollan dentro de la organización. Para comprender mejor el estudio del comportamiento organizacional, es necesario conocer dos conceptos fundamentales con los que se vincula. En primer lugar, la organización, entendida como una unidad social coordinada en forma consciente, compuesta de dos o más personas y que funciona continuamente para alcanzar una meta o metas comunes. Y en segundo lugar, el trabajo, que alude al esfuerzo hecho por un ser humano (se debe conocer, entonces, el comportamiento del ser humano para identificar a su vez la manera como actuará ante el trabajo).



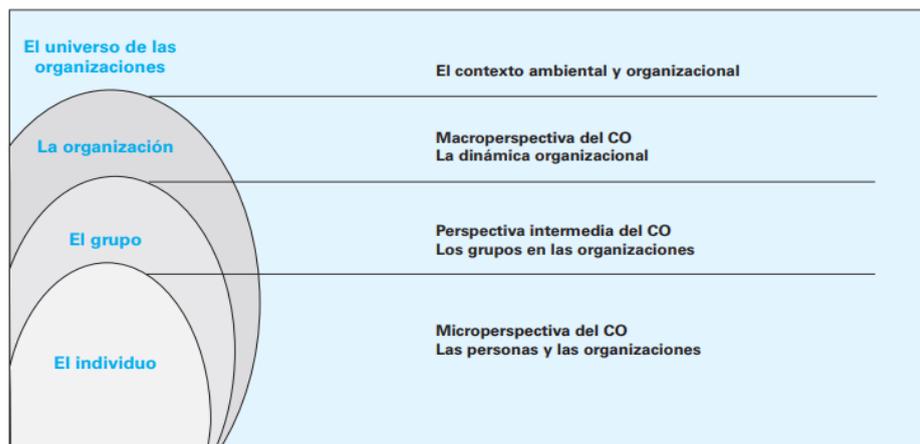
El comportamiento organizacional como un iceberg.

1.4. Los tres niveles del CO

En el estudio del CO se aplica un enfoque dividido en tres niveles jerárquicos:

1. **Macroperspectiva del CO.** Se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo. Es lo que llamamos comportamiento macroorganizacional y se refiere al estudio de la conducta de organizaciones enteras. El enfoque macro del CO se basa en comunicar, liderar, plantear decisiones, manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar actividades de trabajo, así como en distintos tipos de poder y política.
2. **Perspectiva intermedia del CO.** Trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización. Recibe el nombre de comportamiento mesoorganizacional, pues funciona como nexo entre las otras dos perspectivas del CO. Se enfoca en el comportamiento de las personas que trabajan en grupos o en equipos; se basa en investigaciones sobre los equipos, el facultamiento en la toma de decisiones (empowerment) y las dinámicas grupal e intergrupales. Busca encontrar formas de socialización que incentiven la cooperación entre las personas y que aumenten la productividad del grupo y las combinaciones de aptitudes de los miembros de un equipo para mejorar el desempeño colectivo.
3. **Microperspectiva del CO.** Analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización. Se llama comportamiento microorganizacional. Por su origen, la

microperspectiva del CO tiene una orientación claramente psicológica. Se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y la satisfacción en el trabajo. Las investigaciones en este campo se concentran en los efectos que las aptitudes tienen en la productividad de las personas, en aquello que las motiva para desempeñar sus tareas, en su satisfacción laboral y en cómo se sienten o perciben su centro de trabajo.



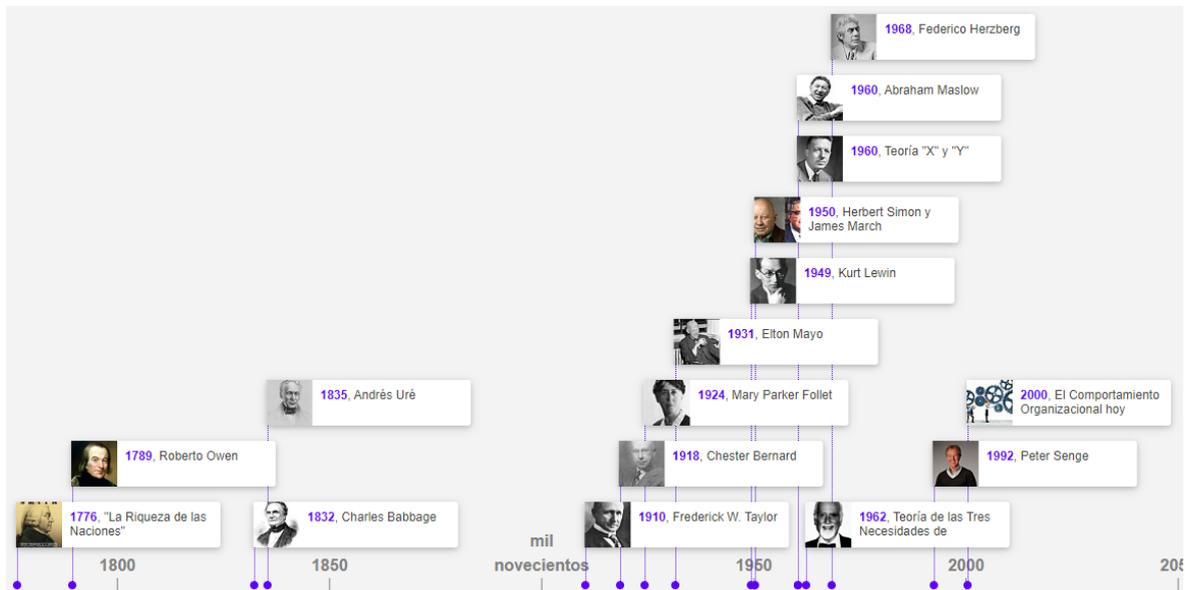
Los tres niveles de enfoque del comportamiento organizacional.

1.5. Evolución del campo de estudio del CO

La evolución y el origen principal de este comportamiento recaen en el siglo XIX (en los últimos 25 años para ser más específicos). La historia del comportamiento organizacional tiene sus raíces en el enfoque conductista de la administración, o sea, la creencia en que la atención específica a las necesidades de los trabajadores crea una mayor satisfacción y productividad. En contraste con el énfasis principalmente técnico de la administración científica, un tema común del enfoque conductista es la necesidad de prestar atención a la gente. La administración científica no pasó por alto a las personas. Por ejemplo, destacó fuertemente los incentivos financieros para incrementar la productividad. Pero el acento principal se centraba en desempeñar el trabajo en forma muy eficiente. Ello ha permitido un tipo de estudio mejorado sobre el comportamiento de los individuos. Así, han logrado diagnosticar como serán en grupos con distintas personas y ayudará a saber cómo se desenvolverá en dicho ambiente de trabajo. Durante mucho tiempo los teóricos junto a los investigadores han dado distintas teorías en cuanto a esta teoría en donde el origen del comportamiento organizacional es un tema extenso. Durante años, como se puede observar en la siguiente figura, los investigadores y teóricos del comportamiento organizacional han presentado diferentes pensamientos y teorías sobre las relaciones humanas en el trabajo, los cuales se concentran en aspectos como la motivación, su racionalidad o pensamiento y necesidades, por

mencionar algunos. Estos factores deben seguir un patrón cronológico y adaptarse a la época, lo que conlleva una evolución a través del tiempo en los métodos y elementos en el análisis del comportamiento humano en el trabajo.

Evolución del Comportamiento Organizacional



En 1776 Adam Smith escribió un libro llamado "La Riqueza de las Naciones", el cual básicamente se obtuvo de la clave del crecimiento económico, pero en él también habla acerca de "la división del trabajo" la cual consiste en la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas y roles con el objetivo de mejorar la eficiencia.

En 1789, Roberto Owen. "Una fuerza de trabajo satisfecha es una fuerza de trabajo eficiente". En su fábrica redujo el trabajo a los niños y dio énfasis a la educación. Elevó los salarios, concluyó las horas de Trabajo, les dio más luz a las fábricas, construyó áreas verdes. "Mejorando el entorno se mejora al hombre".

En 1832 Charles Babbage, publica su libro "Sobre la economía de la Maquinaria y las Manufacturas". Agregó puntos a la lista de Smith de las ventajas que se derivan de la división del trabajo, cuentas como: Reducir el tiempo necesario para aprender un puesto, reducir el desperdicio de materiales sobre la etapa de aprendizaje y altos niveles de destreza. Además, indicó que los beneficios de la división de trabajo se reflejan tanto en el trabajo físico como en el mental.

En 1835, Andres Ure incorpora los factores humanos en su obra "La filosofía de las manufacturas" donde incluyó los factores humanos. Además, proporciona a sus trabajadores té caliente, tratamiento médico, un ventilador y pagos por enfermedad.

En 1910, Federico W. Taylor, en su obra Principios de la administración científica, describía la administración como ciencia, donde los empleados tenían funciones específicas, pero diferentes: formaba la selección, la capacitación y el desenvolvimiento científicos de los trabajadores, así como la división equitativa del trabajo entre obreros y administradores.

En 1918, Chester Barnard no menciona que pueda sustituirse la organización formal por la informal, pero enfatizó que el papel de esta última es muy importante ya que las cosas se hacen con mucha mayor facilidad cuanto mejor se está convencido de ellas, cuando parten del mismo que ha de realizarlas y cuando le son menos impuestas.

En 1924, María Parker Follet, en su obra "Creative Experience" decía que cualquier sociedad productiva debe estar fundada en el reconocimiento de los deseos motivacionales del individuo y del grupo.

En 1931, Elton Mayo en su obra clásica, los problemas humanos de una civilización industrial, se aconseja a los directivos para hacer frente a las necesidades emocionales de los empleados en el trabajo.

En 1949, Kurt Lewin formuló la Teoría del Campo. El comportamiento, en su opinión, no depende ni del pasado ni del futuro sino de los hechos y acontecimientos actuales y de cómo los perciben el sujeto.

En 1950, Herbert Simon y James March introdujeron un marco diferente de toma de decisiones para entender el comportamiento organizacional en los años cincuenta. Partieron del modelo burocrático destacando que las personas trabajan en organizaciones racionales y, por consiguiente, se comportan en forma racional. Sin embargo, también sumaron una dimensión nueva a su modelo: propusieron que la racionalidad del ser humano es limitada.

En 1960, Douglas McGregor en su obra «El lado humano de las organizaciones» describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales se denominó teoría X y teoría Y. Abraham

Maslow, a su vez, pronunció el ejercicio de la jerarquía de las necesidades en una pirámide. A la cual nombro como "La pirámide Maslow".

En 1962, en su Teoría de las Tres Necesidades, McClelland, define tres tipos de motivaciones compartidas por todas las personas, independientemente de su cultura, su sexo y cualquier otra variable, si bien estas pueden influir en la preponderancia de unas u otras necesidades.

En 1968, Federico Herzberg publica su obra One More Time con base también en su teoría de la motivación e higiene donde dice que, si los administradores quieren motivar a su gente, deben de re diseñar sus puntos para permitir que los trabajadores desempeñen más tareas.

En 1992, Pedro Senge considere a la organización que aprende como "la organización en que la persona no puede dejar de aprender porque el aprendizaje es parte del tejido cotidiano"; así mismo, expresa que es "un grupo de personas que refuerzan continuamente su capacidad de crear lo que ellos quieren crear".

A partir del 2000, El Comportamiento Organizacional hoy. Un amplio cuerpo de investigación educativa nos indica que los factores de contingencia como el contenido del curso y el estilo de enseñanza del maestro influyen en la relación entre el tamaño de la clase y la eficacia del aprendizaje. Al aplicar la teoría de contingencia reconoce que no existe una "única forma mejor" para manejar a las personas en las organizaciones.

1.6. Contexto del CO

Actualmente, hay muchos retos y oportunidades para que los administradores apliquen los conceptos del comportamiento organizacional. Existen asuntos críticos que enfrentan los gerentes y deben resolver. A través del estudio del comportamiento organizacional se puede identificar, implementar o modificar la estrategia de solución de acuerdo al contexto de la organización. Así como las organizaciones ya no están limitadas por fronteras territoriales, la situación en el trabajo también está cambiando.

Con frecuencia, algunas personas emigran de sus países de origen para trabajar en el extranjero y, por ende, laboran con personas de diferentes culturas; en este sentido, el comportamiento organizacional puede contribuir a una adecuada convivencia. Esto constituye uno de los mayores retos del gerente, la capacidad de manejar una fuerza de trabajo diversa, es decir, la

heterogeneidad de personas en términos de género, edad, raza, ideología, orientación sexual, país de origen, etcétera.

Hoy día, gracias a la globalización, también muchas de las industrias expandieron su capacidad productiva a través de la compra de equipamiento, con instalaciones nuevas y muchos empleados más: existe una mayor competencia. Así, los gerentes deben tomar decisiones relacionadas con los costos y la calidad de los productos y servicios ofrecidos para que el cliente se sienta satisfecho.

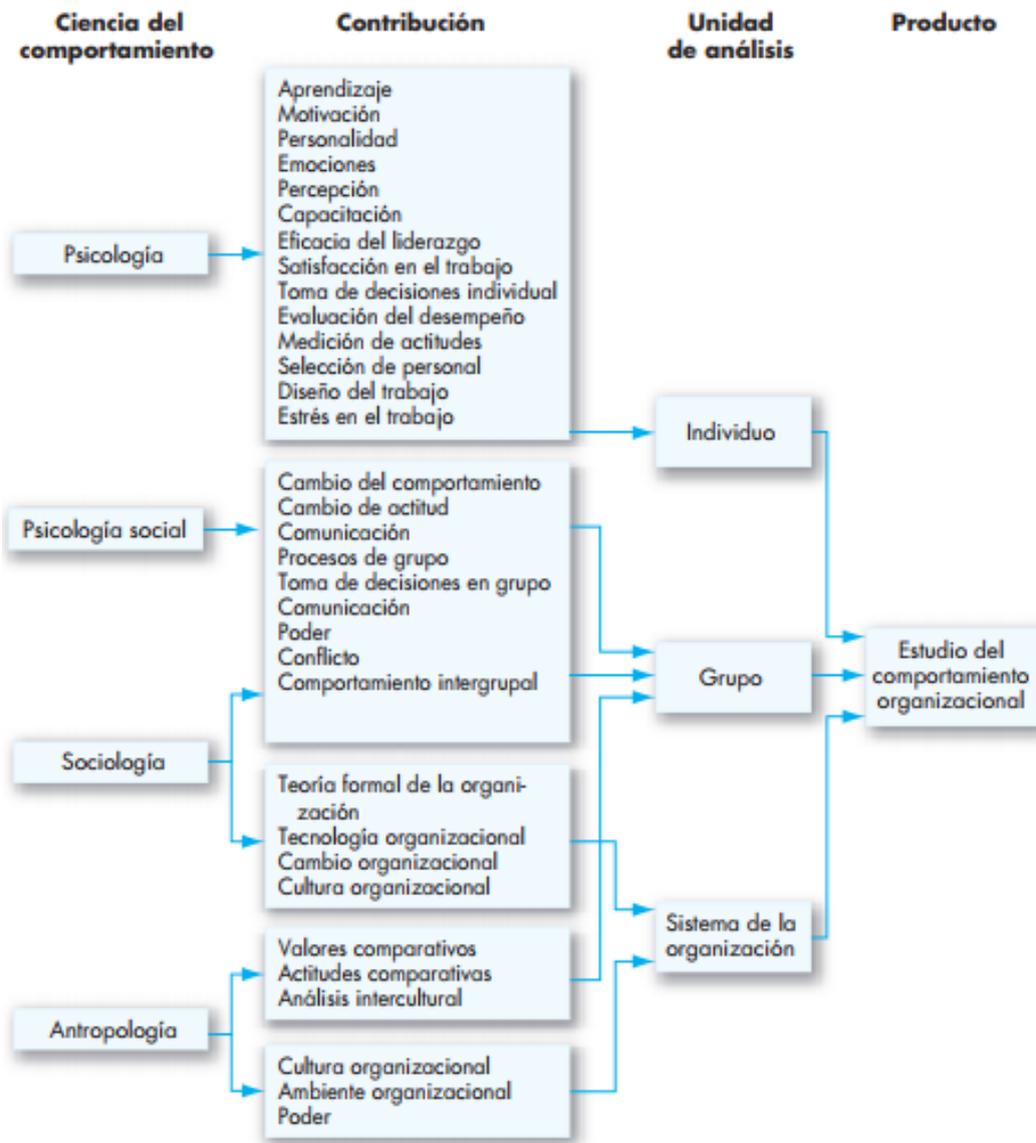
En este orden, el comportamiento organizacional brinda las herramientas necesarias para que los gerentes puedan conformar una cultura de responsabilidad y compromiso entre la empresa y sus trabajadores quienes forman parte del desarrollo de la empresa proyectando al cliente, una solidez a partir del trato amable, accesibilidad, cordialidad, cortesía y buena disposición.

Las cargas de trabajo excesivas y las jornadas laborales largas generan estrés y conflictos en la vida personal de los empleados, por lo que los gerentes deben propiciar las condiciones necesarias para equilibrar trabajo y vida personal. El comportamiento organizacional ayuda a las empresas y a los gerentes a llevar a cabo esta actividad, de manera que los empleados se encuentren motivados y con un ambiente positivo en su trabajo para desempeñar productivamente sus actividades.

I.7. Interdisciplinariedad del CO

El comportamiento organizacional es una ciencia del comportamiento aplicada que se conforma de las aportaciones de cierto número de disciplinas, también del comportamiento. Las áreas predominantes son la psicología, psicología social, sociología y antropología. Como se verá, las contribuciones de la psicología han ocurrido sobre todo en el nivel individual, o micronivel, del análisis, en tanto que las otras disciplinas han ayudado a la comprensión de conceptos más amplios tales como los procesos del grupo y la organización. En la siguiente figura se presenta el panorama de las principales contribuciones al estudio del comportamiento organizacional.

Hacia la disciplina del CO



La psicología es la ciencia que mide, explica y, en ocasiones, cambia el comportamiento de los seres humanos y otros animales. Los psicólogos se ocupan de estudiar y tratar de entender el comportamiento individual. Aquellos que han contribuido y continúan aumentando el conocimiento del CO son los teóricos del aprendizaje, teóricos de la personalidad, psicólogos clínicos, y, sobre todo, psicólogos industriales y organizacionales. Los primeros psicólogos industriales u organizacionales se involucraron en problemas de fatiga, aburrimiento y otros factores relevantes para las condiciones de trabajo que podrían impedir el desempeño eficiente. En épocas más recientes, sus contribuciones se han expandido hacia el aprendizaje, percepción, personalidad, emociones, capacitación, eficacia del liderazgo, necesidades y fuerzas de motivación, satisfacción en el trabajo, procesos de toma de decisiones, evaluaciones del desempeño, medición de actitudes, técnicas de selección de personal, diseño del trabajo y estrés laboral.

La psicología social toma conceptos tanto de la psicología como de la sociología, aunque por lo general se considera una rama de la psicología. Se centra en la influencia de las personas entre sí. Un área primordial sobre la que los psicólogos sociales centran sus investigaciones es el cambio – cómo implementarlo y reducir los obstáculos para su aceptación. Además, los psicólogos sociales hacen aportes significativos en los ámbitos para medir, entender y cambiar las actitudes; patrones de comunicación y construcción de la confianza. Por último, los psicólogos sociales han efectuado contribuciones trascendentales al estudio del comportamiento grupal, el poder y el conflicto.

En tanto que la psicología se centra en el individuo, la sociología estudia a las personas en relación con su ambiente social o cultura. Los sociólogos han contribuido al CO mediante el estudio del comportamiento grupal en las organizaciones, en particular en las que son formales y complejas. Lo más importante es quizá que la sociología ha contribuido a la investigación acerca de la cultura organizacional, teoría y estructura de la organización formal, tecnología organizacional, comunicaciones, poder y conflicto.

La antropología es el estudio de las sociedades, y tiene por objeto aprender sobre los seres humanos y sus actividades. Por ejemplo, el trabajo de los antropólogos acerca de las culturas y los ambientes ha ayudado a entender las diferencias en cuanto a los valores, actitudes y comportamientos fundamentales entre personas de países distintos y en organizaciones diferentes. Gran parte de nuestra comprensión actual de la cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas nacionales, es resultado del trabajo de antropólogos o de otros especialistas que aplican sus métodos.

1.8. Los diseños organizacionales y el comportamiento del empleado

La estructura de una organización tiene efectos significativos sobre sus miembros. La revisión de las evidencias que relacionan las estructuras organizacionales con el desempeño y satisfacción de los empleados conducen a una conclusión muy clara: no se puede generalizar... No todas las personas prefieren la libertad y flexibilidad de las estructuras orgánicas. Algunas son más productivas y están más satisfechas cuando las tareas del trabajo están estandarizadas y la ambigüedad es mínima: es decir, en las estructuras mecanicistas. Por tanto, cualquier análisis del efecto del diseño organizacional sobre el comportamiento del trabajador tiene que tomar en cuenta las diferencias individuales. Para ilustrar esto, consideremos las preferencias de los empleados por la especialización del trabajo, extensión del control y centralización. Las evidencias por lo general indican que la especialización del trabajo contribuye a una productividad más alta

del trabajador, pero al precio de menos satisfacción con su trabajo. Sin embargo, este enunciado ignora las diferencias individuales y el tipo de tareas que hace la gente. Como ya se dijo, la especialización del trabajo no es una fuente inagotable de más productividad. Los problemas comienzan a surgir, y la productividad a disminuir, cuando las economías antihumanas de hacer tareas repetitivas y angostas superan a las economías de la especialización. A medida que la fuerza de trabajo se vuelve más educada y desea empleos que tengan recompensas intrínsecas, parece que el punto en que la productividad comienza a declinar se alcanza más rápido que en las décadas pasadas.

Aunque en la actualidad las personas sin duda sienten más aversión por los trabajos muy especializados que sus padres o abuelos, sería un error ignorar la realidad de que hay un segmento de la fuerza de trabajo que prefiere lo rutinario y repetitivo de los trabajos muy especializados. Algunos individuos quieren empleos que minimicen las demandas intelectuales y den la seguridad de la rutina. Para estas personas, la mayor especialización en el trabajo es fuente de satisfacción con él. La pregunta empírica es, por supuesto, si esto representa al 2 o al 52 por ciento de la fuerza laboral.

Dado que hay cierta autoselección operativa al elegir trabajo, se concluye que los comportamientos negativos por la especialización en el trabajo es más probable que ocurran en actividades profesionales efectuadas por personas con mucha necesidad de crecimiento personal y diversidad. Determinar qué estructura funciona mejor para la organización en su conjunto es el objetivo del diseño organizacional, pero ¿cómo afecta la aplicación de diferentes componentes del diseño estructural al comportamiento de los miembros de una organización? La estructura de una organización juega un papel importante en la determinación de cómo los miembros se relacionan con la organización.

La estructura de una organización puede proporcionar a los miembros una gran independencia en la forma en que realizan sus tareas o restringirlos limitando y controlando su comportamiento. Por ejemplo, las personas que son miembros de organizaciones que tienen altos niveles de formalización y especialización no varían su comportamiento tanto como las personas que son miembros de organizaciones con bajos niveles de formalización y amplios rangos de control. Los miembros de este tipo de organizaciones tienen mucha mayor libertad en la forma en que realizan sus tareas. Por lo tanto, aunque la estructura de una organización juega un papel importante a la hora de determinar cómo se sienten las personas acerca de su papel en una organización e influye en cómo hacen su trabajo, es muy importante no generalizar al vincular la estructura organizativa con el desempeño y la satisfacción de los empleados. ¿Por qué? Las organizaciones están formadas

por personas y todos somos diferentes. Algunas personas son más productivas y satisfechas en una organización que define claramente su rol, y otras prefieren la libertad de una organización con baja formalización. Entonces, no podemos decir que todos los ejemplos sean ciertos en todos los casos.

De hecho, aunque hay seis elementos que determinan la estructura de una organización, solo se puede demostrar que dos están vinculados consistentemente con el desempeño y el comportamiento de los empleados. El grado de especialización laboral en una organización está determinado por la estructura de la organización. La especialización laboral es cómo las tareas se subdividen en trabajos separados dentro de una organización. Cuanto más se desglosa un trabajo en pequeñas tareas, más especialización necesita cada trabajador. Un alto grado de especialización laboral contribuye a una mayor productividad para la organización, pero también puede conducir a un menor nivel de satisfacción laboral para algunos miembros individuales de una organización.

La centralización es otra área en la que la estructura de una organización puede influir en el comportamiento y el desempeño de los empleados. El grado de centralización en una organización está determinado por la estructura de la organización y determina '¿Dónde está la autoridad para tomar decisiones?' Si la alta dirección toma todas las decisiones organizativas sin la participación del personal de nivel inferior, se considera que la organización está muy centralizada. Si los gerentes de nivel inferior están involucrados en la toma de decisiones, entonces la organización tiene una centralización baja. Existe un fuerte vínculo entre la centralización y la satisfacción laboral. Cuanto menor es la centralización en la estructura de una organización, mayor es la toma de decisiones participativa, lo que se relaciona positivamente con la satisfacción laboral. Para maximizar el desempeño y la satisfacción de los empleados, deben tenerse en cuenta las diferencias individuales entre los empleados, incluida la personalidad y la experiencia laboral. Las personas tienden a permanecer en organizaciones cuyas estructuras se adaptan a sus preferencias personales.

1.9. La relación de la gestión con el CO

El campo de gestión tradicional se define como el proceso de planificar, organizar, liderar y controlar los recursos materiales, financieros y humanos de una organización. Los gerentes son personas que logran los objetivos organizacionales pretendidos, seleccionando e implementando los procesos mencionados anteriormente en el momento y lugar adecuado. Las responsabilidades tradicionales y sumamente repetitivas de los gerentes han sido supervisar y motivar a los subordinados y reportar los resultados al siguiente nivel más alto en la cadena de mando. Las

definiciones más nuevas de gestión quitan el énfasis en los procesos recurrentes y resaltan la importancia del gerente como un “habilitador (facilitador) del desempeño del empleado” en lugar de las “actividades” mucho más tradicionales mencionadas anteriormente. Estas opiniones contemporáneas de la gestión se enfocan más en los roles administrativos del entrenamiento, la integración, la mediación, y el seguimiento (y el compartir con los empleados) del desempeño de una unidad, y la distribución de recursos entre los empleados más independientes (y confiables) y sus equipos autodirigidos. A diferencia del CO y la TO (teoría organizacional), la definición de gestión no es estática, y podrá ver cómo evoluciona naturalmente para mantenerse al día de las crecientes complejidades de las organizaciones modernas.

Existe una relación importante entre la gestión y el comportamiento organizacional. El CO intenta explicar el comportamiento humano dentro de las organizaciones, utilizando para ello las teorías pertinentes. Muchas de estas teorías hacen referencia a problemas a los que se enfrentan regularmente los directivos en su trabajo, como la motivación de sus subordinados; el trazado eficiente de la dirección estratégica de la firma; la prestación de un impecable servicio al cliente; el entrenamiento y la integración de las tareas de equipos autodirigidos; la creación de sistemas de incentivos y de recompensas que reconozcan los logros personales dentro de un ambiente de culturas de gran desempeño laboral que dependen en gran medida de tecnologías digitales en las manos de equipos autodirigidos. Los gerentes y supervisores son los responsables de lograr los objetivos de la firma. Por lo tanto, muchas veces buscan teorías que les permitan interpretar los diferentes eventos y procesos organizacionales en términos del comportamiento. El estudio del CO proporciona conocimientos que resultan de gran utilidad en áreas críticas importantes para cualquier gerente. En resumen, parte de la respuesta a la pregunta planteada con anterioridad es que el CO se ocupa de la descripción y la explicación de fenómenos organizacionales, mientras que la gestión es un conjunto de habilidades aplicadas a resolver problemas que pueden implementarse para sostener, proteger o mejorar la ventaja competitiva de la firma.

1.10. Retos y oportunidades del CO

Nunca había sido tan importante para los gerentes entender el comportamiento organizacional como lo es actualmente. Una mirada rápida a unos cuantos de los cambios profundos que ahora tienen lugar en las organizaciones apoya esta afirmación. Por ejemplo, el empleado común se está haciendo más viejo; cada vez son más las mujeres y personas de color que se suman al trabajo; los recortes y el uso intensivo de trabajadores temporales están agotando los bonos de lealtad que históricamente mantenían a muchos empleados con sus empleadores; y la competencia global

exige que los trabajadores sean más flexibles y aprendan a asimilar los cambios rápidos. La guerra contra el terrorismo ha puesto sobre la mesa los retos de trabajar, y administrar a las personas durante épocas de incertidumbre. En pocas palabras, actualmente hay muchos retos y oportunidades para que los administradores utilicen los conceptos del CO. En esta sección, se repasan algunos de los temas más críticos a que se enfrentan los gerentes y para los que el CO ofrece soluciones –o al menos puntos de vista pertinentes para éstas.

Responder a la globalización

Las organizaciones ya no están limitadas por las fronteras nacionales. Burger King es propiedad de una empresa británica, y McDonald's vende hamburguesas en Moscú. Exxon Mobil, compañía que se pretende estadounidense, recibe casi el 75 por ciento de sus ingresos de ventas fuera de los Estados Unidos. Los nuevos empleados de Nokia, fabricante de teléfonos con sede en Finlandia, se reclutan cada vez más en India, China y otros países en desarrollo –en el renombrado centro de investigaciones de Nokia en Helsinki, las personas que no son finlandesas ahora superan el número de las que sí lo son. Y todos los principales fabricantes de automóviles ahora construyen sus vehículos fuera de sus fronteras; por ejemplo, Honda los manufactura en Ohio; Ford, en Brasil; Volkswagen, en México; y tanto Mercedes como BMW, en Sudáfrica. Estos ejemplos ilustran que el mundo se ha vuelto una aldea global. En el proceso, el trabajo del gerente está cambiando.

Administrar la fuerza de trabajo diversa

Uno de los retos más importantes y extensos que enfrentan actualmente las organizaciones es adaptarse a personas que son diferentes. El término para describir este desafío es la fuerza de trabajo diversa. En tanto la globalización se centra en las diferencias entre personas procedentes de países distintos, la fuerza de trabajo diversa lo hace en las de gente dentro de países dados. La fuerza de trabajo diversa significa que las organizaciones se están convirtiendo en una mezcla más heterogénea de personas, en términos de género, edad, raza, origen étnico y orientación sexual. Por ejemplo, una fuerza de trabajo diversa incluye a mujeres, personas de color, individuos con discapacidad física, ancianos, homosexuales y lesbianas. La administración de esta diversidad se ha vuelto una preocupación global. Este tema no sólo se debate en Estados Unidos, sino también en Canadá, Australia, Sudáfrica, Japón y Europa. Por ejemplo, en Canadá y Australia los gerentes están descubriendo que es necesario ajustarse a la gran influencia de los trabajadores asiáticos.

Mejorar la calidad y productividad

En la década de 1990, las organizaciones de todo el mundo aumentaron su capacidad en respuesta a una demanda mayor. Las compañías construyeron instalaciones nuevas, expandieron sus servicios e hicieron crecer el número de sus empleados. ¿Cuál fue el resultado? Hoy día, casi todas las industrias padecen de un equipamiento excesivo. Las tiendas al menudeo sufren por el exceso de supermercados y centros comerciales. Las fábricas de automóviles están en capacidad de construir

más vehículos de los que los consumidores compran. La industria de telecomunicaciones está ahogada en deudas por construir una capacidad que le tomará 50 años aprovechar, y la mayor parte de las ciudades y pueblos ahora tienen muchos más restaurantes de los que sus comunidades demandan. El exceso de capacidad se traduce en una mayor competencia, y ésta obliga a los gerentes a reducir los costos y, a la vez, a mejorar la productividad de sus organizaciones y la calidad de los productos y servicios que ofrecen. Tom Peters, gurú de la administración afirma que “casi toda mejora de la calidad proviene de la simplificación del diseño, la manufactura, procesos y procedimientos”. Para lograr estos fines, los gerentes están implantando programas tales como la administración por calidad y la reingeniería de procesos —los cuales requieren el involucramiento profundo de los empleados. Los gerentes de hoy comprenden que el éxito de cualquier esfuerzo por mejorar la calidad y la productividad debe incluir a sus empleados. Éstos no sólo serán la fuerza principal que ejecute los cambios, sino que participarán cada vez más en la planeación de éstos. El CO ofrece puntos de vista primordiales para ayudar a los gerentes a trabajar hacia dichos cambios.

