



**Mi Universidad**

**LIBRO**

*Psicología Organizacional*

*Licenciatura en Psicología*

*Sexto Cuatrimestre*

*Mayo – Agosto*

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### Antecedentes históricos

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 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 las tardes.

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 julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza 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 – Tzimol 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 del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. 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.

---

## Psicología Organizacional.

---

### Objetivo de la materia:

El estudiante obtendrá conocimientos para la comprensión de los comportamientos de los individuos y los grupos, que le faciliten su participación en grupos multi e interdisciplinarios o la dirección de los mismos..

### Criterios de evaluación:

No	Concepto	Porcentaje
1	Trabajos Escritos	10%
2	Actividades Áulicas	20%
3	Trabajos en plataforma Educativa	20%
4	Examen	50%
<b>Total de Criterios de evaluación</b>		<b>100%</b>

# INDICE

## **UNIDAD I**

### **INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

- I.1.- Orientación básica y áreas de aplicación.
- I.2.- La psicología industrial y la organizacional.
- I.3.- Temas de estudio de la actualidad.
- I.4.- La persona.
  - I.4.1.- La personalidad
  - I.4.2.- El comportamiento humano.
  - I.4.3.- Actitudes, creencias, representaciones ideológicas, aptitudes.
  - I.4.4.- Los valores individuales y de las organizaciones. Su aplicación e influencia en las organizaciones

## **UNIDAD II**

### **COMUNICACION**

- 2.1.- Elementos de la comunicación.
- 2.2.- El enfoque de sistemas.
- 2.3.- La organización considerada como un sistema de procesos de mensaje.
- 2.4.- Estructura de una organización.
- 2.5.- Sistema de una organización.
- 2.6.- Tipos de comunicación en la organización (interna-externa).
- 2.7.- Organización formal.
- 2.8.-Representacion grafica de la estructura formal
- 2.9.- Clasificación de la comunicación interna
- 2.10.- Formal e informal.

## **UNIDAD III**

### **MOTIVACION**



- 3.1. Teorías de motivación.
- 3.2.- Implicaciones para el desempeño y la satisfacción.
- 3.3.- Conflicto y frustración.
  - 3.3.1.- Teorías fundamentales del conflicto
  - 3.3.2.- Tipos de conflictos
  - 3.3.3.- Frustración
  - 3.3.4.- Reacciones a la frustración.

## **UNIDAD IV**

### **GRUPOS EN LA ORGANIZACION**

- 4.1.- Concepto e importancia de los grupos
- 4.2.- Tipos de grupos en la organización.
- 4.3.- Administración de grupos y trabajos.
- 4.4.- Trabajos de grupo y proceso grupal.
- 4.5.- Comprensión y evaluación de grupos.
- 4.6.- Maximización de la efectividad de los grupos de trabajo. Personalidad dentro de los grupos.
- 4.7.- Comunicación en el grupo.
- 4.8.- Integración de grupos de trabajo.
- 4.9.- Toma de decisiones.
  - 4.9.1.- Definición y procesos de toma de decisiones.
  - 4.9.2.- Modelo racional de toma de decisiones.

## UNIDAD I

### INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

#### I.1 ORIENTACION BASICA Y AREAS DE APLICACION.

#### DEFINICION DE LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

La vida entera de un individuo se desarrolla dentro de las organizaciones y, dentro de ellas, encuentra una vida social en la cual se mezclan y enfrentan ideas, sentimientos, intereses y aspiraciones. Los responsables de tales organizaciones se esfuerzan por canalizar y orientar esos comportamientos con el objeto de producir bienes ó servicios. A lo largo de la historia se han desarrollado diversas teorías cuyo fin es definir una concepción ideológica del hombre y la organización desde tres ejes.

##### **Teorías clásicas ó racionalistas (Taylor)**

Analiza los procesos productivos con el fin de aumentar la eficiencia y la productividad, desarrollando técnicas y métodos para normalizar la producción a través de la descomposición de tareas complejas en un conjunto de tareas simples. El hombre es un engranaje en la máquina de la eficiencia y la productividad, motivado por el miedo al hambre y la necesidad de dinero para sobrevivir por lo cual respondía únicamente ante las recompensas salariales.

##### **Teorías de las relaciones humanas (Mayo y Lewin)**

Lograr la armonía dentro de la empresa vinculando la productividad con el estado de ánimo de los trabajadores. Trata de interpretar los cambios del contexto y las empresas descubriendo el sentido de algunos procesos sociales y estudiando en profundidad la influencia del ambiente de trabajo en la productividad y los accidentes laborales. El hombre es un ser social, pensante, íntegro y con sentimientos. Todo individuo necesita formar parte de un grupo, ser reconocido y ser tenido en cuenta por lo cual está motivado por el reconocimiento social y su pertenencia al grupo. A continuación se muestran una serie de definiciones de psicología Organizacional

AUTOR	CONCEPTO
Spector (2002,)	La Psicología Industrial/Organizacional (I/O) es un pequeño campo de la psicología aplicada, se refiere al desarrollo y aplicaciones de principios científicos en el lugar de trabajo.
Andy y Conte (2005, )	La aplicación de lo psicológico, de la teoría y de la investigación en el escenario laboral. Hace una aclaración en relación con el escenario laboral. El dominio de la psicología, va más allá de los límites físicos del lugar de trabajo, influyendo muchos otros factores en el comportamiento organizacional
Blum y Naylor (1968, en: Muchinsky, 2002 )	La aplicación o extensión de hechos y principios psicológicos a los problemas que conciernen a seres humanos que trabajan dentro del contexto de los negocios y la industria.
Saal y Knight (1988, p.8, en: Furnham, 2001) I	<p>1. Es el estudio del comportamiento, los pensamientos y sentimientos del hombre y la mujer conforme se adaptan a las personas, los objetivos y el ambiente donde se desenvuelven en el ámbito laboral</p> <p>2. El uso de esa información para aumentar al máximo el bienestar económico y psicológico de todos los empleados (hombres y mujeres, blancos y negros, trabajadores y gerentes, etcétera.) Asimismo, esta definición en dos partes destaca la dicotomía entre la ciencia de la psicología industrial y organizacional, la cual busca nuevos conocimientos y la práctica de esta disciplina, que utiliza dicho conocimiento en beneficio de la organización y de sus integrantes. Aunque muchos profesionales de la psicología industrial y organizacional actúan como científicos y profesionales, la relación entre estos dos aspectos del campo no siempre ha sido armónica.</p>
Furnham (2001)	La Psicología Organizacional es el estudio de la forma en que las personas se reclutan, seleccionan y socializan en las organizaciones; de la manera en que son recompensadas y motivadas; de la forma en que las organizaciones

	<p>están estructuradas formal e informalmente en grupos, secciones y equipos, y de cómo surgen y se comportan los líderes.</p> <p>También analizan la manera en la cual las organizaciones influyen en los pensamientos, sentimientos y comportamientos de todos los empleados a través del comportamiento real, imaginario o implícito de los demás en su organización.</p> <p>La psicología organizacional es el estudio del individuo en las organizaciones, pero también se encarga de estudiar a grupos pequeños y grandes y la influencia de la organización como un todo en el individuo. La psicología organizacional es una ciencia relativamente joven, al igual que las ciencias cognitivas, se trata de una disciplina híbrida que complace derribando fronteras disciplinarias.</p>
--	--

La psicología, se ha enfrentado a diferentes y complejos retos, aunque el escenario es aparentemente el mismo (la industria/organización). Concebimos a la organización y al empleo o al trabajo como un ente de cambio constante, modificado a velocidad vertiginosa como consecuencia de la globalización y por lo tanto también son cambiantes los retos de la organización, y esto lleva a proponer esta definición Psicología Organizacional es la aplicación de los conceptos, conocimientos, habilidades, técnicas y metodologías propias de la psicología con aplicabilidad en contextos laborales, con el objetivo de generar bienestar económico, social, de salud, ambiental y mental a cada uno de los miembros de la organización incluyendo a empleados, obreros, trabajadores, gerentes y hasta a socios.

### **RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS**

Esta área de la psicología representa, en la actualidad, uno de los campos de más amplio ejercicio, considerando además sus diferentes variantes: psicología industrial, psicología del trabajo, psicología empresarial, psicología ocupacional, etc. El papel que el psicólogo está ejerciendo en el “desarrollo” socioeconómico desde su disciplina, algunas veces la trasciende y otras, se aleja de la misma.

En la actualidad, resulta evidente cómo la disciplina psicológica ejercida “desde el interior” de las organizaciones, se desdibuja debido a las particularidades y demandas del mundo empresarial. En este contexto, la psicología organizacional se circunscribe al campo de la

gestión de los recursos humanos, el cual ha sido igualmente competencia de otras disciplinas como la ingeniería industrial, la administración de empresas, el derecho, e incluso en el nivel técnico, existe desde hace varios años la preparación en este campo en particular. El rol del psicólogo se asimila entonces al de un gestor con conocimientos y competencias multidisciplinares. Para ahondar en las características del mundo empresarial, Álvarez (1995) señala cuatro factores asociados al papel del psicólogo organizacional:

- a) los criterios tradicionales de organización formal del trabajo, basados en una mentalidad mercantilista,
- b) la división jerárquica del trabajo,
- c) el énfasis en la labor del psicólogo de selección de personal en mediocres condiciones, dados los altos volúmenes de rotación de personal en las empresas y
- d) finalmente, las particularidades de la población a la cual se dirige la acción del psicólogo: personas con las capacidades para asumir los ritmos de trabajo imperantes, lo cual, en la práctica no siempre se logra.

De acuerdo con el autor, estos cuatro aspectos “estampan una impronta de dependencia y de limitación a las intervenciones científicas y profesionales de la psicología industrial”

Es así cómo, considerando los factores psicológicos subyacentes a los esquemas tradicionales de administración de personal, se observa un retroceso al enfoque taylorista. En este contexto, compete al psicólogo organizacional “idear la forma de explicitar las apreciables influencias del factor humano sobre la rentabilidad empresarial, de lo contrario, este factor seguirá ocupando planos secundarios en el orden de prioridades gerenciales” (Álvarez, 2000 ).

Como correlato de esta situación, son evidentes las falencias en la formación en esta área, las cuales se encuentran aunadas a la escasa investigación en la misma. Son rescatables los contenidos referidos a procesos psicológicos individuales y grupales: motivación, personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje, liderazgo, toma de decisiones, participación, etc., que si bien tocan aspectos de otras disciplinas, corresponden a una importante contribución de la psicología. Ciertamente la psicología organizacional se nutre de las ciencias sociales, políticas y administrativas, las cuales conforman su marco de referencia, más no su esencia. Así las cosas, la gran mayoría de psicólogos que se desempeña en empresas, estarán de acuerdo con la alienación profesional inherente a su ejercicio.

El reconocimiento de la contribución de la psicología, sin embargo, debe ser ejercido de manera singular por cada psicólogo en su respectiva organización, para ajustar la *realidad* de la psicología organizacional en a su verdadera identidad, a partir del mejoramiento en la formación, la investigación y la actualización en el área.

Las demandas del mundo empresarial bajo este escenario ejercen un efecto distorsionante en el quehacer del psicólogo, sobre todo cuando éste funge de empleado como cualquier otro. En algunos casos, el psicólogo-empleado termina preocupándose primordialmente por la conservación de su trabajo, cumpliendo las expectativas de la empresa, supeditando su profesionalismo a las exigencias de rendimiento del factor humano, al precio que sea y atentando en muchas ocasiones contra la responsabilidad social, parte fundamental en la ética del psicólogo. Además, el psicólogo como persona resulta también gravemente vulnerado en el cumplimiento de su proyecto existencial.

El gran reto en el ejercicio del psicólogo organizacional al interior de la empresa (ya sea como: Gerente de Gestión Humana, Director de Selección, Director de Capacitación, Asistente de Gestión Humana, Compensación y Beneficios, Salud Ocupacional, Servicio al Cliente, etc.) está en aportar al desarrollo de tales mecanismos, para sí mismo como para los demás individuos que conforman la organización, lo cual sólo es posible a partir del reconocimiento de la influencia que el clima y la cultura organizacionales ejercen sobre el psicólogo como actor participante e inmerso en cada ámbito empresarial particular.

El elemento fundamental a tener en cuenta por el psicólogo, desde ésta o cualquier otra posición, para lograr ese reto, es el adecuado uso y aprovechamiento de la participación.

Carrillo (1990) muestra varios ejemplos de la evidencia empírica que ha llevado a considerar la participación como “estrategia esencial para el mejoramiento de la productividad, la disminución de los conflictos entre capital y trabajo y el fortalecimiento de las instituciones democráticas” La participación así, seriamente estudiada y aplicada con criterio, resulta ser la mejor vía en la implantación del cambio, como lo manifiesta Cárdenas (1992); en tanto los integrantes de la organización ven reflejados sus aportes y expectativas en la conceptualización del cambio, mayor será su compromiso en el cumplimiento de las metas. Entendiendo que la psicología organizacional apunta hacia la fundamentación, diseño y gestión de los diferentes procesos que permitan una mayor eficacia de los grupos y de las organizaciones, su meta

principal debe dirigirse a la salud psicológica en el contexto organizacional; al equilibrio entre la vida personal y la vida profesional.

El IESE, una de las escuelas de negocios más prestigiosa de Europa desarrolló el concepto de “empresas familiarmente responsables”, y en el 2003 la compañía líder en telefonía celular Vodafone, se llevó el premio galardón de “Empresa familiarmente responsable” por facilitar horarios flexibles, y por permitir que madres que acaban de tener hijos trabajen solo seis horas recibiendo el pago de 8 horas (semana, 2004). Es clara, por lo tanto, la necesaria aplicación y armonización de la psicología clínica y la psicología de la salud en el escenario laboral. En este sentido, resulta pertinente gran parte del contenido de los documentos normativos.

Al trabajar con jornadas, pequeños grupos, familias, industrias, empresas, instituciones, organizaciones, en el mundo del trabajo, en el contexto de la comunidad, el psicólogo velará siempre por el respeto a las personas y a su contexto cultural.

Cuando hacemos referencia a otros roles del psicólogo, su quehacer resulta más autónomo y es menor el compromiso en términos de productividad económica directa. Cárdenas (1992) han ido evolucionando de las antiguas jefaturas de personal como función de línea, hacia áreas staff de recursos humanos que actúan como “consultoras internas” de todos los departamentos de la organización. Estos roles permiten al psicólogo hacer un verdadero aporte desde la disciplina psicológica a la realidad organizacional y al no ser juez y parte, las implicaciones éticas son más sencillamente dirimidas.

## **1.2 LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y LA ORGANIZACIONAL.**

Todos los días, la mayoría de la gente en el mundo industrializado entra en contacto con organizaciones, ya sea de manera directa o indirecta. El termino “organizaciones” incluye a las agencias de gobierno o compañías privadas que proporcionan la mayoría de los bienes y servicios que se utilizan. Las organizaciones producen automóviles, ropa, aparatos de electrónica, comida y mobiliario; pueden resultar en extremo difícil. Muchos especialistas se contratan exclusivamente para las organizaciones se desarrollen si nproblemas. Con frecuencia, estas dirigen su atención hacia los psicólogos industriales/ organizaciones (I/O) para obtener ayuda con respecto a muchos de sus problemas relacionados con los empleados. Por ejemplo, los psicólogos I/O han ayudado AT&T a desarrollar centros de evaluación para elegir a las

mejores personas para ser gerentes; a los empleados de Digital Equipment Corporation a arreglárselas con los despidos y la organización; a General Electric (GE) para desarrollar sistemas que proporcionen sistemas de retroalimentación sobre el desempeño laboral de los empleados: al ejército de EUA en el uso de pruebas psicológicas para colocar a los reclutas en los puestos adecuados; al servicio postal de EUA a desarrollar procedimientos para reducir las agresiones por parte de los empleados.

Si alguien va a trabajar para una gran organización, hay una amplia posibilidad de que su vida laboral se vea afectada por la psicología industrial/ organizacional (I/O). Un psicólogo I/O puede haber sido quien diseño el formato de solicitud que llenara para conseguir un puesto, salario y paquete de beneficios ofrecidos, la capacitación que recibirá y la estructura de las tareas que el puesto comprende. Los psicólogos I/O se involucran en asuntos relacionados con la salud de sus empleados, el desempeño laboral, la motivación, seguridad, selección (contratación) y capacitación; quizá también diseñen el equipo y tareas de trabajo.

## **¿QUE ES LA PSICOLOGÍA I/O?**

La psicología es la ciencia del comportamiento, cognición, emoción y motivación humanos (y no humanos); se puede subdividir en varias especializaciones diferentes, algunas de las cuales tienen que ver principalmente con la ciencia de la psicología (experimental) y otras tienen que ver con la aplicación de principios científicos. El área de la psicología aplicada que cuenta con el mayor número de psicólogos, es la psicología clínica. Los psicólogos clínicos se ocupan del tratamiento de los trastornos y problemas psicológicos. La psicología I/O es un pequeño campo de la psicología aplicada, se refiere al desarrollo y aplicación de principios científicos en el lugar de trabajo. Los psicólogos I/O no trabajan de manera directa con los problemas emocionales o personales de los empleados, esta actividad cae en el dominio de la psicología clínica. Sin embargo, los psicólogos I/O podrían recomendar la contratación de un psicólogo clínico para colaborar con asuntos como el alcoholismo en los empleados.

Como indica su nombre, el campo de la psicología I/O contiene dos divisiones principales: la industrial ( o de personal) y la organizacional. Aunque su contenido se traslapa y no se puede



separar con facilidad, cada una partió de diferentes escuelas en la historia del área. La psicología industrial, que era el nombre original del área, es la rama más antigua y tendía a tomar una perspectiva gerencial de eficiencia organizacional, a través del uso apropiado de los recursos humanos o personas. Tiene que ver con cuestiones referentes al diseño eficiente de empleos, selección de personal, capacitación y evaluación de desempeño. La psicología organizacional se desarrolló a partir del movimiento de las relaciones humanas en las organizaciones pone más interés en el empleado que la psicología industrial; se ocupa de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo. Los temas organizacionales incluyen las actitudes de los empleados, el comportamiento, el estrés laboral y las técnicas de supervisión, los principales temas del área no se pueden categorizar como estrictamente industriales u organizacionales. Por ejemplo, la motivación es importante para los asuntos de la psicología industrial en relación con la eficiencia y desempeño de los empleados, pero también resulta de gran relevancia en la preocupación de la psicología organizacional por la felicidad y bienestar de los empleados. Si bien las dos áreas no siempre se pueden diferenciar de manera clara unidas ofrecen una visión de la extensa naturaleza de su campo de acción.