Mejorar el servicio al cliente

El CO ayuda a los gerentes a mejorar el desempeño de una organización mostrándoles cómo se asocian las actitudes y el comportamiento de los empleados con la satisfacción del cliente. Muchas organizaciones fracasan porque sus empleados fallan en la satisfacción del consumidor. Por ello, la gerencia necesita crear una cultura de responsabilidad ante el cliente. El CO proporciona una guía valiosa para ayudar a que los gerentes creen dichas culturas —aquellas en que los trabajadores son amigables y corteses, accesibles, expertos, prestos para responder a las necesidades de los clientes y dispuestos a hacer lo que sea necesario para agradarles.

Estimular el cambio y la innovación

Las organizaciones exitosas actuales deben impulsar la innovación y dominar el arte del cambio, o serán candidatas a la extinción. La victoria será para aquellas que mantengan la flexibilidad, mejoren continuamente su calidad y se enfrenten a sus competidores en el mercado con una corriente continua de productos y servicios innovadores. Los empleados de una organización son el ímpetu para la innovación y el cambio o una piedra grande con la que ésta tropieza. El reto para los gerentes es estimular la creatividad de los trabajadores y su tolerancia al cambio. El campo del CO proporciona muchas ideas y técnicas que ayudan a alcanzar estas metas.

Luchar contra lo “temporal”

Con el cambio viene lo temporal. En años recientes se han combinado globalización, capacidad ampliada y avances de la tecnología, para hacer un imperativo que las organizaciones sean rápidas y flexibles si han de sobrevivir. El resultado es que la mayoría de gerentes y empleados actuales trabajan en un clima cuya mejor descripción es “temporal”. La evidencia de lo temporal está en todas las partes de las organizaciones. Los puestos se rediseñan de manera continua; las tareas son realizadas cada vez más por equipos flexibles en vez de individuos aislados; las compañías se basan más en los trabajadores temporales; los puestos se subcontratan con otras empresas; y las pensiones se rediseñan para que se muevan con la gente cuando cambia de trabajo. Los trabajadores necesitan actualizar continuamente su conocimiento y aptitudes a fin de cumplir los nuevos requerimientos de su trabajo. Por ejemplo, ahora es necesario que los empleados de producción en compañías como Caterpillar, Ford y Alcoa, sepan operar equipo de producción computarizado.

Hace 20 años eso no estaba incluido en las descripciones de sus puestos. Los grupos de trabajo también entran cada vez más en un estado de movimiento. En el pasado, se asignaba a los trabajadores a un grupo de trabajo específico, y esa asignación era de permanencia relativa. Había una seguridad considerable de que se trabajaría con las mismas personas un día tras otro. Esa posibilidad de predicción ha sido sustituida por grupos temporales de trabajo, equipos que incluyen a miembros procedentes de diferentes departamentos cuyos integrantes cambian todo el tiempo, y la mayor rotación de empleados para cubrir las asignaciones de trabajo en cambio constante.

Por último, las organizaciones mismas se encuentran en estado de flujo. Reorganizan continuamente sus distintas divisiones, venden negocios con mal desempeño, recortan operaciones, subcontratan a otras organizaciones servicios y operaciones que no son críticos, y

sustituyen a los trabajadores permanentes por otros temporales. Los gerentes y empleados actuales deben aprender a vérselas con lo temporal. Tienen que aprender a vivir en forma flexible, espontánea e impredecible. El estudio del CO les proporciona perspectivas que los ayudarán a entender mejor un mundo laboral que está en cambio constante, a vencer la resistencia al cambio y ayuda a entender la mejor manera de crear una cultura organizacional que florece en el cambio.

Trabajar en organizaciones en red

El uso de computadoras, Internet, y la capacidad de unir aquellas dentro de las organizaciones y estas entre sí, han creado un lugar de trabajo distinto para muchos empleados —la organización en red. Estos cambios tecnológicos permiten que las personas se comuniquen y trabajen aun cuando se hallen a miles de kilómetros de distancia. También permite que los individuos se conviertan en contratistas independientes, que conmuten a distancia por medio de computadoras con sitios de trabajo dispersos por todo el mundo y cambien de empleadores conforme cambia la demanda por sus servicios.

Los programadores de software, diseñadores gráficos, analistas de sistemas, escritores técnicos, investigadores fotográficos, editores de libros y transcritores médicos son algunos ejemplos de trabajos que la gente realiza ahora desde su hogar u otras localidades fuera de la oficina.

En una organización con una intranet o una red más amplia, el puesto de gerente es distinto, en especial cuando se trata de administrar personal. Por ejemplo, la motivación, conducción de personas y la toma de decisiones de colaboración “en línea” requieren diferentes técnicas de aquellas que se necesitan cuando los individuos están presentes físicamente en una ubicación dada. Conforme más y más empleados llevan a cabo sus trabajos conectados con otros por medio de redes, los gerentes necesitan desarrollar aptitudes nuevas. El CO proporciona puntos de vista valiosos que los ayudan a poner a punto dichas capacidades.

Ayudar a los empleados a equilibrar los conflictos trabajo-vida

La empleada común en las décadas de 1960 y 1970 acudía a su trabajo de lunes a viernes y hacía sus labores en turnos de ocho o nueve horas de trabajo. El lugar de trabajo y las horas se especificaban con claridad. Eso ya no aplica en un gran segmento de la fuerza de trabajo actual. Los empleados se quejan cada vez más de que la línea entre el tiempo en el trabajo y fuera de éste se ha vuelto tenue, lo que genera conflictos personales y estrés.²⁶ Sin embargo, al mismo tiempo

el lugar de trabajo ofrece oportunidades para que los empleados creen y estructuren sus roles laborales.

Crear un ambiente de trabajo positivo

Aunque las presiones competitivas que experimenta la mayoría de organizaciones son más fuertes que nunca, se observa un cambio interesante tanto en la investigación del CO como en la práctica de la administración, al menos en ciertas organizaciones. En lugar de responder a las presiones competitivas por medio de “subir la temperatura”, algunas organizaciones tratan de obtener una ventaja competitiva a través de la creación de un ambiente de trabajo positivo.

“En esta época de confusión y cinismo en los negocios, es necesario que sean líderes apasionados y positivos”, al mismo tiempo, un área de crecimiento real en la investigación en CO ha sido la educación organizacional positiva (también llamada comportamiento organizacional positivo), que se ocupa de la forma en que las organizaciones desarrollan sus fortalezas, estimulan su vitalidad y recuperación, y desatan el potencial. Los investigadores en esta área afirman que gran parte de las investigaciones en el CO y la práctica administrativa han estado dirigidas a identificar lo que está mal en las organizaciones y sus empleados. En contraparte, estos investigadores tratan de estudiar lo que está bien en las organizaciones.

Mejorar el comportamiento ético

En un mundo organizacional que se caracteriza por recortes, expectativas de mayor productividad del trabajador y competencia implacable en el mercado, no es sorprendente que muchos empleados se sientan presionados para tomar atajos, violar las reglas y desarrollar otras formas de prácticas cuestionables. Los miembros de las organizaciones enfrentan con mayor frecuencia dilemas éticos, que son situaciones en las que se requiere que se definan entre una conducta correcta o una incorrecta. Por ejemplo, ¿deberían “dar el pitazo” si descubren que en la compañía se efectúan actividades ilegales? ¿Deben acatar órdenes con las que no están de acuerdo? ¿Deben reportar una evaluación de desempeño inflada para un trabajador que les agrada, si saben que ésta salvaría el empleo de aquél? ¿Deben “hacer política” en la organización si los ayudara a avanzar en su carrera?

Nunca ha habido una definición clara de lo que constituye un comportamiento ético apropiado, y, en años recientes, la línea que separa lo correcto de lo indebido se ha vuelto aún más tenue. Los

empleados miran a las personas que los rodean involucrarse en prácticas carentes de ética — funcionarios electos son sentenciados por falsear sus cuentas de gastos o aceptar sobornos; los ejecutivos de la corporación inflan las utilidades de su compañía para que puedan convertir en efectivo las lucrativas opciones sobre acciones que poseen; y los funcionarios universitarios “ven para otro lado” cuando entrenadores triunfantes animan a los atletas becados a seguir cursos fáciles para ser elegibles, en lugar de aquellos que son necesarios para graduarse. Cuando se ven acorralados, se oye a estas personas dar excusas como: “todos lo hacen”, o “hoy día se tiene que aprovechar cada ventaja”. ¿Puede causar asombro, entonces, que los empleados expresen que tienen menos confianza y cercanía en la administración, y que cada día estén menos seguros sobre lo que constituye un comportamiento ético apropiado en sus organizaciones?

1.1.1. Los nuevos desafíos del CO

El CO se refiere a la manera en que las organizaciones se comportan en un mundo dinámico y en constante desarrollo. El comportamiento de las organizaciones depende de los grupos y los individuos que las forman. Cada día el CO enfrenta nuevas realidades, como las siguientes:

1. El mundo está cambiando con una rapidez increíble. La celeridad de los cambios es cada vez mayor. El planeta se ha convertido en una verdadera aldea global, en la cual las organizaciones pueden hacer transacciones sin limitaciones de lugar o tiempo gracias a la informática. En ese mundo globalizado la única constante es el cambio, que es cada vez más rápido, profundo y discontinuo.
2. Los cambios en el entorno de los negocios son sorprendentes. Entramos en la era del conocimiento y estamos dejando atrás la era industrial, en la cual predominaban los activos tangibles y los bienes materiales, como las máquinas, el equipo, las instalaciones, las herramientas y el capital financiero. En la era del conocimiento predominan los activos intangibles y los bienes intelectuales. La era de los ladrillos y el concreto está cediendo lugar a una nueva era de ideas y conceptos. El capital intelectual está creciendo. Cada vez es más frecuente que las organizaciones aumenten su valor patrimonial por medio de activos intangibles e intelectuales. El conocimiento se está convirtiendo en la moneda más importante del tercer milenio.
3. La fuerza de trabajo está cambiando. Las personas que viven y trabajan en las organizaciones se están caracterizando por aspectos como la diversidad, las nuevas habilidades y competencias, y diferentes valores sociales. Las organizaciones y sus

directivos deben estar preparados para lidiar con personas de diferentes razas, etnias, edades y culturas, perspectivas, estilos de vida y valores. Las organizaciones también deben estar preparadas para trabajar con personas cuyas habilidades y competencias se desarrollan continuamente, en función de las nuevas tecnologías y pautas de cada profesión. En suma, ahora la fuerza de trabajo se caracteriza por aspectos como la diversidad, el multiculturalismo, la polivalencia, el cambio y el desarrollo.

4. Las expectativas de los clientes y los competidores están cambiando. En los mercados actuales sólo prosperan las organizaciones capaces de ofrecer a los clientes una elevada calidad, mejores servicios, costos bajos y valor agregado. Estamos en la era de la administración de la calidad total, o sea, la administración dedicada por completo a obtener el compromiso de todos sus miembros con la mejora continua y la satisfacción total de las necesidades del cliente. Aumentar el valor para el cliente, superar sus expectativas y dejarlo encantado será el grito de guerra de las organizaciones. Empero, el cliente no se queda estático ni detenido en el tiempo ni en el espacio. Sus expectativas y necesidades están cambiando y son cada vez más complejas. Las organizaciones necesitan anticiparse a ellas e ir a la par. De ahí la incesante necesidad de cambio e innovación.
5. Las organizaciones están cambiando. Las organizaciones tienen que transformarse continuamente para sobrevivir y prosperar en un ambiente de negocios complejo y cambiante. Para ello, están adelgazando su estructura, reducen su tamaño, eliminan niveles jerárquicos, subcontratan actividades no esenciales, forman alianzas con otras organizaciones, crean estructuras más simples y eficaces, se globalizan y utilizan las tecnologías más modernas para enfrentar las presiones de la competencia. Más aún, las organizaciones no sólo se adaptan a las nuevas expectativas de los clientes, sino que están tratando de anticiparlas e incluso crean expectativas sobre sus productos o servicios.
6. Los gerentes y los directores también están cambiando. El camino está claramente definido: cada vez es más frecuente que los gerentes y los directores de las organizaciones consideren que es necesario efectuar cambios personales y organizacionales constantes para asegurar la competitividad en un entorno cargado de desafíos e incertidumbre. Detenerse significa quedarse atrás. El propio término gerente está en tela de juicio debido a su carácter tradicional de mando jerárquico y autocracia. Ahora se utilizan diversos términos en un intento por sustituirlo, como coordinador, líder, coach, facilitador o incentivador, que buscan reflejar su nuevo papel de impulsor e inspirador. El mensaje es claro: el administrador o director del nuevo milenio debe hacer los ajustes necesarios en los comportamientos y las actitudes para asegurar su éxito profesional.

7. El conocimiento humano se está convirtiendo en el principal factor de producción de riqueza. Los factores tradicionales de la producción (tierra, capital y trabajo) se han agotado y su utilización ha dejado de contribuir a la eficiencia y la eficacia. Fueron excelentes motores en la era industrial, y en la era del conocimiento el mundo de los negocios depende cada vez más de la producción de ideas y conceptos, y los servicios y la información que se derivan del conocimiento se están convirtiendo en bienes esenciales que se intercambian en el mercado. Si bien continuamos vendiendo y comprando bienes materiales, las mercancías son creadas y producidas por ideas que provienen de procesos de investigación y desarrollo. El saber no es un bien económico en el sentido clásico, porque su uso no lo destruye y su transferencia no representa una pérdida para quien lo posee. Al contrario de los bienes materiales, sujetos a la depreciación y la descomposición, cuanto más se utiliza, difunde y divide el conocimiento, más valor adquiere.

I.12. Desarrollo de un modelo de CO

Un modelo es una abstracción de la realidad o representación simplificada de algún fenómeno del mundo real. Un maniquí en una tienda de departamentos es un modelo. También lo es la siguiente fórmula de contabilidad: $\text{Activos} + \text{Pasivos} = \text{Capital de los Propietarios}$. La siguiente figura presenta la estructura de un modelo de CO. Propone que existen tres niveles de análisis en el CO, y que conforme se avanza del nivel del individuo al de los sistemas de la organización, aumenta en forma sistemática nuestro entendimiento del comportamiento en las organizaciones. Los tres niveles básicos son análogos a los ladrillos de construcción; cada nivel se construye sobre el anterior. Los conceptos de grupo crecen a partir del fundamento colocado en la sección del individuo; sobreponemos restricciones estructurales al individuo y al grupo a fin de llegar al comportamiento organizacional.

Las variables dependientes

Una variable dependiente es el factor clave que queremos explicar o predecir y que se ve afectada por algún otro factor. ¿Cuáles son las principales variables dependientes en el CO? Históricamente los estudiosos han tendido a hacer énfasis en la productividad, ausentismo, rotación y satisfacción con el trabajo. En épocas más recientes, se han agregado a esta lista dos variables más —comportamiento que se aparta de las normas del sitio de trabajo y la ciudadanía organizacional.

Productividad

Una organización es productiva si alcanza sus metas y si hace esto transfiriendo insumos al producto al costo más bajo. Como tal, la productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia. Por ejemplo, un hospital es eficaz cuando satisface con éxito las necesidades de su clientela. Es eficiente si lo hace a bajo costo. Si un hospital trata de lograr una producción más elevada con su personal actual a través de la reducción del número de días en que un paciente ocupa una cama o con el incremento del número de contactos diarios entre el personal y el paciente, se dice que el hospital ha aumentado su eficiencia productiva. Una empresa de negocios es eficaz cuando alcanza sus metas de ventas o de participación en el mercado, pero su productividad también depende de que las alcance de manera eficiente. Las mediciones más conocidas de la eficiencia organizacional incluyen el rendimiento sobre la inversión, las utilidades por dólar de ventas y la producción por hora de trabajo. La productividad también puede verse desde la perspectiva del empleado individual. Pero las medidas de la productividad deben tomar en cuenta los costos en que se incurre por alcanzar esa meta. Ahí es donde la eficiencia entra en el juego.

Las organizaciones de las industrias de servicios necesitan prestar atención a las necesidades y requerimientos del cliente a fin de evaluar su eficacia. ¿Por qué? Porque en ese tipo de negocios existe una cadena clara de causa y efecto que va de las actitudes y comportamiento del empleado y del cliente hasta la productividad de la organización. En resumen, una de las preocupaciones principales del CO es la productividad.

Ausentismo

El ausentismo se define como la inasistencia frecuente al trabajo. Y constituye un costo e interrupciones enormes para los empleadores. Obviamente, es difícil que una organización opere bien y alcance sus objetivos si los empleados no llegan a sus puestos. El flujo de trabajo se interrumpe, y es frecuente que tengan que retrasarse decisiones importantes. En organizaciones que tienen sobre todo actividades de producción en una línea de ensamble, el ausentismo ocasiona algo más que una interrupción; da como resultado una reducción drástica de la calidad del producto, y, en ciertos casos, llega a provocar la paralización total de las instalaciones de producción. Pero los niveles de ausentismo más allá del rango normal tienen un efecto directo en la eficacia y eficiencia de cualquier organización.

Rotación

La rotación es el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario. Una tasa de rotación elevada da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación. Además, una tasa elevada de rotación interrumpe la operación eficiente de una organización cuando el personal preparado y experimentado se va y hay que encontrar sustitutos y prepararlos para que ocupen puestos de responsabilidad. Por supuesto, todas las organizaciones tienen cierta rotación. Si son las personas “correctas” las que dejan la organización –empleados marginales y submarginales–, la rotación es, en realidad, positiva. Crea la oportunidad de reemplazar a un individuo de bajo desempeño por otro con aptitudes o motivación mejores, abre más oportunidades para que haya ascensos y hace que se incorporen ideas nuevas y frescas a la organización.

En el mundo laboral cambiante de hoy, los niveles razonables de rotación iniciada por los empleados facilitan la flexibilidad organizacional y la independencia de éstos, disminuye también la necesidad de despidos de personal llevados a cabo por la administración. Sin embargo, es frecuente que la rotación involucre la pérdida de personas que la organización no desea perder.

Las variables independientes

¿Cuáles son los principales determinantes de la productividad, ausentismo, rotación, desviación de las normas de comportamiento en el sitio de trabajo, CCO y la satisfacción en el trabajo? La respuesta a tales preguntas conduce a las variables independientes. Una variable independiente es la presunta causa de cierto cambio de la variable dependiente. La base, o primer nivel, de nuestro modelo se fundamenta en el hecho de entender el comportamiento individual, y esto es consistente con nuestra creencia de que el comportamiento organizacional se comprenderá mejor si se concibe como algo que en esencia es un conjunto de bloques que conforman una complejidad creciente.

Variables a nivel del individuo

Se ha dicho que los “gerentes, a diferencia de los padres, deben trabajar con seres humanos usados, no nuevos –seres humanos de quienes otros hicieron los primeros”. Cuando los individuos ingresan a una organización se parecen un poco a los autos usados. Cada uno es diferente. Algunos tienen “bajo kilometraje” –los han tratado con cuidado y han tenido poca

exposición a los rigores de los elementos. Otros están “muy corridos”, es decir, han sido manejados por caminos irregulares. Esta metáfora indica que las personas entran a las organizaciones con ciertas características intactas que influirán en su comportamiento en el trabajo. La más obvia es la que se refiere a los rasgos biográficos tales como la edad, género y estado civil; los rasgos de la personalidad; una estructura emocional inherente; valores, actitudes; y niveles de aptitudes básicas. En esencia, estas características ya están definidas cuando un individuo se integra a la fuerza de trabajo, y en su mayor parte hay poco que la gerencia pueda hacer para modificarlas. Aun así, tienen un efecto muy real en el comportamiento del empleado.

Variables a nivel del grupo

El comportamiento de la gente en grupos es más que la suma de los individuos si actuaran por su cuenta. La complejidad de nuestro modelo aumenta cuando se toma en cuenta que el comportamiento de las personas cuando forman parte de grupos es diferente del que muestran cuando están solas. Por tanto, el siguiente paso en el desarrollo del entendimiento del CO es el estudio del comportamiento grupal.

Variables a nivel del sistema de la organización

El comportamiento organizacional alcanza su nivel más alto de sofisticación cuando se agrega una estructura formal a nuestro conocimiento previo del comportamiento del individuo y el grupo. Así como los grupos son más que la suma de sus miembros, las organizaciones son más que la suma de los grupos que las forman.

El diseño de la organización formal; la cultura interna de la organización y las políticas y prácticas de recursos humanos de ésta (es decir, procesos de selección, programas de capacitación y desarrollo, y métodos de evaluación del desempeño), tienen un efecto en las variables dependientes. Esto se estudiará en detalle en los capítulos 16 a 18.

UNIDAD II. Teorías, leyes y modelos en el comportamiento organizacional

La fuerza básica que mueve cualquier empresa nace del ser mismo cuando se dan ciertas condiciones intrínsecas y extrínsecas a él. El problema del comportamiento humano ha tenido diferentes soluciones a través de la historia, desde antes de que se iniciaran las investigaciones psicológicas, filósofos, antropólogos y teólogos desarrollaron constructos acerca del porqué del comportamiento de una persona en una determinada situación. En el comportamiento organizacional existen leyes inmutables del comportamiento, aunque se han comprobado numerosas teorías poco relevantes. Muchos investigadores en esta área desean que sus enfoques sean científicos y adoptan una amplia variedad de métodos. Estos últimos abarcan desde los más austeros y controlados experimentos de laboratorio hasta la investigación cuasi histórica documental. Algunas investigaciones se llevan a cabo en el contexto natural y, a veces, en determinadas condiciones (como una huelga) permiten la comprobación de hipótesis específicas. En otras ocasiones, los investigadores tienen que participar como observadores activos integrándose realmente a los grupos y registrando con veracidad su comportamiento. También se recurre a la interpretación de papeles o a la simulación de alguna situación real en el pasado o imaginaria en el futuro como método de investigación para entender la compleja dinámica del comportamiento organizacional.

2.1. Teoría clásica

Surge poco después de la Revolución Industrial, se da una gran diversificación y multiplicación de organizaciones. La teoría clásica de las organizaciones trata casi exclusivamente con la estructura de las organizacionales formales (es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio, aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.).

Los clasicistas están más preocupados con el diseño y la estructura de las organizaciones que con las personas, es decir como un ser económico donde recibe una justa compensación por un determinado trabajo Henry Fayol, realizó importantes aportes a los diferentes niveles administrativos, y es considerado el padre de la Teoría Clásica la cual surge de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en reglamentar

el comportamiento gerencial, «tiene como parte culminante 14 principios de administración y para la administración es una parte fundamental del trabajo eficiente en cualquier empresa». (Collado.1997)

1. División de Trabajo: Para un mejor desempeño en el trabajo, la especialización es fundamental. Entre más se especialice al empleado, mejor será su eficiencia.
2. Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes, no siempre conseguirán la obediencia, si no tienen autoridad personal (liderazgo). Por ejemplo, cuando se da una orden directa del Director General, los gerentes tienen la obligación de hacer que se cumpla, no importando si tienen que sacar de su línea de trabajo a alguno de sus empleados para lograrlo, pero es una orden y debe cumplirse. Asimismo, deben poner el ejemplo y cumplirla, para reforzar la presencia de la cadena de mando, y el hecho de que una orden no se cuestiona, sino se cumple.
3. Disciplina: Los integrantes de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que rigen en la empresa. Por ejemplo, algunas empresas tienen entre sus políticas el portar el uniforme correctamente, con los colores de prendas autorizados, y con el gafete siempre.
4. Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo y seguir un plan. Sinergia para lograr las operaciones necesarias. Es obligación de los departamentos asistir a los demás para lograr las tareas y proyectos que son asignados a cada cual, en lugar de negar ayuda. Debe existir para esto un plan coordinado, aprobado y autorizado por los gerentes involucrados.
5. Unidad de Mando: las instrucciones sobre una operación particular son recibidas solamente de una persona.
6. Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa, el empleado debe tener una preocupación primaria por la organización. Por ejemplo, si el empleado debe quedarse tiempo extra trabajando en algo que debe estar listo para determinada fecha, debe hacerlo, y no pensar solo en su comodidad. Mientras mejor trabajes para tu departamento, contribuyes a su mejor productividad, y a la productividad de la empresa.
7. Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los empleadores. Para trabajos iguales, salarios iguales. Un esquema muy justo es el de las comisiones que se usan en las ventas, ya que cada vendedor gana en función de su desempeño en el período. Un sueldo base más las ventas que cierre, dan su sueldo. Esto promueve tanto la productividad individual como la competitividad. Un punto en

- contra podría ser, que en ocasiones la cooperación entre personas de un mismo departamento se sacrifica.
8. Centralización: Fayol creía que a los gerentes les corresponde la responsabilidad final pero los empleados deben tener autoridad suficiente para ejecutar adecuadamente su trabajo.
 9. Cadena escalar: La línea de autoridad en una organización pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa. Por ejemplo, el Director General no debe tener que preocuparse por los problemas internos de los departamentos de la empresa, para eso existe un Gerente Corporativo y este a su vez tiene subgerente y supervisores para cada área del departamento, que le reportan lo más relevante y que requiere de su atención.
 10. Orden: Cada individuo debe ocupar el cargo más conveniente para él.
 11. Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con los empleados. Firme, pero justos. Por ejemplo, se establecen políticas de amonestaciones, que contemplan los límites permisibles antes de aplicarlas. El criterio de los gerentes tiene mucho que ver aquí. Si un empleado faltó tres veces en el mes injustificadamente, es acreedor a una sanción igual a tres días de suspensión sin goce de sueldo. Esta política aplica para todos los niveles de la empresa. No deben hacerse excepciones, pues se pierde la equidad, y se le resta efectividad a la medida, promoviendo que la falta se repita sin temor a reprimenda.
 12. Estabilidad del personal: Para un eficiente funcionamiento en la organización, la baja rotación del personal es lo más conveniente.
 13. Iniciativa: Debe darse libertad a los empleados para expresar y llevar a cabo sus ideas, aun cuando a veces se cometan errores. Por ejemplo, si un empleado tiene una idea de cómo aumentar la productividad o como mejorar un método dentro de la compañía, debe expresarlo mediante una propuesta a su jefe, para que lo impulse, si es viable, y le dé apoyo y seguimiento. Esto es en beneficio tanto del departamento como de la empresa. Si no es una idea viable, darle opciones de cómo sí puede ser viable, pero alentando al empleado a que no abandone el esfuerzo.
 14. Espíritu de equipo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Todos los departamentos dentro de la empresa deben trabajar unidos y apoyarse cuando sea necesario, para lograr una empresa conjunta. Una de las contribuciones de la teoría clásica, se basa en la división y la especialización de trabajo. De esta forma, se puede optimizar a la organización, estructurar el trabajo y vincular los procedimientos con dicha estructura.

La Teoría Clásica se basa fundamentalmente en la organización formal o la estructura de la organización sin darle mayor importancia al factor humano. En la actualidad, muchas empresas usan premios, despensas, remuneraciones, entre otras, para motivar a sus empleados. Dentro del empleo de la comunicación podemos encontrar la elaboración de manuales detallando específicamente el trabajo a realizar, ya que, por medio de una estructura organizada, se puede obtener una mayor producción de los empleados. Las organizaciones que se rigen de esta forma tienden a la falta de capacitación. Y se llevan a cabo en ambientes poco favorables a las necesidades del obrero, y, por lo tanto, no representan posibilidades de crecimiento laboral.

2.2. Teoría de la administración científica

La transformación y crecimiento en las organizaciones, aunados a la elevación de los costos y de mano de obra, obligó a la gerencia a dedicar un esfuerzo extra para una mayor eficiencia en la perfección de las técnicas de trabajo y la creación de normas capaces de juzgar la eficiencia del empleado con la finalidad de aumentar la productividad dentro de la organización. Tales esfuerzos llevaron a la corriente de la «administración científica» durante los primeros años del siglo XX, y que tuvo un impacto definitivo sobre la administración de personal. La escuela de la administración científica fue iniciada por Frederick W. Taylor (1856-1915), quien es considerado el padre de la administración científica. Taylor describe en cuatro principios, las nuevas responsabilidades de la gerencia:

1. Principio de planeamiento: Sustituir la improvisación por la ciencia. mediante la planeación del método.
2. Principio de la preparación/planeación: seleccionar de manera científica a los trabajadores con potencial y capacitarlos en las áreas que se van a desempeñar.
3. Principio del control: supervisar el trabajo para cerciorarse que se ejecute de acuerdo con las normas. Llevar control adecuado del desempeño laboral.
4. Principio de la ejecución: distribuir distintamente las responsabilidades, estudiar científicamente las responsabilidades, descomponiéndolas en operaciones las cuales deben analizarse en relación directa con las máquinas.

La administración científica le dio poca atención al elemento humano, preocupándose básicamente por las tareas de organización y ejecución, y a los factores directamente relacionados con el cargo y función del operario (tiempo y movimiento).

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición.

La administración científica, en búsqueda de la eficiencia, busca la especialización del operario a través de la división y de la subdivisión de toda operación que se lleva a cabo dentro de la organización. La especialización extrema del operario, a través de la fragmentación de las tareas, convierte en superflua su calificación, aunque este esquema es responsable de altas utilidades a corto plazo, con bajo nivel salarial y a costa de tensiones sociales y sindicales. Se refiere al hombre como un empleado tomado individualmente, ignorando la parte humana. Visualiza las empresas como entidades autónomas, absolutas y herméticamente cerradas a cualquier influencia externa; se caracteriza por el hecho de visualizar solamente aquello que sucede dentro de una organización, sin tener en cuenta el medio ambiente en que está situada. Las teorías científicas y clásicas empezarían a decaer, dando paso a la naciente teoría de las relaciones humanas mediante la cual, el factor humano, el trabajador, constituiría el núcleo de la administración.

2.3. Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las Relaciones Humanas desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores en una serie de estudios llevados a cabo en la planta de Hawthorne de la Electric Company, entre 1927 y 1932, concluyendo que no existe una relación directa entre la eficacia y cada condición de trabajo que se estudiaron (remuneración, horarios, etc.). No obstante, mostró que ponerle atención al empleado, la motivación, evitar la rutina, trabajar en equipo, ayudaba a la productividad de las empresas. Elton Mayo reveló que durante las pruebas y en las entrevistas los empleados sentían que alguien les prestaba atención y les daba importancia como personas y por consecuencia tenían mejor ánimo y producían aún más. Este fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica.

La lógica básica de las relaciones humanas consistió en incrementar el interés de los obreros lo cual mejoró la moral y la satisfacción de estos. El interés fundamental era analizar los efectos psicológicos en el trabajador y su productividad en relación con las condiciones físicas del trabajo. Mayo manifestó que, sin la colaboración y solidaridad del grupo, la oportunidad de ser considerado, de ser escuchado, entre otras, era difícil y, en ocasiones, casi improbable. Para Mayo

era importante la relación interpersonal integrando el hombre en grupos de trabajo. Las conclusiones a las que se llegaron en la investigación son las siguientes:

1. El nivel de producción es resultante de la integración social: Es decir, entre más integrado socialmente esté el individuo, mejor será la disposición por producir. El nivel de producción está determinado por las normas sociales y las expectativas que rodean al individuo.
2. El comportamiento social de los trabajadores: La administración debe considerar a sus integrantes como miembros de grupos de trabajo. Es decir, los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos.
3. Las recompensas y sanciones sociales: Mayo y sus colaboradores creían que las motivaciones económicas eran secundarias en la determinación del rendimiento del trabajador. El trabajador no puede producir más o menos de la norma socialmente determinada, ya que pierden el afecto y respeto de los demás, por lo tanto, deben producir lo que se les pide.
4. Los grupos informales: Los investigadores se enfocaron en el comportamiento social de los empleados, así como sus creencias, actitudes y expectativas.
5. Las relaciones humanas: La comprensión de las relaciones permite obtener mejores resultados de los empleados. Cada individuo es un mundo diferente e incide en el comportamiento de otros. Comprender estas relaciones humanas permite obtener mejores resultados.
6. Importancia del contenido del cargo: Mayo encontró que los trabajos simples y repetitivos tienden a ser monótonos, afectando negativamente las actitudes del trabajador y reduciendo su eficacia.
7. El énfasis en los aspectos emocionales: Los elementos no planeados del comportamiento humano, se convierten en una faceta especial para casi todas las grandes figuras de la teoría de las relaciones humanas.

La teoría de las relaciones humanas busca mayor flujo de comunicación, sobresaliendo la importancia del factor humano permitiendo su participación en la toma de decisiones y en la comunicación interna dando más confianza a todos los miembros de la organización. La intención es realizar juntas y reuniones de trabajo más frecuentes con el personal de la organización, teniendo como consecuencia la participación de los empleados, logrando la identidad en los trabajadores.

El punto de vista del «hombre máquina» de la ingeniería, es sustituido por el hombre que merece un trato de justicia y dignidad. La teoría humanista busca la adecuada valoración del individuo como ser humano mediante una mayor participación y comunicación, y se preocupa por el desarrollo del personal y su motivación.

Uno de los logros de esta teoría se encuentra en la identificación de la organización informal (que se forma a partir de las relaciones de amistad o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal) la participación de los empleados, en la toma de decisiones, dando una mayor importancia a la comunicación ascendente; es decir, una comunicación abierta entre empleados y gerencia. Su contribución es muy grande, ya que todas las corrientes administrativas se fundamentan en esta escuela, y quien no toma en cuenta al elemento humano está condenado al fracaso. Ya que, dando más confianza a los empleados, provocará un mayor interés en ellos y, por ende, una mejor productividad. Esta teoría se basa en el pensar y sentir del empleado. Los estudios siguieron avanzando y se comenzó a estudiar las estructuras formadas por partes independientes como un todo, y cómo interactúan con su entorno.

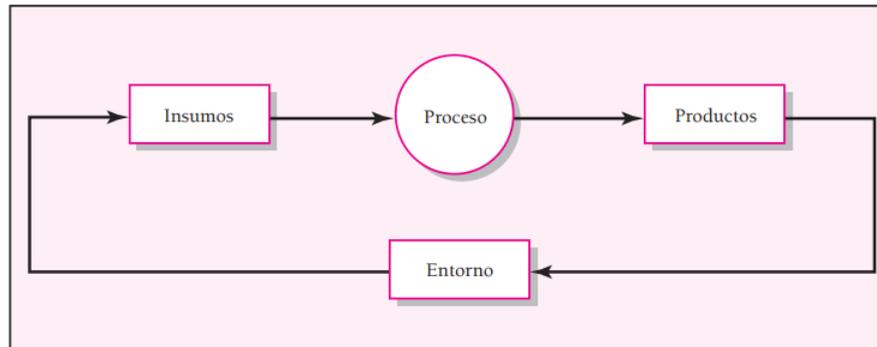
2.4. Teoría de los sistemas

Para esta corriente, la administración tiene que basarse fundamentalmente en los sistemas. «El sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un “todo organizado”, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes». (Collado. 1997) En otras palabras, es la concepción de multitudinarias actividades con las cuales se maneja cualquier organización.

La teoría de sistemas permite que los administradores describan el comportamiento interno y externo de las organizaciones. En lo interno, se ve cómo y por qué la gente dentro de las organizaciones realiza sus tareas individuales y grupales. En lo externo, se relacionan las transacciones de las organizaciones con otras organizaciones e instituciones. Todas las organizaciones adquieren recursos del entorno externo del que forman parte y, a su vez, ofrecen los bienes y servicios que demanda el entorno más general. Los administradores deben abordar en forma simultánea los aspectos internos y externos del comportamiento organizacional. Este proceso

esencialmente complejo se simplifica, para fines analíticos, con los conceptos básicos de la teoría de sistemas. En la teoría de sistemas, a la organización se le considera uno de los diversos

elementos que actúan en forma interdependiente. El flujo de insumos y productos es el punto de partida básico para describir una organización. En términos más simples, la organización toma recursos (insumos) del sistema más grande (entorno), procesa estos recursos y los regresa modificados (productos). En la siguiente figura se presentan los elementos fundamentales de la organización como sistema:



Dos de las principales conclusiones de la teoría de sistemas son: 1) los criterios de efectividad deben reflejar todo el ciclo de insumo-proceso-producción, no sólo la producción, y 2) los criterios de efectividad deben reflejar las interrelaciones entre la organización y su entorno externo. Por tanto:

La efectividad organizacional es un concepto que abarca todo y que incluye diversos conceptos componentes. La labor de la administración consiste en mantener el equilibrio óptimo entre estos componentes. Se necesitan más investigaciones para desarrollar conocimientos sobre los componentes de la efectividad. Hay poco consenso sobre estos importantes componentes, sobre las interrelaciones entre ellos y sobre los efectos que ejerce la acción de la administración sobre ellos. De acuerdo con la teoría de sistemas, una organización es un elemento de un sistema más grande, el entorno. Con el tiempo, toda organización toma, procesa y regresa recursos al entorno. El criterio primordial de la efectividad organizacional es si la organización sobrevive o no en el entorno. La supervivencia exige adaptación, y ésta suele comprender consecuencias predecibles. Conforme la organización envejezca, es probable que atraviese por diferentes fases. Se forma, desarrolla, madura y declina en relación con las circunstancias del entorno.

2.5. Modelo de Katz y Kahn

Desarrollaron un modelo de organización más extenso y complejo por medio de la aplicación de la teoría de sistemas y la teoría de las organizaciones. Consideran a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes.

Sistema abierto: aquel que se concibe en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual importa energía, la transforma y exporta en forma de producto, bien o servicio.

Importación (entrada): la organización recibe materias del ambiente y necesita abastecimientos de otras. Ninguna estructura social es autosuficiente.

Transformación (procesamiento): los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma insumos en productos.

Exportación (salidas): los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el medio ambiente.

El funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de importación-transformación-exportación. Esta corriente da importancia a los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las empresas y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno.

El empleo de la comunicación es inseparable al proceso de retroalimentación continua a través de diferentes medios entre los diversos subsistemas que conforman la unidad.

2.6. Teoría de la contingencia

La teoría de la contingencia hace énfasis en que no hay nada absoluto en las organizaciones: todo es relativo y siempre depende de algún factor. Joan Woodward se convierte en uno de los fundadores del enfoque de la contingencia al publicar en 1965 su obra *Industrial Organization: Theory and practice*. Woodward, llevó a cabo una investigación en compañía de otros colegas. La investigación abarcó a 100 firmas británicas con el objetivo de examinar la aplicación de los principios clásicos. Llegaron a la conclusión de que existen diferencias significativas en la forma en que tales principios se aplicaban, como resultado surgió la inquietud de establecer los factores que permitían la diferencia de desempeño en esas organizaciones.

Factores contingentes

Tras investigaciones posteriores se llegó a concluir que para lograr una mejor estructura para una empresa se debe depender de factores tales como: tecnología, tamaño y ambiente.

1. Tecnología: todo el equipo tecnológico de la empresa, así como las técnicas y métodos de trabajo que se utilizan. Los aspectos más relevantes de la tecnología son:
 - a) Complejidad: Está relacionada con el tipo de proceso productivo, así como, con el producto, bien o servicio.
 - b) Interdependencia: La dependencia entre las diferentes unidades organizacionales influirá en el proceso de toma de decisiones.
2. Tamaño de la organización: Con el aumento en el tamaño de la organización, la estructura se hace más formal y compleja. Por la diferencia de funciones de la organización es preciso buscar la mayor especialización posible.
3. Ambiente: La estabilidad del medio ambiente influye en el tipo de estructura, cuando la atmósfera que la rodea es fácilmente predecible debido a que hay escasos cambios en él, la estructura puede sencillamente ajustarse a organizaciones centralizadas, con comunicación a través de los niveles jerárquicos y a trabajar con procedimientos claramente establecidos y políticas rígidas. En contraste, cuando su entorno es inestable y hay cambios constantes e imprescindibles de una flexibilidad interna mayor que le permita dar respuestas rápidas y precisas a cambios externos.

Ventajas y desventajas

La teoría de la contingencia pone de manifiesto la teoría de la administración. El empleo de la teoría necesita de la aplicación a un sector específico, al tamaño de la empresa y al contexto que la rodea. Si el jefe domina la teoría de la administración los principios fundamentales de esta pueden ser aplicados. La limitante de esta teoría existe en que no es posible resolver a nivel teórico cada escenario que pueda estar presente en las organizaciones.

Para Hodgetts y Altman la «comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se ponen en contacto con otro individuo o subparte» (Hodgetts y Altman, 1981). Otra definición importante es la de Keith Davis donde «la comunicación es un proceso a través del cual se logra el entendimiento entre dos o más personas, de tal forma que la organización requiere de la comunicación para poder administrarse». (Davis 1983). Es decir, la comunicación organizacional es una herramienta, y es mediante esta que las organizaciones pueden realizar procesos organizacionales.

Cada una de las principales teorías de comportamiento organizacional juega un papel importante en la estructuración y evolución de las empresas. No podemos descartar la importancia de la

comunicación dentro de las organizaciones; en este proceso se pueden establecer compromisos, delegar y asignar funciones; por medio de la comunicación interna se lleva a cabo la integración de las capacidades individuales y grupales.

2.7. Teorías cognoscitivas

Tienen su fundamento básico en la visión de que son las necesidades internas del individuo que provocan un determinado comportamiento o actitud. Consideran que todos nuestros actos son dependientes de nuestras propias acciones y son inherentes a la vida de cada uno de nosotros. Los cognitivistas no ven las experiencias de la vida como la causa básica de nuestras actitudes, para ellos las causas hay que buscarlas en las necesidades de cada individuo. Para ellos el individuo es el actor, el hacedor, el que construye su propio mundo de necesidades y desarrolla consecuentemente sus actitudes y comportamientos para satisfacer sus deseos.

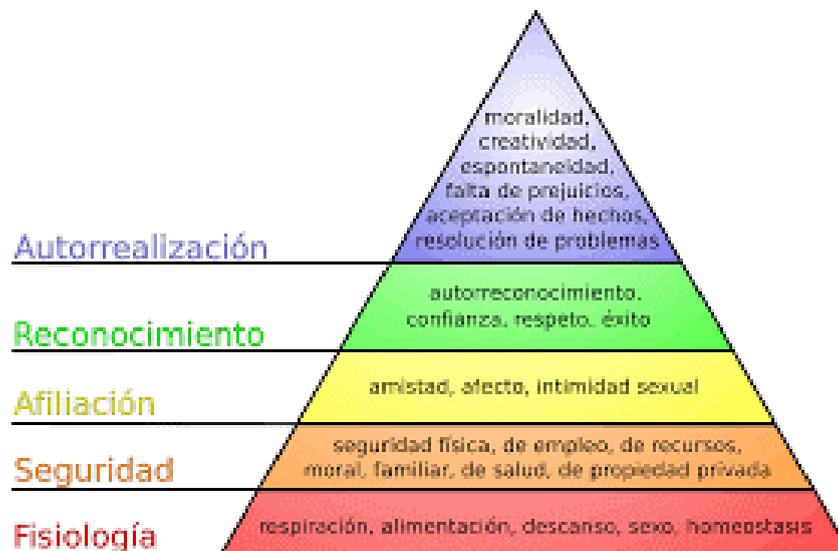
2.7.1. Teoría de la motivación de McGregor

Esta teoría se fundamenta en la idea de que las actitudes y los comportamientos son motivados por las necesidades de Cada ser humano, las cuales van cambiando de acuerdo a la situación espacio-temporal que enfrenta el individuo. Otro concepto es el de que cada vez que una necesidad es satisfecha, el individuo buscará otra necesidad que satisfacer, en un proceso que solo termina con la muerte del ser. En este modelo las necesidades humanas son ordenadas ascendentemente de la siguiente manera: En el nivel más bajo se encuentran las necesidades vitales, salud, alimentación, abrigo y sexo, luego vienen las necesidades de estabilidad como protección a las amenazas del entorno, la búsqueda de estabilidad o el aseguramiento de la satisfacción de las necesidades vitales cuando este incapacitado para trabajar; Después están las necesidades sociales que son el reconocimiento, la aceptación, el amor, la amistad y el afecto que el ser humano encuentra en los distintos grupos a los cuales pertenece. La siguiente es la necesidad del ego que son las relacionadas consigo mismo, como auto confianza, autoconocimiento o autoestima y las relacionadas con la reputación social, como posición social o respeto de los demás. En el nivel más alto de la jerarquía de necesidades encontramos las de autorrealización que involucra el deseo que tenemos cada uno de nosotros de ser cada vez más de lo que somos y el deseo de maximizar nuestro potencial intelectual y cultural. La principal

crítica a este modelo es la dificultad para validar científicamente el modelo debido al manejo cualitativo de las variables. (Chiavenato, 1981).

2.7.2. Teoría de la auto actualización

Abraham H. Maslow (1908-1970) se dedicó al estudio de las personas sanas, examinó la alegría, el entusiasmo, el amor y la satisfacción. Construyó su teoría reconociendo que todo ser humano tiene dos tipos de necesidades: las primarias que corrigen deficiencias y las secundarias que persiguen el nivel más alto de existencia del ser humano. Tan pronto se satisfagan las necesidades primarias, el ser se comienza a preocupar por las necesidades de otro nivel superior que corresponden a aquellas que nos dejan gratificaciones de tipo espiritual o psíquico. La teoría presenta en cinco niveles la jerarquía de las necesidades: 1. necesidades físicas básicas, 2. necesidades de protección y seguridad, 3. necesidades de pertenencia y sociales, 4. necesidades de estima y estatus y 5. necesidades de actualización de sí mismo. Los dos primeros niveles se refieren a la sobrevivencia del individuo y mientras estas necesidades no sean satisfechas, ninguna otra necesidad de orden superior se hará presente.



Los críticos de Maslow invalidan su teoría porque ha sido muy difícil validarla en investigaciones posteriores, sin embargo, le dan valor en el sentido de que es un marco filosófico que permite describir las actitudes de las personas dentro de una organización. (Gibson, 1984)

2.7.3. Teoría centrada en la persona

Carl Rogers (1902-1987) ha construido un modelo sobre el comportamiento humano que añade a los factores psicológicos observables, experiencias humanas únicas como son: el amor, el odio, la alegría, la tristeza, el sentido de vida, la responsabilidad, el orgullo y el miedo, entre otras. La principal idea sobre la que se edifica esta teoría es la de que todos los seres humanos necesitamos encontrar nuestro «yo» real para aceptamos y valoramos por lo que somos. El proceso de búsqueda del «yo» es continuo, activo y dinámico, guiado por una tendencia a la actualización que poseen todos los organismos vivos, la cual puede cambiar de sentido, pero no abandona al ser vivo sino hasta su muerte. Todas las actitudes de un ser normal siempre estarán guiadas hacia su crecimiento y reproducción, sin tener en cuenta si su entorno genera estímulos favorables o desfavorables. La satisfacción, dentro de esta teoría, se da si hay acercamiento entre lo que nos gustaría ser y lo que somos, entre lo que pensamos acerca de algo y lo que creo que los demás piensan de ese algo, entre lo que pienso, siento y hago. (Papalia, 1987).

2.7.4. Teoría Motivación-Higiene de Herzberg

Conocida también como bifactorial o de motivación e higiene, esta teoría fue propuesta por Frederick Herzberg, quien entrevistó a cientos de trabajadores tanto sobre los momentos en que se sentían altamente motivados para trabajar como en los que se sentían insatisfechos y desmotivados. Sus descubrimientos indicaron que las características del trabajo asociadas con la insatisfacción eran muy distintas a las vinculadas con la satisfacción, y ambos factores influyen en la motivación del trabajo. Las condiciones que rodean un trabajo, como la calidad de la supervisión, salario, políticas de pago de la empresa, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad en el trabajo corresponden a los factores de higiene. Los motivadores son necesidades de alto nivel e incluyen logro, reconocimiento, responsabilidad y oportunidades de crecimiento. Herzberg considera que cuando los motivadores están ausentes los trabajadores son neutrales hacia el trabajo; y si es al contrario, están altamente motivados y satisfechos.

2.7.5. Teoría de las necesidades de logro, de afiliación y de poder

McClelland afirma que las personas con alta necesidad de logro son con frecuencia emprendedoras; les gusta hacer algo mejor que sus competidores y aceptan riesgos razonables en los negocios. Por otra parte, quienes tienen una alta necesidad de afiliación, son capaces de establecer relaciones de trabajo positivas con los demás. Finalmente, aquellos que tienen una alta

necesidad de poder buscan el reconocimiento y prestigio, por tanto, su esfuerzo está dirigido principalmente a la dirección y la influencia hacia otras personas. Esta teoría se centra en tres necesidades:

1. Necesidad de logro. Impulso por sobresalir, obtener un éxito rotundo, dominar tareas complejas, superar a los demás y luchar por el triunfo.
2. Necesidad de poder. Hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos; influir o controlar a otras personas.
3. Necesidad de afiliación. Tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Necesidades de logro	Necesidades de poder	Necesidades de afiliación
<ul style="list-style-type: none"> • Necesitan hacer las cosas cada vez mejor. • Fijan metas elevadas. • Planifican por adelantado. • Eligen a expertos en vez de amigos para compañeros de trabajo. • Disfrutan con la responsabilidad. • Dan mucha importancia al éxito ante sí mismos, sin buscar el reconocimiento público. • Su objetivo para llegar a la satisfacción es el éxito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distinguen el poder personal (autoritarismo, despotismo, etc.). • Poder dirigido al bien de la empresa. • Suelen influir en los demás. • Prefieren resultados efectivos a agradar a la gente. • Buscan cargos donde ejercer poder, influencia y control. • Su objetivo para llegar a la satisfacción es la influencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su deseo es entablar relaciones positivas. • Buscan la aprobación de los demás y el reconocimiento público. • Buscan amigos y no a expertos como compañeros. • Desean relaciones amistosas y ayudan a la gente en lo que pueden. • Su objetivo para llegar a la satisfacción es la amistad.

McClelland sostiene que cuando una necesidad es fuerte en una persona, la motiva a recurrir a un comportamiento que le genere satisfacción. Por ejemplo, tener un grado elevado de necesidad de logro hace que el individuo establezca metas difíciles, trabaje con ahínco en la consecución de esas metas y se sirva de las habilidades y capacidades necesarias para lograrlas.

El tema principal en la teoría de McClelland es que estas necesidades se aprenden al enfrentar el entorno. Como las necesidades son aprendidas, el comportamiento que se recompensa suele repetirse con una frecuencia más alta. Los administradores a los que se recompensa por su comportamiento de logro aprenden a asumir riesgos moderados y lograr metas. De igual modo, una necesidad elevada de afiliación o poder puede remontarse a una historia de recompensas recibidas por comportamientos sociables, dominantes o inspiradores. Como resultado del proceso de aprendizaje, los individuos desarrollan configuraciones únicas de necesidades que influyen en su comportamiento y desempeño.

2.7.6. Teoría de campo de Lewin

Esta teoría se fundamenta en la siguiente idea: el comportamiento de los seres humanos no depende ni del pasado, ni del futuro sino del espacio psicológico real y actual, donde se desenvuelve la vida del individuo, el cual está relacionado con las necesidades del mismo. Cada uno de nosotros asigna de acuerdo a sus experiencias, conocimientos y percepciones, unas «valencias» a los objetos, personas o situaciones, las cuales pueden ser positivas si prometen satisfacer necesidades presentes de la persona o pueden ser negativas si prometen generar algún daño al individuo. Un objeto, persona o situación de valencia positiva produce una fuerza que atrae al individuo, por el contrario, un objeto, persona o situación de valencia negativa produce una fuerza que repele al individuo. De la suma vectorial de estas fuerzas, que la persona percibe en determinado momento, se genera una fuerza resultante que induce una locomoción en cierta dirección. El comportamiento del individuo está dado por la dirección de la fuerza resultante y puede ser de repulsión del objeto, persona o situación o puede ser de atracción. (Chiavenato, 1981).

2.7.7. Teoría de las Expectativas

Propuesta por Víctor Vroom, establece que la motivación depende de las expectativas de los individuos en relación con su capacidad para desempeñar tareas y recibir las recompensas deseadas. Esta teoría se vincula no a la identificación de los tipos de necesidades, sino al proceso de pensamiento que los individuos usan para conseguir recompensas. Se basa en la relación entre el esfuerzo de los individuos, su desempeño y el deseo de resultados asociados con un alto desempeño. La fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya seguido de un resultado dado y de lo atractivo que sea para el individuo. La clave de esta teoría son las expectativas de las relaciones entre el esfuerzo, desempeño, productos y valor de los resultados finales para un individuo, que se pueden identificar de la siguiente manera:

1. Relación esfuerzo-desempeño. Consiste en la probabilidad percibida por el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo le conducirá al desempeño.
2. Relación desempeño-recompensa. Grado en el que el individuo cree que el desempeño, de manera particular, le llevará a la obtención del resultado que se desea.

3. Relación recompensas-metas profesionales. Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo de esas recompensas potenciales para el individuo.

La teoría de las expectativas no intenta definir los tipos específicos de necesidades o recompensas, sino establecer que existen y pueden ser distintos para cada individuo.

2.7.8. Teoría de la fijación de objetivos para el desempeño

Para Edwin Locke el comportamiento de las personas dentro de una organización está determinado por cuatro factores:

1. Los objetivos fijados por la organización a cada trabajador, en cuanto a su grado de claridad, de especificidad y de interés que despierta en el empleado,
2. Las características que presenta la organización en relación a la tecnología, su estructura, el liderazgo y el clima de trabajo,
3. La personalidad del empleado en cuanto a sus valores, sus intereses y objetivos personales, el grado de escolaridad, la edad y su estabilidad emocional,
4. El nivel de certeza que percibe el empleado en cuanto a la obtención de recompensas si cumple con los objetivos asignados por la organización. (Blank, 1990).

2.7.9. La teoría de las atribuciones de F. Heider

Esta teoría busca explicar las causas del comportamiento de las personas en función de dos factores: las características personales de la persona y las circunstancias del ambiente donde se encuentra el individuo, cada uno de los factores debe recibir una calificación binaria de estabilidad: inestable o estable. De acuerdo a la combinación de ambas evaluaciones resultan cuatro posibles explicaciones de la actitud exitosa o el fracaso del empleado en el desempeño de una tarea, en lo personal: Su habilidad o su esfuerzo, y en lo circunstancial: la dificultad de la tarea o la suerte. Este modelo debe integrarse a otras teorías sobre el comportamiento para aumentar su utilidad.

2.8. Teorías psicoanalíticas

Se fundamentan en la historia pasada del individuo que marca su inconsciente de una manera particular, y este a su vez genera necesidades que impulsan una conducta determinada según las circunstancias. Las marcas resultan del constante conflicto entre los instintos naturales y las

restricciones que la sociedad impone sobre cada uno de nosotros. La naturaleza de estos conflictos depende de la etapa de desarrollo en que se encuentre el individuo en un momento determinado.

2.8.1. La escuela psicoanalítica Freudiana

Freud propone tres divisiones de la conciencia humana: consciente, preconsciente e inconsciente. El primero corresponde a las sensaciones y experiencias en las que estamos atentos; en cualquier momento, el consciente es un aspecto limitado a la personalidad: únicamente tenemos conciencia de una pequeña parte de nuestros pensamientos, sensaciones y recuerdos. La teoría psicoanalítica le da mayor importancia al inconsciente que representa la fuerza impulsora de todas las conductas y el receptáculo de fuerzas que no podemos ver o controlar. Entre el consciente y el inconsciente se encuentra el preconsciente, donde se almacenan las memorias, percepciones y pensamientos de los que no tenemos conciencia (Schultz, 2002).

Freud identificó tres estructuras básicas de la personalidad: ello, yo y superyó. El ello es el receptáculo de los instintos y la libido, es una estructura base para los otros dos componentes y opera el principio de placer que funciona para incrementar el placer y evitar el dolor. No tiene conciencia de la realidad y de la manera como satisface sus necesidades, lo hace por acción refleja y satisfacción del deseo. El yo ayuda al individuo a relacionarse con el mundo exterior de manera racional e inteligente, desarrollando sus capacidades de percepción, reconocimiento, juicio y memoria (procesos secundarios del pensamiento). Estas características, denominadas razón o racionalidad, están contenidas en la segunda estructura freudiana de la personalidad. El yo percibe y manipula el ambiente de forma práctica y realista, actúa bajo el principio de realidad, opuesto al principio de placer. El super yo consta de la conciencia y es el lado moral de la personalidad. Su propósito no es la mera posposición de las exigencias del ello de búsqueda de placer, como lo hace el yo, sino su propia inhibición de las que vincula el sexo y la agresión. Freud encontró que el niño pasa por etapas psicosexuales del desarrollo o zonas erógenas corporales: oral, anal, fálica y latencia genital.

Cada etapa está definida por una zona erógena del cuerpo y conlleva un conflicto que debe ser resuelto antes de pasar a la siguiente etapa. En la etapa oral, la primera del desarrollo psicosexual, la boca es la zona erógena principal. Existen dos conductas durante este periodo: oral incorporativa (absorber), que abarca la estimulación placentera de la boca por otras personas, y por la comida; y la conducta oral agresiva (morder o escupir), que sucede durante el crecimiento

de dientes. Como resultado de esta experiencia, los infantes ven a la madre con odio y amor a la vez. La etapa anal supone la primera interferencia con la gratificación de un impulso instintivo, cuando los padres intentan regular el momento y lugar de defecación. La personalidad va a depender en el control de esfínteres y en la exigencia de los padres.

El niño podría defecar en el lugar y momento que le plazca; o mantener el intestino lleno hasta que no aguante más. La etapa fálica abarca el complejo de Edipo, los deseos sexuales inconscientes que el niño experimenta por el padre del sexo opuesto y los sentimientos de rivalidad y temor por el padre del mismo sexo. Los varones resuelven este complejo identificándose y adoptando normas del super yo del padre y reprimiendo sus deseos sexuales por la madre.

2.8.2. Teoría de Erikson sobre el desarrollo psicosocial

E. Erikson profundiza en las etapas del desarrollo y da mayor importancia al yo sobre el ello; además reconoce el impacto de la cultura, la sociedad y la historia en la personalidad. El crecimiento de la personalidad se divide en ocho etapas que permiten el desarrollo de las virtudes básicas. El desarrollo humano implica una serie de conflictos personales. El potencial para estos conflictos existe de nacimiento en forma de predisposiciones innatas, y éstas adquirirán preeminencia en diferentes etapas, cuando el entorno exija ciertas adaptaciones. Cada confrontación con nuestro entorno es una crisis y se resuelve en adaptación o en inadaptación, de manera positiva o negativa, respectivamente. (Schultz, 2010, p. 211).

1. Confianza frente a desconfianza (del nacimiento a 1 año de edad). El niño descubre que la confianza es fundamental en el ambiente. Si sus necesidades se satisfacen, se forma una impresión de un lugar seguro. En cambio, si percibe al mundo como inseguro, doloroso y estresante piensa que la vida es impredecible y no vale la pena.
2. Autonomía frente a vergüenza y duda (1 año a 3 años). Los niños descubren su cuerpo y cómo controlarlo. Comienzan a adquirir seguridad teniendo independencia, pero aprenden a experimentar vergüenza si fracasan o se les castiga.
3. Iniciativa frente a culpa (3 a 6 años). Exploran el mundo por sí mismos. Si sus exploraciones son eficaces, aprenden de forma constructiva con iniciativa; pero si se les critica o castiga, aprenden a sentirse culpables.
4. Laboriosidad frente a inferioridad (6 a 12 años). Adquieren habilidades y competencias en la escuela. En esta etapa se perjudica la personalidad si se le evalúa de forma negativa.

5. Identidad frente a difusión del ego (12 a 18 años). Aprenden varios roles y es importante integrarlos de manera congruente.
6. Intimidad frente a aislamiento (18 a 40 años). Capacidad de compartir con otra persona sin miedo a perder la identidad personal.
7. Generatividad frente a estancamiento (40 a 65 años). Se pueden enfocar a ayudar a otros.
8. Integridad frente a desesperación (65 años en adelante). Examinan su vida anterior y obtienen sentido de integridad. (Craig, 2001).

2.8.3. La escuela Kleniana

Para Melaine Klein el comportamiento humano es el resultado de la definición del conflicto primario entre las buenas y las malas experiencias tempranas entre el niño y el pecho de su madre o su sustituto. La lucha da al niño referencias que le permiten estructurar un modelo inconsciente de conducta y de sentimientos que perdura en su vida. En el desarrollo del infante se presentan dos etapas fundamentales según el modelo de Klein: I. la fase persecutoria, en donde el niño desarrolla estrategias de defensa contra la angustia de perder el pecho de la madre, lo que lo llevaría a la muerte; de otro lado, desarrolla elementos de afirmación e integración a la vida y sentimientos de amor y felicidad cuando el pecho le suministra una alimentación placentera. En esta fase existen en forma independiente el pecho «malo» y el pecho «bueno». La otra fase se denomina la fase depresiva, en donde el niño se da cuenta que el buen y el mal pecho son uno mismo, y que él ha estado amando y odiando la misma cosa. (Margan, 1991).

2.9. Teorías conductistas

Partiendo de estudios de laboratorio sobre el condicionamiento e influenciados notablemente por el pensamiento positivista de la época, John B Watson (1878- 1958) Y luego B. F. Skinner (1904- 1990) utilizaron el método científico para estudiar el comportamiento con animales como una forma de aprender más sobre los seres humanos. El rechazo a considerar cualquier factor psicológico no observable y su negación a aceptar los procesos cognitivos son los puntos más débiles de la teoría conductista. Estas teorías presentan la conducta como una consecuencia externa al individuo. Dentro de esta categoría se encuentra:

2.9.1. La teoría del condicionamiento Clásico de I. Pavlov

El primer científico que habló de condicionamiento fue Iván Pavlov, en el siglo XX, con su condicionamiento clásico y su experimento relacionado con la salivación de los perros. Posteriormente, Burrhus Frederic Skinner ahondó en esa teoría y desarrolló el condicionamiento operante. La teoría del condicionamiento operante está basada principalmente en un reforzamiento, que puede ser positivo o negativo, y de ello se deriva un aprendizaje, es decir, el comportamiento de un individuo se da en función del comportamiento pasado, el proceder actual y las futuras consecuencias de algún acto o situación. Dentro del condicionamiento operante, está además la conducta operante, determinada por el aprendizaje. Como ya se mencionó en el párrafo anterior, un individuo decide tener cierto comportamiento ante una situación dependiendo de lo que quiera conseguir o evitar. Este comportamiento operante puede ser voluntario o aprendido, a causa del reforzamiento positivo o negativo del que fue objeto el individuo.

2.9.2. La teoría del condicionamiento operante de E. Thorndike y B. F. Skinner

Skinner argumenta que se debe generar (reforzar) que las consecuencias de cierta conducta sean agradables, de esta manera, habrá mayor probabilidad de que se repitan. Si el gerente refuerza la conducta esperada (de manera explícita es decir de manera específica, directa, como un nombramiento ante sus compañeros o a través de la difusión de políticas; o implícita, es decir, sin que se lo digan o especifiquen, como un bono por puntualidad para reforzar esa acción) de uno o varios de sus trabajadores con algún tipo de incentivo, es mucho más posible que repitan esta acción; al contrario, si no se refuerza, tal vez no se repetirá. Sin embargo, el reforzamiento no siempre será útil, ya que el empleado no necesariamente se sentirá motivado por el reforzador que el gerente le proporcione. Si se otorga el mismo reforzador en todas las ocasiones, éste dejará de ser motivante para el empleado; por ello el gerente debe de observar y conocer a sus colaboradores para identificar en que momento debe reforzar una conducta y que tipo de reforzador será útil de acuerdo a las necesidades de cada empleado.