### **I.3 TEMAS DE ESTUDIO DE LA ACTUALIDAD**

El constante crecimiento de la economía, junto con los adelantos tecnológicos y una población en aumento provocarán sin duda ciertos cambios en la naturaleza del trabajo del futuro. Y esos cambios significarán nuevas exigencias y responsabilidades que el psicólogo industrial habrá de afrontar.

Un cambio importante atañe a las particularidades de la fuerza de trabajo. En general, son hoy más jóvenes, tienen una escolaridad superior y muestran mayor resistencia a la autoridad. Esto quiere decir que no responden ya a los incentivos ni estilos tradicionales de liderazgo. El trabajador moderno busca empleos más estimulantes y con mayores posibilidades, así como la oportunidad de intervenir en las decisiones que afectan a su existencia. Además, rechaza a los supervisores que observan una conducta dictatorial. Por eso, muchos empleos y estructuras organizacionales empiezan a ser rediseñados para que incorporen cierta autonomía, interés y satisfacción en las tareas.

Lo más probable es que las empresas industriales del futuro sean mayores y más impersonales para cada empleado. Tocaré a los psicólogos crear sistemas que atenúen este sentido de despersonalización y enajenación, y hagan sentir al empleado que forma parte de la empresa.

El equipo y las técnicas de fabricación se han perfeccionado muchísimo, por lo cual plantean problemas al psicólogo de ingeniería industrial: debe estar encontrando la manera de diseñar y adaptar el equipo a un uso eficientemente y sin riesgos. Gran parte del equipo moderno está automatizado; aunque requiere mantenimiento especializado, su operación normal requiere poca atención. Habrá que idear medios que permitan aligerar el aburrimiento y desatención que inevitablemente provoca la vigilancia de maquinaria automatizada.

Los trabajadores se jubilan hoy más jóvenes y muchos laboran menos horas o días, conforme se introducen horarios flexibles o más breves. El aprovechamiento del tiempo libre exige una planificación cuidadosa y, quizá, hasta adiestramiento. Y esta es una responsabilidad que la industria habrá de asumir y que tocará al psicólogo dirigir.

Una de las tareas principales del psicólogo industrial consiste en mejorar la calidad de la vida laboral. El movimiento tendiente a humanizar el trabajo es muy fuerte en Europa Occidental y empieza a cobrar vigor en Estados Unidos: empleados, sindicatos y algunos comités del Congreso luchan por ponerle fin al trabajo tedioso, rutinario y degradante. Los empleados y sus representantes exigen cambiar esas tareas para obtener satisfacción y sentirse realizados. El aumento de sueldo ha dejado de ser un incentivo para mejorar la productividad: el personal no requiere solo un incremento salarial. Sino encontrar el sentido y el valor de su vida laboral.

En los años venideros este movimiento, cuya finalidad es humanizar el trabajo, será sin duda una innovación ante una idea sumamente prometedora.

## **I.4 LA PERSONA**

### **I.4.1 LA PERSONALIDAD**

Cuando hablamos de personalidad no queremos decir que una persona tiene encanto, actitud positiva ante la vida, un rostro que sonrío o es finalista en el concurso de Señorita Estados Unidos de este año en su fase de “la más feliz y amigable”.

Cuando los psicólogos hablan de personalidad, se refieren a un concepto dinámico que describe el crecimiento y el desarrollo de todo el sistema psicológico de una persona. En lugar de consistir en ciertas porciones del individuo, la personalidad constituye un todo que es más que la suma de las partes.

## **DEFINICIÓN DE PERSONALIDAD**

La definición que se utiliza con más frecuencia para la *personalidad* la dio Gordon Allport hace casi 70 años. Dijo que la personalidad era “la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos al entorno”. Para nuestros fines, se debe pensar que la personalidad es la suma de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos. Es frecuente que se describa en términos de las características mensurables que externa una persona.

## **MEDICIÓN DE LA PERSONALIDAD**

La razón más importante por la que los gerentes necesitan conocer la manera de medir la personalidad es que las investigaciones han descubierto que las pruebas de personalidad son útiles para tomar decisiones de contratación.

Las calificaciones que se obtienen en las pruebas de personalidad ayudan a los gerentes a pronosticar quién es el más indicado para realizar cierto trabajo. Y algunos directivos desean conocer los resultados de las personas en las pruebas de personalidad para comprender mejor y administrar con más eficacia a quienes trabajan para ellos. El medio más común desde hace mucho para medir la personalidad son los cuestionarios que responde la persona en estudio, en los que los individuos se autoevalúan al calificar una serie de factores como: “Me preocupo mucho por el futuro”. Aunque los cuestionarios autoaplicados funcionan bien si están contruidos de manera apropiada, una de sus debilidades es que quien los responde puede mentir o tratar de impresionar a la administración, es decir, la persona podría “resolver bien” la prueba a fin de dar una buena impresión. Esto es preocupante en especial cuando el cuestionario es la base para asignar un empleo. Otro problema es la exactitud. En otras

palabras, un candidato perfectamente bueno podría haber estado de mal humor cuando respondía el cuestionario.

Los cuestionarios calificados por un observador proporcionan una evaluación independiente de la personalidad. En vez de que la responda el sujeto en estudio, lo hace un colega u otro observador (en ocasiones con el conocimiento de la persona y a veces sin éste). Aun cuando los resultados de los cuestionarios autocalificados y los de aquellos que califica un observador están muy correlacionados, las investigaciones sugieren que estos últimos pronostican mejor el éxito en el trabajo. Sin embargo, cada uno dice algo único sobre el comportamiento de un individuo en el lugar de trabajo.

## **DETERMINANTES DE LA PERSONALIDAD**

Los primeros debates de las investigaciones sobre la personalidad se centraban en si la personalidad de un individuo era resultado de la herencia o del ambiente, ¿estaba predeterminada desde el nacimiento o era el resultado de la interacción de la persona con su ambiente? Está claro que no hay una respuesta sencilla del tipo blanco o negro. Parece que la personalidad es el resultado de factores tanto hereditarios como ambientales. Sin embargo, tal vez sorprenda saber que las investigaciones acerca del desarrollo de la personalidad tienden a apoyar más la importancia de la herencia que del ambiente.

## **EL MODELO DE LOS CINCO GRANDES**

Quizá no haya evidencias que apoyen al ITMB, pero no puede decirse lo mismo del modelo de cinco factores de la personalidad comúnmente llamado modelo de los Cinco Grandes. En los últimos años se ha acumulado un conjunto impresionante de resultados de investigaciones que sugieren la existencia de cinco dimensiones básicas que subyacen a todas las demás y agrupan a la mayor parte de la variación de la personalidad humana.<sup>13</sup> Los Cinco Grandes factores son los siguientes:

**Extroversión.** Esta dimensión captura el nivel de confort con las relaciones que se tiene. Los extrovertidos tienden a ser gregarios, asertivos y sociables. Los introvertidos, a ser reservados, tímidos y callados.

**Adaptabilidad.** Esta dimensión se refiere a la propensión de un individuo para aceptar los puntos de vista de otros. Las personas muy adaptables son cooperativas, cálidas y confiables. La gente con baja calificación en adaptabilidad es fría, inconforme y antagonista.

**Meticulosidad.** Esta dimensión es una medida de la confiabilidad. Una persona muy meticulosa es responsable, organizada, confiable y persistente. Aquellos con baja calificación en esta dimensión se distraen con facilidad, son desorganizados y poco confiables.

**Estabilidad emocional** (es frecuente que se denote por su inversa, la neurosis).

Esta dimensión describe la aptitud de una persona para manejar la tensión. Las personas con calificaciones muy negativas tienden a ser nerviosas, ansiosas, depresivas e inseguras.

**Apertura a las experiencias.** La dimensión final aborda el rango y la fascinación de alguien con lo nuevo. La gente abierta en extremo es creativa, curiosa y con sensibilidad artística. Aquellos en el otro extremo de esta categoría son convencionales y se sienten cómodos con lo que les resulta familiar.

## I.4.2 EL COMPORTAMIENTO HUMANO

En 1947 surge en los estados unidos un libro que marcó el inicio de la teoría del comportamiento en la administración: el comportamiento administrativo de Hebert Simón. El libro que alcanzó gran repercusión, constituyó un ataque indiscriminado a los principios de la teoría clásica y a la aceptación con las debidas observaciones y correcciones de las principales ideas de la teoría de las relaciones humanas, el libro estableció el inicio de la llamada teoría de las decisiones.

La teoría de H. Simon se fundamenta en el comportamiento humano, sin embargo Watson trajo a la psicología una metodología objetiva y científica basada en la comprobación experimental en oposición al subjetivismo de la época, pero centrándose en el individuo, haciendo un estudio de su comportamiento con relación a factores externos como el ambiente, las relaciones interpersonales etc., y factores internos como el aprendizaje, el estímulo, las reacciones de respuesta, hábitos etc. Es ahí donde la teoría del comportamiento de la administración significó una nueva dirección y un nuevo enfoque en la teoría administrativa, porque a partir de este enfoque psicológico todos los aspectos en cuanto a recurso humano se empezaron a transformar y se inició la importancia de este tema. Aparte en el mundo

moderno el factor más importante es y debería ser el capital humano, lo que implicó el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores sobre el enfoque de las ciencias del comportamiento.

Si bien es cierto que lo mencionado anteriormente adquiere bastante trascendencia al interior de las empresas se debe tener en cuenta que a través del tiempo se comienzan a generar teorías que permiten el estudio tanto de los comportamientos humanos, como de la necesidad de organización, lo que en consecuencia fue progresando y convirtiéndose en requerimientos para las empresas de hoy. Luego de haber pasado por diferentes etapas, en las que cada una de ellas ha aportado de diferente manera para el fortalecimiento de las organizaciones y en particular a la administración del personal, ya que las personas siempre han tenido un papel esencial dentro de las organizaciones, permitiéndoles de esta manera, en el mejor de los escenarios crecer y permanecer dentro del mercado. Es así como se determina la importancia que tienen los trabajadores para el mantenimiento y desarrollo de las empresas no solo como factor esencial en el proceso productivo, si no en todos los aspectos de la empresa, se enfoca básicamente en el desempeño y compromiso que pueda llegar a sentir un trabajador por su empleador y de la oportunidad de generar un factor diferencial ante la competencia, basándose en esencia en la construcción de un capital humano, que responda a las expectativas de la empresa.

La importancia de este escrito radica en que con una mejor relación entre el empleado y las funciones que desempeña los resultados de su trabajo van a ser mejores, lo que promueve el bienestar tanto para el trabajador como para el empleador. Si se conjuga activamente el desempeño de todos los miembros de la empresa porque esta va a ser mucho más competitiva, logrando de esta manera resultados positivos y el cumplimiento de las metas y los objetivos planteados.

Partiendo del hecho que las personas o trabajadores son la base de las organizaciones se debería considerar que es fundamental el proceso de su selección, entrenamiento, adaptación y desempeño de las personas al momento de integrarse a una empresa o al ser promovidas dentro de la misma.

La correcta selección y promoción de los empleados es un beneficio mutuo, provechosa tanto para la organización como para sus empleados, que dentro de un contexto empresarial, es la situación ideal para la construcción de relaciones que van más allá del simple trabajo, las cuales trascienden los límites de pertenencia y deseos de dar lo mejor en pro del crecimiento bilateral y a su vez del compromiso de cada una de las partes implicadas.

Todas las empresas necesitan realizar selecciones de personal con el fin de determinar quiénes son los mejores candidatos para los puestos de trabajo que estas ofrecen, y es basado en los objetivos y metas que la empresa se propone. Claro que aquellos que favorezcan en mayor medida la obtención de los resultados que se esperan, tendrán más posibilidades de conformar el staff o equipo de personal de la organización.

Partiendo de esto, se trae a continuación el tema sobre las necesidades del ser humano, porque si bien es cierto, que los trabajadores son la parte esencial de toda empresa para conservar a los buenos trabajadores es importante identificar que necesidades tienen tanto en su vida laboral como personal y por esta razón se hace necesario traer a colación al representante de la jerarquía de las necesidades del ser humano Abraham Maslow, psicólogo y consultor estadounidense, quien expuso una teoría de la motivación según la cual las necesidades humanas están jerarquizadas y dispuestas en niveles de acuerdo con su importancia e influencia.

En complemento en la figura No. 2, se aprecia el nivel jerárquico de las necesidades de un trabajador teniendo en cuenta lo manifestado por Maslow (1954).

Figura No.2. Jerarquía de las Necesidades:



- a. Necesidades fisiológicas: Hace referencia al nivel más bajo de esta jerarquía pero que de igual forma es de vital importancia, aquí se encuentra la alimentación, el sueño y el reposo, el abrigo, etc. Es todo lo que hace referencia a la supervivencia básica del ser humano.
- b. Necesidades de seguridad: Son el segundo nivel de esta jerarquía y hace referencia a aquellas necesidades que van en la búsqueda de la seguridad, la estabilidad, la protección contra la amenaza o la privación, escape del peligro, todas son necesidades que nacen en el ser humano cuando las necesidades fisiológicas se encuentran en su mayoría satisfechas.
- c. Necesidades sociales: Son aquellas que nacen cuando las necesidades primarias, las fisiológicas y de seguridad, se encuentran relativamente compensadas. Son aquellas necesidades de asociación, participación, aceptación por los compañeros e intercambios amistosos, etc.
- d. Necesidades de autoestima: Son las necesidades relacionadas con la manera cómo el individuo se ve y evalúa a sí mismo.
- e. Necesidades de autorrealización: Son las más elevadas en la jerarquía. Son las necesidades del individuo de realizar su propio potencial y de auto desarrollarse continuamente.

Aquí se identifica claramente que cada uno de los comportamientos en el ser humano tiene una razón de ser, es decir, es consecuencia de algo y estas consecuencias se pueden identificar a través de los estilos de administración estudiados por McGregor (1960). En la que se define una teoría tradicional, excesivamente mecanicista y pragmática que es la teoría X, y otro estilo basado en las concepciones modernas frente al comportamiento humano llamada teoría Y.

En complemento de lo anterior, se resalta la importancia del presente escrito para las organizaciones y sus empleados, puesto que busca generar conciencia entre ellos y trata de enfocar sus esfuerzos para la alineación correcta entre cargos o funciones y formación profesional de cada uno de los trabajadores.

**TEORÍA X:** Es la idea tradicional de administración basada en las doctrinas erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como objeto o medio de producción. Además se limita a que las personas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados. Igualmente la Teoría X presupone que los seres humanos son perezosos, tendiendo a eludir las responsabilidades, y por tanto deben ser estimulados a través del castigo.



TEORÍA Y: Viene siendo la idea moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento, esta teoría se basa en ideas actuales sin preconceptos respecto a la naturaleza humana. Por esto la teoría Y desarrolló un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, remover obstáculos, impulsar el crecimiento intelectual y proporcionar orientación referente a los objetivos. En conclusión, La Teoría Y presupone que lo natural es el esfuerzo en el trabajo, por lo tanto los seres humanos tienden a buscar responsabilidades.

Figura N° 3. Satisfacción de Necesidades:



Fuente: Teoría X, teoría Y, McGregor.

A partir de la gráfica N° 3, se puede determinar que el factor humano dentro de las organizaciones debe manejarse de manera adecuada y tratarse con la importancia que requiere, hasta el punto de poder generar una capacidad distintiva sobre sus competidores, ya que las organizaciones que tienen en cuenta este factor, realmente son distintivas y pioneras en lo que hacen y cómo lo hacen. Por otra parte generar oportunidades de desarrollo al interior de las organizaciones es un aspecto que se usa como incentivo para que los empleados que en ellas laboran se encuentren proactivos y motivados a seguir formándose profesionalmente.

### 1.4.3 ACTITUDES, CREENCIAS, REPRESENTACIONES IDEOLÓGICAS, APTITUDES

## ACTITUDES

Las actitudes son enunciados de evaluación –favorable o desfavorable– de los objetos, personas o eventos. Reflejan cómo se siente alguien respecto de algo. Cuando digo “me gusta mi trabajo”, expreso mi actitud hacia el trabajo.

Las actitudes son complejas. Si se pregunta a las personas sobre su actitud hacia la religión, hacia Paris Hilton o hacia la organización para la cual trabajan, quizá se reciba una respuesta sencilla, pero es probable que las razones que subyacen a la respuesta sean complejas. A fin de entender a fondo las actitudes, se necesitan considerar sus propiedades fundamentales.

### **¿Cuáles son los tres componentes principales de las actitudes?**

Ha sido muy común que los investigadores supongan que las actitudes tienen tres componentes: cognición, afecto y comportamiento. A continuación se estudiará cada una de estos.

La afirmación “mi salario es bajo”, es una descripción. Es el componente cognitivo de una actitud, aspecto que es una descripción de ésta o la creencia de cómo son las cosas. Sitúa el escenario para la parte más crítica de una actitud, su componente afectivo. El afecto es el segmento emocional o sentimental de una actitud, y se refleja en el enunciado: “Estoy enojado por lo poco que me pagan”. Por último, más adelante en esta sección lo estudiaremos con detalle, el afecto conduce a eventos del comportamiento. El componente del comportamiento de una actitud se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo (para continuar con el ejemplo: “Voy a buscar otro empleo donde me paguen mejor”).