2.9.3. Teoría del aprendizaje latente de Blodgett

Las dos teorías anteriores sustentan que si conocemos «las contingencias del reforzamiento podemos explicar y predecir la conducta» del animal o persona, es decir que le están negando

toda posibilidad al ser vivo a participar en la elección de su comportamiento, lo cual ha invalidado las teorías principalmente cuando de humanos hablamos. Los psicólogos neo-conductistas aceptan que el medio ambiente juega un papel importante en la construcción de las actitudes de las personas, pero dan crédito a que todo ser vivo, el hombre en mayor grado, desarrolla su propia capacidad para comprender su entorno y tomar iniciativas con relación a lo que debe o no hacer. H.C. Blodgett en 1929 realizó un experimento con ratas para concluir que un individuo aprende de sus experiencias, pero su aprendizaje no lo demuestra mientras no encuentre una motivación para hacerlo. Edward Tolman recogió las experiencias de Blodgett y estudió las reacciones estímulo-respuesta en el aprendizaje en las ratas, concluyendo que entre el estímulo y la respuesta se desarrolla un proceso en el cerebro que le permite aceptar o rechazar estímulos. A raíz de sus investigaciones, Tolman cree que el comportamiento obedece más a la comprensión que el individuo desarrolla respecto a la conveniencia o no, de una actuación (orientación hacia una meta), que a un condicionamiento dado (orientación hacia una respuesta). Para Tolman los procesos cerebrales que ocurren entre el estímulo y la respuesta van construyendo en el sujeto un «mapa cognitivo», el cual le permitirá seleccionar una respuesta. Los «mapas cognitivos» no son estáticos, ellos se van actualizando con la información que se obtiene tanto de los sentidos como de las experiencias diarias. (Morgan, 1991).

2.9.4. La teoría del aprendizaje social

Albert Bandura ha desarrollado esta teoría, la cual se fundamenta en la idea de que los seres humanos imitamos conductas y comportamientos, que ocurren en situaciones específicas, de ciertas personas que por algún motivo admiramos. Observando o mirando a otras personas, o escuchando las experiencias vividas por otros, nosotros aprendemos conductas y comportamientos, los cuales serán repetidos mientras produzcan efectos positivos o satisfagan las necesidades. Bandura identificó cuatro pasos en el proceso del aprendizaje social:

- 1) Percibir el comportamiento del modelo en una situación específica,
- 2) Recordar el comportamiento del modelo cuando se presente una situación similar,
- 3) Estar motivado para actuar igual al recuerdo, y
- 4) Convertir en acción el recuerdo. (Papalia, 1987)

2.10. Administración de la diversidad en las organizaciones

David Morris y su padre, Saul, comenzaron en 1981 la empresa Habitat International. Ubicada en Rossville, Georgia, la empresa fabrica alfombras con apariencia de pasto, para uso en interiores y exteriores. Desde el principio, los Morris contrataron refugiados de Camboya, Bosnia y Laos, muchos de los cuales no hablaban inglés. Pero cuando un trabajador de servicio social les sugirió en 1984 que la compañía contratara personas con problemas mentales, Saul titubeó. Contratar a alguien con síndrome de Down parecía demasiado arriesgado. Pero David pensaba de otro modo y habló con su papá para hacer una prueba. El primer grupo de ocho trabajadores discapacitados mentales llegó con su entrenador laboral de la agencia de servicios sociales, y pasaron directo a trabajar en las cajas. Dos semanas después, dice Saul, los empleados acudían a él para preguntarle si la empresa no podía contratar más personal como éste, que era responsable, hacía su trabajo con orgullo y sonreía”.

En la actualidad, el 75 por ciento de los empleados de Habitat tienen algún tipo de discapacidad. Por ejemplo, hay personas con esquizofrenia que manejan montacargas, y empleados con autismo o parálisis cerebral. Entre tanto, el equipo de padre e hijo de los Morris hace una buena obra tanto para esas personas como para sí mismos. Los empleados discapacitados han mejorado su autoestima y hoy son autosuficientes como para no requerir la ayuda del gobierno, y los Morris gozan de los beneficios de una fuerza laboral dedicada y que trabaja con intensidad. “Prácticamente tenemos un ausentismo de cero y muy poca rotación”, dice David. Habitat International ilustra el rol que tiene la selección de empleados en el aumento de la diversidad. Sin embargo, los programas eficaces para la diversidad van mucho más allá de la mera contratación de una fuerza laboral diversificada. También abarcan la administración de los conflictos de la vida laboral y brindar capacitación para el manejo de la diversidad. Parece haber características comunes entre las organizaciones grandes que han desarrollado una reputación como líderes en cuanto a diversidad: inclusive Avon, McDonald’s, Fannie Mae, PepsiCo, Coca-Cola, Xerox y Safeway.

Conflictos entre la vida personal y el trabajo

Los conflictos en la vida laboral llamaron la atención de los directivos en la década de 1980, en gran parte como resultado del creciente número de mujeres con niños dependientes que ingresaban a la fuerza laboral. En respuesta, la mayoría de organizaciones importantes emprendieron acciones para que los lugares de trabajo fueran más amigables con la familia.

Introdujeron programas tales como el cuidado de los niños en el lugar de trabajo, días de campo en el verano, horario flexible, compartir salarios, salidas para eventos escolares, teletrabajo y empleo a tiempo parcial. Sin embargo, las organizaciones se dieron cuenta con rapidez que los conflictos entre el trabajo y la vida personal no sólo eran experimentados por las empleadas con hijos. Los hombres y mujeres sin niños también enfrentaban ese problema. Las cargas de trabajo pesadas y las mayores demandas de los viajes, por ejemplo, hacían cada vez más difícil para cada vez más empleados, que cumplieran con sus responsabilidades tanto laborales como personales.

Un estudio de Harvard encontró que el 82 por ciento de hombres entre 20 y 39 años de edad afirmaba que su criterio más importante en cuanto al trabajo era un horario “amigable con la familia”. Las organizaciones están modificando los sitios de trabajo a fin de dar acomodo a las distintas necesidades de una fuerza de trabajo diversificada. Esto incluye el dar un rango amplio de opciones de horarios y prestaciones que den a los trabajadores más flexibilidad en el trabajo y les permitan balancear o integrar mejor su trabajo con su vida personal. Por ejemplo, los empleados en las oficinas corporativas del minorista Eddie Bauer cuentan con horarios flexibles, más un conjunto grande de servicios en el trabajo, que incluyen llevar y recoger ropa para la tintorería, cajero automático, gimnasio con entrenadores personales, salidas por catarro, clases para conservar la línea, y seminarios de finanzas.

Investigaciones recientes sobre los conflictos entre el trabajo y la vida personal han dado nuevas perspectivas para los gerentes respecto de lo que funciona y cuándo. Por ejemplo, las evidencias indican que en esos conflictos las presiones de tiempo no son el problema principal. Es la invasión psicológica que hace el trabajo en el dominio de la familia y viceversa. Las personas se preocupan en el trabajo por los problemas personales y en el trabajo piensan en los problemas de casa. Es decir, quizá papá se encuentre físicamente en casa a la hora de comer, pero su mente está en otro lado mientras estamos en la mesa. Esto sugiere que las organizaciones deben esforzarse menos por ayudar a sus trabajadores en asuntos de administración del tiempo, y más por auxiliarlos a segmentar sus vidas. Algunos ejemplos de prácticas dirigidas a esto son el mantener razonables las cargas de trabajo, reducir los viajes relacionados con el trabajo y ofrecer cuidado de calidad para los niños en la oficina. Asimismo, no es sorprendente que se haya descubierto que las personas difieren en cuanto a su preferencia por opciones de horario y prestaciones.

Ciertos individuos prefieren iniciativas organizacionales que separen mejor el trabajo de sus vidas personales. Otras se inclinan por iniciativas que faciliten la integración. Por ejemplo, el horario flexible separa las esferas de la vida de los empleados porque les permite programar sus horas de

trabajo de modo que sea menos probable que entren en conflicto con sus responsabilidades personales. Por otro lado, el cuidado de los niños en la oficina borra las fronteras entre las responsabilidades familiares y laborales. Es más probable que las personas que prefieren la segmentación se sientan satisfechas y comprometidas con su trabajo cuando se les ofrecen opciones de tiempo flexible, trabajo compartido y medio tiempo. Quienes prefieren la integración, seguramente responderán positivamente a opciones tales como el cuidado de los niños en el trabajo, gimnasio y días de campo familiares organizados por la compañía.

Capacitación para la diversidad

La capacitación es el elemento central de la mayor parte de programas para la diversidad. Por ejemplo, una encuesta reciente reveló que 93 por ciento de las compañías con iniciativas para la diversidad utilizaban la capacitación como parte de sus programas. Los programas de capacitación para la diversidad por lo general tratan de ser un vehículo para estar alerta y estudiar los estereotipos. Los participantes aprenden a valorar las diferencias individuales, a aumentar su comprensión cultural y a confrontar los prejuicios.

2.1.1. Modelo básico del comportamiento organizacional

Un modelo es la representación gráfica de una realidad, sirve para organizar y comunicar de forma clara los elementos que involucran un todo. Existen diversas formas de construirlos mediante esquemas, fórmulas, estructuras, etc.

Los estudiosos del comportamiento organizacional han esquematizado el resultado de sus investigaciones y experiencias; los modelos que establecieron los tres principales investigadores sobre el Comportamiento Organizacional: Stephen P. Robbins, Idalberto Chiavenato y John W. Newstrom.

Modelo de comportamiento organizacional según Stephen P. Robbins

Robbins (2009) establece un modelo básico de comportamiento organizacional que llama Etapa I, en el cual muestra tres niveles de análisis del comportamiento organizacional:



Conforme se avanza de un nivel a otro, se incrementa sistemáticamente el entendimiento del comportamiento en las organizaciones. Para la Etapa II, identifica variables dependientes (factor clave que explica o predice, y que se ve afectado por algún otro factor) e independientes (presunta causa de cierto cambio de la variable dependiente).

Variables dependientes	
PRODUCTIVIDAD	<p>Una empresa es productiva si alcanza sus metas, traduciendo sus insumos en productos a un costo menor. La productividad implica interés por la eficiencia y eficacia.</p> <p>Elia y Liza son dos secretarias en una empresa editorial, ambas tienen como meta transcribir 250 páginas en una semana. El día miércoles, Liza entregó su trabajo terminado y sólo repitió 10 hojas por equivocaciones. Al finalizar la semana, Elia terminó su trabajo después de tener que repetir 75 hojas por equivocaciones. ¿Quién de las dos es más productiva? Ambas cumplieron con la meta establecida, sin embargo, Elia fue eficaz y Liza eficiente.</p> <p>Es decir, la eficacia es lograr las metas al costo que sea y eficiencia es cumplir las metas al costo más bajo. En el caso presentado, Liza ahorro tiempo y recursos; en cambio, Elia cumplió con la meta, pero utilizó más tiempo y recursos.</p>
AUSENTISMO	<p>Se refiere a cuando los trabajadores no asisten frecuentemente al trabajo a cumplir sus obligaciones, de acuerdo a lo pautado contractualmente, por razones diferentes a motivos de salud.</p> <p>El ausentismo laboral es considerado un factor que reduce seriamente la productividad porque eleva los costos e interrumpe el flujo de trabajo. Esto se agrava en organizaciones que tienen producciones en línea, ya que no sólo se retrasa el trabajo, sino que disminuye la calidad. Para reducir el ausentismo las empresas han acudido a diversos tipos de sanciones, a estimular a los trabajadores que cumplen regularmente con sus obligaciones o flexibilizar los horarios, reduciendo de este modo los motivos que los empleados tienen para faltar.</p>
ROTACIÓN	<p>Es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente o, bien, la cantidad de personas que ingresan y se desvinculan de la empresa en forma voluntaria o involuntaria. Una rotación elevada implica para la organización costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación.</p>
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	<p>Es el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo. Se define como el sentimiento positivo respecto del trabajo propio que resulta de una evaluación de sus características.</p>

	De acuerdo con Robbins (2009), la satisfacción es una actitud y no un comportamiento que se considera una variable dependiente porque guarda relación estrecha con el desempeño y las preferencias de valor que tienen muchos investigadores del tema quienes creen que los trabajadores satisfechos son los que se desempeñan mejor en su puesto de trabajo y además señalan una relación inversa entre la satisfacción, el ausentismo y la rotación en el trabajo; sin embargo, hasta el momento no existen investigaciones profundas sobre este punto.
Las siguientes variables dependientes que se describen son las que han recibido mayor investigación recientemente:	
CONDUCTA QUE SE APARTA DE LAS NORMAS DE COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO	“Aquella que de manera voluntaria viola en forma significativa las normas organizacionales y, por eso, amenaza el bienestar de la organización o el de sus miembros” (Robbins, 2009, p. 29). Se refiere a todo comportamiento anormal de los trabajadores. Se presenta en personal que, aunque está presente en el trabajo (no falta), no realiza sus labores en forma adecuada o provoca situaciones problemáticas con el objeto de causar caos en las organizaciones; por ejemplo, aquel empleado descontento que introduce virus en la red con el objetivo de perjudicar los sistemas y trabajo de la organización, o aquel que se dedica a inventar chismes entre todos para propiciar un ambiente laboral nocivo para los fines de la empresa. El objetivo de esta variable es entender la fuente de las desviaciones en el trabajo, a fin de evitar un ambiente caótico y, por consiguiente, un costo económico.
COMPORTAMIENTO CIUDADANO ORGANIZACIONAL	“Comportamiento discrecional que no forma parte de los requerimientos formales del puesto de un empleado, pero que, no obstante, promueve el funcionamiento eficaz de la organización” (Robbins, 2009, p. 30). Cuando un empleado contribuye en su trabajo más allá de sus obligaciones hablamos de un trabajador valioso para la empresa. Son los trabajadores a los que no hay que solicitar esfuerzos adicionales, ellos ayudan y colaboran con los demás compañeros y la organización, de ahí la importancia de su estudio en el comportamiento organizacional como variable dependiente.
Variables independientes	
A NIVEL DEL INDIVIDUO	En las organizaciones trabajan seres humanos con un bagaje personal y cultural muy diferente, dependiendo del desarrollo de su vida, educación, conocimientos y formas de relacionarse. Estas características se reflejan en la forma como realizan su trabajo y su desempeño en el mismo; además son factores que muy difícilmente se podrán modificar en su comportamiento laboral,

	<p>porque ya forman parte de cada trabajador. Las variables que deben estudiarse son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Características biográficas (edad, género y estado civil) - Personalidad - Aprendizaje individual - Actitudes - Valores - Habilidades - Percepción y toma de decisiones - Emociones
A NIVEL DE GRUPO	<p>Los colaboradores, además de trabajar en forma individual y relacionarse entre sí, también forman parte de grupos y equipos de trabajo, que a su vez guardan ciertas relaciones y en donde su comportamiento es diferente al que tienen cuando trabajan individualmente, lo cual aumenta la complejidad en el modelo de Robbins (2009). Así, el comportamiento organizacional estudia las formas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Liderazgo - Poder y política - Conflicto y negociación
A NIVEL DEL SISTEMA DE LA ORGANIZACIÓN	<p>Se refiere a la forma como los grupos se relacionan entre sí. La suma de grupos constituye la organización y ésta, a su vez, se relaciona y comunica con otras organizaciones formadas por grupos e individuos, haciendo más complejo el modelo de comportamiento organizacional. Para comprender el comportamiento organizacional y su efecto en las variables dependientes, es necesario estudiar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cultura organizacional - Estructura y diseño de la organización - Políticas y prácticas de recursos humanos (procesos de selección, programas de capacitación y desarrollo, además de métodos de evaluación del desempeño)
Variables de Contingencia	
<p>Al tratarse del estudio de seres humanos es poco predecible que el comportamiento sea siempre igual; por eso, Robbins incluye dentro de su modelo las variables de contingencia que explican la relación entre las variables dependientes e independientes. Diferentes situaciones requieren prácticas distintas de conducta para una mayor eficacia.</p>	

Modelo de comportamiento organizacional según Idalberto Chiavenato

Generalidades	
<p>Para Idalberto Chiavenato, el modelo de comportamiento organizacional permite tres niveles de análisis: el individual, el grupal y el organizacional, con grados crecientes de complejidad. Asimismo, establece variables independientes, dependientes, intermedias y resultantes o finales.</p>	
Variables independientes	
NIVEL DE SISTEMA ORGANIZACIONAL	<p>Son aquellas que se encuentran en la organización como un todo. Involucran al sistema entero y se refieren al:</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la organización • Cultura de la organización • Procesos de trabajo
NIVEL GRUPAL	<p>Son aquellas que se observan en el comportamiento del grupo, cuando las personas trabajan en equipos. Demuestran cómo el comportamiento grupal es diferente al de las personas que trabajan individualmente. Estudia aspectos como:</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos y facultamiento en toma de decisiones (<i>empowerment</i>) • Dinámica grupal e intergrupal
NIVEL INDIVIDUAL	<p>Son aquellas que se derivan de las características de las personas que trabajan en la organización, como la personalidad, la historia personal, el grado de estudios, las competencias, valores, actitudes, percepción, toma de decisiones individuales, aprendizaje y motivación.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencias individuales • Percepción y atribución • Motivación • Satisfacción en el trabajo
Variables dependientes	
DESEMPEÑO	<p>Es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones.</p>
COMPROMISO	<p>Implica la reducción del ausentismo, mientras más compromiso tenga el trabajador con la organización menos faltas tendrá en el trabajo, lo cual repercutirá en los costos y resultados de las organizaciones.</p>

FIDELIDAD	Contribuye a la reducción de la rotación de personal, la cual se entiende como el flujo constante de salidas (renuncias o despidos) y entradas de personas a la organización. Una rotación elevada incrementa los costos de reclutamiento, selección y capacitación, así como los costos de salida (indemnizaciones y finiquitos). Chiavenato (2009) considera que debe existir un índice de rotación que dependerá de las características de la organización.
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	Constituye una actitud de las personas más que un comportamiento, sin embargo, las empresas buscan sitios que ofrezcan satisfacción en el trabajo a los individuos para lograr los objetivos organizacionales de la forma más conveniente.
CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL	“Ciudadanía significa el grado en que una persona goza de un conjunto de derechos civiles y políticos dentro de una comunidad política o social determinada. La ciudadanía organizacional expresa un comportamiento individual que va más allá de los deberes y las exigencias diarias requeridas por la organización, lo cual permite mejorar sustancialmente la eficacia de ésta” (Chiavenato, 2009, pp. 13-15).
Variables intermedias (Chiavenato, 2009)	
PRODUCTIVIDAD	Una organización es productiva cuando alcanza sus objetivos al transformar sus insumos o entradas en resultados cada vez mayores al costo más bajo posible.
ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD	La adaptabilidad es la facilidad para ajustarse a diferentes situaciones y adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencias. La flexibilidad es la capacidad para modificar el comportamiento y las actividades en función de nuevas exigencias internas o externas.
CALIDAD	La calidad de vida en el trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal.
INNOVACIÓN	Es la capacidad de la organización para crear algo completamente nuevo y diferente. Constituye una ventaja competitiva para las organizaciones que pueden llegar a ser líderes con ella.
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Es la capacidad de la organización para cumplir con las expectativas y aspiraciones del cliente (sea interno o externo), al ofrecerle una atención esmerada y confiable.

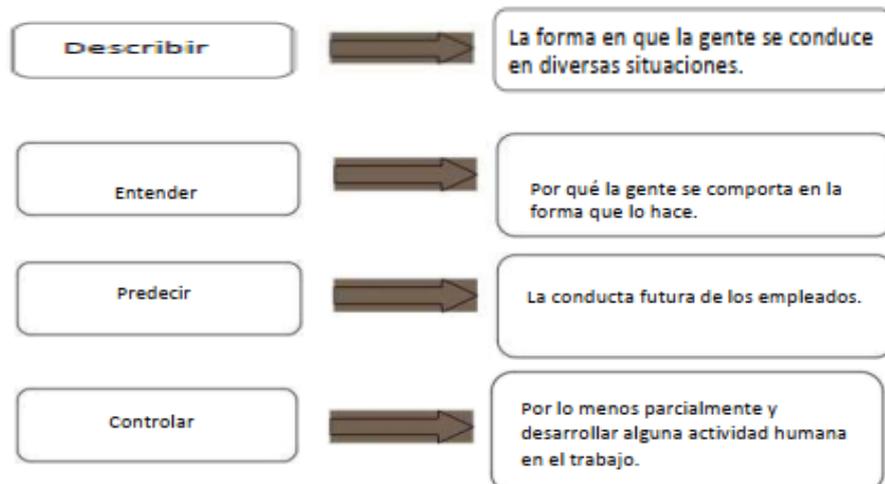
Variables resultantes y finales	
Constituyen los fines por los cuales existen las organizaciones	
REALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	Una organización que logra exitosamente las variables intermedias puede lograr sus objetivos organizacionales.
VALOR ECONOMICO AGREGADO	Es la riqueza que se incorpora a la organización mediante un crecimiento sistémico de valores tangibles (recursos financieros) e intangibles (capital intelectual).
RENOVACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	"Es la constante revitalización por medio de nuevas prácticas y procesos, el aumento de la motivación y el entusiasmo de las personas, y su participación en cambios planeados y orientados" (Chiavenato, 2009, p. 15).
CRECIMIENTO	Es cuando el valor económico agregado permite que la organización aumente sus competencias y sus recursos (tamaño o mayor participación en el mercado).

Modelo de comportamiento organizacional según John W. Newstrom

Newstrom (2007) identifica cinco niveles de análisis en el comportamiento organizacional:

Niveles de análisis del comportamiento organizacional
<ul style="list-style-type: none"> • Conducta de los individuos. • Relaciones interpersonales. • Relaciones grupales. • Relaciones intergrupales. • Sistemas completos y relaciones interorganizacionales.

Menciona que las metas del comportamiento organizacional son cuatro:



Fuerzas clave relacionadas para entender el estudio del comportamiento organizacional:	
GENTE	El sistema social interno de la organización está conformado por individuos y grupos.
ESTRUCTURA	Define la relación y uso formal de la gente en las organizaciones, a través de los puestos y sus relaciones.
TECNOLOGIA	Proporciona los recursos con los que la gente trabaja y afecta las tareas que realiza (maquinaria, hardware y software de computadora).
AMBIENTE	Las organizaciones operan dentro de un ambiente interno y externo.

Newstrom (2007) sostiene también que las organizaciones tienen un sistema de comportamiento, cuyos propósitos primarios son identificar y ayudar a manipular las grandes variables humanas y organizacionales que afectan los resultados.

Elementos del sistema

El sistema se basa en la filosofía organizacional, la cual alimenta las premisas de valor que representan la visión de ciertas metas y actividades deseadas, lo que ayuda a moldear, a su vez, la visión, que representa lo que la organización y sus miembros pueden ser, en un futuro posible o deseable. La misión identifica de qué se trata el negocio, los nichos de mercado que desea cubrir, el tipo de consumidores meta y las razones de su existencia; mientras que las metas señalan los objetivos para alcanzar esa misión. La filosofía, los valores, la visión, la misión y las metas existen en una jerarquía de creciente especificidad, siendo la filosofía la más general y las metas, las más específicas.

De manera conjunta, todos estos elementos ayudan a crear una cultura organizacional reconocible con sus políticas, estructuras y procedimientos formales, dentro del ambiente existente (global) social y cultural. Los administradores deben considerar también la organización informal y trabajar con sus miembros para crear normas positivas.

En unión la organización formal y la informal integran los diversos elementos de la institución para construir un equipo de trabajo eficaz. Se espera que los administradores pongan en práctica acciones de liderazgo, habilidades de comunicación, así como conocimiento de las dinámicas interpersonales y de grupo para crear una vida laboral de calidad para sus empleados, lo cual se refleje en motivación que permita lograr las metas organizacionales.

Newstrom (2007) encontró que: El resultado de un eficaz sistema de comportamiento organizacional es la motivación, que cuando se combina con las destrezas y habilidades de los empleados resulta en el logro de las metas de desempeño, así como en la satisfacción individual. Construye relaciones bidireccionales, de apoyo mutuo, lo que significa que empleados y administradores se influyen mutuamente y se benefician en conjunto.

Los sistemas CO de apoyo se caracterizan por el poder con la gente más que por el poder sobre la gente, lo que es congruente con los valores humanos actuales respecto de la forma en que la gente desea ser tratada (con dignidad). Por otra parte, si las metas no se están alcanzando, los administradores tienen que usar la información para examinar y revisar su sistema de comportamiento organizacional. Newstrom expone cinco modelos de comportamiento organizacional que constituyen el sistema de creencias que domina el pensamiento de la administración:

Autocrático	•Basado en el poder, la autoridad, obediencia y dependencia del jefe.
De custodia	•Basado en los recursos económicos, seguridad y prestaciones.
De apoyo	•Basado en el liderazgo, apoyo, desempeño en el trabajo, participación, estatus y reconocimiento.
Colegiado	•Basado en la asociación, trabajo en equipo, autodisciplina y autorrealización.
De sistemas	•Basado en confianza, comunidad, significado, carácter y automotivación.

UNIDAD III. Elementos psicológicos, actitudes, valores y percepciones relacionados con el trabajo

3.1. Personalidad, temperamento, carácter e interacción organizacional

La palabra personalidad se deriva de persona, referida a la apariencia exterior o rostro público que presentamos a los demás. Alude a nuestras características externas y visibles, así como a aspectos de nosotros que los demás no pueden ver (Schultz, 2002). La personalidad de un individuo puede conocerse a través de las conductas y actitudes que denota ante las situaciones que experimenta. La personalidad se compone de factores hereditarios y ambientales que se moderan de acuerdo a una situación determinada. La herencia, el ambiente y las situaciones influirán en el desarrollo y manifestación de la personalidad. En el ámbito laboral es importante conocer la personalidad de los empleados o colaboradores para diseñar la mejor estrategia de administración del capital humano. Para administrar el talento, las habilidades y potencialidades, así como desarrollar características deseables para la actividad laboral.

El temperamento es la disposición innata que nos induce a reaccionar de forma particular a los estímulos ambientales, determinada genéticamente, especifica la intensidad, el ritmo y el umbral de las respuestas emocionales. Depende del tipo de Sistema Nervioso Central y de Sistema Endocrino de cada persona. El aspecto temperamental más importante para la clasificación de los trastornos de personalidad según Kernberg es la Introversión / Extroversión.

El carácter también se define como la configuración relativamente permanente de un individuo, acompañado por aspectos habituales y típicos de su comportamiento. La personalidad es la Integración dinámica de los patrones conductuales derivados del temperamento, el carácter y los sistemas de valores internalizados (súper yo). A la estructura de personalidad de un individuo subyacen dos precondiciones: estructurales y dinámicas. Depende de la convención científica y no de un criterio objetivo.

Un tema de gran debate entre los especialistas en psicología y sociología del comportamiento organizacional es si se pueden describir, explicar y formular teorías en el plano individual (personalidad, habilidades) como muchas veces lo hacen los psicólogos, o en el plano organizacional, única en determinada situación.

En las décadas de 1970 y 1980 la psicología de la personalidad se vio afectada por el debate del individuo y la situación, el cual se tradujo en el surgimiento de tres campos (importantes en este análisis):

1. Los **teóricos de los rasgos** argumentaban que el comportamiento de una persona era constante en todas las situaciones y que en una misma situación se observaban diferencias predecibles en el comportamiento social. Quienes estaban en favor de esta postura indudablemente sostendrían que el comportamiento organizacional es una función de los rasgos y habilidades constantes de una persona en la organización. Es decir, se puede explicar el comportamiento organizacional utilizando términos de psicología, especialmente palabras empleadas para referirse a los rasgos, como inteligencia, competencia, habilidad.
2. Los **teóricos del enfoque situacional** creían que el comportamiento variaba de manera sustancial de una situación a otra y que en situaciones "fuertes" (sujetas a reglas, formales y orientadas al logro de objetivos) se observaban pocas diferencias importantes entre individuos. Entonces, sostendrían que el comportamiento organizacional es básicamente una función de la cultura y el clima organizacionales y las situaciones sociales cotidianas que prescribe y proscribire. Es decir, cada organización es única, y diferentes fuerzas sociológicas determinan pautas de comportamiento específicas en ella.
3. Los **teóricos de la interacción**, que asumían una posición intermedia o representaban una síntesis, argumentaban que el comportamiento social era la función de un proceso continuo de interacción multidireccional de la persona y la situación. Por tanto, este grupo sostendría, desde el punto de vista de la teoría de la personalidad y la psicología social, que el comportamiento organizacional es una función de la interacción de los rasgos y la cultura de la organización. Es decir, la aportación particular de individuos específicos en un grupo específico de trabajo, que se traducía en pautas de comportamiento observables. Ésa es una posición intermedia, pero importante, que sugiere que es la combinación de individuos particulares en circunstancias específicas la que anticipa todo el comportamiento, incluido el que se observa en las organizaciones.

El debate, muchas veces mordaz y reiterativo, giraba en torno de algunas cuestiones: el hecho de que las pruebas de personalidad parecieran no ayudar a predecir ningún tipo de comportamiento (dentro de las organizaciones o fuera de ellas); la correlación promedio entre el mismo tipo de comportamiento en diferentes situaciones siempre era de alrededor de 0.3; ni las variables de rasgos ni las situacionales en sí parecían explicar más de 10% de la variancia total.

Muchos libros populares, escritos por hombres y mujeres de negocios de éxito, han llevado a los especuladores a concluir que el triunfo y el fracaso organizacionales son una función básicamente de la personalidad (y la habilidad) de sus líderes (y seguidores). Esta clase de análisis fundamentalmente subestima los factores situacionales que desempeñan un papel fundamental.

El modelo tradicional de los rasgos o características (que explicaba el comportamiento en términos de variables de la personalidad) fue severamente atacado porque se argumentaba que, sencillamente, existían pocas o nulas evidencias empíricas para proponer que los rasgos de la personalidad (como la extraversión) se observaban de manera constante en todas las situaciones, eran estables a lo largo del tiempo o, de hecho, un poco más que los rasgos ante la mirada del espectador. Pervin (1984) afirma que, tras 15 años de investigación en este campo, podemos estar seguros de lo que sí sabemos y de lo que no.

Sabemos que existen evidencias de que los factores de la personalidad y de la situación determinan el comportamiento. Nadie duda que hay evidencias de congruencia personal y variabilidad situacional en el comportamiento social; algunas personas son más congruentes que otras; algunas situaciones influyen más que otras para aminorar o acrecentar el papel de las diferencias individuales en el comportamiento; la cantidad de evidencias de la coherencia del comportamiento en distintas situaciones y momentos depende del sujeto de estudio, el lugar, las variables de personalidad estudiadas y los parámetros empleados; todas las personas observan su propio comportamiento y el de los demás y cometen errores sistemáticos cuando hablan al respecto. Sin embargo, tal vez el análisis más minucioso de esta controversia sea el de Kenrick y Funder (1988: 31), quienes comentan que casi todos los argumentos contra los rasgos de la personalidad como factores determinantes del comportamiento social son tendenciosos y que aún no se cierra todo el círculo de la reaceptación de los rasgos como se interpretaban hace 20 años. Las tendencias actuales se pueden resumir así: Esta controversia ha enseñado otras lecciones prácticas. Ahora las investigaciones sugieren, de modo bastante evidente, que todos aquellos que buscan la validez predictiva de la evaluación de los rasgos mejor deberán recurrir a:

- a) Evaluadores que conozcan a la perfección a la persona evaluada;
- b) Distintas observaciones del comportamiento;
- c) Diversos observadores;
- d) Dimensiones que sean públicamente observables, y
- e) Comportamientos relevantes para la dimensión de que se trate.

Por otra parte, no se debe esperar demasiada precisión cuando se predice:

- 1) El comportamiento en situaciones "fuertes" y claramente basadas en normas de la evaluación de los rasgos, y
- 2) Un caso de comportamiento en comparación con otro distinto.

Esto significa que las organizaciones con una fuerte cultura en lo que se refiere a normas y reglas claras e impuestas moldean el comportamiento individual con más fuerza que la personalidad de todos los empleados en esa organización. Pero también sostiene que si aleccionan y evalúan de manera cuidadosa los rasgos o las variables de la personalidad que sean relevantes, en verdad pueden ser poderosos indicadores del comportamiento organizacional individual y grupal.