Concebir que las actitudes tienen tres componentes –cognición, afecto y comportamiento– es útil para entender su complejidad y la relación potencial entre ellas y el comportamiento. Tenga en mente que estos componentes se relacionan estrechamente. En particular, la cognición y el afecto son inseparables de muchos modos. Por ejemplo, imagine que concluyó que alguien lo acaba de tratar en forma injusta. ¿No es probable que albergue sentimientos al respecto, que ocurren virtualmente de manera instantánea con el pensamiento? Así, la cognición y el afecto están entrecruzados.

La figura 3-1 ilustra la forma en que se relacionan los tres componentes de una actitud. En este ejemplo, un empleado no obtuvo un ascenso que pensaba merecer, sino un colega suyo. La actitud del empleado hacia su supervisor se ilustra como sigue: cognición (el empleado pensaba

que merecía el ascenso), afecto (el trabajador está muy disgustado con su supervisor) y comportamiento (el empleado busca otro trabajo). Como ya se vio, aunque con frecuencia se piensa que la cognición ocasiona el afecto y que entonces se genera el comportamiento, en realidad no es raro que estos componentes sean difíciles de separar.

En las organizaciones, las actitudes son importantes debido a su componente de comportamiento. Si, por ejemplo, los trabajadores creen que los supervisores, auditores, jefes e ingenieros de tiempos y movimientos conspiran para hacer que los empleados trabajen más por el mismo salario o menos, tiene sentido tratar de entender cómo se formaron estas actitudes, su relación con el comportamiento en el puesto real y el modo en que podrían cambiarse.



### ¿Cuáles son las principales actitudes hacia el trabajo?

Una persona tiene miles de actitudes, pero el CO reclama nuestra atención para un número muy limitado de aquellas que se relacionan con el trabajo, las cuales son evaluaciones positivas o negativas que los empleados tienen acerca de ciertos aspectos de su ambiente de trabajo. La mayor parte de investigaciones en el CO se han dedicado a tres actitudes: satisfacción Men el trabajo, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional. Unas cuantas actitudes más reclaman la atención de los investigadores, inclusive el apoyo organizacional que perciben y la dedicación de los empleados; también se estudiarán éstas en forma breve.

## SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

El término satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, es frecuente que se refieran a su satisfacción en el empleo. En realidad, los dos conceptos son intercambiables.

Debido a la gran importancia que los investigadores del CO han dado a la satisfacción en el trabajo, esta actitud se revisará con detalle más adelante en este capítulo.

## **INVOLUCRAMIENTO EN EL TRABAJO**

Aunque se ha estudiado mucho menos que la satisfacción en el trabajo, un concepto relacionado es el involucramiento en el trabajo. Éste mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella. Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se identifican con la clase de labor que realizan y realmente les importa. Un concepto que se relaciona de cerca con el anterior es el de otorgar facultad de decisión en forma psicológica, que consiste en la creencia de los empleados en el grado en que influyen en su ambiente de trabajo, competencia y significancia de su puesto, y la autonomía que perciben en su trabajo. Por ejemplo, un estudio de los gerentes de enfermería en Singapur descubrió que los mejores líderes dan facultad de decisión a sus empleados por medio de involucrarlos en las decisiones significativas, hacerlos sentir que su trabajo es importante y concederles discrecionalidad para que “hagan sus propias cosas”. Los altos niveles de involucramiento en el trabajo y la facultad para la toma de decisiones en forma psicológica se relacionan de manera positiva con la responsabilidad social de la organización y el desempeño en el trabajo. Además, se ha descubierto que el involucramiento intenso en el trabajo se relaciona con menor ausentismo y tasas de renuncia.

## **COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

La tercera actitud que estudiaremos es el compromiso organizacional, que se define como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea.

El compromiso organizacional tiene tres componentes distintos:

**1. Compromiso afectivo** Carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores. Por ejemplo, un empleado de Petco\* tal vez tenga un compromiso afectivo con la compañía debido a su involucramiento con los animales.

**2. Compromiso para continuar** Valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla. Una trabajadora quizá se comprometa con su empleador porque éste le paga bien y ella siente que su familia se vería perjudicada si renunciara.

**3. Compromiso normativo** Obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas. Por ejemplo, un empleado que encabeza con fervor una iniciativa nueva tal vez permanezca en la empresa porque sienta que “la dejaría mal parada” si se fuera.

Pareciera haber una relación positiva entre el compromiso organizacional y la productividad en el trabajo, pero no demasiada. Una revisión de 27 estudios sugirió que la relación entre el compromiso y el rendimiento es más fuerte entre los empleados nuevos, y considerablemente más débil para los de mayor experiencia.

Y, al igual que con el involucramiento en el trabajo, las evidencias de las investigaciones demuestran que hay relaciones negativas entre el compromiso organizacional, el ausentismo y la rotación. En general, parece que la relación del compromiso afectivo con resultados organizacionales tales como el desempeño y la rotación es más fuerte que con las otras dos dimensiones del compromiso. Un estudio encontró que el compromiso afectivo era un índice de pronóstico significativo de varios eventos (percepción de las características de la tarea, satisfacción con la carrera, intentos de salir de la empresa) en el 72 por ciento de los casos, en comparación con sólo el 36 por ciento del compromiso normativo y el 7 por ciento del de continuación. Los débiles resultados hacia el compromiso para continuar tienen sentido si en realidad no hay ningún compromiso fuerte. En vez de ser una filiación (compromiso afectivo) u obligación (compromiso normativo) para un empleador, el compromiso de continuación describe a un empleado que está “atado” a un empleador tan sólo porque no hay nada mejor disponible.

## CREENCIAS Y REPRESENTACIONES IDEOLOGICAS

La psicología social ha recurrido a la noción de ideología de forma alusiva y distante, como una suerte de límite de su propio campo, o bien a manera de “encantamiento”, según la expresión de Deonchy (1989); es decir, como una última instancia explicativa que no tiene más plausibilidad que el *deus ex máchina* del teatro, ni mayor consistencia teórica que la “virtud adormecedora” dada al opio por los médicos de Moliere.

De manera más corriente, sin duda, en el conjunto de textos inscritos dentro de las ciencias sociales, la noción de ideología resulta ambivalente: Representaciones e ideología

- En un sentido negativo es empleada para significar que las masas piensan mal, que se equivocan y normalmente se expresan violando la racionalidad.

Que estos errores y sus despliegues sean el resultado de la manipulación, la ilusión, la imperfección o el interés, no cambia en nada el resultado desde el punto de vista de los cánones del conocimiento científico.

- En un sentido positivo, y aquí es importante señalar que esto es más raro y ocurre sobre todo entre los antropólogos, quienes la refieren o la asemejan con una suerte de nebulosidad cognitiva, de modo que es necesario reconocer a la ideología como algo que da a los grupos su cohesión y que organiza su capacidad de adaptación. Así, adquiere un valor funcional de facto, que con frecuencia se confunde con la utilidad.

Cualquiera que sea la manera en que uno lo recupere, estos dos sentidos resultan innegables, y no sirve de nada esforzarse en tratar de separarlos. Ellos provienen de puntos de vista diferentes que no corresponden a las mismas sombras, ni a los mismos relieves. No es, entonces, la cabeza de cada hombre la que conferirá a la ideología el sentido de “abuso de confianza”, como cuando se habla de abuso del lenguaje; o como resultado de un mero cálculo adaptable. Se retoman, así, los dos sentidos que acabamos de distinguir: el sentido negativo donde subrayamos que la ideología es abusiva, y el sentido positivo donde decimos que sirve a la adaptación de los grupos, que tiene un valor funcional. Se sigue de esto que, contrariamente a la posición del “individualismo metodológico” (Boudon, 1986), hay dos preguntas que todavía no han sido formuladas:

- Para empezar, aquélla sobre la racionalidad de las ideologías. Que éstas tienen un valor adaptativo y que contribuyen a normar una forma de coherencia es evidente (aunque sea curioso asimilar la racionalidad a la adaptación o, más restrictivamente todavía, a la eficacia);

que su relación a la verdad lógico-empírica, tal como la construyen las ciencias sea al menos muy laxa, también. No se plantea de inicio el tema de la *consciencia* de las ideologías.

Los individuos no están conscientes de las deformaciones que producen dentro de una cadena Allport-Postman o, de manera más general, en las conversaciones que se refieren a una declaración o algún acontecimiento. Estas personas no reponen, montan de nuevo el contenido de lo que piensan a las condiciones que hacen posible el contenido mismo. Aquí, como en otros casos, las “rutas de la razón” y las astucias de la sinrazón no tienen necesidad de pasar por la mediación de una deliberación individual. Sabemos muy bien construir realidades colectivas no reflexionadas: las ideologías, como las representaciones sociales, resultan opacas a ellas mismas en la medida en la que son definidas por quienes sostienen el orden mismo de la realidad.

Éstas reagrupan, entonces, “tanto creencias, valores, actitudes y comportamientos como maneras de percibir y de pensar que son objeto de un acuerdo al punto de constituir un conjunto de normas para una sociedad, las cuales dictan tanto aquello que es deseable como lo que debe hacerse” (Jowett y D’Onnell, 1992: 213).

Sin embargo, ¿qué es lo que hay en común, en el fondo, entre una convicción política, una visión religiosa, un juicio moral y un estilo de vida? ¿No hemos obviado y colocado dentro del desván de la ignorancia las elaboraciones cognitivas heterogéneas? ¿No hemos agrupado también en una sola categoría comportamientos que no tienen nada que ver entre sí?

Es cierto que la intuición de que tienen un origen común y procesos semejantes se enfrenta a la diversidad de sus manifestaciones. También es cierto que existen, sin duda, ideologías “duras” o “cristalizadas” e ideologías “difusas”. Unas forman una isla o una fortaleza, las otras forman parte de un ambiente. Si las primeras son más visibles y, en consecuencia, fáciles de identificar, no es sino por la oposición que suscitan; las segundas, frecuentemente desapercibidas, no son menos insidiosas.

En el fondo, es una cuestión de percepción y de camuflaje; sin embargo, también se trata de una estrategia de difusión. Por ejemplo, el discurso ideológico moderno toma con frecuencia al discurso científico, o aparenta, al menos, apoyarse en él, por razones ligadas más al prestigio de su retórica que por su propia naturaleza. El empleo de un vocabulario técnico es, así, una maniobra de seducción más que una necesidad de orden conceptual. La connotación tiene,

entonces, un efecto sobre la denotación, como puede verse, por ejemplo, en el lenguaje de la publicidad y de la propaganda. Cuando la ciencia no tenía el estatus que adquiriría en el siglo XIX, la ideología se servía de lo religioso o de lo mágico, y todavía lo hace, inclusive en el seno de las sociedades desarrolladas, en los medios poco expuestos a la cultura científica.

Aun cuando estos últimos muestran un importante desfase temporal en su recepción y utilización dentro de la ciencia: así lo muestran el uso de la noción de “fluido” o bien la de “ondas”, que ha sido utilizada para explicar la acción sanadora o del adivino desde siempre. En el fondo, poco importa el valor intrínseco de tales “explicaciones” y el estatus lógico de sus argumentaciones: no fueron hechas sino para seducir, es decir, fueron construidas para establecer y confirmar una relación, no para convencer.

Otro ejemplo muy diferente merece toda nuestra atención. Se trata de la ideología liberal, que hoy domina a nuestras sociedades (cfr. Beauvois, 1994) y que tiene formas de dominación muy sutiles. Más allá del campo de la política, concierne, sin duda, a la vida cotidiana, y se aplica a una categoría más amplia de objetos a través de la teoría del individuo autónomo, aún más “libre” cuanto más y mejor “informado” se encuentre. Las normas que la caracterizan, particularmente la de la internalidad (cfr. Dubois, 1994), parecen no estar al beneficio de ningún grupo específico en la medida en la cual aseguran en apariencia la libertad interior de cada individuo. Sabemos también que incluso pudimos o quisimos tomar al liberalismo como el “fin de las ideologías”, como si no se tratara más de una construcción social y sí de la restitución del hombre y la terminación de su verdadera naturaleza.

Una pretensión como ésta no nos sorprende, ya que toda ideología, al parecer, se da por definitiva.

Es posible multiplicar los ejemplos, al menos en el tiempo y en el espacio, con el auxilio de la historia y de la antropología. Sus diversas apariencias sugieren que el concepto que se trata de delimitar se sitúa en un nivel de abstracción muy elevado. Ningún contenido particular puede consumirlo. Ninguna identidad psicosocial tiene aquí el monopolio.

Estamos, así, en presencia de una abstracción vacía o bien de una realidad fundamental. Sin duda, se trata aquí de hacer una elección epistemológica entre eso que uno podría llamar el fenomenismo de la descripción y el teoricismo de la inducción. Si bien es cierto que el árbol



se juzga por sus frutos, uno debería preferir en este sentido una recolección sistemática a una cosecha sin fin.

## APTITUD

Al contrario de lo que nos enseñaron en nuestros primeros años escolares, no fuimos creados todos iguales. La mayoría de nosotros nos encontramos a la izquierda o la derecha de un punto intermedio en una curva de aptitud con distribución normal de probabilidad. Por ejemplo, sin importar lo motivado que usted se encuentre, es improbable que actúe tan bien como Scarlett Johansson, juegue baloncesto como LeBron James, escriba tan bien como J. K. Rowling, o toque la guitarra como Pat Matheny. Por supuesto, no porque no tengamos todas las mismas aptitudes quiere decir que hay individuos inferiores o superiores a otros. Lo que decimos es que cada quien tiene fortalezas y debilidades en términos de aptitud que lo hacen relativamente superior o inferior a otros en el desempeño de ciertas tareas o actividades. Desde el punto de vista de la administración, la cuestión no es si las personas difieren en sus aptitudes. Es claro que sí. Se trata de saber *cómo* difieren en sus aptitudes y usar dicho conocimiento para incrementar la probabilidad de que un empleado realice bien su trabajo.

¿Qué significa *aptitud*? En el sentido en que lo usaremos, el término aptitud se refiere a la capacidad que tiene un individuo para llevar a cabo las diferentes tareas de un trabajo. Es una evaluación actual de lo que es posible que alguien haga. Las aptitudes generales de un individuo, en esencia, están constituidas por dos conjuntos de factores: intelectuales y físicos.

### **Aptitudes intelectuales**

Las **aptitudes intelectuales** son las que se necesitan para desarrollar actividades mentales – pensar, razonar y resolver problemas. La gente de casi todas las sociedades da un valor sustancial a la inteligencia, y por buenas razones. En comparación con otras, las personas inteligentes por lo general ganan más dinero y alcanzan niveles de educación más altos. Asimismo, también es más probable que los individuos inteligentes se erijan como líderes de grupos. Por ejemplo, las pruebas de coeficiente intelectual (CI) están diseñadas para medir las aptitudes intelectuales generales de alguien. Por esto también, son comunes los exámenes de admisión a la universidad, como el SAT y ACT y otras pruebas para acceder a escuelas de administración (GMAT), leyes (LSAT) y medicina (MCAT). Estas empresas de exámenes no

esgrimen el argumento de que sus exámenes evalúen la inteligencia, pero los expertos saben que sí lo hacen. Las siete dimensiones que se citan con más frecuencia como constituyentes de la inteligencia son: habilidad numérica, comprensión verbal, velocidad de percepción, razonamiento inductivo, razonamiento deductivo, visualización espacial y memoria. En la figura 2-1 se describen dichas dimensiones.

**Figura 2-1 Dimensiones de la aptitud intelectual**

Dimensión	Descripción	Ejemplo de trabajo
Habilidad numérica	Aptitud para hacer operaciones en forma rápida y correcta.	Contador: Cálculo del impuesto sobre las ventas de un conjunto de artículos.
Comprensión verbal	Capacidad de entender lo que se lee o escucha y la relación de las palabras entre sí.	Gerente de planta: Seguir las políticas corporativas sobre contratación.
Velocidad de percepción	Aptitud para identificar semejanzas y diferencias visuales con rapidez y exactitud.	Investigador de incendios: Identifica las claves que den apoyo a una acusación de haber provocado un incendio.
Razonamiento inductivo	Habilidad para identificar una secuencia lógica en un problema para luego resolverlo.	Investigador de mercado: Pronosticar la demanda de un producto en el periodo de tiempo siguiente.
Razonamiento deductivo	Habilidad para usar la lógica y obtener las implicaciones de un argumento.	Supervisor: Elegir entre dos sugerencias distintas ofrecidas por los empleados.
Visualización espacial	Capacidad para imaginar cómo se vería un objeto si cambiara su posición en el espacio.	Decorador de interiores: Redecorar una oficina.
Memoria	Capacidad de retener y recordar experiencias pasadas.	Vendedor: Recordar los nombres de los clientes.

Las dimensiones de la inteligencia tienen una relación positiva, de modo que la calificación alta en una de ellas tiende a correlacionarse positivamente con calificaciones elevadas en otra. Por ejemplo, si se tiene una buena calificación en comprensión verbal es más probable que también se tenga en visualización espacial. Las correlaciones no son perfectas, lo que significa que las personas tienen aptitudes específicas, sin embargo son suficientemente buenas como para que en algún momento los investigadores llegaran a reconocer un factor general de inteligencia llamado aptitud mental general (AMG). La AMG no niega que hay aptitudes específicas, pero sugiere que tiene sentido hablar de una inteligencia conjunta o general.

Los trabajos difieren en las demandas que plantean a sus ocupantes para que utilicen sus aptitudes intelectuales. Cuanto más complejo sea un trabajo en términos de demandas de procesamiento de información, más aptitudes de inteligencia general y verbal serán necesarias para desarrollarlo con éxito. Por supuesto, tener un CI elevado no es requisito para todos los trabajos. Para aquellos en que el comportamiento del empleado será muy rutinario y haya pocas o ninguna oportunidad para ejercer el criterio, no es necesario poseer un CI alto para ejecutarlo en forma correcta. Sin embargo, eso no significa que personas con CI elevado no tengan efecto en los trabajos que por tradición son menos complejos.

Tal vez sorprenda que la prueba de inteligencia que se utiliza con más frecuencia para tomar decisiones de contratación sólo dure 12 minutos. Se denomina *Wonderlic Personnel Test*. Adopta diferentes formas, cada una de las cuales tiene 50 preguntas; las siguientes son algunas de ellas:

- Si una cuerda se vende a \$.10 por pie, ¿cuántos pies se pueden comprar con \$.60?
- Suponga que los dos primeros enunciados son verdaderos. El último es:
  1. verdadero, 2. Falso, 3. No puede saberse
  - a. El joven juega béisbol.
  - b. Todos los jugadores de béisbol usan gorras.
  - c. El joven usa gorra.

El examen Wonderlic es tanto rápido (casi nadie tiene tiempo de responder todas las preguntas) como potente (las preguntas son cada vez más difíciles conforme se avanza), por lo que el promedio de calificación es bajo –alrededor de 21/50. Y como proporciona información válida a bajo costo (de \$2 a \$6 por persona), cada vez más compañías lo usan para tomar decisiones de contratación. Por ejemplo, lo emplea la empresa Factory Card and Party Outlet, que tiene 182 tiendas en todo el país, y también Subway, Peoples Flowers, Security Alarm, Workforce

Employment Solutions y muchas otras. La mayoría de empresas que lo utilizan no lo hacen como sustituto de otras herramientas de contratación, como llenar una solicitud o sostener una entrevista. En vez de ello, lo agregan como otra fuente de información –en este caso, por su capacidad para dar datos válidos acerca de los niveles de inteligencia de un candidato.

Es interesante que si bien la inteligencia es de gran ayuda para realizar un trabajo, no hace que la gente se sienta más feliz o esté más satisfecha con el que tienen.

La correlación entre la inteligencia y la satisfacción en el trabajo es casi igual a cero.

¿Por qué? Las investigaciones sugieren que aunque los individuos inteligentes se desempeñen mejor y tiendan a tener puestos más interesantes, también son más críticos para evaluar sus condiciones de trabajo. Así, las personas inteligentes lo hacen mejor pero también esperan más.

### **Aptitudes físicas**

Aunque la naturaleza cambiante del trabajo sugiere que las aptitudes intelectuales son cada vez más importantes en muchos trabajos, las **aptitudes físicas** específicas tienen importancia para

ejecutar con éxito los trabajos. La investigación efectuada sobre los requerimientos necesarios para efectuar cientos de trabajos ha identificado nueve aptitudes básicas relacionadas con la ejecución de tareas físicas, las cuales se describen en la figura 2-2.

Los individuos difieren en el grado en que las poseen. No sorprende que también haya poca relación entre ellas: obtener una calificación elevada en una de ellas no garantiza obtenerla en otra. Es probable que se logre un alto rendimiento del empleado cuando la administración ha evaluado en qué grado un puesto necesita cada una de las nueve aptitudes, para después asegurarse de que los trabajadores que lo ocupen las posean.

Figura 2-2 Las nueve aptitudes físicas básicas	
<b>Factores de fuerza</b>	
1. Resistencia dinámica	Capacidad para aplicar fuerza muscular en forma repetida o continua durante un lapso de tiempo.
2. Resistencia del tronco	Capacidad para ejercer fuerza muscular al emplear los músculos del tronco (en particular los del abdomen).
3. Resistencia estática	Aptitud para aplicar la fuerza contra objetos externos.
4. Resistencia explosiva	Habilidad para liberar la energía máxima en un acto explosivo o una serie de ellos.
<b>Factores de flexibilidad</b>	
5. Flexibilidad de estiramiento	Capacidad de mover los músculos del tronco y espalda tan lejos como sea posible.
6. Flexibilidad dinámica	Aptitud para hacer movimientos de flexión rápidos y repetidos.
<b>Otros factores</b>	
7. Coordinación corporal	Capacidad para coordinar las acciones simultáneas de diferentes partes del cuerpo.
8. Equilibrio	Aptitud de mantener el equilibrio a pesar de las fuerzas que tienden a hacer perder ésta.
9. Resistencia	Aptitud para mantener un esfuerzo máximo durante un lapso de tiempo prolongado.

#### **I.4.4 LOS VALORES INDIVIDUALES Y DE LAS ORGANIZACIONES. SU APLICACIÓN E INFLUENCIA EN LAS ORGANIZACIONES.**

¿La pena capital es correcta o incorrecta? ¿Es bueno o malo que a alguien le guste el poder? La respuesta a estas preguntas tiene su raíz en los valores. Por ejemplo, algunas personas afirman que la pena capital es correcta porque es una retribución apropiada para delitos tales como el asesinato y la traición.

Sin embargo, otros quizás opinen, con igual convencimiento, que ningún gobierno tiene derecho a quitarle la vida a alguien.

Los valores representan convicciones fundamentales acerca de que “a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de la existencia es preferible a otro opuesto o inverso”.

Contienen un elemento de criterio que incluye ideas personales sobre lo que es correcto, bueno o deseable. Los valores tienen atributos tanto de contenido como de intensidad. El atributo de contenido establece que un modo de conducta o estado de la existencia es *importante*. El atributo de intensidad especifica *qué tan importante es*. Cuando se ordenan los valores de un individuo en términos de su intensidad, se obtiene su sistema de valores. Todos tenemos una jerarquía para ellos, que constituye nuestro sistema de valores y que se identifica de acuerdo con la importancia relativa que se asigna a valores tales como la libertad, placer, respeto de sí mismo, honestidad, obediencia e igualdad.

¿Los valores son fluidos y flexibles? En un sentido general, no. Los valores tienden a ser relativamente estables y permanentes. Una parte significativa de los valores que tenemos se establece en nuestros primeros años de vida: de los padres, maestros, amigos y otras personas. Cuando niños, se nos dice que ciertos comportamientos o resultados *siempre* son deseables o *siempre* indeseables. Hay pocas áreas indefinidas: se nos dijo, por ejemplo, que debemos ser honestos y responsables, nunca que debemos ser un poco honestos o algo responsables. Es este aprendizaje “blanco o negro” de los valores lo que garantiza más o menos su estabilidad y permanencia.

El proceso de cuestionar nuestros valores, por supuesto, tal vez produzca un cambio. Es más frecuente que dicho cuestionamiento actúe para reforzar los valores que tenemos.

### **Importancia de los valores**

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional debido a que dan el fundamento para la comprensión de las actitudes y motivación de las personas, porque influyen en nuestras percepciones. Los individuos ingresan a una organización con los conceptos preconcebidos de lo que “debe ser” y lo que “no debe ser”. Por supuesto, estas nociones no son valores neutrales si no por el contrario: contienen interpretaciones de lo que es correcto e incorrecto.

Además, implican que ciertos comportamientos o eventos son preferibles sobre otros. Como resultado, los valores nublan la objetividad y la racionalidad. Los valores por lo general influyen en las actitudes y el comportamiento. Suponga que ingresa a una organización con el punto de vista de que el pago con base en el desempeño es correcto, en tanto que pagar según la antigüedad no lo es.

¿Cómo reaccionaría si observa que en la organización a la que acaba de entrar se premia el tiempo en el empleo y no el desempeño en éste? Es probable que quede decepcionado; y esto lo llevará a la insatisfacción con su trabajo y a la decisión de no hacer un mayor esfuerzo ya que “de todos modos no habrá más dinero”. ¿Serían diferentes sus actitudes y comportamiento si sus valores coincidieran con las políticas de pago de la empresa? Lo más seguro es que sí.

## VALORES TERMINALES VERSUS INSTRUMENTALES

¿Se pueden clasificar los valores? La respuesta es *sí*. En esta sección se analizan dos enfoques para desarrollar tipologías de valores.

### ENCUESTA DE VALORES DE ROKEACH

Milton Rokeach creó la Encuesta de Valores (EVR) que lleva su nombre. La RVS consiste en dos conjuntos de valores, cada uno con 18 valores individuales. Uno de ellos contiene los valores terminales, y se refiere a los estados finales que son deseables. Éstos constituyen las metas que una persona querría alcanzar durante su vida. El otro conjunto, formado por los valores instrumentales, se refiere a los modos preferibles de comportamiento, o medios para lograr los valores terminales. La figura 4-3 muestra ejemplos comunes de cada uno de estos dos conjuntos.

Valores terminales	Valores instrumentales
Vida confortable (prospecto de vida)	Ambicioso (trabajo duro, con aspiraciones)
Vida emocionante (vida activa y estimulante)	Mente amplia (mente abierta)
Sentido de logro (contribución duradera)	Capaz (competente, eficiente)
Paz en el mundo (libre de guerra y conflictos)	Cariñoso (optimista, gozoso)
Mundo de belleza (belleza de la naturaleza y las artes)	Limpio (pulcro, ordenado)
Igualdad (hermandad, igualdad de oportunidades para todos)	Valiente (defiende sus creencias)
Seguridad de la familia (cuida de sus seres queridos)	Perdona (concede su perdón a otros)
Libertad (independencia, libre albedrío)	Servicial (trabaja para el bienestar de los demás)
Felicidad (contento)	Honesto (sincero, veraz)
Armonía interna (libre de conflictos interiores)	Imaginativo (osado, creativo)
Amor maduro (intimidad sexual y espiritual)	Independiente (se basa en sí mismo, autosuficiente)
Seguridad nacional (protección contra ataques)	Intelectual (inteligente, reflexivo)
Placer (vida disfrutable y placentera)	Lógico (consistente, racional)
Salvación (salvado, vida eterna)	Amoroso (afectuoso, sensible)
Respeto de sí mismo (autoestima)	Obediente (cumplido, respetuoso)
Reconocimiento social (respeto, admiración)	Diplomático (cortés, buenas maneras)
Amistad verdadera (compañía cercana)	Responsable (del que se puede depender, confiable)
Sabiduría (comprensión madura de la vida)	Autocontrolado (contenido, autodisciplina)

Son varios los estudios que confirman que los valores EVR varían de un grupo a otro. Las personas en las mismas ocupaciones o categorías (por ejemplo, gerentes corporativos, miembros de sindicatos, padres, estudiantes, etc.) tienden a poseer valores similares. Un

estudio comparó a los ejecutivos de corporaciones, a los miembros del sindicato de trabajadores del acero y a los integrantes de un grupo de activistas por la comunidad. Aunque se encontró mucho traslape entre los tres grupos, también hubo ciertas diferencias significativas (ver figura 4-4). Los activistas tenían preferencia por valores muy distintos de los que sostenían los otros dos grupos. Calificaban a la “igualdad” como su valor terminal más importante; en cambio, los ejecutivos y los sindicalistas lo colocaron en los lugares 12 y 13, respectivamente.

Los activistas calificaron “servicial” como su segundo más alto valor instrumental, los otros dos grupos lo situaron en el lugar número 14. Estas diferencias son importantes porque los ejecutivos, sindicalistas y activistas tienen un interés creado en el quehacer de las organizaciones, y se generan dificultades cuando dichos grupos tienen que negociar uno con otro, crean conflictos serios cuando contienden entre sí acerca de las políticas económicas y sociales de la empresa.

**Figura 4-4** Valor medio de las calificaciones de ejecutivos, sindicalistas y activistas (se muestran sólo las cinco más altas)

EJECUTIVOS		SINDICALISTAS		ACTIVISTAS	
Terminal	Instrumental	Terminal	Instrumental	Terminal	Instrumental
1. Respeto de sí mismo	1. Honesto	1. Seguridad de la familia	1. Responsable	1. Igualdad	1. Honesto
2. Seguridad de la familia	2. Responsable	2. Libertad	2. Honesto	2. Paz en el mundo	2. Servicial
3. Libertad	3. Capaz	3. Felicidad	3. Valiente	3. Seguridad de la familia	3. Valiente
4. Sentido de logro	4. Ambicioso	4. Respeto de sí mismo	4. Independiente	4. Respeto de sí mismo	4. Responsable
5. Felicidad	5. Independiente	5. Amor maduro	5. Capaz	5. Libertad	5. Capaz

## UNIDAD 2

### COMUNICACION

#### 2.1 ELEMENTOS DE LA COMUNICACION

La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a los demás transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su meta es que el receptor entienda el mensaje como se pretendió. Cuando la comunicación es eficaz, constituye un puente de significados entre dos personas, de manera que cada una comparta lo que siente y sabe. Con este puente, ambas partes cruzan con seguridad el río de malentendidos que algunas veces separa a la gente.

Una encuesta de administradores respecto de sus creencias sobre diversas áreas de habilidades llegó a dos conclusiones contundentes. Primero, la “comunicación” se calificó como la habilidad más importante para la organización. Segundo, el nivel actual de competencia en las comunicaciones de los administradores apenas pudo calificar en el duodécimo lugar de veinte posibles. Es evidente que hay posibilidades de mejora en esta área crucial de habilidades.

La comunicación requiere siempre al menos dos personas: un emisor y un receptor. Una persona sola no se comunica. Solo uno o más receptores completan el acto de comunicación. Esto es obvio cuando se piensa en alguien que se pierde en una isla y grita por ayuda sin que haya nadie cerca para escucharlo. La necesidad de un receptor no es tan obvia para los administradores que envían comunicados a su personal. Tienden a pensar que cuando envían sus mensajes ya se comunicaron; pero la transmisión del mensaje es solo el principio. Un administrador puede enviar cien mensajes, pero solo hay comunicación hasta que todos se reciben, se leen y se entienden. La comunicación es lo que el receptor entiende, no lo que el emisor dice.

## 2.2 EL ENFOQUE DE SISTEMAS

El enfoque de los sistemas internos: innovación

El enfoque de los sistemas internos permite a los gerentes evaluar cuán eficientemente funciona y opera una organización. Para ser eficiente, ésta necesita una estructura y una cultura que fomenten la adaptabilidad y las respuestas rápidas a las cambiantes condiciones del ambiente. La organización también tiene que ser flexible para que pueda acelerar la toma de decisiones y crear rápidamente productos y servicios. Las medidas de capacidad de una organización para la innovación incluyen la cantidad de tiempo que necesita para tomar una decisión, para poner nuevos productos en el mercado y para coordinar las actividades de los diferentes departamentos. Estos factores a menudo se pueden medir objetivamente. Por ejemplo, un año después de la fusión HP-Compaq, la nueva HP anunció que su sistema de toma de decisiones rediseñado había permitido acelerar la velocidad a la que podrían poner nuevos productos en el mercado; sin embargo, aún no podía igualar los bajos costos de Dell. Mattel también tuvo



que cambian su enfoque para desarrollar nuevos y más emocionantes juguetes que pudieran capturar el interés de los clientes.

Las mejoras en los sistemas internos que influyen en la coordinación o motivación de los empleados tienen un impacto directo en la capacidad de una organización para responder a su ambiente. La reducción en el tiempo de desarrollo de productos permitirá a HP igualar a empresas japonesas como Hitachi, que siempre han disfrutado de ciclos de desarrollo cortos debido a que utilizan mucho los equipos de productos en el proceso de desarrollo. A su vez, es probable que la mejor capacidad de HP para poner un producto en el mercado haga que la empresa sea más atractiva a nuevos clientes y pueda generar un aumento en el retorno de los accionistas.

## **2.3 LA ORGANIZACIÓN CONSIDERADA COMO UN SISTEMA DE PROCESOS DE MENSAJE**

### **La contribución de la teoría general de sistemas al estudio de las organizaciones.**

La teoría de sistemas, está interesada básicamente en problemas de relación, de estructura y de interdependencia más que en los atributos constantes de los objetos.

Boulding (1956), en su artículo "Teoría General de Sistemas: el esqueleto de la ciencia", distingue, al menos, nueve niveles diferentes de sistemas que ascenderían desde las estructuras estáticas, al más simple, hasta los sistemas sociales y humanos, los más complejos, pasando por estructuras cibernéticas como el termostato. Los niveles se ordenan de manera que a más alto nivel, más complejidad. En consecuencia, más difícil resulta su conceptualización y mayor es la probabilidad de que el sistema sea influido por sucesos y fenómenos externos. La jerarquización de Boulding es en concreto la siguiente:

- 1.- Estructura estática, como la ordenación de los planetas del sistema solar.
- 2.- Sistemas dinámicos simples, como la mayoría de las máquinas.
- 3.- Sistemas cibernéticos, que representarían los mecanismos de control como los reóstatos, que presentan un cierto feedback o retroalimentación.

- 4.- Sistemas abiertos, como representan las estructuras autoperturantes.
- 5.- sistema societal-genetico, que presenta una cierta subdivisión de funciones e incluye subsistemas diferenciados (plantas).
- 6.- Sistema animal, que incluye sensibilidad y movilidad.
- 7.-Sistema humano, que incluye la capacidad de ser auto consciente.
- 8.- Organizaciones sociales, que considera a los seres humanos como subsistemas dentro de una gran organización o sistema.
- 9.- Sistemas trascendentes, que recogen las alternativas y realidades que pueden ser conocidas pero que aun están por descubrir.

Boulding considera que esta jerarquización es útil para dejar al descubierto las lagunas de nuestro conocimiento. De hecho, piensa que este es inadecuado para elaborar modelos matemáticos o de otro tipo que vayan más allá del segundo nivel, es decir, del nivel de estructuras dinámicas simples. Aunque se está avanzando en los niveles superiores, especialmente en el nivel cuarto, aun no se ha descubierto modelos adecuados.

## 2.4 ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACIÓN

### ***Complejidad organizacional.***

El término complejidad se refiere a la multiplicidad de unidades estructurales en las que se agrupan los miembros de una organización. Estas unidades de clasificación pueden establecerse en función de los roles, los puestos, los conocimientos, las funciones, los rangos, etc. La formación de estas unidades sea a través de un proceso de diferenciación que tiene lugar, a través de la segmentación de la estructura existente, o a través de la adición de nuevas unidades

a la estructura. Gracias a este proceso de diferenciación se da un incremento de la complejidad organizacional, que repercute en otros aspectos estructurales de la organización como sus sistemas de comunicación, su nivel de formalización y su grado de centralización.