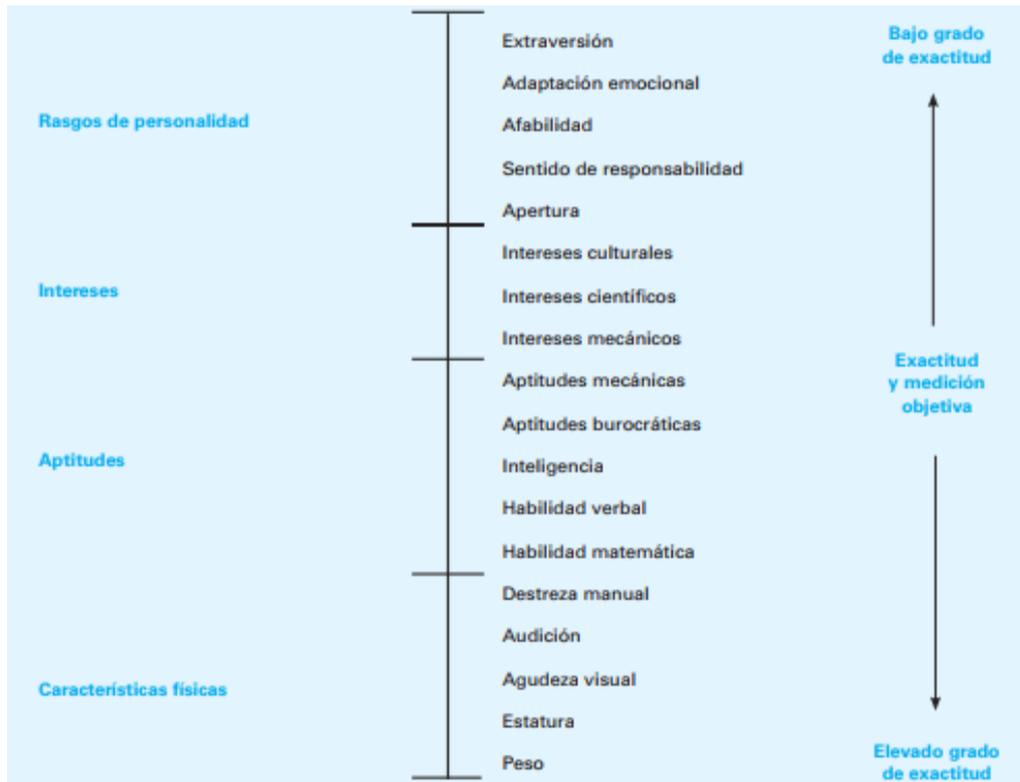
3.2. La importancia de las diferencias individuales y las competencias esenciales

Si todas las personas fuesen iguales, la administración sería extremadamente simple y fácil. Las organizaciones se podrían estandarizar con suma facilidad. Como no es posible eliminar la diversidad y las diferencias personales, las empresas que buscan el éxito deben tratar de capitalizar todas las diferencias individuales de sus asociados para aumentar la competitividad.

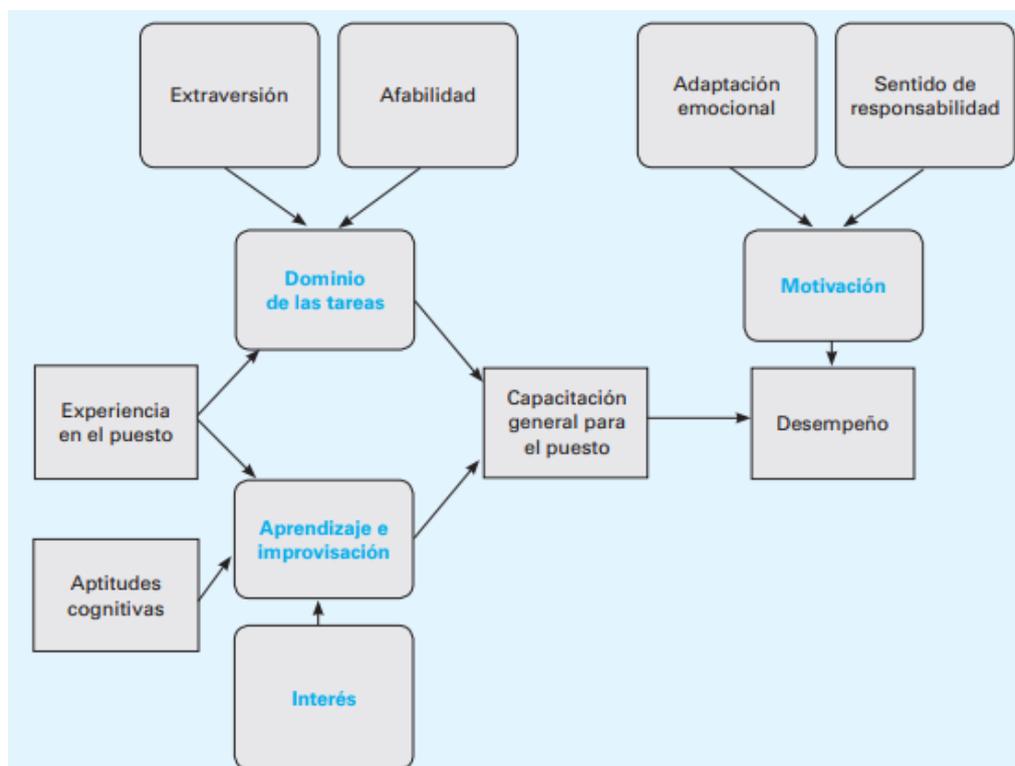
La diversidad es una novedad en las organizaciones. Su base son las diferencias individuales, que deben ser bien administradas. Para ello, es preciso evitar dos paradigmas. El primero es la imagen de espejo, o la vieja creencia de que todas las personas son básicamente iguales, lo que simplifica la visión del mundo. La frase "todos se parecen a mí" define bien esta postura.

Si un gerente piensa que todos comparten sus mismas habilidades, intereses, creencias y valores, y si toma esta idea como referencia para organizar a las personas e incentivarlas para buscar un objetivo común, está olvidando las diferencias. El segundo paradigma es la aceptación de estereotipos sobre las personas con base en el sexo o en ciertas características raciales, étnicas o de edad. Cada persona es única y cada grupo es único.

El gerente que no presta atención a esas diferencias sin duda perjudicará a su organización, a sus asociados y a su propia carrera.



Características de los indicadores humanos.²



La influencia de las diferencias individuales en el desempeño del puesto.

Las competencias esenciales

En un mundo que se caracteriza por una feroz competencia, las organizaciones tienen un creciente interés en identificar sus competencias básicas (core competencies). Este concepto surgió en 1990, en un artículo escrito en la Harvard Business Review, para referirse a las competencias estratégicas únicas que hacen a una organización mejor que sus competidoras y la llevan a una posición de liderazgo en su sector. La competencia básica puede ser un conocimiento técnico o una tecnología específica que permite ofrecer a los clientes un valor único y que distingue a una organización de las demás. La competencia de Sony para la miniaturización y la de Honda para la creación de motores de automóviles son dos ejemplos clásicos.

La teoría dice que el éxito de una organización depende de que identifique y desarrolle las competencias que necesitará. Así, desde el punto de vista de la organización, una competencia es un conjunto de habilidades y tecnologías, y no una sola habilidad o tecnología aislada. Lo importante es la integración de las competencias básicas, lo cual es resultado del aprendizaje colectivo de la organización (en especial de su forma de coordinar diversas habilidades de producción), la inclusión de distintas corrientes de tecnología y la innovación. Esencialmente, las competencias básicas son la comunicación, la participación y un profundo compromiso de las personas para trabajar en busca de los objetivos de la organización. Para que una competencia sea considerada básica para la organización debe cumplir tres condiciones: 1. Valor percibido por los clientes.

Toda competencia básica debe ofrecer a la organización condiciones que agreguen valor para sus clientes en forma diferente y consistente. 2. Diferenciación de sus competidores. Toda competencia básica debe diferenciar y distanciar a la organización de sus competidores. Debe ser algo que perciba el mercado como característico de la marca, del producto o de la propia organización. 3. Capacidad de expansión. Toda competencia básica debe favorecer el crecimiento de la organización. No basta con que sea el fundamento de los productos y los servicios actuales; es necesario que pueda sustentar la innovación.

Cada organización debe definir y localizar sus competencias básicas para obtener una ventaja competitiva, que está formada por todos los factores que hacen que los productos y servicios sean diferentes a los de sus competidores y les dan mayor participación de mercado.

Muchas organizaciones definen jerarquías y bloques de competencias para desarrollarlas en todos los niveles a fin de mejorar su desempeño global. Se trata de ubicar las competencias de la organización, así como las de los grupos (equipos) y los individuos.

Una vez identificadas las competencias básicas, la organización tiene dos opciones: comprar (atraer y admitir nuevos talentos) o construir (capacitar y desarrollar los talentos existentes). Estas decisiones deben concentrarse en la forma en que las personas ingresan a la organización (proceso de selección) y se mueven dentro (rotación, carrera y sucesión) o fuera de ella (separaciones).

Cuando la organización decide construir competencias por medio de la capacitación y el desarrollo, la clave del éxito está en desarrollar experiencias y especialización (expertise) que cubran las brechas que pudieran existir entre sus aptitudes básicas.

Además, la organización debe definir programas para fortalecer las competencias que estén alineadas con su estrategia organizacional. Esto significa utilizar varias opciones de capacitación, adiestrar a los equipos, adoptar tecnología adecuada e incluir a los clientes en el proceso. Se requiere involucrar a todos los líderes para que ayuden a enfrentar el reto que implica aumentar la competencia de las personas.

Visión estratégica	Comprender la misión, la visión, los objetivos, la estrategia y la cultura de la organización. Vincular distintas áreas de desempeño humano con el fin de alcanzar objetivos.
Habilidades de liderazgo	Saber cómo liderar o influir en otros de forma positiva para que el trabajo logre los resultados deseados.
Habilidad para las relaciones	Trabajar eficazmente con otros y ejercer influencia interpersonal para alcanzar objetivos comunes.
Habilidades tecnológicas	Saber utilizar las tecnologías usuales y las nuevas, así como diferentes tipos de software y de hardware, comprender los sistemas de apoyo y aplicarlos correctamente.
Habilidades para resolver problemas	Detectar brechas en el desempeño y ayudar a otras personas a descubrir la manera de reducirlas, ahora y en el futuro.
Pensamiento sistémico	Identificar las entradas, los procesos y las salidas de un subsistema, sistema o suprasistema, y aplicar información para mejorar el sistema humano.
Comprensión del desempeño	Saber distinguir entre actividades y resultados, reconocer implicaciones, regresiones y consecuencias.
Comprensión del negocio	Prestar atención a las funciones del negocio y a la forma en que las decisiones pueden afectar los resultados financieros y extrafinancieros del negocio.
Habilidades para la negociación	Saber organizar, preparar, supervisar y evaluar el trabajo que desempeñan las personas, los empleados temporales y los colaboradores subcontratados.
Habilidades para enfrentar contingencias	Saber manejar la ambigüedad y la incertidumbre, así como el estrés que generan el cambio y los múltiples significados o posibilidades.
Habilidades de consultoría	Comprender los resultados que los asociados desean obtener de un proceso y saber cómo alcanzarlos con eficiencia y eficacia.

Ejemplos de competencias personales relacionadas con el desempeño en la organización¹

Las diferencias individuales conducen necesariamente a la diversidad humana en las organizaciones. En lugar de tratar de estandarizar y homogeneizar el comportamiento de las personas, las organizaciones de hoy hacen exactamente lo contrario, es decir, incentivan la diferenciación, aprovechan la diversidad humana y obtienen resultados a partir de ella. La diversidad ofrece a las organizaciones los siguientes beneficios:

- ✓ Mayor probabilidad de encontrar soluciones originales, creativas e innovadoras.
- ✓ Proyección de una imagen ética, al rechazar prejuicios y discriminación interna y externa.
- ✓ Mayor probabilidad de obtener fidelidad y lealtad de los asociados.
- ✓ Mayor probabilidad de que los asociados estén dispuestos a poner todo su empeño en la organización.
- ✓ Mayor probabilidad de que los asociados desarrollen iniciativa, autonomía y responsabilidad.
- ✓ Posibilidad de fomentar un clima de trabajo que estimule el crecimiento de las personas.
- ✓ Contribuye decisivamente a que la organización actúe como un verdadero agente de cambio social.

La diversidad realza las diferencias individuales y se contrapone a la homogeneidad, la cual trata a las personas como entidades estandarizadas.

3.3. Sistemas de creencias y valores sociales relacionados con el trabajo

A lo largo de los años, diferentes investigadores han aislado distintas creencias o sistemas de creencias que han tratado de describir y evaluar. Otros se han centrado más en las necesidades que en las creencias. Se ha observado que muchas de ellas se relacionan en forma directa con el campo laboral (Furnham, 1990).

- ✚ *Motivación al logro.* La gran cantidad de trabajos psicológicos sobre la necesidad de logro o motivación al logro fue iniciada por el teórico de la personalidad Murray (1938), que incluyó la de logro como una de sus 20 necesidades básicas. Era así como la definía: "El deseo de lograr algo difícil. Dominar, manipular u organizar objetos físicos, seres humanos o ideas. Hacerlo con la mayor rapidez é independencia posibles. Sobresalir personalmente. Competir y superar a otros." Se llegó a la conclusión de que estas necesidades eran

tendencias fundamentalmente inconscientes e inherentes, de carácter general, y que no se relacionaban específicamente con ninguna situación. Asimismo, solían ser estables a lo largo del tiempo. A partir de la Segunda Guerra Mundial ha habido un interés cada vez mayor por el estudio de la motivación al logro, el cual ha sido encabezado por Atkinson (1964) y McClelland (1961), quienes trataron de pronosticar el logro económico de las naciones tomando en cuenta las necesidades de logro de los individuos que las integran.

- ✚ *Autoritarismo.* Con base en entrevistas a determinados grupos de personas, los investigadores creían haber encontrado un sistema general de valores y creencias, al que llamaron autoritarismo (Adorno et al, 1950). El concepto del autoritarismo surgió de los investigadores que, en la época inmediatamente posterior al nazismo, trataban de responder a la pregunta, en el sentido de que si “os sujetos con demasiados prejuicios tienen características peculiares de personalidad”. Se ha demostrado que las personas autoritarias evitan situaciones ambiguas y son renuentes a creer que las "personas buenas" tienen atributos positivos y negativos. Sin embargo, parece que con frecuencia se muestran con poco interés en los temas políticos, participan menos en actividades comunitarias y políticas y tienden a preferir líderes fuertes.
- ✚ *Creencias en un mundo justo.* El modelo de "creencias en un mundo justo" fue identificado hace más de 25 años y se centra en la tendencia de las personas a culpar a las víctimas de alguna desgracia por su propio destino (Lerner, 1980). Lerner y Miller (1978: 1030-1031) resumieron de manera sucinta la esencia de esta hipótesis o teoría: Las personas tienen una necesidad de creer que viven en un mundo donde la gente por lo general obtiene lo que se merece. La creencia de que el mundo es justo permite al individuo enfrentarse al ambiente físico y social como si fueran estables y ordenados. Sin esta creencia al individuo le sería difícil comprometerse consigo mismo en la búsqueda de objetivos de largo plazo o incluso con un comportamiento socialmente regulado de la vida cotidiana. Debido a que la creencia de que el mundo es justo cumple una importante función de adaptación para el individuo, las personas se rehúsan a prescindir de esta creencia y pueden sentirse muy incómodas si encuentran evidencias que sugieran que, después de todo, no es en realidad ni justo ni ordenado.
- ✚ *Conservadurismo.* El del conservadurismo es un concepto que se relaciona muy estrechamente con el autoritarismo. Wilson (1973: 3) asegura que el conservadurismo es "un factor general, que subyace en todo el campo de las actitudes sociales tanto como la inteligencia, se considera como un factor general que determina parcialmente las capacidades en distintas áreas".

✚ *Adicción al trabajo.* Oates (1971) afirma haber sido quien ideó el neologismo adicto al trabajo para referirse a la inclinación y a la compulsión incontrolable necesidad de trabajar de manera incesante. Sin embargo, a diferencia de otras formas de adicción que se consideran reprobables, la adicción al trabajo es encomiada, valorada, esperada y hasta exigida. Según ese autor, entre los signos de este "síndrome" están el jactarse por la cantidad de horas trabajadas, la comparación con otras personas sobre la cantidad de trabajo logrado, la incapacidad de rechazar las peticiones de trabajar, y competitividad en términos generales: En Estados Unidos de América, se cree que el estilo de vida de las personas adictas al trabajo es a) una virtud religiosa, b) una forma de patriotismo, c) la manera de ganar amigos e influir en los demás, d) la forma de conservar la salud y la sensatez. Por tanto, aunque los sujetos con este síndrome se sientan hartos, es poco probable que cambien sus hábitos. ¿Por qué? Porque son un dechado de virtudes. Son "quienes más probabilidades tienen de triunfar".

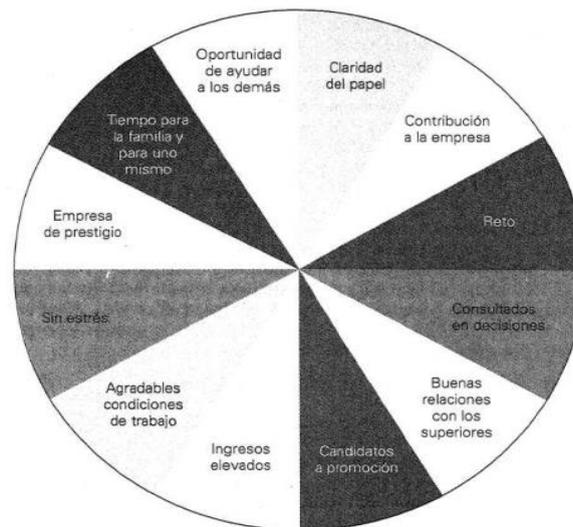
Valores sociales y trabajo

Los investigadores del tema de los valores sociales los han concebido como un sistema de creencias que tienen que ver con aspectos como la competencia y la moral, y que se derivan en gran parte las demandas de la sociedad. Estos sistemas de valores son reseñas organizadas de experiencias que captan las cualidades focales y abstractas de vivencias pasadas; tienen una calidad moral obligatoria (especifican comportamientos prescritos y proscritos) en torno de ellas y funcionan como criterios o marcos de referencia contra los cuales se pueden probar las experiencias actuales. También se afirma que actúan como motivos generales. Se dice que un valor es una creencia permanente en el sentido de que es preferible un modo indispensable específico de comportamiento y un estado terminal de existencia, o ambas cosas. Cuando se internaliza un valor, éste se convierte en un criterio estándar, consciente o inconscientemente, que guía los actos: para desarrollar y mantener actitudes hacia objetos y situaciones relevantes, para justificar los actos y las actitudes propios y de los demás, para juzgarse moralmente a sí mismo y a los otros y para compararse con los demás. Las investigaciones que realizaron Feather (1975) y otros expertos demostraron que tales sistemas de valores se vinculan sistemáticamente con la cultura de origen, religión, disciplina universitaria elegida, convicción política, generaciones en una familia, edad, sexo, personalidad y formación educativa. A la larga, estos valores pueden determinar la elección vocacional y el comportamiento ocupacional.

Feather (ibid) sostiene que las actitudes sociales preceden a los valores que surgen como abstracciones de la experiencia personal del comportamiento propio y de los demás. Con el tiempo, estos valores se organizan en sistemas de valores coherentes, los cuales funcionan como marcos de referencia que guían las creencias y comportamientos en muchas situaciones, como el trabajo. Ese autor sostiene que los valores, las actitudes y las atribuciones se vinculan con un sistema cognitivo y afectivo (pensamientos y sentimientos). Por tanto, la explicación que dan las personas sobre el desempleo se "vinculan con otras creencias, actitudes y valores en un sistema de formas que dan sentido y uniformidad a los hechos que ocurren" (p. 805). Entonces, se puede esperar que existan relaciones coherentes y predecibles entre el sistema general de valores de uno y las creencias específicas relacionadas con el trabajo. ¿Qué es lo que la gente quiere y considera importante en su vida? En investigaciones recientes de Schwartz (1992) y sus colaboradores mostraron que los valores de las personas se pueden organizar en los 10 tipos siguientes:

1. Benevolencia, protección activa del bienestar de los demás
2. Universalismo, igualdad y justicia
3. Autodirección, independencia de pensamiento y acción
4. Estímulo, emoción
5. Hedonismo, gratificación sensual y emocional
6. Logro, éxito personal a través de la competencia
7. Poder, estatus y respeto
8. Garantía, seguridad y armonía personal y de grupos sociales
9. Acatamiento, respeto, freno a actos e impulsos que puedan dañar a otros o violar las normas
10. Tradición.

Estos tipos de valores se representan gráficamente como 10 porciones de un pastel como se muestra en la siguiente figura:



Es más probable que los tipos adyacentes de cada uno (en términos de la categoría a la que pertenecen) sean compatibles entre sí. Tal vez surjan conflictos interpersonales cuando los individuos que trabajan en estrecha colaboración no compartan valores personales semejantes ni adyacentes. Posiblemente los valores personales se reflejen en los valores en el trabajo, los cuales pueden clasificarse en dos facetas. La primera de ellas es si el valor en el trabajo tiene que ver con un resultado en el mismo (por ejemplo, reconocimiento, pago) o un recurso que simplemente se comparte con el simple hecho de estar asociado con la organización laboral (por ejemplo, condiciones de trabajo, reputación de la empresa). La segunda faceta clasifica los resultados del trabajo en resultados instrumentales (por ejemplo, beneficios), afectivos (relación con los compañeros de trabajo) y cognitivos (por ejemplo, logro, aportaciones a la sociedad). Algunos valores se asocian con la ética en el trabajo (logros y trabajo arduo), mientras que otros tienen que ver con las relaciones interpersonales en el mismo (Hui, 1992).

3.4. La motivación y la comunicación organizacional

La motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del CO. A pesar de la enorme importancia de la motivación, resulta difícil definirla con pocas palabras y no existe consenso al respecto, lo que hace aún más difícil de aplicar sus conceptos en el quehacer diario de las organizaciones. Por lo general, se utilizan términos como necesidades, deseos, voluntad, metas, objetivos, impulsos, motivos e incentivos. La palabra motivación proviene del latín *movere*, que significa mover. Algunos autores se concentran en ciertos factores que estimulan y dirigen las acciones de las personas. Otros señalan metas a alcanzar.² Otros más afirman que la motivación es la manera de incitar un comportamiento, imbuirle energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que se presenta cuando todo ello ocurre. La motivación es un proceso

psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano.

Desde una perspectiva sistémica, la motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí:

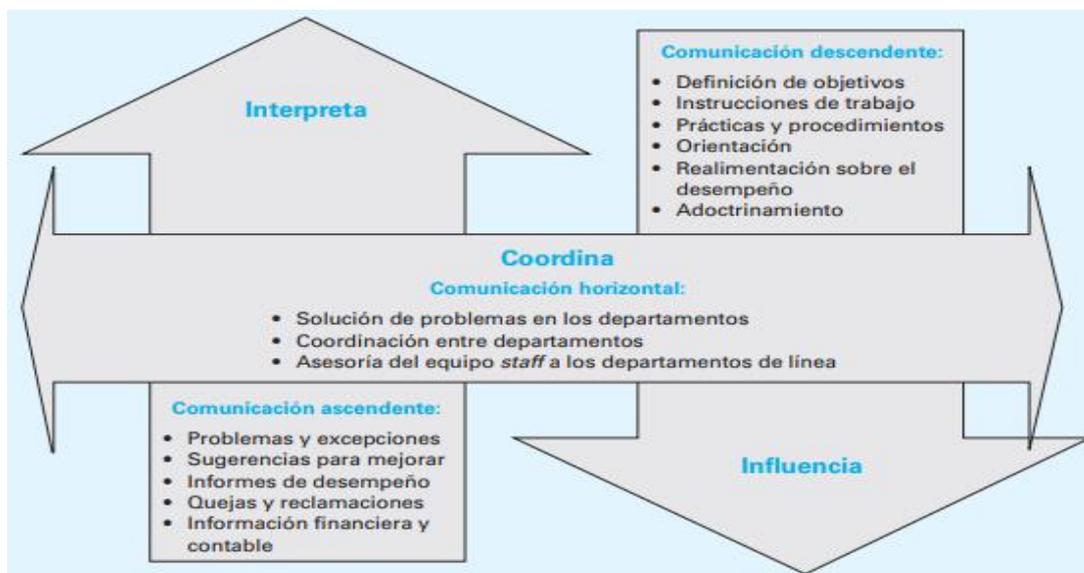
1. **Necesidades.** Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico, por ejemplo, cuando las células del cuerpo se ven privadas de alimento y agua, o cuando la persona es separada de sus amigos o compañeros. Las necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales. En suma, una necesidad significa que la persona tiene una carencia interna, como hambre, inseguridad, soledad, etc. El organismo se caracteriza por buscar constantemente un estado de equilibrio, el cual se rompe cada vez que surge una necesidad, un estado interno que, cuando no es satisfecho, crea tensión e impulsa al individuo a reducirlo o atenuarlo.
2. **Impulsos.** También se les llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo. Los impulsos fisiológicos y psicológicos se orientan hacia la acción y crean las condiciones que generarán la energía para alcanzar un objetivo. Los impulsos son el corazón del proceso de motivación. Las necesidades de alimento y agua se transforman en hambre y sed, y la necesidad de tener amigos se convierte en un impulso para la afiliación.
3. **Incentivos.** Al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso. Comer alimentos, beber agua o reunirse con los amigos tenderá a restaurar el equilibrio y a reducir los impulsos correspondientes. En estos ejemplos, el alimento, el agua y los amigos son los incentivos. En general, los incentivos están fuera del individuo y varían enormemente de acuerdo con la situación.

La comunicación organizacional

La comunicación es esencial para alcanzar la concordancia y la consistencia en el comportamiento de las personas. La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal. En la actualidad, la informática ha intensificado la comunicación en todas las direcciones. La comunicación organizacional, como la interpersonal, no es perfecta, sino que se transforma a lo largo del proceso, lo cual provoca que el destinatario casi siempre reciba un mensaje diferente al enviado originalmente, pues la intención se transforma en el proceso de comunicación. La comunicación organizacional casi siempre funciona como si los mensajes y los significados entre la administración y las personas pasaran por un cuello de botella. Los canales de comunicación formal son los que luyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad definida por la organización. Existen tres tipos de canales formales: las comunicaciones descendentes, las ascendentes y las horizontales:

1. Las comunicaciones descendentes son los mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. Este tipo de comunicación vertical busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización. El administrador puede comunicarse con niveles jerárquicos inferiores por medio de conversaciones, reuniones, mensajes en publicaciones de la organización, correos electrónicos, llamadas telefónicas, memorandos, videos, seminarios, cartas y manuales de políticas y procedimientos. Las comunicaciones descendentes generalmente tratan los siguientes asuntos:
 - a) Definición de objetivos y estrategias. La comunicación presenta directrices a los niveles más bajos de la organización.
 - b) Instrucciones para el trabajo y racionalidad. Son indicaciones sobre cómo se debe hacer el trabajo y cómo relacionarlo con otras actividades de la organización.
 - c) Prácticas y procedimientos. Son mensajes que definen políticas, reglas y reglamentos.
 - d) Realimentación sobre el desempeño. Son mensajes que indican la evaluación sobre el desempeño de una persona.
 - e) Adoctrinamiento. Son mensajes destinados a motivar a las personas a adoptar los valores culturales de la organización, asumir su misión y visión y a participar en ceremonias especiales.
2. Las comunicaciones ascendentes son los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional. Hay cinco tipos de información ascendente:

- a) Problemas y excepciones. Son mensajes que describen desviaciones o anomalías en el desempeño rutinario y normal, y buscan llamar la atención de la directiva.
 - b) Sugerencias para mejorar. Son mensajes con ideas para mejorar los procedimientos relacionados con las tareas para aumentar la calidad y la eficiencia.
 - c) Informes de desempeño. Son mensajes que incluyen reportes periódicos que informan a la administración acerca del desempeño de personas o unidades de la organización.
 - d) Información contable y financiera. Son mensajes que se refieren a costos, pago de cuentas, volumen de ventas, utilidades proyectadas, rendimiento sobre la inversión y otros asuntos de interés para la administración.
3. Las comunicaciones horizontales son el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Se puede dar dentro o a lo largo de las unidades de la organización. Su propósito no es sólo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación. Existen tres categorías de comunicación horizontal:
- a) Solución de problemas intradepartamentales. Son los mensajes que intercambian miembros de un mismo departamento sobre el cumplimiento de las tareas.
 - b) Coordinación interdepartamental. Son mensajes entre diferentes departamentos para facilitar el cumplimiento de proyectos o tareas comunes.
 - c) Asesoría del staff para los departamentos de línea. Son mensajes de especialistas del staff a los administradores de línea para ayudarles en sus actividades.



Comunicaciones organizacionales.

3.5. El sueldo como fuente de motivación y satisfacción

El sueldo o salario es el pago que recibe un trabajador de manera periódica por el desempeño de su trabajo. El dinero nunca debe ser pasado por alto como motivador. Todas las remuneraciones a los empleados a cambio de su desempeño no solamente son importantes, sino esenciales: sueldo o salario, pago a destajo (pago por unidades producidas a cierto nivel de calidad), o cualquier otro pago de incentivo, bonos, opciones de acciones o seguro pagado por la compañía. El significado que se le da al dinero como forma de retribución a veces excede al valor monetario como tal: es posible que para algunas personas signifique categoría o poder. Según Newstrom (2007), el dinero tiene valor de estatus cuando se recibe y se hace uso de él. Este mismo autor afirma que si el empleado le da un valor muy alto al dinero en algún momento y comienza a desear obtenerlo cada vez en mayor cantidad considera que el esfuerzo por obtenerlo (alto desempeño) le traerá como beneficio dicho dinero, como reconocimiento a su productividad; en esto consiste el carácter motivador del dinero. Lo mismo sucede con las personas para quienes el dinero no es lo más importante: se conforman con obtenerlo nada más para subsistir.

En consecuencia, si el dinero es el tipo de motivador que puede y debe ser, los administradores tendrán presentes ciertos aspectos. En primer lugar, es probable que el dinero como tal sea importante tanto para las personas que estén formando una familia, como para los solteros o cuyas necesidades económicas no sean apremiantes. Entonces, el sueldo es un medio inmediato para conseguir un nivel de vida mínimo, aunque este mínimo puede ascender a medida que la gente incrementa su riqueza. Pero es imposible generalizar: para algunas personas el dinero será siempre de mayor importancia, mientras para otras no tanto. Es importante mencionar que la satisfacción laboral puede generarse por diversos motivos, que pueden ser relacionados con las propias actividades que realiza el trabajador, es decir, le gusta su trabajo, o bien, por el ambiente laboral, que significa que tiene una buena relación con sus compañeros y con sus jefes, para ambos casos ésta satisfacción puede ser mucho mayor que la que provoca el dinero.

3.6. La influencia de las condiciones ambientales laborales en el comportamiento

Así como la personalidad tiene implicaciones importantes para comprender el comportamiento, también las condiciones ambientales y laborales influyen en él. No se debe tratar de controlar la personalidad de los empleados de manera directa, aunque se quiera; no sería ético. Hay que tomar en cuenta las diferencias de personalidad, ya que en ocasiones las exigencias de la situación pueden provocar divergencias individuales. En condiciones de trabajo normales, es decir, que

existe confianza, brindan seguridad y hay estabilidad, el comportamiento del empleado puede mostrarse más constante la personalidad se acerca mucho al comportamiento del empleado. Cuando la personalidad del individuo no encaja en las necesidades y demandas del puesto, bajará su productividad y estará menos satisfecho. El liderazgo, la comunicación interpersonal, el manejo de conflicto, el estrés y la resistencia al cambio influyen en el comportamiento del empleado dentro de la organización. (Hellriegel, 2009).