Las unidades en que se pueden clasificar los miembros de la organización varían vertical y horizontalmente. De este modo, podemos distinguir una diferenciación horizontal de otra vertical en la estructura de la organización. Entre los aspectos de la diferenciación horizontal cabe señalar la división de funciones entre los distintos departamentos y unidades de la organización, la división del trabajo entre sus miembros mediante el establecimiento de los distintos puestos y tareas y la división del conocimiento necesario para la realización de las tareas y los fines organizacionales.

La complejidad organizacional nos plantea el problema del grado de profesionalización de sus miembros como una variable que influye sobre el tipo de estructura de la propia organización. Una serie de notas son características de los miembros profesionales que participan en las organizaciones. En primer lugar, poseen una preparación académica y técnica superior a la de otras personas.

Además, la profesionalización incrementa el sentido de autonomía, su poder derivado de sus conocimientos especializados, estos aspectos pueden plantear conflictos en la organización al integrar este tipo de miembros.

También hay que señalar algunas cuestiones por lo que se refiere a la diferenciación vertical. La diferenciación en función de los distintos niveles de jerarquía de una característica de la complejidad organizacional que indica, no sólo distintos niveles de poder, sino también diferencias en las funciones de supervisión, control y coordinación. En relación con este tema se ha estudiado ampliamente el componente administrativo de las organizaciones y su proporción en relación con el número total de miembros que las forman. Las dos medidas más utilizadas para determinar el componente administrativo han sido la *proporción de administrativos* sobre el total de los miembros de la organización y la *amplitud de control* es decir, el número de subordinados que tiene un supervisor dentro de la organización. Ambas medidas plantean problemas técnicos. *Las relaciones entre la complejidad organizacional y los factores contextuales (tecnología y tamaño)*, en líneas generales, hay una relación positiva. *Relaciones entre la complejidad organizacional y otras dimensiones estructurales de la organización*, hay una relación

negativa. También se han encontrado relaciones entre la diferenciación de una organización y el grado de comunicación vertical, siendo por lo general ésta de carácter positivo.

***Formalización de la organización como variable estructural.***

Max Weber (1947) fue uno de los primeros autores que hizo hincapié en la importancia del establecimiento de reglas y procedimientos formalizados en una organización.

El problema de la formalización está, también, relacionado con los procedimientos que la organización utiliza para hacer cumplir las normas, especialmente, con el rigor que exige su cumplimiento. Indudablemente, una organización con bajos niveles de tolerancia de desviación de las normas es, realmente, más formalizada que otro con el mismo tipo de reglas, pero con un grado mayor de tolerancia. Una distinción que se ha mostrado especialmente importante en las investigaciones empíricas es la distinción entre formalización de carácter operativo y la formalización de carácter regulativo. La primera hace referencia a la formalización de reglas y procedimientos relativos al trabajo, que tratan de controlar ese trabajo en su proceso y sus resultados. La segunda hace referencia a la formalización en su conjunto, determinando las normas de los sistemas de comunicación, compensación, promoción, etc.

La distinción entre reglas operativas y reguladoras es particularmente importante en el análisis de las organizaciones de profesionales. Estos miembros, por sus características peculiares, suelen rechazar el establecimiento por parte de la organización de reglas y procedimientos operativos mientras que aceptan de buen grado un sistema de reglas de funcionamiento general (reguladoras) que preserven sus derechos de la arbitrariedad de la dirección.

*Relación entre la formalización organizacional y los factores contextuales;* los resultados obtenidos señalan que la complejidad tecnológica está negativamente relacionada con la estandarización de reglas y procedimientos operativos, sobre todo si la organización está profesionalizada incluso en sus escalones más bajos. Por el contrario, en esta misma situación, la relación entre la complejidad tecnológica y la formalización y estandarización de reglas y procedimientos que se refieren al funcionamiento general de la organización, es de carácter positivo.

Por lo que se refiere al tamaño, las investigaciones realizadas han señalado una relación positiva, entre tamaño organizacional y nivel de formalización y estandarización.

*Relaciones entre la formalización y otras dimensiones estructurales de la organización;* las relaciones entre la formalización y la centralización en la toma de decisiones resultan de carácter complejo y modulado por otras variables, especialmente, por el nivel de profesionalización de los empleados de una organización. Para determinar estas relaciones es preciso distinguir entre la formalización y estandarización de reglas y procedimientos sobre el mismo trabajo, y la estandarización de reglas y procedimientos sobre el funcionamiento de la organización.

## 2.5 SISTEMA DE UNA ORGANIZACIÓN

### TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA ABIERTO Y DEL AGENTE COMPLEJO Y AUTÓNOMO

La organización es un sistema que interactúa con el ambiente y, como sistema, se compone por diferentes elementos que mantienen entre sí un mínimo de cooperación para alcanzar objetivos comunes y propios. El hombre es un agente complejo y autónomo que actúa en la organización.

Toda organización está constituida por grupos de individuos interdependientes e interactuantes para la realización de un objetivo común. Esta interdependencia fundamenta la unidad de la organización y, por ello, cualquier modificación de un elemento trae aparejada la modificación de todos los demás.

- **Entorno multidimensional específico:** la organización, como cualquier sistema social, interactúa con un entorno multidimensional pero limitado a aquellos elementos que están efectivamente en relación con ella.
- **Relaciones con el entorno:** las mismas podrán ser, según las funciones de la organización, primarias en lo referente a la producción de un bien ó prestación de un servicio y secundarias cuando proporciona empleo a la población de una región determinada.
- **Sistema abierto:** la organización recibe, de su entorno, elementos de diversa naturaleza que se transforman en resultados a través del proceso de transformación y se proyectan hacia el entorno, pudiendo, alguno de ellos, volver al sistema. La división del trabajo fragmenta el sistema en subsistemas cada vez más numerosos a medida que descendemos en la estructura

piramidal, pero el punto común de todas éstas entidades es que son grupos compuestos por personas que se conocen, reaccionan entre sí y están en un estado de interdependencia funcional y psicológica.

Toda organización presenta dos clases de sistemas.

- **Sistema formal:** intenta alcanzar el objetivo de la organización utilizando de modo racional los medios disponibles controlando, de esta manera, el comportamiento de los individuos y de los grupos para hacerlos previsibles. El análisis de este sistema puede ayudar a interpretar los comportamientos observados en las organizaciones.

- **Sistema informal:** el sistema formal, por el sólo hecho de existir, produce presiones de diverso tipo a las que el individuo responde por medio del comportamiento, relaciones y estrategias no previstas por la organización

Esta disciplina se desarrolló ampliamente en las últimas décadas, con un enfoque interdisciplinario, en virtud de la problemática del manejo de los recursos humanos. Inicialmente eran los psicólogos industriales quienes, con pocos elementos, se acercaban a las organizaciones para la selección y reclutamiento de personal. Para entender el ordenamiento del trabajo recurrieron a los ingenieros quienes realizaron su aporte ordenando los procesos con el fin de optimizar la selección de personal a partir de una definición más clara del puesto de trabajo para adecuar las capacidades del individuo con la tarea a realizar. Luego, gracias al aporte de otras ciencias, surge el psicólogo organizacional, cuya función es analizar las relaciones entre las partes.

A diferencia del psicólogo industrial, el psicólogo organizacional, no sólo se ocupa de problemas tales como el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc. sino también del comportamiento de los grupos y subsistemas de trabajo y de la respuesta de la organización en su conjunto ante estímulos internos y externos.

El nivel del individuo, punto extremo de la división del trabajo, es el campo de estudio de la psicología organizacional. Un conflicto siempre se expresa a través de los individuos, éstos tienen una personalidad que reacciona subjetivamente ante diversas situaciones. El individuo aspira al éxito psicológico y a la autoestima, por ello, Argyris sostiene, si se desarrollan las actividades esenciales de la organización centradas en el logro de los objetivos, el

mantenimiento del sistema interno y la adaptación al contexto, el individuo tendrá más oportunidad de expresar sus potencialidades, experimentar la autoestima y alcanzar el éxito psicológico.

## **2.6 TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN (INTERNA-EXTERNA)**

### **COMUNICACIÓN INTERNA**

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. Teniendo en cuenta esta función principal, podríamos afirmar que la comunicación interna permite:

- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí.
- Informar individualmente a los empleados.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación a todas las escalas.

## **TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y HERRAMIENTAS**

Podemos dividir la comunicación interna en dos tipos:

- Comunicación ascendente: es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía.
- Comunicación descendente: es aquella que se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía.

Cada tipo de comunicación requiere de unas herramientas diferentes de comunicación.

Por ejemplo, entre las herramientas de comunicación descendente encontramos:

- Tablones de anuncios.
- Periódico interno.
- Carta al personal.
- Jornada de puertas abiertas.
- Reuniones de información.
- Entrevista individual.
- OTROS...

Los diferentes estudios realizados respecto a la comunicación interna coinciden en que la mejor forma de comunicación descendente es la relación personal, seguida muy a la par de la utilización de soportes digitales y escritos.

Por otra parte, entre las herramientas de comunicación ascendente podemos encontrar:

- Entrevista.
- Programa de sugerencias.
- Sección en el periódico interno.
- Por correo.
- Buzón de sugerencias.
- Intranet.
- OTROS ...



Como podemos comprobar, la empresa dispone de un amplio repertorio de herramientas de comunicación que le permite acercarse de la mejor manera posible al público al que se dirige, moderar el carácter informativo/afectivo de los mensajes, así como el grado de formalidad.

Pero, de nada sirve implantar herramientas de comunicación interna si ésta no nace de una auténtica cultura empresarial convencida de la necesidad de comunicación. Si esta filosofía no está implantada, las herramientas más eficaces no servirán y lo único que se habrá conseguido es perder tiempo y dinero. En el transcurso de los años veremos incrementare el protagonismo de esta actividad.

### Herramientas de Gestión

Es importante la generación de distintos Soportes de Comunicación Interna para que sea más rica la comunicación. Los mismos pueden ser orales, escritos, audiovisuales, digitales etc. Las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC) abren el abanico de posibilidades e integran distintas modalidades generando soportes Multimedia e Hipermedia. El desarrollo de este último tema merece capítulo aparte.

### Carta al Personal

Las cartas deben ser breves y legibles. Se utilizan para difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente. Por ello, se aconseja no realizarlas en forma múltiple con un destinatario común sino personalizado.

### Carteleras

Este ancestral pero efectivo medio de comunicación se debe colocar en un lugar de tránsito seguro del personal. Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Es necesario que su contenido este ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico

de su información. Es necesario, para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha.

### Cuadernillo de Bienvenida

Cualquier persona que ingresa a una Institución nueva necesita saber a dónde se ha incorporado. Para ello algunas organizaciones diseñan este material que tentativamente puede incluir: una síntesis histórica, las normas internas, su organigrama, sus integrantes, etc.

### Manuales de estilo

Son guías sistematizadas de procedimientos institucionales que reúnen la información técnica, organizativa, histórica, etc. Ayudan a organizar y coordinar las actividades. Además, como la dimensión de la comunicación es amplia colabora indirectamente en la imagen creando una sinergia de discursos no necesariamente verbales; evitando contradicciones.

### Folletos

Sobre temas particulares como las coberturas de las ART o ¿Qué hacer frente a un accidente laboral? se pueden diseñar sencillos y prácticos trípticos para el personal en el contexto de campañas de concientización interna.

### Publicación Institucional

Una revista interna informa, motiva y cohesiona al personal. Su importancia es que en ella confluyen informaciones de diferentes áreas. Así, se produce una comunicación ascendente, descendente y lateral. Además, la identificación de los integrantes con su contenido conlleva, por lado, la valoración como persona y, por otro, un sentimiento de pertenencia. Estas publicaciones se adecuan a los hábitos de lectura de cada cual y crea una cita periódica entre la redacción y el personal.

## Reuniones

Las reuniones son un espacio de comunicación para: informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc. Lo importante es contar con espacio acorde y convocar a los participantes con la debida antelación.

## Línea abierta o Línea directa

Es una línea telefónica donde todos pueden llamar y dejar sus preguntas, sugerencias, temores, etc. en un contestador. Pueden utilizarlo todos los integrantes de la organización y es obligatorio que, junto al mensaje, dejen su nombre y sector. Los mensajes serán revisados por el responsable y a los pocos días se deben contestar los mensajes.

## Buzón de Comunicaciones

Permiten que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la organización su planteo. No deben tenerse en cuenta los mensajes anónimos.

## Medios electrónicos

Las relaciones hombre-espacio/ hombre-hombre, en el contexto de la Revolución Científico Tecnológico, cada vez se producen menos frente a frente. Un número creciente de redes se intercalan y organizan la interacción. A partir de ello resulta necesario suscitar nuevas relaciones de intercambio, no sólo de individuo a individuo, sino también de los individuos con la organización como espacio de pertenencia. Entre las posibilidades que puede poner en marcha una empresa se puede citar:

E-mail: sus ventajas son: rapidez, interactividad, multidifusión, facilidad de fijación del destinatario.

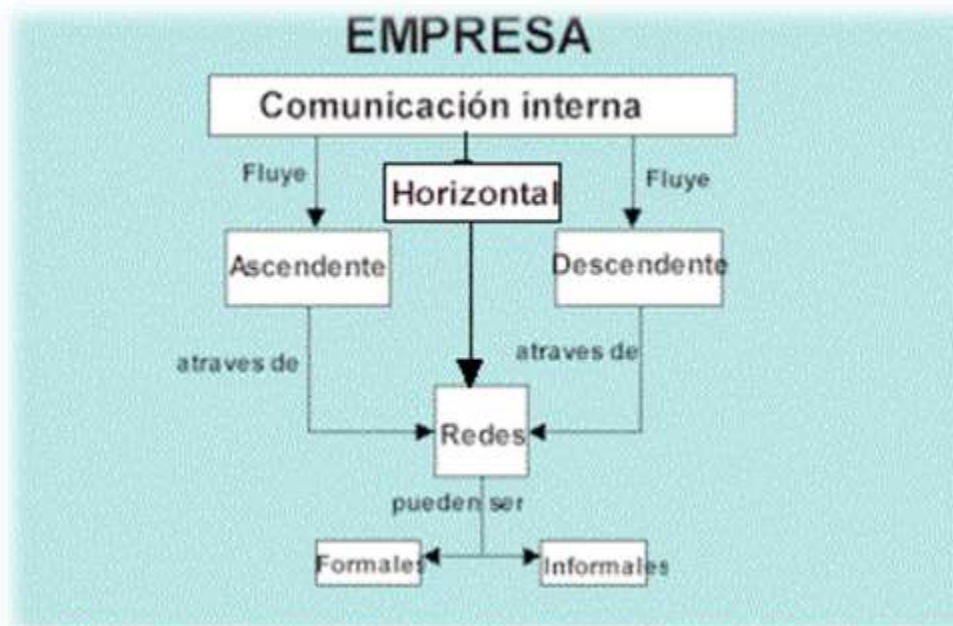
Intranet: es una red interna. Presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo. Sólo se necesita colocar las computadoras en red.

Listas de distribución y foros de discusión por Internet: puede servir para motivar a los integrantes en el uso de estas herramientas y estimular su pertenencia. Los temas pertinentes serían institucionales. En la página web institucional se puede prever un área restringida sólo para los integrantes de la institución e implementar los foros.

Evaluar:

La evaluación del proceso periódica es necesaria para analizar la posibilidad de realizar ajustes en el rumbo si lo fuera necesario. Los datos obtenidos darán lugar a acciones futuras. Si no se toman en cuenta estos datos o no investigan será difícil mantener una estructura de comunicación interna. Los métodos más difundidos son las encuestas y sondeos de opinión interno.

También hay que considerar las evaluaciones previas a iniciar un proyecto o un plan, durante su ejecución y, posteriormente, su impacto. Es decir, si se cumplieron los objetivos fijados, las metas y los resultados esperados.



## **COMUNICACIÓN EXTERNA**

La comunicación exterior de una empresa es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivo del negocio, así como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios.

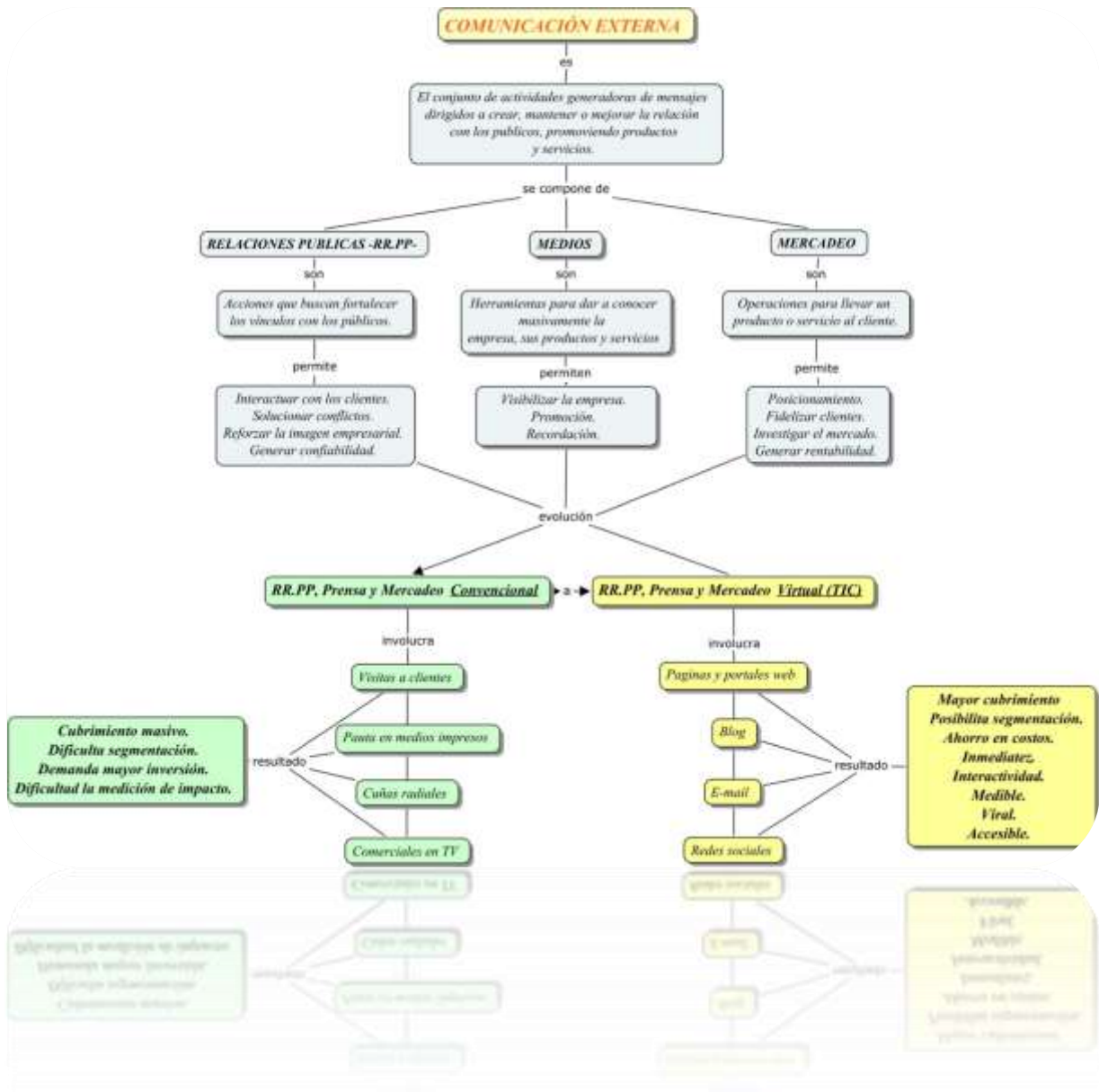
La comunicación externa es la trasmisión y recepción de datos, pautas, imágenes, referidas a la organización y a su contexto. Para la organización que tiene su atención centrada en sus clientes, es fundamental mantener un doble flujo de comunicación: Recibir información sobre las variaciones en la dinámica del contexto socio-político y económico en que desarrolla su labor, para poder definir su estrategia y sus políticas; y proyectar sobre el ámbito social una imagen de empresa fundada en información sobre su dinámica interna y su acción objetiva sobre el medio social. Los interlocutores privilegiados de esa comunicación son los clientes, los proveedores, la opinión pública y el gobierno.

## **FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA**

La comunicación exterior con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general es tan vital para la organización como la comunicación interna. Entre ellas además debe existir una alta integración. Aunque la comunicación externa quede vinculada a departamentos tales como relaciones públicas y prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, etc. todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización.

Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera. A la vez, la imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus empleados.

Cuando la persona trabaja en una empresa sólida, importante, preocupada por los problemas sociales y que transmite una buena imagen social; en cierta medida se siente también realizada en su consideración social, incrementándose asimismo su sentimiento de pertenencia. Por consiguiente, estamos ante dos sistemas de comunicación (interna y externa) interdependientes y que es necesario gestionar de una manera coordinada. Sin embargo, las estrategias de innovación en las empresas suelen recaer preferentemente en la comunicación externa, antes que en la interna.



## 2.7 ORGANIZACIÓN FORMAL

Este tipo de organización representa la estructura intencional de los papeles en una empresa organizada formalmente. Cuando se dice que una organización es “formal”, no hay nada inherente inflexible o demasiado limitante. Y para que el gerente organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya con más eficacia al alcance de las metas del grupo.

Este tipo de organización considera al organismo social en forma estricta. Da prioridad a la estructura planeada, al resultado de decisiones explícitas y de naturaleza normativa y a la guía que establece como van a realizarse las actividades dentro de la empresa ( Puede representarse mediante un organigrama, en la descripción de puestos, cartas de actividades, manuales de organización, etcétera).

La organización formal debe ser flexible, para aprovechar los talentos creativos y reconocer los gustos y capacidades individuales, que deben canalizarse hacia las metas del grupo y la empresa. Además, tiene las características siguientes:

- Es deliberadamente planificada.
- De gran importancia a la coordinación de actividades.
- Se estructura jerárquicamente, con objetivos establecidos, especificación de tareas y relaciones de autoridad y responsabilidad definidas.

## **2.8 REPRESENTACION GRAFICA DE LA ESTRUCTURA FORMAL**

Las estructuras organizacionales pueden definirse como las diversas combinaciones de la división de funciones y autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Estas se consideran elementos de autoridad formal, pues se fundamentan en el derecho que tiene un funcionario, por su nivel jerárquico, de exigir el cumplimiento de sus responsabilidades a un colaborador directo; y en el deber de este de aceptar las decisiones que, por función o especialización, haya tomado el superior.

Las estructuras se expresan en graficas de relaciones de personal u organigramas, y se complementan con los análisis de puestos.

Hay algunas estructuras organizacionales básicas como las que se muestran a continuación.

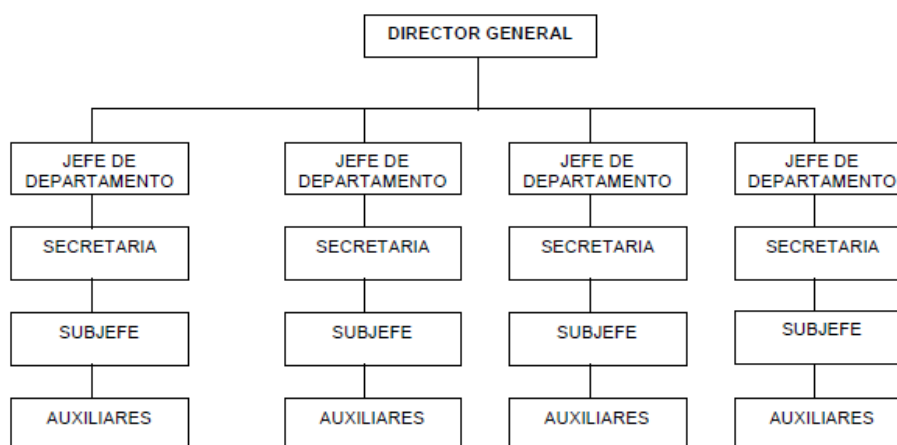


\*  
ESTRUCTURAS  
ORGANIZACIONALES  
BÁSICAS

- \* Organización lineal.
- \* Organización funcional.
- \* Organización matricial.

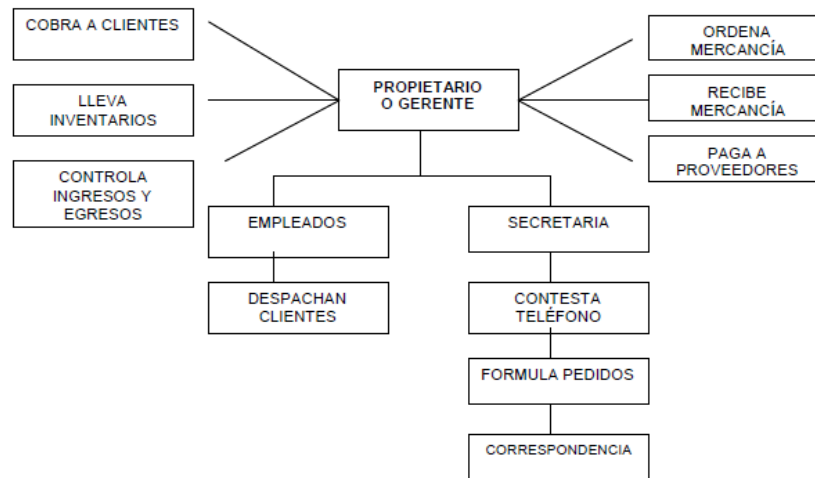
## ORGANIZACIÓN LINEAL

Este sistema se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe se encarga de asignar y distribuir el trabajo a los subalternos, quienes deben ejecutarlo siguiendo estrictamente las instrucciones dadas.



## ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

Este modelo se apoya en la máxima utilización de los especialistas funcionales en los niveles jerárquicos principales. Su objetivo es incrementar la productividad de la empresa a partir de la especialización: a los puestos de la línea jerárquica se les "despoja" de cierta autoridad y responsabilidad en favor de los especialistas. En este caso, las tareas se agrupan por departamentos, de acuerdo con la especialización técnica o funciones. Pero su inconveniente es la centralización.

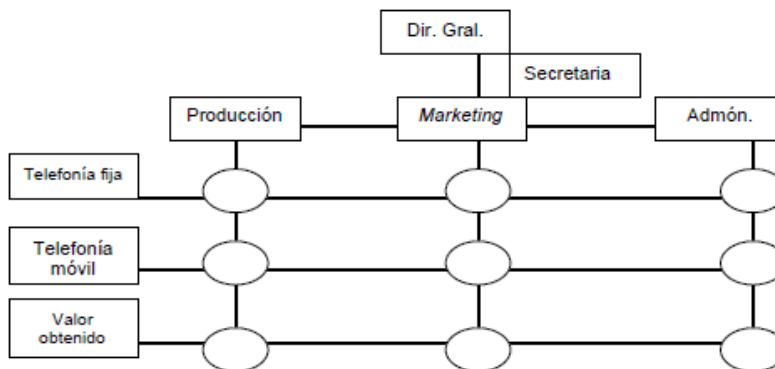


Organización matricial

## ORGANIZACIÓN MATRICIAL

Es una estructura mixta. En esta, hay departamentos funcionales que ejercitan y desarrollan su trabajo para diversas áreas simultáneamente.

La organización matricial combina esas divisiones en un sistema más flexible y complejo, donde la estructura informal y el liderazgo son más relevantes.



## 2.9 CLASIFICACION DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

## COMUNICACIÓN HACIA ABAJO

La comunicación que fluye de un nivel de un grupo u organización hacia otro nivel inferior se denomina comunicación hacia abajo. Cuando se piensa en los gerentes que se comunican con sus empleados, lo usual es que se tenga en mente el patrón hacia abajo. La utilizan los líderes y gerentes de grupos para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, informar a los empleados de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y proveer retroalimentación acerca del desempeño. Sin embargo, la comunicación hacia abajo no tiene que ser oral o cara a cara. Cuando la administración envía cartas a las casas de los empleados para avisarles sobre la nueva política de la organización en relación con las enfermedades, utiliza comunicación hacia abajo. Lo mismo sucede con un correo electrónico enviado por un líder de equipo a los miembros de éste, en el que les recuerda de un plazo por vencer.

Cuando se entabla comunicación hacia abajo, los gerentes deben explicar las razones de *por qué* se tomó una decisión. Un estudio reveló que había el doble de probabilidad de que los empleados se comprometieran con los cambios propuestos cuando se les explicaban por completo las razones subyacentes. Aunque esto parece cuestión de sentido común, muchos administradores sienten que están demasiado ocupados para explicar las cosas, o que las explicaciones “darán pie a un sin fin de embrollos”. No obstante, las evidencias indican con claridad que las explicaciones incrementan el compromiso de los trabajadores y dan apoyo a las decisiones. Otro problema de la comunicación hacia abajo es su naturaleza de un solo sentido; por lo general, los gerentes sí informan a los empleados, pero es raro que soliciten su consejo u opiniones. Un estudio de 2006 reveló que casi dos terceras partes de los trabajadores afirmaban que su jefe rara vez o nunca solicitaban su consejo. El autor del estudio hacía la observación de que: “las organizaciones siempre persiguen un compromiso mayor por parte de los empleados, pero las evidencias indican que cometen errores fundamentales de manera innecesaria. Las personas necesitan ser respetadas y escuchadas”. Anne Mulcany, CEO de Xerox, sabe que escuchar cuesta trabajo: “escuchar es una de esas cosas de las que es fácil hablar y difícil hacer”. Los mejores comunicadores son aquellos que explican las razones que se hallan tras sus comunicaciones hacia abajo, pero también solicitan que haya comunicación

hacia arriba por parte de los empleados que supervisan. Esto lleva a la siguiente dirección: la comunicación hacia arriba.

## **COMUNICACIÓN HACIA ARRIBA**

La comunicación hacia arriba fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales. La comunicación hacia arriba mantiene a los gerentes informados respecto de la forma en que los empleados se sienten hacia sus trabajos, de los colegas y la organización en general.

Los gerentes también dependen de la comunicación hacia arriba para tener ideas de cómo mejorar las cosas.

Dado que las responsabilidades de la mayor parte de los gerentes y supervisores se han expandido, la comunicación hacia arriba es cada vez más difícil porque los gerentes están abrumados y se distraen con facilidad. Para entablar una comunicación hacia arriba eficaz, trate de reducir las distracciones (de ser posible, reúnanse en una sala de conferencias en lugar de la oficina o cubículo de su jefe), comuníquese con encabezados y no con párrafos (el objetivo es captar la atención de su jefe, no entrar en una discusión tortuosa), apoye los encabezados con acciones posibles (lo que cree debiera de ocurrir), y prepare una agenda para asegurarse de que utiliza bien la atención de su jefe.

## **COMUNICACIÓN LATERAL**

Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente en lo horizontal, lo describimos como comunicación lateral.

¿Por qué hay necesidad de comunicaciones horizontales, si las verticales de una organización o grupo son eficaces? La respuesta es que las comunicaciones horizontales con frecuencia son necesarias para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación.

En ciertos casos, estas relaciones laterales se sancionan formalmente. Con más frecuencia, se crean de manera informal para hacer corto circuito en la jerarquía vertical y tomar acciones expeditas. Por tanto, las comunicaciones laterales son, desde el punto de vista de la gerencia, buenas o malas. Debido a que el seguimiento estricto de la estructura vertical formal para todas las comunicaciones puede impedir la transferencia eficiente y exacta de información, las

comunicaciones laterales son benéficas. En tales casos, ocurren con el conocimiento y apoyo de los superiores.

Pero crean conflictos disfuncionales cuando los canales verticales formales son pasados por alto, cuando los miembros pasan por encima o rodean a sus superiores para hacer que las cosas se hagan, o cuando los jefes descubren que las acciones o las decisiones son tomadas sin su consentimiento.

## **2.10 FORMAL E INFORMAL.**

### **INFORMAL**

La comunicación extraoficial (grapevine) es un sistema de comunicación informal. Coexiste con el sistema de comunicación formal de la administración. El termino grapevine procede de la Guerra civil en Estados Unidos. Las líneas telegráficas de inteligencia colgaban flojas de árbol en árbol a la manera de una parra, y en algunas áreas crecieron parras silvestres sobre las líneas. Como los mensajes de las líneas a menudo eran erróneos o confusos, se decía que cualquier rumor procedía de la parra. Hoy día, el termino se aplica a toda comunicación informal inclusive a la información de la compañía que se comunica de modo informal entre empleados y gente de la comunidad.

Aunque la información extraoficial tiende a entregarse en forma oral, puede ser escrita. Algunas veces se usan notas escritas a mano o a máquina, pero en la moderna oficina electrónica estos mensajes suelen relampaguear en las pantallas de las computadoras, creando la nueva era de la comunicación extraoficial electrónica. Este sistema acelera la transmisión de más unidades de información en un periodo muy corto. No obstante, no reemplazara la comunicación extraoficial personal por dos razones:

1. No todo empleado tiene acceso a una red de computadoras personales en el trabajo.
2. Muchos trabajadores disfrutan la interacción social más personal propia de la comunicación extraoficial tradicional.

## UNIDAD 3

### MOTIVACION

#### 3.1 TEORIAS DE MOTIVACION

#### LA TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MURRAY Y LA INVESTIGACIÓN DE MC CLELLAND SOBRE LOS MOTIVOS DE LOGRO, DE PODER Y AFILIACIÓN.

Murray (1938) es uno de los autores básicos en el desarrollo de las teorías motivacionales basadas en el estudio de las necesidades de los sujetos humanos. Según él, “una necesidad es un constructo mental que representa una fuerza... que organiza la percepción, la apercepción, la conación y la acción de manera que la situación insatisfactoria existente sea modificada según una determinada dirección”. Distingue además, entre necesidades viscerogénicas, ligadas a los hechos orgánicos, y psicogénicas que, presumiblemente, se derivan de las anteriores pero que se caracterizan por su carencia de conexión focal con cualquiera de los procesos orgánicos específicos. Murray partía de la existencia de un número relativamente amplio de necesidades específicas que impulsaban la conducta humana. Entre ellas señalaba las siguientes: necesidad de degradación, de logro, afiliación, agresión, autonomía, contracción, defensa, diferencia, dominación, exhibición, evitación del daño, evitación de la vergüenza, protección, orden, juego, rechazo, sexo, consolación y comprensión.

De ellas tres han sido investigadas con mayor detenimiento: la necesidad de logro, la necesidad de poder o dominación y la necesidad de afiliación. Estas necesidades son especialmente relevantes en el contexto organizacional. Las *necesidades de logro* impulsa a los sujetos a superar las normas y estándar establecidos al realizar sus actividades y a mejorar, constantemente, sus propias realizaciones. Los sujetos con elevada necesidad de logro prefieren tareas de dificultad intermedia, que ofrezcan por una parte, una buena probabilidad de éxito pero que ofrezcan también cierta dificultad para que el éxito tenga también un significado real. Prefieren además tareas con retroalimentación rápida que les permita conocer los resultados de su ejecución y mejorarla y buscan situaciones en las que puedan asumir responsabilidades en la solución de los problemas.

Mc Clelland ha proporcionado pruebas indirectas de que la necesidad de logro de los miembros de la organización tiene importancia para el éxito organizacional.

A pesar de todo, una serie de críticas han sido dirigidas contra esta teoría señalando que no todos los resultados de las investigaciones confirman los principios postulados por ella y que las medidas utilizadas (TAT) no son adecuadas.

Por lo que se refiere a la *necesidad de poder*, Mc Clelland la describe como la necesidad de tener influencia sobre los otros y la posibilidad de ejercer control sobre ellos. Los individuos con elevada necesidad de poder prefieren situaciones competitivas y orientadas hacia el status y suelen estar más preocupados por ganar prestigio e influencia que por una realización efectiva. Frente a éstos, los individuos con fuerte necesidad de afiliación tienden a agrandar y a buscar la aceptación de los otros y prefieren las situaciones cooperativas a las competitivas.