3.7. La cultura organizacional y el desempeño en las organizaciones

Para poder entender el comportamiento organizacional es necesario conocer la cultura organizacional, la cual constituye la parte medular de las organizaciones. “Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra” (Chiavenato, 2009, p. 120). Gracias a la educación y la socialización, las personas van interiorizando la cultura que está influenciada por factores económicos, políticos y legales.

La cultura organizacional representa los sentimientos de la organización que no están escritos. Todos los miembros de la organización participan en ella, pero pasa inadvertida. (Chiavenato, 2004). Existen dos niveles de la cultura organizacional. Uno de artefactos visibles y comportamientos observables, cuyo foco de atención es la manera como los miembros de la organización visten, actúan, comparten símbolos, anécdotas y ceremonias. Y otro de los elementos profundos de la mente, como supuestos, creencias y procesos de pensamiento que constituyen la cultura real de los integrantes de la organización. (Albizu y Olazarán, 2004). Proporcionar a sus miembros un sentido de identidad en la organización y generar compromiso con las creencias y valores que son mayores que ellos son algunas funciones de la cultura organizacional. La cultura organizacional cumple dos papeles centrales (Griffin y Moorhead, 2010):

- ✓ Integrar a los miembros de la organización y mejorar la forma como se relacionan (Griffin y Moorhead, 2010; Hellriegel y Slocum, 2009).
- ✓ Ayudar a que la organización se adapte al entorno externo (Griffin y Moorhead, 2010).

La integración interna significa que los miembros de la organización van desarrollando una identidad de carácter colectivo y un conocimiento de la forma óptima en que juntos pueden trabajar efectivamente (Cerra y Kastika, 1994). Y la adaptación externa es la manera como la

organización alcanza sus metas y hace relaciones con personas externas. La cultura de una organización ayuda a guiar las actividades diarias para que los trabajadores cumplan ciertos objetivos que se han establecido, y a responder con rapidez a las necesidades de los clientes (Albizu y Olazarán, 2004), es decir, conduce lo que los individuos realizan y cómo lo hacen, sin ser supervisados ni dirigidos constantemente. Por eso la cultura es un elemento importante para las organizaciones que son cada vez más complejas (Robbins, 2009).

Las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas, las cuales son importantes cuando las personas quieren formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera. La cultura organizacional no es algo palpable, los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones que se derivan de su cultura casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas, los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos, las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal. Los aspectos invisibles y profundos son las manifestaciones psicológicas y sociológicas como pautas de influencia y de poder, percepciones y actitudes de las personas, sentimientos, normas grupales, valores, expectativas, normas de interacciones formales y relaciones afectivas.

La cultura organizacional realiza las siguientes funciones:

1. Define fronteras y crea las diferencias de una empresa en relación con las demás.
2. Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
3. Facilita la generación de compromiso con algo más grande que sólo el interés individual.
4. Mejora la estabilidad del sistema social al ayudar a mantener unida a la organización y al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados.
5. Sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y el comportamiento de los empleados.

El papel de la cultura como influencia del comportamiento de los trabajadores parece que hoy día es cada vez más importante en el lugar de trabajo. En la medida que las organizaciones van ampliando más su extensión de control, aplanan sus estructuras, introducen equipos, reducen la formalización y dan poder a los empleados, el significado compartido provisto por una cultura fuerte garantiza que todos los de la organización caminen en una misma dirección (Griffin y Moorhead, 2010). Muchas de las funciones de la cultura son importantes para la organización y el empleado, ya que logran mejorar el compromiso que tiene la organización y a su vez incrementan

la consistencia del comportamiento del trabajador. Algunos empleados han opinado que la cultura es valiosa debido a que reduce ambigüedades en la organización. La cultura dice a los empleados cómo efectuar las tareas, y le permite distinguir de todo lo que realiza qué es importante y qué no lo es. Por tanto, no se deben ignorar los aspectos disfuncionales de la cultura, en especial uno fuerte sobre la eficacia de la organización (Albizu y Olazarán, 2004).

Cuando un empresario inicia un negocio, la creación de la cultura de la empresa puede parecer secundaria ante los procesos básicos para crear un producto o servicio y venderlo a sus clientes. No obstante, es pertinente aclarar que cuando una empresa crece y se va volviendo exitosa comienza a desarrollar una cultura que la distingue de las demás permitiéndole el éxito. Por tanto, podemos parafrasear que el éxito de una empresa depende de las estrategias que utiliza para realizar las cosas, pero también depende de su cultura. Así, el proceso para crear una cultura de una organización debe vincularse con los valores estratégicos y culturales, de modo muy similar a la forma como la estructura de la organización está vinculada con su estrategia. Los primeros pasos que se dan en el proceso de la formación de una cultura organizacional comprenden el establecimiento de los valores. Primero, se deben determinar los valores estratégicos de la organización, es decir, las creencias básicas acerca del entorno de una organización que le dan forma a su estrategia. Los valores estratégicos se desarrollan siguiendo un proceso de revisión del entorno y un análisis estratégico que evalúa las tendencias económicas, demográficas, de políticas públicas, tecnológicas y sociales para identificar las necesidades del mercado y que la organización puede satisfacer. El otro conjunto de valores son los culturales, aquellos que los empleados necesitan adquirir para que la estrategia actúe con base en los valores estratégicos. Los valores culturales tendrán como sustento las creencias de la organización sobre la forma y razón por las que la organización podría lograr el éxito. Cuando una organización desarrolla valores culturales desvinculados de los valores estratégicos tiene como resultado valores vacíos poco relacionados con el negocio emprendido. (Robbins, 2009).

3.8. La ética de comportarse políticamente en el trabajo vs inteligencia emocional en el trabajo

El comportamiento político en las organizaciones como aquellas actividades que no requieren ser parte del papel formal de alguien en la organización, pero que influyen o tratan de influir en la distribución de las ventajas y desventajas al interior de ésta. Tal definición agrupa elementos clave de lo que la mayoría de las personas quiere decir cuando hablan de la política organizacional. El comportamiento político cae fuera de los requerimientos de trabajo específicos, y requiere de la

intención de usar las bases de poder de alguien. Además, la definición agrupa los esfuerzos por influir en las metas, criterios o procesos usados para la toma de decisiones cuando plantea que la política tiene que ver con la “distribución de las ventajas y desventajas al interior de la organización”. Tiene amplitud suficiente para incluir comportamientos políticos variados tales como retener información clave para quienes toman decisiones, formar una coalición, delatar, esparcir rumores, filtrar a los medios información confidencial sobre las actividades organizacionales, intercambiar favores con otros miembros de la organización para beneficio mutuo, y cabildar a favor o en contra de un individuo o alternativa de decisión particular. El comportamiento político legítimo se refiere a la política normal de cada día: quejarse con un supervisor, saltarse a la cadena de mando, formar coaliciones, obstruir políticas o decisiones organizacionales por inacción o apego excesivo a las reglas, y desarrollar contactos fuera de la organización a través de las actividades profesionales propias. Por otro lado, también hay un comportamiento político ilegítimo que viola las reglas implícitas del juego. Quienes se involucran en tales actividades extremas con frecuencia son descritos como individuos que practican la “guerra sucia”. Las actividades ilegítimas incluyen el sabotaje, delaciones y protestas simbólicas tales como usar vestimenta no ortodoxa o botones de protesta y grupos de empleados que se reportan enfermos simultáneamente. La gran mayoría de todas las acciones políticas en una organización son del tipo legítimo. Las razones son pragmáticas: las formas extremas de comportamiento político entrañan un riesgo real de perder la membresía en el grupo o de que haya sanciones extremas contra quienes las utilicen y luego dejarlos sin poder para que no lo pongan en práctica.

Aunque no hay atajos para diferenciar la política ética de la falta de ética, hay algunas preguntas que debe considerar. Por ejemplo, ¿cuál es la utilidad de involucrarse en la politiquería? En ocasiones nos vemos envueltos en comportamientos políticos sin tener buenas razones. Ejemplo de esto es el jugador de béisbol de las ligas mayores Al Martin, afirmó que él había jugado fútbol en USC cuando en realidad nunca lo había hecho. Como Martin jugaba béisbol y no fútbol, tenía poco que ganar con esta mentira. Mentiras flagrantes como esta son un ejemplo extremo de la administración de la impresión, pero muchos de nosotros hemos distorsionado información para causar una impresión favorable. El punto es que, antes de hacerlo hay que pensar si realmente vale la pena en correr el riesgo. Otra pregunta es de índole ética: ¿Cómo balancea la utilidad de entrar al comportamiento político con el daño (o daño potencial) que causará a otros? Por ejemplo, elogiar a un supervisor por su apariencia con objeto de que le haga un favor, es probablemente menos dañino que darse crédito por un proyecto que otros hicieron. Por último, ¿la actividad política se conforma a

estándares de equidad y justicia? En ocasiones es difícil ponderar los costos y beneficios de una acción política, pero su ética queda clara. El jefe de departamento que infla la evaluación de un empleado favorito y degrada la de otro menos agradable a sus ojos –y luego las usa para justificar un aumento grande de salario al primero y nada al segundo– ha tratado en forma injusta al trabajador desfavorecido. Desafortunadamente, las respuestas a estas preguntas con frecuencia se dan en una forma que hace aparecer que las prácticas sin ética la tengan. Por ejemplo, las personas poderosas son muy buenas para explicar los comportamientos de autoservicio en términos de los mejores intereses de la organización. De manera similar, son capaces de plantear en forma persuasiva que las acciones injustas en realidad son justas. Nuestro punto de vista es que la gente inmoral justifica casi cualquier comportamiento. Aquellos poderosos, articulados y persuasivos son más vulnerables debido a que es probable que tengan éxito con las prácticas sin ética. Cuando se enfrente a un dilema ético respecto de la política organizacional, trate de considerar los elementos anteriores (¿vale la pena correr el riesgo en nombre del beneficio político? ¿Saldrá perjudicado alguien en el proceso?). Si tiene una base de poder fuerte, reconozca la capacidad que éste tiene para corromper. Recuerde que es mucho más fácil que quienes no tienen poder actúen con ética a que lo hagan los poderosos, si no por otra razón, porque lo común es que tengan muy poca discreción política para aprovechar.

La inteligencia emocional (IE) es la capacidad que alguien posee para (1) ser consciente de sí mismo (reconocer las emociones propias cuando las experimenta), (2) detectar las emociones de los demás, y (3) manejar claves e información emocionales. Las personas que conocen sus propias emociones y son buenas para interpretar las de los demás –por ejemplo, saber por qué se está enojado y expresarlo sin violar las normas– son más eficaces en sus trabajos. Varios estudios sugieren que la IE desempeña un rol importante en el desempeño en el trabajo, y uno de ellos analizó las características de los ingenieros de Lucent Technologies que eran calificados como estrellas por sus iguales. Los investigadores concluyeron que las estrellas eran mejores para relacionarse con los demás. Es decir, era la IE y no el IQ lo que caracterizaba a los grandes realizadores. Otro estudio esclarecedor analizó los éxitos y fracasos de 2 presidentes de Estados Unidos –de Franklin Roosevelt a Bill Clinton–, quienes fueron evaluados en seis cualidades — comunicación, organización, habilidad política, visión, estilo cognitivo e inteligencia emocional. Se encontró que la cualidad clave que diferenciaba a los exitosos (como Roosevelt, Kennedy y Reagan) de los que no lo fueron (como Johnson, Carter y Nixon) era la inteligencia emocional. La comprensión de las emociones y los estados de ánimo mejora nuestra capacidad de explicar y predecir el proceso de selección en las organizaciones, la toma de decisiones, creatividad, motivación, liderazgo, conflicto interpersonal, negociación, servicio al cliente, actitudes ante el

trabajo y comportamientos desviados en el lugar de trabajo. Una implicación de las evidencias que existen a la fecha sobre la IE es que las empresas deben considerarla un factor en la contratación de empleados, en especial para puestos que demanden un grado alto de interacción social.

Cada vez más empleadores utilizan mediciones de IE para contratar personal. Así también, cada vez más investigadores del CO descubren que las emociones y los estados de ánimo tienen efectos importantes en la toma de decisiones. Las emociones y los estados de ánimo positivos ayudan a tomar decisiones. Las personas que tienen buen humor o las que experimentan emociones positivas usan con más frecuencia la heurística, o reglas prácticas, para tomar rápidas decisiones acertadas. Las emociones positivas también mejoran la capacidad de resolver problemas de modo que los individuos positivos encuentran soluciones mejores para ellos. De igual forma, las personas que tienen buen humor son más creativas que las que lo tienen malo. Producen más ideas que otros piensan, son más originales y tienden a identificar opciones más creativas para resolver problemas. Parece que las personas que experimentan estados de ánimo o emociones positivas tienen pensamientos más flexibles y abiertos, lo que explica por qué son más creativas. Los supervisores deben tratar activamente de mantener felices a los empleados porque esto les genera buen humor (a los trabajadores les gusta que sus líderes los estimulen y den retroalimentación positiva por un trabajo bien hecho), lo que a su vez hace que la gente sea más creativa. No obstante, algunos investigadores no piensan que el buen humor haga más creativas a las personas, sino que hace que se relajen (“si estoy de buen humor, las cosas irán bien y no necesitare pensar en nuevas ideas”) y no tengan el pensamiento crítico necesario para ciertas formas de creatividad. Sin embargo, este punto de vista es controversial, y hasta que no haya más estudios al respecto hemos de concluir con seguridad que el humor positivo incrementa nuestra creatividad para la realización de muchas tareas. Hay estudios que resaltan la importancia que tienen los estados de ánimo y las emociones sobre la motivación, sugieren que las organizaciones que promueven los estados de ánimo positivos en el trabajo seguramente tendrán una fuerza laboral más motivada; el buen humor hace que la gente sea más creativa, lo que genera retroalimentación positiva de parte de quienes observan su trabajo y que refuerza más su humor positivo, que a su vez los hace mejorar aún más su desempeño, y así sucesivamente.

3.9. La salud, las emociones y los estados de ánimo en las organizaciones

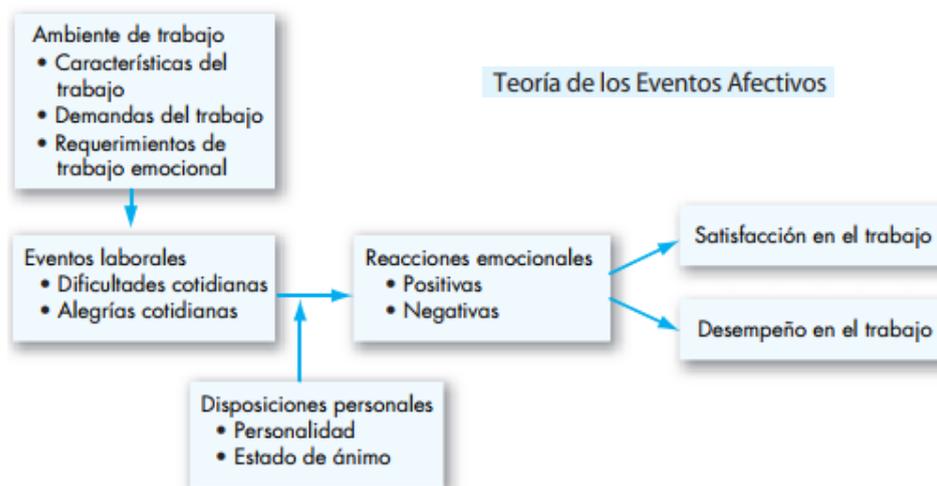
La salud es “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (OMS, 2013). Aunque hay varios componentes de la salud en las organizaciones, en este material se exponen cinco a continuación (Warr, 1987). En 1987, Warr

propuso nueve determinantes que deben considerarse como la base del bienestar en los individuos que les permitirán un mayor desempeño laboral.

1. **Oportunidad de control.** Uno de los determinantes de la salud se encuentra en las oportunidades que proporciona el ambiente a las personas para controlar sus actividades y los acontecimientos que se les presentan. El control se compone de dos elementos importantes: oportunidad de decidir y actuar del modo elegido; y la posibilidad de predecir las consecuencias de la acción.
2. **Oportunidad para el uso de las habilidades.** ¿Hasta qué punto el ambiente reprime el uso de las habilidades? Algunas limitaciones sobre el empleo de las habilidades impiden que las personas exploten las habilidades que ya poseen, permitiendo aprovechar solamente las conductas rutinarias. Estas limitaciones generan que el desempeño de las personas sea bajo, aun cuando su potencial les permitiría desarrollar actividades más complejas.
3. **Metas generadas externamente.** Cuando un ambiente no fomenta exigencia en las personas, no hay retos ni actividades de logro. Lo contrario es cuando el ambiente fomenta cierta exigencia en las personas, quienes buscan alcanzar sus metas, lo cual genera un impacto positivo sobre su salud.
4. **Variedad ambiental.** Los ambientes suelen generar metas y actividades que se asocian con la repetición constante. Es probable que las actividades repetitivas no contribuyan a la salud física y mental de las personas, por lo que es importante que se rompan las actividades rutinarias.
5. **Claridad** ambiental. El quinto elemento que subyace a la salud de una persona es que tenga claridad sobre el ambiente en el que se encuentra.
6. **Disposición de dinero.** Aunque la presencia de dinero no asegura la salud, su ausencia puede contribuir al deterioro de la salud de una persona o a veces producir problemas graves de carácter mental y físico. Ante la escasez de dinero, las personas dejan de atender algunos problemas de salud, lo que a su vez podría generar tensión por la ausencia de este recurso.
7. **Seguridad física.** El ambiente debe proteger los daños físicos en las personas y proporcionar seguridad óptima en necesidades como la comida, el sueño y la vivienda.
8. **Oportunidad para el contacto interpersonal.** Cuando se genera contacto con otras personas en el ambiente donde alguien se desempeña, se reducen los grados de soledad y se incrementan los sentidos de amistad. Es un gran apoyo sentir que hay alguien a quien se puede recurrir en caso de necesidad o problema físico o emocional.

9. **Posición valorada.** Cuando se recibe una posición en función de las actividades que se realizan, se alcanza la autoestima y estima de los otros. También implica el reconocimiento público de que se cumplen las responsabilidades encomendadas. Esto provoca una posición y una valoración por el resto de los compañeros que comparten el mismo ambiente.

Está claro que ciertas emociones, en particular cuando se manifiestan en el momento equivocado, reducen el desempeño del trabajador. Sin embargo, esto no cambia el hecho de que los empleados lleven su parte emocional al trabajo cotidiano, y que ningún estudio del CO estará completo si no considera el rol que juegan las emociones en el comportamiento en el lugar de trabajo. El afecto es un término genérico que cubre un rango amplio de sentimientos que experimentan las personas. Es un concepto sombrilla que agrupa tanto a las emociones como a los estados de ánimo. Las emociones son sentimientos intensos que se dirigen a alguien o algo. Los estados de ánimo son sentimientos que suelen ser menos intensos que las emociones y que con frecuencia (pero no siempre) carecen de un estímulo contextual. Las emociones y los estados de ánimo son parte importante de nuestra vida, en especial la laboral. Sin embargo, ¿cómo influyen nuestras emociones y estados de ánimo en nuestro desempeño y satisfacción en el trabajo? Un modelo denominado teoría de los eventos afectivos (TEA) ha incrementado nuestra comprensión de los vínculos entre ellos. La TEA demuestra que los empleados reaccionan en forma emocional a los acontecimientos que les ocurren en el trabajo, y que dicha reacción influye en su desempeño y satisfacción con éste.



Fuente: Basado en N. M. Ashkanasy y C. S. Daus, "Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers", *Academy of Management Executive*, febrero de 2002, p. 77.

La teoría comienza por reconocer que las emociones son una respuesta a un evento ocurrido en el ambiente de trabajo, el cual incluye todo lo que rodea al empleo: la variedad de tareas y grado

de autonomía, demandas del trabajo y requerimientos para expresar un trabajo emocional. Este ambiente crea eventos de trabajo que son difíciles, reconfortantes o ambos. Ejemplo de los difíciles son compañeros que se rehúsan a efectuar su parte de la labor, instrucciones conflictivas de gerentes distintos y presiones excesivas de tiempo. Ejemplos de eventos reconfortantes incluyen alcanzar una meta, obtener apoyo de un colega y recibir reconocimiento por un logro. Estos eventos de trabajo disparan reacciones emocionales positivas o negativas, pero las personalidades y estados de ánimo de los empleados los predisponen a responder a ellos con intensidad mayor o menor. Por ejemplo, es probable que las personas con baja calificación en estabilidad emocional reaccionen con mucha fuerza a los eventos negativos y sus estados de ánimo introducen la realidad de que su ciclo afectivo general genera fluctuaciones. Así, la respuesta emocional de una persona a un evento dado cambia en función de su estado de ánimo. Por último, las emociones influyen en cierto número de variables de desempeño y satisfacción, tales como el comportamiento con urbanidad, compromiso organizacional, intensidad del esfuerzo, intenciones de renunciar y comportamiento desviado en el lugar de trabajo. Además, las pruebas de la teoría sugieren que: (1) un episodio emocional en realidad consiste en una serie de experiencias emocionales precipitadas por un único evento. Contiene elementos de ciclos tanto de emociones como de humor. (2) Las emociones actuales influyen en la satisfacción en el trabajo en cualquier momento dado, así como la historia de las emociones relacionadas con el evento. (3) Como los estados de ánimo y las emociones fluctúan con el tiempo, su efecto en el desempeño también fluctúa. (4) Es común que los comportamientos impulsados por emociones sean de corta duración y mucha variabilidad. (5) Debido a que las emociones, incluso las positivas, tienden a ser incompatibles con los comportamientos que requiere un trabajo, no es raro que tengan influencia negativa en su desempeño. En resumen, la TEA da dos mensajes importantes. El primero es que las emociones brindan puntos de vista valiosos para entender el comportamiento de los empleados. El modelo demuestra cómo las emociones difíciles y las reconfortantes influyen en el desempeño y satisfacción en el trabajo. En segundo mensaje es que los empleados y gerentes no deben ignorar las emociones y los eventos que las ocasionan, aun cuando parezcan ser de menor cuantía, porque son acumulativos.

Las emociones negativas también generan cierto número de comportamientos desviados en el lugar de trabajo. Cualquiera que pase mucho tiempo en una organización se da cuenta que la gente con frecuencia se comporta en formas que violan las normas establecidas y amenazan a la organización, a sus miembros o a ambos; esas acciones reciben el nombre de comportamientos desviados en el lugar de trabajo, y muchos son susceptibles de rastrearse, hasta las emociones negativas. Por ejemplo, la envidia es una emoción que ocurre cuando usted se resiente con alguien

porque tiene algo que usted no, y que desea mucho: como una mejor carga de trabajo, oficina más grande o salario más alto. Eso lleva a comportamientos desviados malignos, como un empleado envidioso que actúe con hostilidad esparciendo rumores sobre otro, distorsione los éxitos de los demás y falsee sus logros personales. Las evidencias sugieren que las personas que sienten emociones negativas, en particular las que experimentan enojo u hostilidad, es más fácil que se involucren en comportamientos desviados en su trabajo, que quienes no experimentan esa clase de emociones.

Los gerentes utilizan el humor y dan a sus empleados pequeñas muestras de aprecio para que trabajen bien. Asimismo, hay investigaciones que señalan que cuando los líderes se encuentran de buen humor, los miembros del grupo son más positivos y como resultado cooperan más. Por último, la selección de miembros positivos para los equipos tiene un efecto de contagio porque transmiten su buen humor a los demás. Un estudio de los equipos de cricket profesional (este deporte se practica en países como Gran Bretaña e India, se parece un poco al béisbol) reveló que el buen humor de los jugadores afectaba el de los demás y también influía en forma positiva en su desempeño. Así, tiene sentido que los gerentes seleccionen para sus equipos a personas predispuestas a los buenos estados de ánimo.

3.10. Conflicto y frustración dentro del campo organizacional

Se define conflicto como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa. Esta definición es amplia con toda intención. Describe el punto de cualquier actividad en que las interacciones “se cruzan” para convertirse en un conflicto entre las partes. Agrupa un rango amplio de conflictos que experimentan las personas en las organizaciones: incompatibilidad de metas, interpretaciones diferentes de los hechos, desacuerdos con base en expectativas de comportamiento, etc. Por último, nuestra definición es suficientemente flexible para cubrir el rango completo de niveles de conflicto: desde los actos abiertos y violentos a las formas más sutiles de desacuerdo. Los conflictos y controversias siempre han estado presentes en los individuos, grupos y personas; sin embargo, han existido distintos puntos de vista al respecto. Por ejemplo, los tradicionalistas consideran que son aspectos negativos, destructivos e irracionales que deben evitarse. En cambio, la escuela de las relaciones humanas juzga que son situaciones inevitables, e incluso pueden tener algún beneficio para los grupos. Desde el enfoque interactivo, los conflictos no son únicamente situaciones que han de tolerarse, sino que además deben

fomentarse en los grupos, ya que algunos grupos armoniosos y cooperativos suelen volverse apáticos y perezosos ante las innovaciones. (Davis y Newstrom, 1991).

El proceso del conflicto se desarrolla en cuatro etapas: (1) Oposición potencial, (2) Realización, (3) Comportamiento y, (4) Resultados. La primera etapa en el proceso del conflicto es la presencia de condiciones que generan oportunidades para el surgimiento del conflicto. No necesariamente llevan al conflicto de manera directa, pero si éste ha de surgir una de dichas condiciones es necesaria. La Etapa II es importante porque es en la que tienden a definirse los aspectos del conflicto. Esta es la parte del proceso en que las partes deciden de qué se trata el conflicto. A su vez, esta “adquisición de sentido” es crítica porque la manera en que se define un conflicto determina el establecimiento de la clase de resultados que lo resolverían. La definición del conflicto es importante porque es común que delimite el conjunto de arreglos posibles. En la etapa III, Las intenciones intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento manifiesto. Estas intenciones son decisiones para actuar en una forma dada. Las intenciones se separan como una etapa distinta porque se tiene que inferir lo que el otro pretende para saber cómo responder a su comportamiento. Muchos conflictos suben de intensidad sólo porque una de las partes atribuye intenciones equivocadas a la otra. Además, es común que haya una gran desviación entre las intenciones y el comportamiento, por lo que éste no refleja con exactitud las intenciones de una persona.

Si se identifican las intenciones primarias de manejo del conflicto, con el empleo de dos dimensiones –cooperación (grado en que una parte trata de satisfacer las preocupaciones de la otra) y asertividad (grado en que una de las partes intenta satisfacer sus propias preocupaciones)– se identifican cinco intenciones de manejo del conflicto: competir (asertiva y no cooperativa), colaborar (asertiva y cooperativa), evitar (no asertiva ni cooperativa), acomodarse (no asertiva y cooperativa), y comprometerse (punto medio entre la asertividad y la cooperación). Una persona está compitiendo si busca satisfacer sus propios intereses, sin que le importe el efecto sobre las otras partes del conflicto. Por ejemplo, ocurre que alguien gana una apuesta y el oponente pierde. Hay cooperación y búsqueda de un resultado mutuamente benéfico cuando las partes en el conflicto desean satisfacer por completo las preocupaciones de todos los que intervienen. Al colaborar, la intención de las partes es resolver un problema al aclarar las diferencias en vez de acomodar los distintos puntos de vista. Colaborar es tratar de encontrar una solución del tipo ganar/ganar que permita que se logren las metas de todas las partes. En cuanto a la intención de evitar, una persona reconoce que existe un conflicto y quiere salirse de él o suprimirlo. Ejemplos de evitar incluyen el intento de ignorar el conflicto y evitar a aquellos con quienes no está de

acuerdo. Cuando una de las partes busca aplacar a un oponente, está dispuesta a poner los intereses de éste por encima de los suyos. En otras palabras, con objeto de que la relación se mantenga, una de las partes necesita estar dispuesta al autosacrificio. Nos referimos a esta situación como acomodarse. Por ejemplo, apoyar la opinión de alguien a pesar de nuestras reservas al respecto sería acomodarse. Cuando cada parte en un conflicto busca ceder en algo y compartir los resultados, se da un resultado de compromiso. En el compromiso no hay un ganador o perdedor claro. En vez de ello, existe la voluntad de racionar el objeto del conflicto y aceptar una solución que provea la satisfacción incompleta de las pretensiones de ambas partes. Entonces, la característica distintiva del compromiso es que cada parte trata de ceder algo. Las intenciones no siempre son fijas. En el curso de un conflicto pueden cambiar debido a la reelaboración de los conceptos o a una reacción emocional ante el comportamiento de la otra parte. Sin embargo, las investigaciones indican que las personas tienen una disposición preferida para manejar los conflictos de ciertas maneras. En específico, los individuos tienen preferencias entre las cinco intenciones de manejo de conflicto que se acaban de mencionar; estas preferencias tienden a ser seguidas en forma muy consistente, y las intenciones de una persona se predicen bastante bien a partir de la combinación de características intelectuales y de personalidad.

Cuando la mayoría de las personas piensa en situaciones de conflicto tiende a centrarse en la Etapa IV porque es aquí donde los conflictos se hacen visibles. La *etapa de comportamiento* incluye las expresiones, acciones y reacciones que hacen las partes en conflicto. Estos comportamientos de conflicto por lo general son intentos abiertos de implementar las intenciones de cada parte, pero tienen una calidad de estímulo que está separada de las intenciones. Como resultado de las descalificaciones o actuaciones faltas de tacto, en ocasiones los comportamientos abiertos se desvían de las intenciones originales. Es útil pensar en la etapa IV como un proceso dinámico de interacción. Las intensidades del conflicto escalan a medida que se mueven a lo largo del continuo hasta convertirse en algo muy destructivo. Es muy claro que los golpes, riñas y guerras caen en este rango superior. Debe suponerse que la mayor parte de conflictos que llegan a las etapas superiores del continuo casi siempre son disfuncionales. Es común que los conflictos funcionales estén confinados a la parte inferior del continuo. Si un conflicto es disfuncional, ¿qué pueden hacer las partes para disminuirlo? O a la inversa, ¿qué opciones existen si un conflicto es demasiado tranquilo y necesita ser incrementado? Esto lleva a las técnicas de administración de conflictos. La siguiente figura muestra la lista de las principales técnicas de resolución y estímulo que permiten a los gerentes controlar los niveles de conflicto.

Técnicas de resolución de conflictos	
<i>Solución del problema</i>	Reunión cara a cara de las partes en conflicto con el propósito de identificar el problema y resolverlo por medio de una discusión abierta.
<i>Metas superordenadas</i>	Creación de una meta compartida que no puede alcanzarse sin la cooperación de cada una de las partes en conflicto.
<i>Expansión de recursos</i>	Cuando un conflicto es causado por la escasez de un recurso –decir, dinero, promoción, oportunidades, espacio en la oficina– la expansión de un recurso puede crear una solución ganar/ganar.
<i>Evitar</i>	Salirse del conflicto o suprimirlo.
<i>Suavizar</i>	Restar importancia a las diferencias mientras se hace énfasis en los intereses comunes entre las partes en conflicto.
<i>Compromiso</i>	Cada parte del conflicto cede algo de valor.
<i>Comando autoritario</i>	La administración utiliza su autoridad formal para resolver el conflicto y luego comunica sus deseos a las partes involucradas.
<i>Alteración de la variable humana</i>	Uso de técnicas conductistas para el cambio, tales como capacitación en relaciones humanas con objeto de modificar las actitudes y comportamientos que causan el conflicto.
<i>Alteración de las variables estructurales</i>	Cambio de la estructura formal de la organización y los patrones de interacción de las partes en conflicto por medio del rediseño de puestos, transferencias, creación de puestos de coordinación y otras medidas parecidas.
Técnicas de estimulación de conflictos	
<i>Comunicación</i>	Uso de mensajes ambiguos o amenazadores para incrementar los niveles de conflicto.
<i>Introducción de personas externas</i>	Agregar empleados a un grupo, cuyas formaciones, valores, actitudes o estilos de administración difieren de los que sustentan los miembros actuales.
<i>Reestructurar la organización</i>	Reacomodar grupos de trabajo, modificar reglas y regulaciones, incrementar la interdependencia y hacer cambios estructurales similares para subvertir el status quo.
<i>Designar a un abogado del diablo</i>	Designar a un crítico que con toda intención argumente en contra de la mayoría de posiciones que sostenga el grupo.

Fuente: Basado en S. P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974), pp. 59-89.

Observe que varias de las técnicas de resolución se describieron antes como intenciones de manejo del conflicto. Por supuesto, esto no debe sorprender. En condiciones ideales, las intenciones de una persona deben traducirse en comportamientos comparables.

En la etapa V: Resultados. El intercambio acción-reacción entre las partes en conflicto tiene consecuencias, éstas pueden ser funcionales si el conflicto resulta en una mejora del desempeño del grupo, o disfuncionales si lo obstaculizan. ¿Cómo puede un conflicto actuar como una fuerza que incremente el desempeño de un grupo? (resultados funcionales) Es difícil visualizar una situación en la que la agresión abierta o violenta sea funcional. Pero hay cierto número de instancias en las que es posible concebir que niveles bajos o moderados de conflicto mejoren la eficacia de un grupo. Como es frecuente que a las personas no les resulte fácil pensar en situaciones en las que el conflicto pueda ser constructivo, consideremos algunos ejemplos y luego analicemos las evidencias de las investigaciones. Note que todos estos ejemplos se centran en conflictos sobre la tarea y el proceso, y excluyen la variedad de relaciones. El conflicto es constructivo si mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, aumenta el interés y curiosidad entre los miembros del grupo, da un medio con el que los problemas pueden ventilarse y las tensiones liberarse, y alimenta un ambiente de autoevaluación y cambio.

La frustración es la privación de lo que uno desea (Velázquez Mastretta, 1996); el resultado de la imposibilidad de alcanzar una virtud preciada, del bloqueo de una motivación. Las reacciones a la frustración se conocen como mecanismos de defensa, que pretenden proteger la identidad propia de los efectos psicológicos ante la imposibilidad de alcanzar una meta. Algunas reacciones de las personas al sentirse frustradas (Davis y Newstrom, 1991): Agresión, apatía, repliegue, regresión, fijación, padecimientos físicos y la creación de metas sustitutas.

3.11. Ansiedad y estrés en el campo laboral

La medicina también se ha enfocado al efecto del estrés en los trabajadores. Determinados resultados afirman que el estrés está vinculado al desempeño y satisfacción de los empleados; por tanto, la gerencia de las organizaciones tiene como obligación brindar calidad de vida laboral a sus colaboradores.

Un error frecuente en torno a la ansiedad laboral es confundirla con el estrés en el trabajo. El estrés por sí mismo no es algo negativo. Es más, el hecho de enfrentarte a un nivel moderado de estrés resulta, incluso, recomendable para mantenerte activo y motivado. De hecho, según la OMS, una correcta salud mental no supone que no haya estrés, sino que equivale a que sepas dar una respuesta adecuada a estas situaciones. Y es que seguro que conoces a profesionales que son capaces de llevar un ritmo de trabajo vertiginoso sin que afecte a su bienestar emocional o físico, mientras que otros se ven superados por mucho menos. La ansiedad laboral como tal surge en este último caso, es decir, cuando la respuesta a las exigencias o problemas del entorno de trabajo no es la correcta. En este sentido, los trastornos de ansiedad son patologías mentales que generan un estrés emocional y dolor físico en las personas, el cual se prolonga en el tiempo y les afecta hasta el punto de bloquearlas y limitar sus capacidades de acción. Cuando este cuadro sintomatológico está causado por el trabajo, hablamos de ansiedad laboral. Ahora bien, los motivos que pueden dar lugar a esta patología son muy variados y van a depender de cada profesional. De esta manera, habrá trabajadores que puedan sufrir ansiedad laboral por la sobrecarga del trabajo, la alta exigencia de su puesto, la falta de conciliación, la carencia de habilidades para afrontar el puesto, una mala relación con su superior o algún compañero o por casos de mobbing. Sin embargo, también puede darse por una escasa participación en la toma de decisiones, una mala comunicación interna, una asignación de tareas confusa, una vocación frustrada, un exceso de perfeccionismo o control o, simplemente, por un miedo patológico a cometer errores o no cumplir con las expectativas. El primer paso para abordar la ansiedad laboral es saber identificarla. Para ello, debes prestar atención tanto a tu respuesta física y

emocional como a los cambios en tus relaciones sociales. En el plano psicológico, la ansiedad laboral puede provocar inseguridad, dificultad para tomar decisiones, bloqueo, sensación de amenaza o peligro, impulsividad, problemas de concentración, pérdida de memoria, pensamientos negativos infundados, distorsión de la realidad, despersonalización, apatía y desmotivación o alta irritabilidad y angustia. En cuanto a los síntomas físicos, es habitual que los cuadros de ansiedad laboral vayan acompañados de taquicardia o fuertes palpitaciones, dificultad respiratoria, tensión muscular, opresión en el pecho, alteraciones del sueño, digestiones molestas, cansancio generalizado, desorden alimenticio, sudoración excesiva o escalofríos. Por último, respecto al impacto social, las personas que sufren esta enfermedad tienden a aislarse, tienen dificultad para expresar sus opiniones, sufren baja autoestima, padecen temor a los conflictos o, por el contrario, suelen motivarlos.

El estrés es una condición dinámica en la que un individuo se ve confrontado con una oportunidad, demanda o recurso relacionado con lo que el individuo desea y cuyo resultado se percibe como incierto e importante. El estrés no necesariamente es algo malo en sí mismo. Aunque es común que se analice el estrés en un contexto negativo, también tiene un valor positivo. Cuando ofrece el potencial para obtener una ganancia es una oportunidad. Por ejemplo, considere el mayor desempeño que un atleta o realizador da en situaciones de “embrague”. Es frecuente que tales individuos utilicen el estrés positivamente para aprovechar la ocasión y dar el máximo o casi. De manera similar, muchos profesionales ven a las presiones y a las cargas de trabajo muy pesadas y plazos de entrega apretados como desafíos positivos que mejoran la calidad de su trabajo, así como la satisfacción que obtienen por hacerlo. En pocas palabras, el estrés de cierta clase es benéfico, y el de otra no. Recientemente, los investigadores afirmaron que los estresores de desafío —aquellos asociados con la carga de trabajo, presión para terminar las tareas y la urgencia del tiempo— operan de modo muy distinto de los estresores de estorbo —los que lo mantienen alejado de sus metas (malas evaluaciones, política en la oficina, confusión en las responsabilidades en el trabajo, etc.). Aunque apenas inician las investigaciones sobre los estresores de desafío y de estorbo, las primeras evidencias sugieren que los estresores de desafío son menos dañinos (producen menos tensión) que los de estorbo. Es común que el estrés se asocie con las demandas y recursos. Las demandas son las responsabilidades, presiones, obligaciones e incluso incertidumbres que los individuos enfrentan en el lugar de trabajo. Los recursos son todo aquello sobre lo que el individuo tiene control y que utiliza para resolver las demandas. Las investigaciones sugieren que los recursos adecuados ayudan a reducir la naturaleza estresante de las demandas cuando éstas coinciden con los recursos. Por ejemplo, si las demandas emocionales le generan tensión, entonces el tener recursos emocionales en forma de apoyo social

tiene importancia especial. A la inversa, si las demandas son cognitivas –digamos, sobrecarga de información–, entonces los recursos del trabajo en forma de apoyo de cómputo o información son más importantes. Así, cuando hay demandas y recursos potenciales para aplicar en el estrés, el tener aquéllos en medida suficiente para enfrentar el estrés es muy importante conforme aumentan las demandas.

Desde el punto de vista de una organización, a la administración no debe preocuparle si los empleados experimentan niveles de estrés de bajos a moderados. La razón, es que tales niveles son funcionales y conducen a un rendimiento más alto del trabajador. Sin embargo, los niveles altos de

estrés, o incluso los bajos sostenidos durante periodos largos, reducen el rendimiento del empleado, por lo que requieren que la administración tome alguna medida. Aunque una cantidad limitada de estrés puede ser benéfica en el rendimiento de una persona, no espere que los empleados lo vean de esa manera. Desde el punto de vista del individuo, aun los niveles bajos de estrés es probable que se perciban como algo indeseable. Por tanto, no es raro que empleados y dirección tengan conceptos diferentes de lo que constituye un nivel aceptable de estrés en el trabajo. Lo que la administración considera un “estímulo positivo que mantiene corriendo la adrenalina” es muy probable que sea visto como una “presión excesiva” por el empleado. Tenga esto en mente cuando estudiemos los enfoques individual y organizacional para el manejo del estrés.

3.12. Los accidentes y las adicciones dentro de la organización y su repercusión en el desempeño laboral

A partir del siglo XX, la psicología organizacional ha tenido una gran preocupación por la seguridad laboral y los accidentes que ocurren en las organizaciones. Una de las responsabilidades más importantes de los psicólogos laborales fue generar condiciones laborales seguras, lo que hacían en colaboración con ingenieros que contribuyeron al desarrollo de equipo adecuado a las necesidades laborales (Robbins, 1996). Aunque ha habido un avance considerable en materia de seguridad laboral, continúa siendo tema de gran interés y centralidad. En lo que respecta a los psicólogos industriales, se han ocupado de las características individuales asociadas a los accidentes. Los higienistas industriales han estudiado las enfermedades profesionales como consecuencia de sucesos o accidentes recurrentes. Y los técnicos de seguridad han considerado que los accidentes son resultado de una secuencia de actos con efectos no deseables, como lesiones, daños en las instalaciones o interrupciones del trabajo (Muchinsky, 2002). Es pertinente

hacer la diferencia entre lesiones y accidentes, ya que los términos no son iguales. Las lesiones son consecuencia de los accidentes; también ocurren muchos accidentes sin lesiones. No obstante, se atiende más a los accidentes que provocan lesiones. Es difícil identificar una sola causa que genere los accidentes, especialmente los ocasionados por errores humanos.

En las organizaciones, el alcoholismo se ha vuelto un problema importante por resolver. Año con año, la ausencia laboral le cuesta millones de dólares a las organizaciones. Hay trabajos deficientes, productividades perdidas y otros costos relacionados por parte de los trabajadores debido a sus problemas de alcoholismo (Robbins, 1996). El 50% de los problemas de producción en las empresas están vinculados al alcoholismo (González Ancira, 2001). Por lo regular, los empleados con problemas de alcoholismo registran mayor índice de ausencia laboral. En comparación con los empleados que no tienen problemas con el alcohol, quienes sí los tienen presentan el doble de faltas al año en las organizaciones. A veces, el mismo ambiente dentro de las organizaciones contribuye al alcoholismo de los empleados, aunque también está relacionado con problemas personales. Incluso hay personas que ya tenían un problema grave con el alcohol cuando fueron contratadas. Además del alcohol, existen otras drogas que también se consideran fuertes, como la heroína. Quienes la consumen tienen problemas graves con sus demás compañeros, incluso con altos directivos de las empresas. Estudios han demostrado que las personas adictas a las drogas constituyen una amenaza grave para cualquier tipo de empresa. Cuando una compañía emplea un programa para tratar el abuso de las drogas, sigue el mismo patrón que el del alcoholismo, aunque más riguroso, pues hay probabilidad que un drogadicto incurra en comportamientos delictivos en el trabajo. La mayoría de las empresas combina el tratamiento del alcoholismo con el de la drogadicción y otros problemas en un solo programa. Algunas empresas se niegan rotundamente a contratar a personas que consumieron drogas, aun cuando han seguido un proceso de rehabilitación. Sin embargo, otras aceptan a quienes se han sometido a un proceso de rehabilitación. Por ejemplo, una empresa contrató a personas que habían consumido heroína y ya habían estado en rehabilitación, pero cada mes debían llevar muestras de orina para corroborar que efectivamente no reincidían. Algunos se cuestionaron si esta medida no conllevó una transgresión el derecho de intimidad (Robbins, 1996).

Los accidentes y adicciones son otras situaciones que enfrentan las organizaciones. Parte de las pérdidas que sufre una empresa se deben al alcoholismo en sus trabajadores. Por ello, se deben aplicar estrategias de solución y mejora en el desarrollo de los empleados y las empresas.

3.13. La eterna búsqueda de la eficiencia y la eficacia

Las organizaciones deben ser consideradas simultáneamente desde la perspectiva de la eficiencia y la eficacia. La realidad es que en la mayoría de las organizaciones los dos conceptos no van de la mano. La eficiencia indica en qué medida se utilizan los recursos disponibles. En la práctica, es una relación entre entradas (insumos) y salidas (resultados) o, en otros términos, una relación entre costos y beneficios. La eficiencia se enfoca en la mejor manera (the best way) de hacer las cosas (métodos o procedimientos) con el fin de que los recursos (personas, máquinas, equipos y materias primas) se utilicen de la manera más racional posible. La eficiencia se ocupa de los medios, los métodos y los procedimientos más indicados, los cuales deben estar debidamente planeados y organizados para asegurar el uso óptimo de los recursos disponibles. La eficiencia no se ocupa de los fines, sino simplemente de los medios. La eficacia es una medida de la obtención de resultados. La eficacia de una organización se refiere a su capacidad para satisfacer una necesidad de la sociedad por medio de la oferta de productos, sean bienes o servicios.

3.14. Administración del conocimiento corporativo

En términos generales, existen dos conductas o teorías relativas a la administración del conocimiento. Ambas están relacionadas con dos categorías profesionales diferentes: una considera que la administración del conocimiento es equivalente a la gestión de la información, mientras que la otra considera que es como la administración de personas. En la primera categoría, los profesionales tienen una enorme experiencia en ciencias de la computación o en teoría de los sistemas. Para ellos, el conocimiento consiste en objetos que se pueden identificar y procesar en los sistemas de información. Este concepto es relativamente nuevo. En la actualidad, este grupo de profesionales ha crecido mucho y está estrechamente ligado a las nuevas soluciones de la tecnología de la información.

Los grandes despachos de asesoría organizacional se desenvuelven en esta categoría y la administración del conocimiento se basa en programas de cómputo muy complejos, como los de administración de relaciones con el cliente (CRM, consumer relationship management), administración de cadenas de suministro (SCM, supply chain management) o gestión de recursos empresariales (ERM, enterprise resource management). La base de todo el proceso es la tecnología. Éste es el tipo de administración del conocimiento que más se ha desarrollado en la mayoría de los despachos de consultoría. Se apoya en la informática y en el análisis comparativo de bancos de información, proceso conocido como minería de datos (data mining), que consiste

en la búsqueda de relaciones entre variables que no son evidentes. El problema radica en que los datos almacenados no son todo el conocimiento de la organización. ¿Acaso los datos no pueden ser generados y utilizados para que la organización pueda tomar decisiones estratégicas adecuadas? Parece que no es así. En la cabeza de las personas que forman la organización hay algo más que se debe tomar en cuenta. Los profesionales de la segunda categoría actúan en el campo de la administración, la psicología, la sociología, la filosofía y la teoría de la organización. Según ellos, el conocimiento se obtiene a partir de procesos que implican capacidades humanas dinámicas y complejas, competencias individuales y comportamientos que cambian constantemente. Influir en el aprendizaje requiere interactuar con las personas de una organización.

Esta visión de la administración del conocimiento no es nueva y sus adeptos no aumentan con tanta rapidez. El desafío radica en construir sistemas de información que permitan a las personas de la organización compartir tanto información como experiencias personales y grupales. En estos sistemas, las personas y sus necesidades están antes que la tecnología, que sólo es vista como una herramienta de trabajo que proporciona a las personas un conjunto de datos para que el proceso de decisión sea democrático, participativo y, principalmente, eficiente y eficaz. El cuadro siguiente compara los sistemas basados en procesos con aquellos basados en las competencias de las personas.

SISTEMAS BASADOS EN PROCESOS (SE HACE HINCAPIÉ EN LA TECNOLOGÍA)	SISTEMAS BASADOS EN COMPETENCIAS (SE HACE HINCAPIÉ EN LAS PERSONAS)
Procesos transaccionales	Redes de comunicación
Logísticas integradas	Redes de aprendizaje en el trabajo
Flujos de trabajo	Redes que conectan a las personas
EDI: Intercambio de datos electrónicos	Estructuras para el intercambio de experiencias
Redes de información	Comunidades de aprendizaje

Los dos sistemas de administración del conocimiento⁴

La administración del conocimiento es uno de los puntos críticos de la adaptación, la supervivencia y la competitividad de las organizaciones ante los cambios cada vez más discontinuos del entorno organizacional. Está comprobado que la variedad de fuentes de conocimiento que ofrece la tecnología no garantiza un mejor desempeño de los negocios. Para las organizaciones de hoy, las reglas del juego siguen cambiando y los sistemas basados en reglas tienen poca relevancia. Esto también limita el valor de las mejores prácticas de intercambio. La administración del conocimiento reúne los procesos de las organizaciones y busca crear una

relación sinérgica entre la capacidad para procesar datos e informaciones y la capacidad innovadora de las personas.

3.15. Rasgos de personalidad del mexicano

Las diferencias entre los rasgos de los ciudadanos de cada nación han caracterizado a los hombres a través de siglos. Estudios realizados sobre la cultura mexicana y norteamericana describieron las siguientes características comparativas.

- ✚ Los estadounidenses tienden a ser más activos que los mexicanos en su estilo de confrontación a desafíos y problemas de la vida.
- ✚ Los estadounidenses tienden a ser más proclives a la tecnología, son más dinámicos y externos que los mexicanos, en el significado cultural subjetivo de “afectividad”.
- ✚ Los estadounidenses tienden a ser más complejos y diferenciados en estructura cognoscitiva que los mexicanos.
- ✚ Los mexicanos tienden a estar más centrados en la familia, mientras que los norteamericanos lo están más como individuos.
- ✚ Los mexicanos tienden más a cooperar en actividades interpersonales y los estadounidenses resultan más competitivos.
- ✚ Los mexicanos tienden a ser más fatalistas y pesimistas en sus perspectivas sobre la vida que los norteamericanos. (Véase Holtzman, 1975).

Roger opina que las creencias del mexicano están relacionadas totalmente con la autoestima. Es difícil cambiar la autoestima si las creencias que se asocian con ellas son juicios y la forma como el individuo los interpreta. De acuerdo con Díaz-Guerrero (2001) en Psicología del mexicano la baja autoestima del mexicano se debe a la humildad que él mismo se autoimpone a fin de destacar el valor de los símbolos en los que cree: Dios, la virgen de Guadalupe y la Iglesia; así como de las personas e instituciones, como la madre, el padre, familia, hermanos mayores, compadres, amigos, etcétera. (Rodríguez, 2004).

En cuanto a sus opiniones, una opinión es el conocimiento o creencia que no incluye ninguna garantía de verdad. La actitud aparentemente flexible y adaptativa del mexicano permite aceptar la divergencia de opciones y propicia la armonía y cordialidad. Esta flexibilidad aminora las frustraciones y favorece la actitud mental. (Rodríguez, 2004).

Sus valores. Un valor es la respuesta a un criterio de verdad o moral cuando se refiere a problemas

de convivencia y orden. La cultura mexicana no sobresale en valores de logro como iniciativa, ambición, independencia, audacia y perseverancia; pero cultiva los valores de convivencia: respeto afectuoso, bondad, humildad, paciencia, tolerancia, amistad y resignación. Los valores fundamentales del mexicano son la familia, la patria y la religión (ambivalente, pues en el centro de ella se encuentran la fe). Los mexicanos consideran que la libertad es un valor muy importante, más que la igualdad; y su posición es en contra de la violencia como medio de apoyar el cambio social o político. (Rodríguez, 2004).

La estima se define como la evaluación del sí mismo, el valor total del yo, los juicios sobre la propia valía, sentimiento hacia sí mismo, actitud de aprobación hacia sí mismo, consideraciones de los demás, percepción de amor por parte de los demás, distancia entre el yo real y el yo ideal. La necesidad de la propia estima del mexicano es muy intensa, para él es más fácil ser una persona fanfarrona que demostrar su valía en múltiples aspectos. El machismo es reflejo de un complejo de inferioridad, que desde niño se experimenta en relación con los mayores. En la historia de México, la Conquista fue una situación desventajosa que ejemplifica cómo el abuso del concepto de autoridad permite que se pisotee la dignidad y estima de los individuos. (Díaz-Guerrero, 2007).

Los aspectos más positivos de los mexicanos los encontramos en su actitud servicial, junto con la colaboración, siempre y cuando se sientan aceptados y valorados; su religiosidad, la cual hace que no sean desesperanzados ni desesperados; y su sentido del humor, que los hace adaptarse a las adversidades. Otra cualidad del mexicano es su flexibilidad: en el área laboral están dispuestos a cumplir las exigencias del cliente (“al cliente lo que pida”). (Rodríguez, 2004).

UNIDAD IV. El trabajo colaborativo dentro de las organizaciones

4.1. Definición, clasificación y etapas del desarrollo de los grupos en las organizaciones

Robbins (1996, 294) afirma que “un grupo se define como dos o más individuos, interactuantes e interdependientes que se han reunido para alcanzar determinados objetivos específicos”. Luego, un grupo se puede formar únicamente cuando dos o más personas interactúan entre sí manteniendo ideologías, intereses, metas y objetivos en común. La importancia de un grupo es que se organiza a partir de la necesidad e interés de colaborar de manera conjunta compartiendo información, comunicándose y tomando decisiones hacia el logro de objetivos para los cuales fue creado. Los grupos se pueden formar en las escuelas, el trabajo, en la iglesia, etcétera. Y pueden tener éxito o fracaso, así como lograr lo mejor o lo peor de cada participante, según sea el caso. En su libro de comportamiento organizacional, Nelson Quick (2013, p. 144) afirma lo siguiente:

- ✓ El grupo se integra, acepta y entiende la tarea asignada.
- ✓ Los participantes se comunican y exponen sus ideas.
- ✓ El conflicto forma parte de las ideas expuestas.
- ✓ Las decisiones expuestas por el grupo son consensuadas.

No todos los grupos de trabajo se integran. A veces, algún participante quiere trabajar individualmente y esto puede provocar problemas e incluso poner en riesgo al grupo de trabajo. Por eso una de las observaciones principales que debe hacerse al trabajar con un grupo es enfatizar el objetivo común que se tiene para llegar a la meta. Por otro lado, la comunicación juega un papel muy importante. Permitir que cada uno de los participantes exponga sus ideas y sea escuchado con atención y respeto dará al grupo una mejor integración. En cuanto al conflicto, es lo más natural que se da en los grupos de trabajo: ante la diversidad de ideas es probable el surgimiento de inconformidades. Con todo, los participantes deberán analizar, evaluar y, por medio de un consenso, tomar la decisión más acertada.

Gran parte de las organizaciones ocupan equipos de proyectos formados por gerentes y trabajadores que colaboran juntos durante un periodo definido que puede prolongarse. Incluso los emplean de manera paralela a la estructura organizacional. La dinámica grupal es una metodología

que consiste en reunir a un grupo de personas cara a cara o vía electrónica para tomar decisiones. En este caso, según Robbins (1996, 333), se dan los siguientes pasos:

1. Se forma el grupo de trabajo.
2. Se da a conocer la problemática a tratar.
3. Se analiza la problemática.
4. Los integrantes aportan sugerencias.
5. Las sugerencias son evaluadas por el grupo.
6. Se toma la mejor decisión.

A través de la tecnología, se ha logrado que los grupos de personas asignadas a la resolución de problemas puedan colaborar desde su lugar de trabajo mediante videoconferencias.

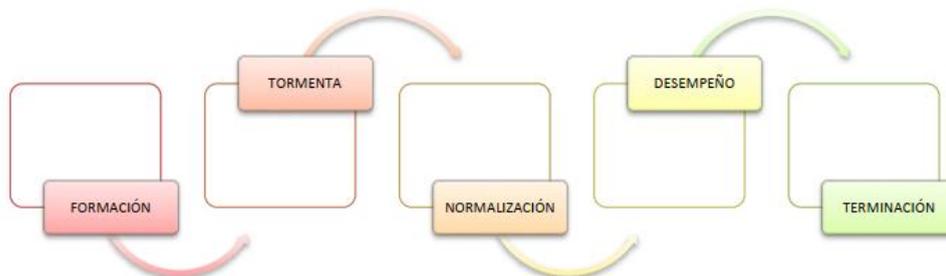
Los grupos formales o informales se integran para solucionar situaciones adversas en las organizaciones; o satisfacer necesidades, proximidad, atracción, metas y economía. Ivancevich (2006, 322) enfatiza tres requisitos mínimos para que exista un grupo:

1. Debe haber dos o más individuos que lo integren.
2. El grupo interactúa de alguna manera.
3. El grupo tiene una meta común: si no hay meta o propósito, no hay grupo.

“Las organizaciones tienen estructuras de autoridad que definen quién reporta a quién, quién toma decisiones y cuáles son las decisiones en que los individuos o grupos tienen el poder de decidir y actuar. Esta estructura determina generalmente dónde se coloca un grupo de trabajo dado en la jerarquía de la organización”. (Robbins, 1996, 225). Según Ivancevich (2006, 323), el grupo formal, está “formado por la dirección para lograr las metas de la organización”. Y se integra de personas con funciones jerárquicas que dirigen la estructura de la organización, como directivos, jefes de departamento, coordinadores, etcétera. En cambio, los grupos informales, siguiendo a Ivancevich (2006, 323), “son grupos formados por individuos que se desarrolla en torno a intereses y amistades comunes, y no en torno a un diseño deliberado”. Y se conforman de personas que, mediante la convivencia y el trabajo diario, mantienen relación directa y no tienen jerarquías impuestas por la alta dirección; pueden ser individuos que conviven en áreas de trabajo donde adquieren confianza y establecen normas propias (por ejemplo, trabajadores, operadores, etcétera).

Ahora bien, los grupos experimentan etapas de desarrollo, algunos logran los objetivos deseados y otros fracasan en el intento. Robbins (1996, 294) refiere que el comportamiento de los equipos pasa por cinco etapas, descritas a continuación:

1. **Formación**. Los miembros del equipo se conocen, no tienen claro los objetivos de las tareas a realizar, son dependientes del líder y buscan obtener toda la información necesaria para posicionarse en el grupo. El líder debe dar seguridad al equipo de trabajo.
2. **Tormenta**. Los miembros se empiezan a conocer unos a otros, se logran empatías, se asignan roles. El líder debe mostrar seguridad, ya que algunos miembros del grupo lo querrán superar.
3. **Normalización**. Se ordenan la estructura y roles de trabajo, los cuales son aceptados. El grupo trabaja para el cumplimiento de tareas, se dan las discusiones para la toma de decisiones.
4. **Desempeño**. El equipo ya no tiene problemas personales, solamente se enfoca a la resolución de problemas, se intercambian conocimientos y se toman decisiones grupales.
5. **Terminación**. La tarea ha concluido, los miembros se sienten satisfechos con el trabajo realizado, es la culminación.



4.2. Propiedades de los grupos: roles, normas, estatus, tamaño y cohesión

Los grupos de trabajo no son turbas desorganizadas, tienen propiedades que moldean el comportamiento de sus miembros y hacen posible explicar y predecir gran parte del comportamiento individual dentro del grupo, así como el desempeño de éste.

Los roles

Shakespeare dijo que: “El mundo es un escenario, y todos los hombres y mujeres son meros actores”. Con la misma metáfora, podemos decir que todos los miembros del grupo son actores y

cada uno interpreta un rol. Con este término se designa un conjunto de patrones de comportamiento esperados atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en una unidad social. La comprensión del comportamiento en un rol sería mucho más fácil si cada persona eligiera uno y lo “interpretara” de manera regular y consistente. Desafortunadamente, se requiere que interpretemos varios roles diferentes, tanto en el trabajo como fuera de éste. Muchos de esos roles son compatibles, otros generan conflictos. Por ejemplo, ¿cómo influye su involucramiento religioso con sus decisiones directivas respecto de despidos, cuenta de gastos inflada y brindar información exacta a las agencias gubernamentales?

Las normas y el estatus

Todos los grupos han establecido normas que son los estándares aceptables de comportamiento que comparten los miembros del grupo. Las normas les dicen lo que en ciertas circunstancias deben esperar y lo que no. Desde el punto de vista de un individuo, le comunican lo que se espera de él en situaciones dadas. Cuando son por acuerdo y aceptadas por el grupo, las normas actúan como un medio para influir en el comportamiento de sus miembros con un mínimo de controles externos. Las normas difieren entre los grupos, comunidades y sociedades, pero todos las tienen. Las normas cubren virtualmente todos los aspectos del comportamiento de los grupos. Es probable que la más común sea la norma de desempeño. No es raro que los grupos de trabajo den a sus miembros claves específicas de la intensidad con que hay que trabajar, cómo hacer el trabajo, qué nivel de producción lograr, el nivel de tardanza apropiado, etc. Estas normas son poderosas en extremo y afectan el desempeño de los empleados individuales: son capaces de modificar de manera significativa un pronóstico de rendimiento que se basara tan sólo en la aptitud del trabajador y su nivel de motivación. Aunque es verosímil que sean las más importantes, las normas de desempeño no son las únicas. Otros tipos incluyen las normas de presentación (por ejemplo, vestimenta y reglas no explícitas acerca de cuándo parecer ocupado), normas de acuerdo social (por ejemplo, con cuales miembros del grupo almorzar o hacer amigos en el trabajo o fuera de éste), y normas de asignación de recursos (por ejemplo, la asignación de los trabajos difíciles y la distribución de recursos como el salario o equipo).

El estatus —es decir, una posición o rango social definido que los demás dan a los grupos o a los miembros de alguno— existe en toda sociedad. A pesar de muchos intentos, ha habido pocos progresos hacia una sociedad sin clases. Aun el grupo más pequeño desarrollará roles, derechos y rituales para diferenciar a sus miembros. El estatus es un factor importante para la comprensión del comportamiento humano debido a que es un motivador significativo y tiene consecuencias

conductuales significativas cuando los individuos perciben una disparidad entre el estatus que creen tener y el que los demás perciben. Se ha demostrado que el estatus tiene ciertos efectos interesantes en el poder de las normas y las presiones para la conformidad. Por ejemplo, no es raro que los miembros de estatus alto de los grupos tengan más libertad para apartarse de las normas que el resto de sus integrantes. Los individuos con mayor estatus también son más capaces de resistir las presiones para la conformidad que sus colegas que tienen menos. Un individuo al que un grupo valore mucho pero no tenga mucha necesidad o cuidado de las recompensas sociales que el grupo brinda, es en particular capaz de poner la mínima atención en conformarse a las normas.

El tamaño

¿El tamaño de un grupo afecta su comportamiento general? La respuesta es sí, en definitiva, pero el efecto depende de las variables que se consideren. Por ejemplo, las evidencias indican que los grupos pequeños son más rápidos que los grandes para culminar tareas, y que los individuos se desempeñan mejor en grupos chicos. Sin embargo, si se trata de resolver problemas los grupos grandes lo hacen mejor que sus contrapartes más pequeñas, de manera consistente. Traducir estos resultados a números específicos es más difícil, pero hay algunos parámetros. Los grupos grandes –se conforman de doce o más miembros– son buenos para hacer aportaciones variadas, por lo que resultan más eficaces si la meta es hacer descubrimientos. Por otro lado, los grupos pequeños son mejores para obtener algo productivo con un insumo, lo que hace que aquellos con siete miembros, aproximadamente, suelen tener más eficacia para ponerse en acción. Uno de los descubrimientos más importantes que se relaciona con el tamaño del grupo se denomina pereza social, que es la tendencia por la que los individuos hacen menos esfuerzo cuando trabajan en forma colectiva que individual. Esto contradice la lógica de que la productividad del grupo en conjunto debería, al menos, igualar la suma de la productividad de cada uno de los individuos que lo constituyen.