Mc Clelland y colaboradores han señalado la importancia de estos motivos en el contexto organizacional. Señalan que los directivos efectivos suelen tener una necesidad de poder alta y una necesidad de afiliación baja. Sin embargo, otros autores han señalado la dificultad de determinar la causa y el efecto en la relación entre la posición de directivo y la necesidad de poder.

## **LA JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW Y LAS APORTACIONES DE D. MCGREGOR.**

Se basa en la afirmación de que el pensamiento es activado por las necesidades básicas que resultan de la privación de los objetos que normalmente las satisfacen. Maslow distingue cinco tipos de necesidades: Necesidades fisiológicas; relevantes para la supervivencia básica del organismo. Necesidades de seguridad; de tener una existencia libre de amenazas en un medio relativamente estable. Necesidades sociales; que incluyen la amistad, el cariño y de pertenencia. Necesidades de estimación o autoestima que se relacionan con las autopercepciones del propio sujeto. Necesidades de auto-actualización o autorrealización.

De acuerdo con al teoría de Maslow, estos cinco tipos de necesidades están ordenados jerárquicamente en función de su importancia, de tal modo que, el comportamiento está controlado, principalmente, por el tipo de necesidades más bajo que todavía se encuentra insatisfecho. La jerarquía sigue el orden establecido al enumerarlas, con las necesidades de supervivencia a la base y las específicamente humanas en la parte superior. Además, Maslow

agrupa esos cinco tipos de necesidades en dos grandes grupos: uno de nivel inferior que integra las dos primeras y otro de nivel superior que incluye las tres restantes.

La teoría de Maslow ha tenido una gran influencia sobre la psicología de la motivación en el trabajo y en las organizaciones. La aceptación de la ordenación jerárquica ha llevado a establecer en cada caso el nivel de motivación de los miembros de la organización con el fin de atender a las necesidades del nivel más básico que todavía estén sin atender. Por otra parte, la satisfacción de las necesidades más básicas obliga a cambiar la estrategia organizacional tradicional para responder a las necesidades superiores de auto-estima y autorrealización.

Uno de los autores que ha contribuido a la influencia de la teoría de Maslow en la psicología organizacional ha sido McGregor, quien en su obra *El aspecto humano de las empresas* (1960) ha contrapuesto a la teoría tradicional de la organización de carácter mecanicista (Teoría X) con una nueva visión más humanista que ha de fundamentarse en una concepción más positiva del ser humano (Teoría Y). En esta teoría resulta esencial la jerarquía de las necesidades establecida por Maslow que McGregor sintetiza en tres niveles: las necesidades fisiológicas y de seguridad, las necesidades sociales y las necesidades de autorrealización.

En el contexto organizacional se han desarrollado investigaciones para poner a prueba la posición conceptual de Maslow y su aplicación a la organización. Los resultados obtenidos, por lo general, no permiten validar la teoría. Lawler y Suttle (1972) al estudiar la importancia de las distintas necesidades de la jerarquía de Maslow pusieron de manifiesto que las necesidades satisfechas no resultaron constantemente menos importantes que las insatisfechas y la satisfacción de las necesidades de nivel inferior no elevó la importancia de las del nivel superior a lo largo de un período de un año. Hall y Nougaim (1968) descubrieron algo muy parecido en un período de cinco años. De hecho, algunas necesidades parecieron aumentar en importancia al ser satisfechas. Revisiones más recientes sobre la investigación en este campo llegan también a la conclusión de que “los datos de investigación disponible no permiten una aceptación incondicional de las implicaciones de la jerarquía de necesidades de Maslow”.

## **EL MODELO JERÁRQUICO ERC DE ALDERFER.**

Aldefer ha intentado reformular los modelos de Maslow agrupando las distintas necesidades de los individuos en tres categorías y tratando de reformular las relaciones jerárquicas existentes entre ellas. Las categorías establecidas son las siguientes: *necesidades de existencia,*



relacionadas con los requisitos materiales para la supervivencia, como la comida, el agua, el oxígeno, etc. *Necesidades de relación interpersonal* y de interacción con otras personas. *Necesidades de crecimiento o desarrollo personal* en aquellas capacidades, aptitudes, sentimientos, etc que el propio sujeto valora positivamente en su persona.

Aldafer ha evitado la jerarquización estricta de las necesidades dado que la investigación empírica no apoyaba este aspecto de la teoría de Maslow. En su lugar, formula una serie de proposiciones sobre las relaciones existentes entre el deseo por los objetos relacionados con un determinado grupo de necesidades y la satisfacción o la frustración relacionada con esos objetos. Esas proposiciones afirman que cuanto menos satisfecha está una necesidad más se desea su satisfacción; cuanto menos se satisface una necesidad de “orden superior” más se desea la satisfacción de las necesidades de orden inferior; y cuanto más se satisface un tipo de necesidades, más se desea la satisfacción de necesidades de orden superior.

Aldafer ha señalado que no es necesaria la satisfacción total de las necesidades de orden inferior para que las de orden superior sean prepotentes. Sugiere además que dejar de afrontar las necesidades de orden superior puede aumentar no sólo su propia intensidad sino también la de necesidades de orden inferior.

Otras taxonomías han reducido los niveles más todavía, sugiriendo únicamente dos grupos de necesidades: necesidades biológicas frente a todas las demás. Con sólo dos niveles, la noción de la jerarquía se convierte en algo muy semejante a la teoría del doble factor de Herzberg.

## **TEORÍAS DE LAS VALENCIAS Y EXPECTATIVAS.**

Uno de los primeros esfuerzos realizados fue la formulación de Georgopoulos, Mahoney y Jones (1957) de las hipótesis relacionadas con la vía hacia los objetivos. Estos autores señalan que el comportamiento de un sujeto está en función de las necesidades, las expectativas y las constricciones de la situación y más específicamente, ese comportamiento se ve “como una función de la percepción del camino-meta, del nivel de necesidad y del nivel de libertad”. De todos modos, la primera formulación de un modelo de valencias y expectativas amplio y complejo en el área de la motivación laboral se debe a Vroom (1964). Tal modelo intenta predecir las elecciones entre tareas o entre niveles de esfuerzo dentro de una tarea. Para ello señala que los niveles de esfuerzo están en función de dos variables: la valencia o valor percibido de los resultados de la acción y la expectativa o creencia de que ese esfuerzo permitirá la

consecución de esos resultados. El nivel de esfuerzo elegido por esa persona será aquel en el que la fuerza resultante sea máxima.

Hay que tener presente que este modelo se formula en términos de expectativas y percepciones de las consecuencias futuras. La historia de los refuerzos previos no juega papel y tampoco lo hace el concepto de Drive. Graen ha tratado de incorporar al modelo algunos conceptos de la teoría de rol y algunos aspectos del proceso de influencia interpersonal.

A partir de los nuevos conceptos Graen señala que la probabilidad de que un sujeto ejerza un esfuerzo superior al estándar a la hora de desempeñar su rol es el resultado de la suma de su percepción de la utilidad del camino-meta que implica ese esfuerzo superior, las presiones externas hacia él y las presiones internas.

Tanto el modelo de Vroom como el de Graen se formularon teniendo en cuenta niveles discretos de esfuerzo. El modelo propuesto por Preter y Lawler (1968), y las modificaciones realizadas posteriormente por Lawler, intentan evitar el problema de considerar niveles discretos de esfuerzo, introduciendo un mayor grado de complejidad en las variables.

De acuerdo con estos autores, el nivel de esfuerzo, que un individuo empleará en el desempeño de una tarea o rol es una función multiplicativa de tres factores centrales en el modelo: La expectativa de que el esfuerzo dé buenos resultados en la ejecución, la expectativa de recompensa, y la valencia de esas consecuencias o recompensas para el sujeto.

Como puede verse, estos modelos motivacionales conceden una gran importancia a las dimensiones cognitivas de la motivación y van incorporando nuevas variables con el fin de explicar de modo más adecuado la influencia de los distintos determinantes cognitivo-motivacionales sobre el comportamiento. Una síntesis de estos tres modelos y una revisión de la investigación desarrollada en su contexto ha sido realizada por Campbell y Pritchard.

## **TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS.**

La teoría del establecimiento de metas u objetivos formulada en el contexto organizacional por Locke (1968) reconoce un papel motivacional central en las intenciones de los sujetos a la hora de realizar una tarea. Son los objetivos o metas que los sujetos persiguen con la realización de la tarea los que determinarán, en buena parte, el nivel de esfuerzo que emplearán en su ejecución. El modelo formulado por Locke trata de explicar los efectos de esos objetivos sobre el rendimiento.

La tesis central afirma que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas. La investigación empírica a partir del modelo ha permitido formular una serie de conclusiones relevantes para la motivación del comportamiento en el contexto organizacional.

Primero, se ha puesto de manifiesto que el establecimiento formal de objetivos aumenta el nivel de ejecución en relación con las situaciones en las que no se ofrecen objetivos claros, además, cuanto más específicos son esos objetivos más eficaces resultan para motivar el comportamiento. Son poco adecuados los objetivos de tipo general.

Otro factor que contribuye a la eficacia y al rendimiento es la participación de los trabajadores, que han de efectuar las tareas, en el establecimiento de los objetivos que se han de alcanzar. Esta participación incrementa la calidad y la cantidad del rendimiento.

En las investigaciones realizadas se ha venido a señalar también que los efectos de las recompensas parecen estar mediados por cambios en los propios objetivos, lo mismo ocurre con otros factores como el conocimiento de los resultados o las influencias y presiones sociales.

Ahora bien, por lo que se refiere a este punto los resultados son menos concluyentes. Otros autores han señalado que los incentivos, especialmente los económicos y el conocimiento de los resultados, pueden tener efectos motivadores independientes sobre la ejecución.

La investigación sobre el establecimiento de las metas como factor motivacional del comportamiento laboral ha intentado recientemente determinar algunos aspectos del proceso por el que se llega a establecer esos motivos y llegan a ser aceptados por el sujeto. Es necesario pues un mayor conocimiento del proceso de establecimiento de metas, expectativas e intenciones con el fin de determinar más adecuadamente sus efectos motivacionales sobre el comportamiento humano.

## **TEORÍA DE LA EQUIDAD.**

La teoría de la equidad se basa en los procesos de comparación social y en la fuerza motivadora de la disonancia cognitiva, ya formulada por Festinger. Esta teoría defiende que la motivación es esencialmente un proceso de comparación social en el que se tiene en cuenta el esfuerzo y los resultados o recompensas recibidos por él y se compara con los resultados y los esfuerzos

realizados por otros. Ha sido Adams (1965) quien ha ofrecido una formulación más elaborada de la teoría dentro de un contexto laboral y organizacional. Este autor señala cinco puntos relevantes en su formulación teórica.

En primer lugar, hace notar que los individuos en situaciones de trabajo distinguen entre contribuciones que ellos aportan y compensaciones obtenidas a cambio y establecen una razón entre los inputs o contribuciones y las compensaciones recibidas.

En segundo lugar, se da un proceso de comparación social. En tercer lugar, Adams postula que las consecuencias de la falta de equidad es una tensión inducida que impulsa a la persona a intentar reducir esa desigualdad, de manera semejante a como lo haría en una situación de disonancia cognitiva. Además supone que esa tensión será mayor cuanto mayor sea la desigualdad percibida. Por último, el autor señala las principales reacciones comportamentales que la persona puede tener para reducir esa tensión. Puede distorsionar la percepción de las compensaciones o contribuciones de una de las partes alterando así la razón entre ellas con el fin de reducir o eliminar las desigualdades.

Lo que la persona hará con mayor frecuencia será maximizar las compensaciones positivas o minimizar las contribuciones y se resistirá tanto a cambios cognitivos como conductuales en aquellas contribuciones y compensaciones que son más centrales para su auto-estima o su concepto de sí mismo. Además, la persona se resistirá más a alterar las cogniciones sobre sus propias contribuciones o resultados que a alterar las de los otros que le sirven de referente.

La investigación a partir de este modelo se ha centrado en el estudio de situaciones de paga excesiva o de paga insuficiente del trabajo realizado en comparación con la paga ofrecida por otros.

En una reciente revisión sobre la investigación en este campo señala los principales problemas que todavía quedan por resolver en el marco teórico de la teoría de la equidad. Primero, conocemos muy poco acerca del modo en el que la gente selecciona al referente de sus comparaciones. Segundo, resulta difícil resumir y cuantificar adecuadamente las contribuciones y las compensaciones en situaciones complejas. Tercero resulta difícil conocer cómo y cuándo cambian esos factores a lo largo del tiempo. La vía de solución de estos problemas parece exigir un marco teórico más amplio que aborde el estudio de los procesos de comparación social en toda su complejidad.

## **LA APORTACIÓN DESDE EL CONDICIONAMIENTO OPERANTE.**

La modificación de la conducta, basada, en parte, en el condicionamiento operante, ha sido aplicada también recientemente al contexto industrial y organizacional. Aquí la consideración como una aproximación que aborda el problema de la motivación humana en la organización tratando de determinar los procesos que la determinan. En este sentido, esta teoría difiere de las presentadas hasta ahora porque defiende que la mayor parte de la conducta está determinada ambientalmente y no en función de los procesos cognitivos y motivacionales interiores al organismo. El factor central para el control del comportamiento es el refuerzo. Un refuerzo es, simplemente, cualquier consecuencia que, cuando sigue inmediatamente a una respuesta, aumentada la probabilidad de que esa respuesta se repita posteriormente.

Ha habido esfuerzos por aplicar los principios del condicionamiento operante y de la modificación de conducta en las organizaciones, sin embargo, pocos estudios han examinados sistemáticamente las tesis del condicionamiento operante en ese contexto.

Los estudios realizados se han dirigido fundamentalmente en dos direcciones.

Unos introducen algún tipo de procedimiento descrito como reforzante y comparan la conducta de los sujetos en condiciones de refuerzo con la de los otros que no están en esas condiciones. Estudios realizados por Adam y Komaki señalan que el refuerzo incrementa el rendimiento. Otros estudios tratan de determinar la eficacia diferencial de los distintos programas de refuerzos.

El problema central al investigar el condicionamiento operante en contextos organizacionales es, en parte, conceptual y, en parte, metodológico. En muchos casos la definición de programas de refuerzo son inconsistentes y tampoco se adaptan a las definiciones originales proporcionadas por Skinner. Por lo que se refiere al aspecto metodológico, resulta difícil probar los efectos del refuerzo sobre el comportamiento dado que con su uso suele introducirse el empleo de otros factores que podrían ser responsables de los resultados obtenidos.

Locke (1977) en una revisión crítica realizada sobre este tipo de procedimientos en el contexto organizacional señala la existencia de un amplio número de factores diferentes del refuerzo que pueden explicar los resultados obtenidos en investigaciones son donde pretendidamente se trata de probar los efectos del refuerzo sobre el comportamiento. La dificultad conceptual

de delimitación del concepto de refuerzo, de respuesta y de programas de refuerzo y la dificultad metodológica que impide aislar los efectos del refuerzo de otros que suelen ir unidos en los programas de modificación de conducta hacen que a pesar de ser éste un procedimiento utilizado en las organizaciones, los trabajos de investigación publicados sean relativamente pocos y, por lo general, no concluyentes.

## **TEORÍAS MOTIVACIONALES CENTRADAS EN EL CONTENIDO ELABORADAS A PARTIR DE LA CONSIDERACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL COMPORTAMIENTO MOTIVADO: LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG.**

Se han desarrollado a partir de la consideración de los resultados o recompensas que resultan relevantes para explicar el comportamiento motivado del trabajo. Frente a las taxonomías de las necesidades de los sujetos humanos se trata aquí de establecer taxonomías de los resultados o recompensas capaces de cubrir esas necesidades.

Estas taxonomías se han desarrollado dentro del contexto de la satisfacción laboral al tratar de determinar los factores de esa satisfacción.

Herzberg ha señalado dos tipos de factores relevantes para la motivación en el trabajo. En el primero, agrupa una serie de aspectos extrínsecos al propio trabajo que ejercen una función de mantenimiento o de higiene dado que eliminan las preocupaciones de los trabajadores respecto de algunos problemas pero que, realmente, no motivan para la realización del propio trabajo. Estos factores son extrínsecos a la propia tarea y entre ellos Herzberg agrupa los salarios y los aumentos de salarios, al supervisión técnica, las relaciones humanas, los planes de la compañía, las condiciones de trabajo y la seguridad en el trabajo. El segundo grupo de factores incluye aquellos que son, propiamente hablando, motivadores para el trabajo y que se derivan directamente de la relación del sujeto con su trabajo. Entre ellos enumera el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el ascenso o la promoción.

A partir de esta distinción el autor señala que los dos tipos de factores satisfacen dos conjuntos diferentes de necesidades. Los primeros satisfacen necesidades biológicas básicas y las que han sido asociadas a ellas por aprendizaje. Los segundos satisfacen necesidades típicamente humanas de logro y autorrealización. Así pues, si los directivos quieren motivar realmente a

sus empleados lo han de hacer mejorando los factores asociados con el propio trabajo. Esto es posible mediante la estrategia de enriquecimiento del trabajo, haciéndolo más interesante y menos rutinario, reconociéndolo y valorando el trabajo bien hecho. Los factores de higiene, como los incrementos de salario, la mejora de las condiciones de trabajo o la mejora de los sistemas de supervisión, no son, en sí motivadores y lo más que pueden lograr es un cierto estado neutral de mantenimiento del empleado en que las necesidades básicas de supervivencia dejan de resultarle un problema.

### **3.2 IMPLICACIONES PARA EL DESEMPEÑO Y LA SATISFACCION**

#### **MODELOS TEÓRICOS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL: MODELO TEÓRICO BASADO EN LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES.**

De acuerdo con la *teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow*, resultarán más satisfactorios para los empleados aquellos puestos capaces de cubrir una mayor cantidad de las necesidades señaladas por Maslow. Además, los diferentes puestos de trabajo, en función de las necesidades que éstos llegan a cubrir con eficacia, producirán una satisfacción diferencial en los distintos individuos según el nivel de la jerarquía de necesidades en la que éstos se encuentran y de acuerdo con las necesidades que resultan en cada caso prepotentes.