Cohesión

Los grupos difieren en cuanto a su cohesión, es decir, el grado en que sus miembros se ven atraídos uno con otro y están motivados para permanecer en el grupo. Por ejemplo, ciertos grupos de trabajo tienen cohesión porque sus miembros pasan mucho tiempo juntos, o el tamaño pequeño del grupo facilita mucha interacción, o el grupo enfrenta amenazas externas que acercan a sus miembros. La cohesión es importante porque se ha descubierto que está relacionada con la

productividad del grupo. Los estudios demuestran en forma consistente que la relación entre la cohesión y la productividad dependen de las normas relacionadas con el desempeño, establecidas por el grupo. Si éstas son altas (por ejemplo, mucha producción, calidad en el trabajo, cooperación con individuos fuera del grupo, etc.), un grupo cohesivo será más productivo que otro que lo sea menos. Pero si la cohesión es alta y las normas de desempeño bajas, la productividad será poca. Si la cohesión es baja y las normas de desempeño elevadas, la productividad aumenta, pero menos que

en la situación en que tanto la cohesión como las normas son altas. Cuando la cohesión y las normas para el desempeño son bajas en ambos casos, la productividad tenderá a disminuir en un rango de bajo a moderado. ¿Qué puede hacerse para estimular la cohesión del grupo? Se sugiere seguir una o más de las recomendaciones que se presentan a continuación: (1) Hacer más pequeño al grupo. (2) Estimular el acuerdo con las metas del grupo. (3) Incrementar el tiempo que los miembros pasan juntos. (4) Aumentar el estatus del grupo y la dificultad que se percibe para ingresar a éste. (5) Estimular la competencia con otros grupos. (6) Recompensar al grupo, más que a los miembros individuales. (7) Aislar físicamente al grupo.

Relaciones entre la cohesión, normas de desempeño y productividad del grupo

		Cohesión	
		Altas	Bajas
Normas de desempeño	Mucha	Mucha productividad	Productividad moderada
	Poca	Poca productividad	Productividad entre baja y moderada

4.3. Los equipos de trabajo en las organizaciones

Los equipos de trabajo tienen características y condiciones peculiares que permiten a los individuos interactuar dentro de las organizaciones. Son de gran beneficio para realizar tareas voluminosas y complicadas. De acuerdo con Nelson/Quick (2013, 143), los equipos de trabajo “son grupos de personas con habilidades complementarias comprometidas con una misión, metas de desempeño y enfoques comunes de los que son mutuamente responsables, así como también hacen valiosas contribuciones a la organización”. “Los equipos son grupos maduros cuyos

miembros tienen cierto grado de interdependencia y motivación que les permite alcanzar las metas comunes. Los equipos se inician como grupos, pero no todos los grupos maduran para ser interdependientes o equipos”. Griffin (2010, 253). Los equipos de trabajo que se desempeñan exitosamente dejan a un lado los intereses individuales y aportan ideas nuevas en beneficio de las organizaciones.

La integración de los miembros de un equipo de trabajo se relaciona con las tareas a realizar y el conjunto de conocimientos que cada participante posea. En todo caso, aportarán a un proyecto de equipo compartido desarrollando un plan para alcanzar los objetivos de la organización. Los equipos de trabajo son responsables intermitentemente entre sí, y las habilidades de cada uno de sus integrantes complementan las de los miembros de otro equipo. Además, comparten una cultura, rituales, procesos y una filosofía al trabajar en conjunto (Ivancevich, 2006, 322), concretados en los siguientes puntos:

- ✓ Compromiso total con las metas comunes.
- ✓ Todos son responsables ante los miembros del equipo.
- ✓ Los niveles de habilidad suelen ser complementarios.
- ✓ Los líderes evalúan el desempeño.
- ✓ El éxito se define en función de las aspiraciones de sus miembros.

“La administración busca que los equipos de trabajo mantengan una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado, que permita que sus organizaciones incrementen su desempeño”. Los equipos de trabajo se pueden clasificar según sus objetivos. En este orden, Koontz y Weihrich identifican cuatro (Robbins, 1996, 348), descritos a continuación:

- 1. Equipos para resolver problemas.** En estos equipos, se comentan las problemáticas acerca de la metodología de los procesos en el trabajo. Estos equipos solamente pueden hacer sugerencias, no así cambios en los procesos.
- 2. Equipos de trabajo autodirigidos.** Estos equipos se integran de personal de las mismas organizaciones. Se les asignan trabajos de planeación y organización para resolver problemas y, por consiguiente, llegar a la toma de decisiones.
- 3. Equipos transfuncionales.** Son jefes de departamento, supervisores, coordinadores, etcétera, de diferentes áreas de trabajo en la organización, o incluso de otras organizaciones. Analizan problemáticas, comparten información y se retroalimentan a fin de llegar a la toma de decisiones.

4. Equipos virtuales. Estos equipos usan tecnologías avanzadas de computación y telecomunicación. Por medio de videoconferencias, correo electrónico, etcétera, logran trabajar a distancia problemáticas y alcanzan los objetivos planeados.

Otro tipo de equipos son aquellos que se manejan solos (EMS). Estos son pequeños grupos de individuos facultados para realizar ciertas actividades basadas en procedimientos establecidos y decisiones tomadas en equipos, con mínima o nula dirección externa. (Robbins, 1996, 348).

Un buen equipo de trabajo debe ser pequeño y contar con habilidades específicas. Asimismo, actuará con base en condiciones y estatutos:

- Se conocerán las reglas y roles designados.
- Se hablará en tercera persona, ya que son varios miembros de la organización los que han trabajado.
- Se respetarán las ideas, sugerencias y aportes.
- Se pensará en equipo, sin pretender ser individualista.

4.4. Diferencias entre los grupos y los equipos de trabajo

Un grupo son dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares. Un grupo de trabajo es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objeto de su responsabilidad. Los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto. Su rendimiento es por ello la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes. No existe sinergia positiva que genere un nivel de rendimiento conjunto que sea mayor que la suma de las aportaciones. Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales. Estas definiciones ayudan a aclarar por qué son tantas las organizaciones que recientemente han reestructurado sus procesos de trabajo alrededor de los equipos. La administración busca la sinergia positiva que permita que sus organizaciones incrementen el desempeño. El uso extenso de los equipos crea el potencial para que una organización genere más resultados sin aumentar sus insumos. Sin embargo, observe que dijimos “potencial”. No hay nada mágico en la formación de equipos que garantice el logro de esa sinergia positiva. Llamar equipo a un grupo tampoco incrementa en forma automática su desempeño. Los equipos eficaces tienen

ciertas características en común. Si la administración espera obtener un incremento del desempeño organizacional por medio del uso de equipos, necesitará que éstos posean dichas características.

Diferencias entre grupo y equipo

GRUPO DE TRABAJO	EQUIPO
Objetivos difusos.	Metas claras.
Trabajo y responsabilidad individuales.	Responsabilidad compartida.
Actividades individuales.	Actividades conjuntas.
Resultados individuales.	Resultados colectivos.
Decisiones de jefaturas. Líderes formales.	Liderazgos referenciales compartidos.
Sin empoderamiento (no se otorga poder al grupo).	Con empoderamiento (la organización otorga poder a los equipos).
No se miden los resultados del grupo.	Se miden y evalúan los resultados obtenidos.
Sin premios por los resultados obtenidos.	Con premios por los resultados obtenidos.
No se toman decisiones en conjunto.	Se toman decisiones en conjunto.
Las normas y la cultura no tienen relación con la tarea.	Las normas y la cultura están relacionadas con los objetivos de la tarea.

FUENTE: Franklin, E. (2011, 210).

4.5. La comunicación en los equipos de trabajo

En un entorno globalizado y competitivo, las organizaciones utilizan los equipos para enfrentar problemas complejos. Así, cuando las actividades de los equipos son difíciles, todos sus miembros deben compartir la información en una estructura descentralizada para resolver eficazmente los problemas. En tales condiciones, los equipos requieren un flujo libre de información en todas direcciones. Los miembros deben dedicar gran parte de su tiempo a procesar información y a discutir problemas. Sin embargo, cuando el equipo ejecuta tareas rutinarias y pasa menos tiempo procesando información, la red de comunicaciones puede ser centralizada. Los datos pueden

canalizarse a un líder o supervisor, lo que libera a los miembros para que dediquen más tiempo al desarrollo de sus tareas.

El trabajo en equipo casi siempre exige una intensa comunicación. La estructura de intercambio de información utilizada por el equipo influye en su desempeño y la satisfacción de las personas involucradas. En una red centralizada en un líder o supervisor, los miembros del equipo se comunican por medio de ella para resolver problemas o tomar decisiones. En una red descentralizada, los miembros se comunican libremente entre sí. Todos los miembros procesan información hasta llegar a un consenso sobre una decisión. La red centralizada de comunicación ofrece soluciones más rápidas a problemas simples. Los miembros transmiten la información relevante al líder o supervisor para que éste tome las decisiones. La red descentralizada es más lenta para manejar problemas simples porque la información pasa por diferentes personas que unen las piezas y resuelven el problema. No obstante, la red descentralizada sirve para solucionar problemas complejos con más rapidez, porque la información no se concentra en una sola persona. Las decisiones son más rápidas y mejores. Además de la centralización o descentralización de la comunicación, existe otro aspecto importante: la complejidad de los problemas que el equipo enfrenta. La red centralizada produce pocos errores al manejar problemas simples y muchos cuando se trata de problemas complejos. La red descentralizada es menos exacta cuando se trata de problemas simples y más exacta frente a problemas complejos.

4.6. Diseño de proyectos de trabajo en equipo

El diseño del trabajo en las organizaciones, implica en su gestión, involucrar a las personas en sus tareas y capitalizar su talento y capacidad para el logro de resultados al generar una mayor iniciativa y participación de los empleados en la formulación de metas y en los medios para conseguirlos, además de simplificar el trabajo le proporciona satisfacción a nivel personal y profesional. El diseño del trabajo en las organizaciones debe de tomar en cuenta el cumplimiento de metas desafiantes que tengan sensación de sentido para el empleado. Por lo que la especificación de las metas y las tareas a cumplir en sus relaciones interpersonales y con la tarea esperada comprende el diseño del trabajo. Cada vez que a la gente se le asigna un trabajo, se dan instrucciones o autoridad para realizar tareas y cumplir metas. En forma consciente e inconsciente, los gerentes, los integrantes de equipos de trabajo dirigidos o autodirigidos, cambian las tareas relacionadas con el trabajo de los empleados.

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

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

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

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

Un aporte para el diseño del trabajo, debería de incluir la participación del empleado como proceso en que los subordinados comparten un grado significativo de poder en la toma de decisiones con sus superiores inmediatos. Esto significa la toma conjunta de decisiones, los que más saben contribuyen más y por lo tanto se toman mejores decisiones incrementando la necesidad del trabajo en grupos, de manera colaborativa, por la interacción entre departamentos

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

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

4.7. Estrés, conflicto y negociación

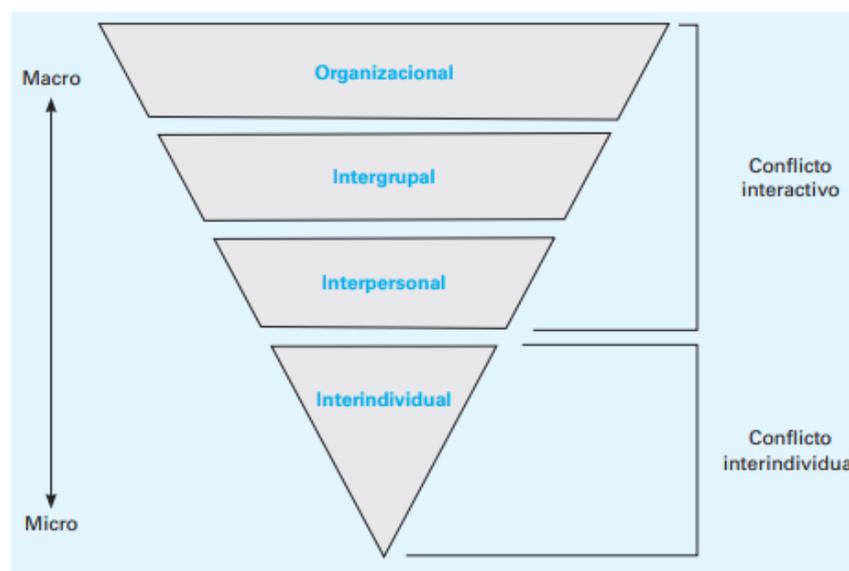
El concepto de estrés (del inglés stress, presión, tensión, esfuerzo) está estrechamente relacionado con el cúmulo de trastornos y de aficciones en las personas de ciertos sucesos que se presentan en la organización y en el entorno. El término suele usarse para describir los síntomas que muestran las personas como respuesta a la tensión provocada por presiones, situaciones y acciones externas: preocupación, irritabilidad, agresividad, fatiga, ansiedad y angustia, lo que perjudica su desempeño y, sobre todo, su salud. Cierta nivel de estrés es normal y permite a la persona concentrarse y enfrentar los desafíos de la vida. Sin embargo, a medida que las presiones se acumulan, el organismo se sobrecarga y, en lugar de volver a un estado de equilibrio, tiende a adaptarse a la presión constante y, cuando el estrés aumenta, reacciona en forma desagradable.

Según Schüller, el estrés es una condición dinámica, en la cual la persona enfrenta una oportunidad, una limitación o una exigencia en relación con algo que desea y cuyo resultado es, al mismo tiempo, importante e incierto. Esta definición requiere algunas aclaraciones: el estrés no siempre es malo. Casi siempre se habla de él en un contexto negativo y mórbido, pero también tiene aspectos positivos. Por una parte, el estrés puede derivarse de la oportunidad de ganar algo,

como ocurre con un actor o un atleta que enfrentan situaciones que rebasan sus capacidades. En ese caso, las personas usan el estrés para dar todo lo que pueden. Sin embargo, después el organismo se relaja y se desacelera. Cuando la presión se vuelve muy intensa y prolongada, la persona no es capaz de relajarse y se siente angustiada.

Por otra parte, el estrés suele relacionarse más con restricciones y exigencias. Las restricciones impiden que la persona consiga hacer lo que pretende. Las exigencias implican la pérdida de algo deseado. Cuando una persona se somete a una entrevista de selección o a una evaluación de su desempeño en la organización, enfrenta oportunidades, restricciones y exigencias. Una buena entrevista le abrirá las puertas al puesto y al salario que desea. Una entrevista insatisfactoria podría cerrarle la oportunidad y ello generaría estrés. La tensión se deriva de cualquier circunstancia amenazante (o que sea percibida como tal) para el bienestar de la persona y mina su capacidad para enfrentarla. La amenaza puede afectar la seguridad física, mediata o inmediata, la reputación, la autoestima, la tranquilidad y otros aspectos que la persona valora o que desea conservar.

Tradicionalmente, el CO ha tratado el estrés y el conflicto por separado, a pesar de que, en términos conceptuales, son muy similares.



Los niveles de conflicto en el comportamiento organizacional.

Conflicto intergrupales

Es el comportamiento que se presenta cuando los participantes de la organización se identifican con diferentes grupos y perciben que los demás pueden obstaculizar la realización de sus metas. El conflicto se produce cuando grupos opuestos chocan directamente. El conflicto es como una competencia, pero mucho más grave; la competencia implica rivalidad entre grupos que persiguen un objetivo común, mientras el conflicto supone interferir directamente para evitar que otros consigan sus metas. El conflicto en las organizaciones puede ser grupal (entre departamentos) o vertical (entre niveles de la organización). En el primer caso, el departamento de producción puede tener una disputa con el de control de calidad porque los nuevos procedimientos de supervisión disminuyen la eficiencia de la producción. En el segundo caso, los obreros pueden enfrentarse con sus jefes por los nuevos métodos de trabajo, sistemas de recompensa o actividades laborales.

CONFLICTO DE METAS	MARKETING: LA META DE LAS OPERACIONES ES LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	PRODUCCIÓN: LA META DE LAS OPERACIONES ES LA EFICIENCIA DE LA PRODUCCIÓN
Áreas de conflicto:	Posición típica:	Posición típica:
1. Ampliar la línea de productos	Nuestros clientes exigen variedad.	La línea de productos es muy amplia y provoca ciclos cortos y poco redituables.
2. Introducción de nuevos productos	Nuestra alma son los productos nuevos.	Los cambios innecesarios de los proyectos son excesivamente caros.
3. Desarrollo de productos	Necesitamos respuestas rápidas. Nuestro desarrollo es lento.	Necesitamos compromisos con clientes que no estén cambiando todo el tiempo.
4. Distribución física	¿Por qué nunca tenemos el producto correcto en existencia?	No podemos darnos el lujo de tener inventarios gigantescos.
5. Calidad	Necesitamos mejor calidad a un costo más bajo.	¿Por qué ofrecer opciones caras y de poca utilidad para el cliente?

Áreas de posible conflicto entre departamentos

La negociación

Es un proceso mediante el cual dos o más partes intercambian activos y acuerdan una tasa de intercambio. Las partes pueden ser el comprador y el vendedor, organizaciones entre sí, una organización y personas, los gerentes y los subordinados, o grupos de individuos. Los vendedores negocian con los clientes, las organizaciones con los proveedores, los gerentes con los subordinados y así sucesivamente. La negociación permea las interacciones entre personas, grupos y organizaciones. Los individuos casi siempre están interactuando e intercambiando recursos, que pueden ser conocimientos, experiencia, talento, competencias, valores, etc. Una parte da una cosa a cambio de otra. Eso es tan viejo como el comercio. Todas las personas viven en un contexto de interacción y negociación. Lo mismo ocurre con las organizaciones. Todo mundo negocia. En sus distintas formas, la negociación es un mecanismo común para resolver diferencias sobre intereses y objetivos, así como para asignar recursos escasos y limitados.

El concepto de negociación ha trascendido recientemente el campo de las relaciones industriales y ahora se aplica a las habilidades administrativas del personal que está en el frente de batalla. La negociación es uno de los principales instrumentos de la acción organizacional. El trabajo en equipos obliga a sus miembros a interactuar constantemente con colegas sobre los cuales no se tiene autoridad directa, a fin de alcanzar objetivos comunes.

La búsqueda de acuerdos y consenso requiere alguna forma de negociación. Se trata de administrar intereses divergentes y la interdependencia estructural de la organización, de integrar papeles diversificados y discordantes a través de medios que reduzcan esas diferencias y aumenten la convergencia y la coincidencia. La negociación es una manera de unir varias cabezas para buscar objetivos comunes.

Para que haya integración de los intereses en disputa, el proceso de negociación debe incluir cinco pasos:

1. Preparación y planeación. Es la etapa preliminar de la negociación. Implica hacer preguntas como: ¿cuál es la naturaleza de la negociación? ¿Quién está involucrado? ¿Qué percepciones tiene sobre la negociación? ¿Cuáles son las metas y los resultados que se deben alcanzar? ¿Cuál es la mejor manera de diseñarla estrategia para alcanzarlos?
2. Definición de reglas básicas. Es la etapa que sirve para definir con la otra parte las reglas de la negociación. ¿Quién negociará? ¿Dónde se realizará la negociación? ¿Cuáles son las restricciones de tiempo y recursos, entre otros factores? ¿Cuál será el procedimiento si surge un impasse? En esta etapa las partes intercambian propuestas o plantean sus exigencias iniciales.
3. Aclaraciones y justificaciones. Después del intercambio inicial de propuestas, cada parte explica, amplía, aclara, refuerza y justifica sus exigencias originales. En vez de buscar la confrontación, es mejor informar y orientar a la otra parte sobre las cuestiones más importantes y las exigencias mutuas. Si fuera necesario, se deben presentar datos y documentos.
4. Intercambio y solución de problemas. Es la parte esencial del proceso de negociación. Las dos partes tendrán que hacer concesiones hasta llegar a un consenso o a una aceptación recíproca.
5. Conclusiones y aplicación. Es la etapa final del proceso. Consiste en formalizar los acuerdos negociados. En muchos casos, esta formalización es un simple apretón de manos.

4.8. Diferencias de género en relación al trabajo

Las causas de discriminación sexual en el trabajo, principalmente en las mujeres, así como las medidas y estrategias más eficaces para erradicarlas, han ido cambiando en el transcurso de los años, ya que se han perfilado al derecho nacional e internacional el rol de la mujer y las relaciones entre hombres y mujeres en la sociedad y en el trabajo (Abramo, 2006).

Uno de los factores que influyen en el mercado de trabajo en ocupaciones de hombres y mujeres se debe al papel de la mujer en responsabilidades del hogar: los hombres dedican más horas de trabajo a sus empleos remunerados que las mujeres, debido a que las mujeres también deben destinarle horas a un trabajo no remunerado (hogar). Debido a estos compromisos, hay mayores índices de ausentismo y rotación en las mujeres; se cree que tienen menor ambición en el trabajo, y la maternidad y el cuidado infantil reducen sus oportunidades en el mercado de trabajo. Con todo, el nivel de productividad es el mismo: la mujer no puede extender su horario de trabajo, pero su nivel de productividad dentro de su jornada laboral es igual al del hombre. Después de un estudio, Abramo (2006) concluyó que, al contratar a una mujer, no suben los costos de una empresa, lo que se supondría por los costos de maternidad, casa-cuna y lactancia, pues son absorbidos por la seguridad social aportada por el empleador y el empleado. Sin embargo, los costos relacionados con accidentes de trabajo son mayores en hombres que en mujeres.

4.9. Grupos vulnerables (adultos mayores, discapacitados, grupos especiales)

La Asamblea Mundial del Envejecimiento en Viena, Austria (1985), definió que la tercera edad inicia a los 60 años. A las personas de esta edad también se les nombra ancianos o adultos mayores. Por su condición física y social, se encuentran en estado de vulnerabilidad, por lo que las instituciones brindan apoyo integral para que este sector tenga oportunidades y se les dé mejor calidad de vida. Desde 1970, en México se ha triplicado la población de adultos mayores, según estimaciones del Consejo Nacional de Población (CONAPO). Por lo anterior, desde finales de la década de 1980, se han creado diferentes organismos estatales y federales para atenderlos. Se trata de satisfacer sus necesidades físicas, materiales, biológicas, emocionales, laborales, culturales, recreativas, productivas y espirituales, para facilitarles su vejez, considerando sus capacidades funcionales, usos, costumbres y preferencias.

La Ley de los Derechos de las Personas Adultas Mayores (2002) tiene los siguientes objetivos para preservar los derechos de los adultos mayores:

- ✓ Mejorar sus condiciones generales de vida.
- ✓ Garantizar su acceso y atención a los servicios de salud y asistencia social.
- ✓ Impedir su discriminación o segregación.
- ✓ Fomentar una nueva cultura de integración, previsión social y cuidado sobre su persona.

- ✓ Promover su vinculación con las nuevas generaciones.
- ✓ Propiciar su incorporación a centros productivos.
- ✓ Proporcionarles acceso preferencial en las actividades recreativas, culturales y turísticas.
- ✓ Brindarles oportunidades de educación y capacitación que les permitan acceder a la vida laboral.

Otro grupo de personas vulnerables en nuestra sociedad son los discapacitados. Una persona con discapacidad presenta problemas en el uso de alguna función corporal o intelectual, y ello le representa vivir situaciones de exclusión social de mayor o menor gravedad. No fue sino hasta los siglos XVI y XVII cuando se desarrollaron ciertos métodos educativos para personas sordas, y surgieron técnicas para la docencia para ciegos y educación para personas con retraso mental. Edward Séguin pensaba que, si se aislaban de la sociedad, tendrían un mejor desarrollo y aprendizaje, ya que los maestros de escuelas regulares sentían una gran carga al tener niños con capacidades diferentes (SEP, 2000). Hoy, se advierte que, si los aíslan de la sociedad y se les sobreprotege, después les cuesta trabajo adaptarse a su familia y a la sociedad. La tendencia actual se encamina a integrarlos a las escuelas y al área laboral, además de apoyarlos terapéutica y familiarmente.

4.10. Cómo desarrollar y administrar equipos eficaces, equipos de alto desempeño

Los equipos no surgen al azar ni mejoran automáticamente su productividad. La organización debe aprender a desarrollar y administrar equipos y debe saber cómo utilizar iniciativas de mejora continua. Esto es cuestión de cultura y estructura. Los equipos eficaces tienen las siguientes características:

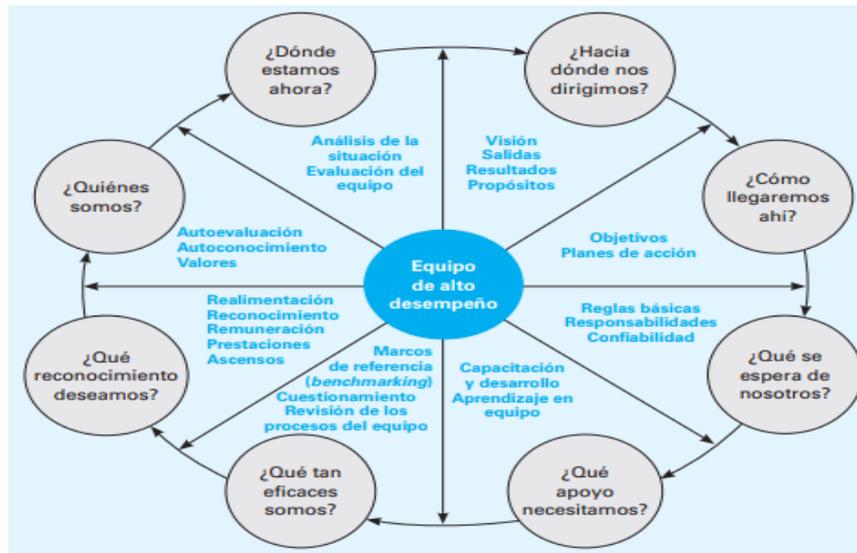
- I. Objetivos claros y comprensibles para todos los miembros.

2. Miembros con habilidades útiles, de modo que el equipo disponga de todas las capacidades necesarias para ejecutar la tarea.
3. Confianza recíproca entre los miembros.
4. Compromiso unánime en torno a los objetivos y los medios para alcanzarlos.
5. Buena comunicación interna entre los miembros.
6. Habilidades de negociación para lograr el consenso interno y la aceptación externa.
7. Liderazgo renovador, capaz de impulsar y aprovechar a las personas.
8. Apoyo interno (de los miembros) y externo (de todas las partes de la organización).

En general, los equipos que alcanzan un desempeño excelente tienen perfectamente claros los siguientes aspectos:

- ✓ ¿Quiénes somos? El equipo es capaz de evaluarse en forma objetiva para conocerse e identificar sus fortalezas y debilidades.
- ✓ ¿Dónde estamos? El equipo sabe analizar su situación actual con realismo.
- ✓ ¿Hacia dónde nos dirigimos? El equipo define su visión y los objetivos que pretende alcanzar en términos de salidas y resultados.
- ✓ ¿Cómo llegaremos ahí? A partir de la definición de objetivos, el equipo diseña planes estratégicos de acción.
- ✓ ¿Qué se espera de nosotros? El equipo demuestra que asume responsabilidades por medio de reglas básicas y así logra confiabilidad.
- ✓ ¿Qué apoyo necesitamos? El equipo evalúa sus necesidades de capacitación y desarrollo y amplía su capacidad de aprendizaje.
- ✓ ¿Qué tan eficaces somos? El equipo cuestiona constantemente sus capacidades y su habilidad para alcanzar objetivos. Busca marcos de referencia con el llamado benchmarking o evaluación comparativa, a fin de revisar y mejorar continuamente los procesos del grupo.
- ✓ ¿Qué reconocimiento deseamos? El equipo busca realimentación en forma de agradecimiento, remuneración, prestaciones y ascensos.
- ✓ ¿Quiénes somos? El equipo de alto desempeño inicia un nuevo ciclo luego de haber mejorado con el aprendizaje adquirido a lo largo del proceso.

La siguiente figura muestra el modelo de un equipo de alto desempeño.



4.11. Cómo evalúa la sociedad a las organizaciones

Las organizaciones tienen un profundo efecto en la sociedad; por ello son evaluadas constantemente por diferentes sectores de la sociedad. Existen varios segmentos que analizan cada año los resultados financieros y otros indicadores de éxito de las organizaciones (por ejemplo, la lista de las mejores empresas de la revista Exame), su ambiente laboral de trabajo (como la investigación anual sobre las mejores empresas para trabajar), las compañías más admiradas del mundo o del país, o aquellas más orientadas hacia el apoyo comunitario y social. Sin embargo, una de las evaluaciones más amplias del desempeño organizacional es la que hace la Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), una organización no gubernamental con oficinas en São Paulo, que otorga el Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), inspirado en los premios Deming y Baldrige. Los principales valores y conceptos del PNQ son:

- ❖ Calidad enfocada en el cliente
- ❖ Liderazgo
- ❖ Mejora continua de procesos y métodos de trabajo
- ❖ Participación y desarrollo de los trabajadores
- ❖ Respuesta rápida ante las demandas del mercado
- ❖ Enfoque preventivo y calidad del proyecto
- ❖ Visión de largo plazo
- ❖ Administración basada en hechos
- ❖ Desarrollo de alianzas
- ❖ Responsabilidad pública y ciudadanía corporativa

- ❖ Enfoque en los resultados
- ❖ Innovación y creatividad
- ❖ Comportamiento y transparencia

El ciclo de evaluación y premiación dura todo el año; empieza con la publicación de las bases del concurso y termina con la ceremonia de premiación. Este reconocimiento tiene varios objetivos:

1. Mejorar la calidad de los productos y servicios por medio de la administración para alcanzar la excelencia en el desempeño.
2. Enfocar la administración de las organizaciones en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.
3. Divulgar y compartir las estrategias exitosas de las empresas premiadas.
4. Promover que los estándares mundiales de excelencia se utilicen como metas estratégicas.
5. Promover la imagen y la reputación de los productos y servicios del país.

Bibliografía

1. Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.^a ed.). México: Pearson Prentice Hall. Recuperado de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comp ortamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comp%20ortamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
2. Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf
3. Apunte electrónico. *Comportamiento en las organizaciones*. Licenciatura en Administración. Plan 2012. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Facultad de Contaduría y Administración. Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia (SUAyED). Recuperado de http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2016/administracion/3/apunte/apunte_1343.pdf
4. Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas*. México: McGraw-Hill. Recuperado de https://www.iesabroad.org/files/mg53009_organizational_behavior_20171013_0.pdf
5. Davis, K. y Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (11.^a ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado de https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf
6. Ivancevich, J. M., Konopaske, R. y Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional* (7.^a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de https://www.academia.edu/25584024/Comportamiento_Comportamiento
7. Griffin, R. W. y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional* (9.^a ed.). México: CENGAGE Learning. Recuperado de <https://www.perlego.com/book/2427345/comportamiento-organizacional-administracin-de-personas-y-organizaciones-pdf>
8. Keith, D. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo*. *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill. Recuperado de https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf
9. Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13.^a ed.). División de Negocios Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Ciudad de

México. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A. DE C. V. México, D. F. Recuperado de <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbXhZGIvbnZub3Zlbn98Z3g6MWFiNzI0MGFIZDU0ZDVIYg>

10. Kreitner, R., & Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones* (3.^a ed.). Madrid, España: McGraw-Hill. Recuperado de https://www.academia.edu/35636754/Kreitner_Robert_Comportamiento_De_Las_Organizaciones_PDF
11. UnADM, C. organizacional. (2022). *Comportamiento organizacional. Contenido nuclear*. UI. UnADM. Recuperado de https://campus.unadmexico.mx/contenidos/DCSA/BLOQUEI/GAP/02/GCOR/UI/descargas/COR_UI_Contenido.pdf

Videos

1. Educatina. 4 nov 2013. *Comportamiento Organizacional (C.O.)* [Video] YouTube citado en: <https://youtu.be/fft8JmZUsg>
2. Iepatru007. 5 feb 2017. *Comportamiento Organizacional: Concepto, metas y variables.* [Video] YouTube citado en: <https://youtu.be/qHISu9EPkFc>
3. Octavio Hernández. 7 jun 2014. *Aspectos de Comportamiento Organizacional que podemos encontrar en películas infantiles.* [Video] YouTube citado en: <https://youtu.be/IG5slAQNGFc>
4. Performia Colombia-Chile. 29 ago 2016. *La Carreta - ¿A quién tienes en tu equipo? (Full HD).* [Video] YouTube citado en: <https://youtu.be/p4MMuesosel>
5. Luis Arias. 7 ago 2009. *Seamos Gansos.* [Video] YouTube citado en: <https://youtu.be/K5G8gRvx7nQ>