No obstante, se han dirigido una serie de críticas a esta teoría ya que ninguna necesidad humana llega a estar permanentemente satisfecha como resultado de un acto singular o de una secuencia de acciones. Una de las características fundamentales de las necesidades es que deben ser satisfechas en repetidas ocasiones para que sea posible la supervivencia del organismo.

En relación con el tema de las necesidades la teoría que más ha influido en el campo específico de la satisfacción en el trabajo ha sido sin lugar a duda la teoría de los dos factores formulada por Herzberg.

El modelo original fue propuesto en 1959 por Herzberg, Mauser y Snyderman, en un estudio en el que se ocupaban de la investigación de las causas de la satisfacción y la insatisfacción en

el trabajo de ingenieros y contables. En total entrevistaron a 200 personas de modo individual. De acuerdo con la técnica de incidentes críticos.

Los autores descubrieron que las descripciones de los incidentes satisfactorios incluían aspectos tales como los ascensos, el reconocimiento, los logros, la responsabilidad, etc. Es decir, todos aquellos factores relacionados con el contenido real del trabajo. Por el contrario, los incidentes insatisfactorios recogían aspectos relativos a las normas de la compañía, el estilo de supervisión, los salarios y las condiciones de trabajo. Entre estos últimos predominaban los aspectos del contexto laboral.

En resumen, se puede decir que la satisfacción laboral es una función de las actividades laborales estimulantes o del contenido del trabajo (factores motivadores), mientras que la insatisfacción laboral es una función del ambiente, del modo de supervisión, de las relaciones con los compañeros y del contexto laboral general, es decir, de los factores higienizadores. La satisfacción y la insatisfacción son, pues, dos continuos distintos y no forman, parte como cabría esperar, de un mismo continuo ocupando los polos opuestos. El polo opuesto a la satisfacción laboral sería un polo neutro y lo mismo ocurriría con el polo opuesto al continuo de insatisfacción.

Una consecuencia importante se desprende de esta conceptualización. Si los factores que producen satisfacción en el trabajo son aquellos que hacen referencia al contenido del propio trabajo y no a aspectos ambientales, el único procedimiento para incrementar esa satisfacción pasa por la mejora o “enriquecimiento” de los puestos de trabajo. Las críticas metodológicas censuran a Herzberg que el tipo de resultados por él obtenidos sólo pueden replicarse si se sigue el método de incidentes críticos que él utilizó mientras que lo ideal sería que atacando un problema de conocimiento desde distintos puntos, pudiera llegarse a resultados semejantes. Otro argumento contra la teoría señala los posibles sesgos y distorsiones de las respuestas de los sujetos. Otras críticas se han dirigido al enriquecimiento como remedio a todos los males.

## **LA TEORÍA DEL GRUPO DE REFERENCIA.**

Una serie de autores han defendido frente a la conceptualización tradicional de las actitudes como disposiciones relativamente estables y permanentes para la acción, un punto de vista situacional. Entre ellos Salancik y Pfeffer (1978) defienden que los individuos forman sus actitudes a partir de la información disponible en un determinado momento proveniente de su



contexto social. Estos autores señalan que el contexto social “(1) proporciona una construcción directa del significado a través de guías para creencias, actitudes y necesidades socialmente aceptables y razones aceptables para la acción, (2) centra la atención del individuo sobre cierta información, haciéndola más saliente y relevante y (3) proporciona expectativas relativas a la conducta individual y las consecuencias lógicas de esa conducta”. Señalan además la mayor eficacia del modelo situacional a la hora de interpretar las actitudes y en concreto la satisfacción laboral en relación con el modelo alternativo de la satisfacción de necesidades.

Una posición similar, aunque más limitada, por lo que se refiere a las dimensiones del contexto social considerado, es la formulada por los defensores de la teoría del grupo de referencia social. Los autores que adaptan esa posición defienden que la “satisfacción laboral es una función del grado en que las características del puesto de trabajo se ajustan a las normas y deseos de los grupos que el individuo considera como guía para su evaluación del mundo y para su definición de la realidad social”.

Una investigación realizada por Hulin (1966) sobre la satisfacción laboral de empleadas administrativas de 300 oficinas. De este modo, las empleadas que vivían en un entorno social con un nivel socioeconómico superior tendían a estar menos satisfechas con su trabajo. Estos datos suponen una confirmación, bajo ciertas condiciones, de las predicciones y de las teorías del grupo de referencia como marco para la valoración del trabajo y como criterio que influye en el tipo de actitudes que el trabajador desarrolla ante él. Además, en este trabajo se muestra que el marco social de cada trabajador puede estar constituido por grupos concretos o por el ambiente social general en que el individuo se desenvuelve.

Korman (1978) después de una revisión de la teoría de las necesidades y de la de los grupos de referencia propone una integración global según la cual la teoría de las necesidades saciadas sería más eficaz para explicar la satisfacción laboral de las personas con alto nivel de autoestima ya que para estas la satisfacción de las necesidades puede considerarse justa y equilibrada. Por otra parte, se hipotetiza, que “la relación entre la evaluación de una tarea por el grupo de referencia y la evaluación hecha por el propio sujeto será mayor en el caso de personas de alto nivel”.

## **Teoría de los valores: el modelo de Locke.**

El estudio de los valores constituye un enfoque cada vez más difundido de la explicación del comportamiento humano. Un valor es una preferencia o prioridad, interés, gusto o disgusto de un sujeto sobre un objeto, evento o situación.

El concepto de valor debe ser distinguido del de actitud y del de necesidad. El valor constituye un nivel más básico que el de las actitudes y en cierta medida las regula. Respecto a las necesidades, mientras éstas tienen en sus orígenes una base innata, los valores son aprendidos o adquiridos. Las necesidades pueden diferir en intensidad, pero básicamente son las mismas para todos los hombres, sin embargo, los valores difieren ampliamente no sólo en intensidad sino también en contenido. Por último, mientras que las necesidades, mueven al hombre hacia los requisitos de una determinada acción, los valores determinan las elecciones o decisiones así como las reacciones emocionales consiguientes.

Hay que precisar con Rand (1966) que los valores presentan dos atributos: *contenido* e *intensidad* que hace referencia a lo más querido o valorado. Así es como se llega a que cada sujeto integre todos sus valores en un sistema jerárquico de prioridad.

En este sistema de valores se recoge la variación en importancia de cada valor individual dentro de un continuo.

Una de las características clave de las teorías de los valores es que enfatiza los aspectos cognitivos del ser humano. Los valores representan elecciones racionales que se logran mediante procesos de pensamiento. Pero introducen también estados solucionales al establecer una relación afectiva y conativa con los objetivos de valor.

Locke (1969) ha señalado que cada respuesta emocional refleja un doble juicio de valor. Por una parte, la discrepancia o relación entre lo que el individuo desea y la percepción de lo que obtiene, y por otra, la importancia que representa para él lo deseado. De acuerdo con ello, una estimación precisa del grado de intensidad del afecto a los distintos aspectos del trabajo, refleja en cada caso tanto la discrepancia entre la percepción y el valor como la importancia que el sujeto le concede. Si esto es así, la satisfacción laboral representaría la suma de la cantidad de valor dado por el sujeto a cada componente de su trabajo.

De acuerdo con esta teoría, la importancia que el sujeto concede a los distintos componentes del trabajo influye sobre la amplitud del afecto que un determinado valor puede producir.

Varias investigaciones han tratado de determinar las correlaciones entre satisfacción laboral y el valor que el sujeto concede a los distintos componentes de su trabajo. Los resultados parecen estar a favor de la teoría. Así, por ejemplo, Hackman y Lawler (1971) encontraron una correlación más elevada entre varios atributos de un trabajo o empleo y la satisfacción, en los individuos que valoraban fuertemente esos atributos. La correlación fue menor en el caso de personas que apenas los valoraban.

Este modelo incorpora, además, una buena parte de la teoría de la satisfacción de necesidades ya que al función biológica última de los valores del sujeto consiste en dirigir sus acciones y elecciones de modo que pueda satisfacer sus propias necesidades.

## **EVENTOS Y CONDICIONES QUE CAUSAN SATISFACCIÓN LABORAL.**

Son los siguientes:

*Carácter intrínseco del trabajo.* Quedan lejanos los tiempos en los que el hombre tenía que trabajar únicamente para cubrir sus necesidades básicas. Hoy el trabajo cumple un conjunto mucho más amplio de funciones, e incluso puede llegar a constituir todo un estilo de vida. Es importante por tanto que éste revista unas características satisfactorias, de lo contrario, el trabajo se convierte en una fuente frecuente e importante de frustración. La organización ha de cuidar con esmero que el interés en el propio trabajo se mantenga debido a su carácter intrínseco. Así se tendrán en cuenta toda una serie de atributos, como la creatividad, la variedad, el enriquecimiento del trabajo, la autonomía, la complejidad e incluso la dificultad a la hora de diseñar una determinada tarea.

*Renumeración o salario.* En los status profesionales más elevados generan mayor índice de satisfacción. Hay que tener presente que los salarios en las profesiones elevadas son más altos, así que no es de extrañar que se afirme que los trabajadores mejor pagados son generalmente los más satisfechos. Parece que un buen salario afecta a la satisfacción, pero como ya se ha indicado no conduce necesariamente a una mayor productividad.

*Promoción.* Al igual que el salario, la posibilidad de ascenso o de promoción es tomada como un incentivo o recompensa que la organización otorga. Herzberg y colaboradores (1959) encontraron que el reconocimiento y la promoción eran las causas principales de la satisfacción

positiva. Las posibilidades de promoción no satisfacen del mismo modo a todas las personas. Se encuentran diferencias de acuerdo con las expectativas de cada persona y su modo de valorar metas.

*Seguridad de empleo.* La incertidumbre en un empleo no genera sentimientos de satisfacción. Pero es más, la seguridad en el empleo ocupa uno de los primeros lugares entre los factores de satisfacción por orden de importancia. Los status más altos atribuyen menos importancia a la seguridad de empleo que los niveles más bajos.

*Condiciones de trabajo.* Las condiciones materiales de trabajo, como la ventilación, la iluminación, la comodidad, la temperatura, los aparcamientos, los lavabos y otros, son aspectos que el empleado normalmente suele criticar cuando está a disgusto con el trabajo. Sin embargo, la evidencia empírica ha comprobado que este factor tiene escasa incidencia sobre su satisfacción.

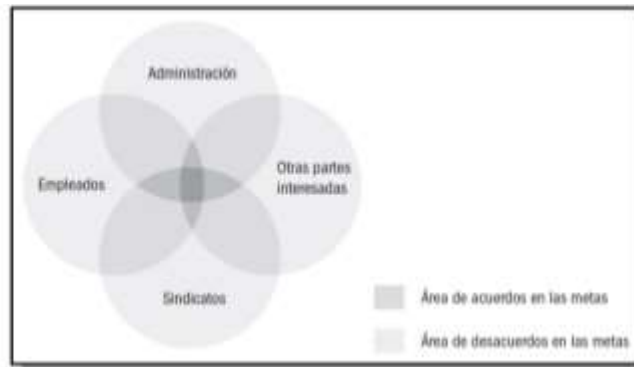
### **3.3 CONFLICTO Y FRUSTRACION**

#### **CONFLICTO**

Una organización consta de diferentes grupos de partes interesadas, cada uno de los cuales colabora con la organización a cambio de recompensas.

Dichas partes interesadas cooperan unas con otras para contribuir, junto con los recursos que una organización necesita, en la producción de bienes y servicios. Al mismo tiempo, esas partes interesadas compiten entre sí por los recursos que la organización genera de estas actividades conjuntas. Para producir bienes y servicios, una organización necesita las habilidades y capacidades de los gerentes y empleados, el capital proporcionado por los accionistas y los insumos que proporcionan los proveedores. Sin embargo, las partes interesadas internas y externas, como los empleados, la administración y los accionistas compiten por su participación en las recompensas y los recursos que dicha organización genera.

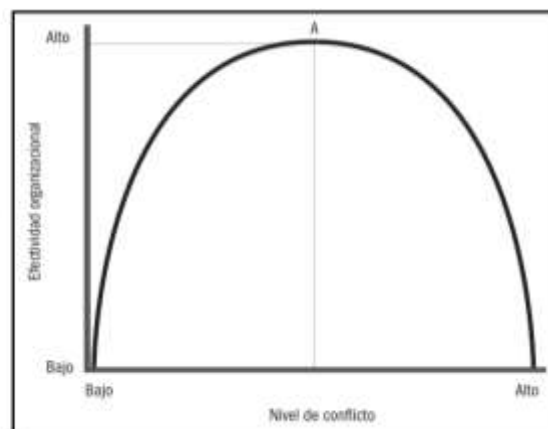
**Figura 14.1**  
Cooperación y competencia entre las partes interesadas de la organización



Para crecer, cambiar y sobrevivir una organización tiene que administrar tanto la cooperación como la competencia entre sus partes interesadas. Como sugiere la figura 14.1, cada grupo de ellas tiene sus propias metas e intereses, que se traslapan de alguna manera con los de otros grupos porque todas las partes tienen un interés común en la supervivencia de la organización. Pero las metas e intereses de las partes interesadas no son idénticos y los conflictos surgen cuando un grupo persigue sus propios intereses a expensas de otros grupos. El **conflicto organizacional** es el choque que ocurre cuando un grupo tiene un comportamiento dirigido hacia las metas que bloquea o estorba las de otros.

Debido a que las metas, preferencias y pretensiones de las partes interesadas difieren, el conflicto es inevitable en las organizaciones. Aunque frecuentemente éste es percibido como algo negativo, las investigaciones sugieren que cierto grado de conflicto es bueno para una organización y puede mejorar la efectividad organizacional. Sin embargo, más allá de cierto punto (el punto A de la figura 14.2), el conflicto extremo entre las partes interesadas puede perjudicar el desempeño organizacional.

**Figura 14.2**  
La relación entre conflicto y efectividad organizacional  
Las investigaciones sugieren que existe un nivel óptimo de conflicto dentro de una organización. Más allá de ese punto (punto A), es probable que el conflicto se torne dañino.



¿Por qué un poco de conflicto es bueno para la organización? El conflicto puede ser beneficioso porque puede superar la inercia organizacional y conducir al aprendizaje y al cambio. Cuando surge un conflicto dentro de una organización o entre ésta y los elementos de su ambiente, la organización y sus gerentes deben volver a evaluar su punto de vista del mundo. El conflicto entre diferentes gerentes o entre diferentes grupos de partes interesadas puede mejorar la toma de decisiones y el aprendizaje organizacional ya que revela nuevas formas de examinar un problema o las suposiciones falsas o erróneas que distorsionan la toma de decisiones. Por ejemplo, el conflicto en AT&T entre el consejo directivo y los altos directivos sobre el ritmo lento al que éstos estaban reestructurando la empresa provocó un cambio radical en las actitudes de la dirección.

Se nombró a un nuevo equipo de alta dirección para aumentar el ritmo del cambio y superar el enfoque conservador de AT&T. De igual manera, el conflicto entre los gerentes de división de IBM dio como resultado un cambio importante en el enfoque de la organización, que pasó de ser uno puramente orientado hacia la supercomputadora central a uno más orientado a la consultoría.

El conflicto que surge cuando los diferentes grupos perciben los problemas de la organización de diversas maneras y están dispuestos a actuar conforme a sus creencias es una defensa intrínseca en contra de la inercia organizacional producida por un equipo de altos directivos cuyos integrantes tienen la misma visión del mundo. En resumen, el conflicto puede mejorar la toma de decisiones y permitir que la organización cambie y se adapte mejor a su ambiente.

Sin embargo, más allá de cierto punto, deja de ser una fuerza buena y se convierte en una causa del declive organizacional. Por ejemplo, imagine que un conflicto entre los gerentes (o entre otras partes interesadas) se hace crónico, de tal forma que éstos no pueden ponerse de acuerdo acerca de las prioridades organizacionales o de cuál es la mejor manera de asignar los recursos que satisfagan las necesidades de la organización.

En esta situación, los gerentes pasan todo su tiempo negociando y luchando, y la organización se estanca tanto tiempo en el proceso de la toma de decisiones, que el cambio tarda en llegar. Por supuesto, la innovación es más o menos imposible en tal escenario.

En un ciclo un tanto vicioso, la lenta y pesada toma de decisiones característica de las organizaciones en declive, lleva a un conflicto mayor porque las consecuencias de fracasar son

muy grandes. Una organización en problemas pasa mucho tiempo tomando decisiones, tiempo que no puede permitirse porque necesita adaptarse rápidamente para cambiar. Así, aunque un poco de conflicto puede sacar a una organización de la inercia, demasiados conflictos pueden provocar la inercia organizacional: conforme los diferentes grupos luchan por sus propias posiciones e intereses, no logran llegar a un consenso y la organización se va a la deriva; el fracaso al cambio hace que ésta vaya de mal en peor.

Muchos analistas sostienen que tanto AT&T como IBM enfrentaron esta difícil situación.

Los altos directivos sabían que tenían que hacer cambios radicales en la estrategia y la estructura de la organización, pero no los llevaron a cabo porque los diferentes grupos de gerentes cabildaron en beneficio de sus propios intereses y para que las reducciones recayeran sobre otras divisiones. El conflicto entre las divisiones y la lucha constante para proteger los intereses de cada división dieron como resultado un ritmo lento de cambio y la situación empeoró. En ambas empresas, las juntas directivas destituyeron al director general y llevaron a recién llegados, Michael Armstrong y Louis Gerstner, quienes esperaban superar la oposición al cambio y desarrollar una estrategia que promoviera los intereses organizacionales y no sólo los intereses de un grupo en particular.

En resumen, las organizaciones necesitan estar abiertas al conflicto, reconocer su valor para ayudar a identificar problemas y contribuir a la generación de soluciones alternativas que mejoren la toma de decisiones. El conflicto puede promover el aprendizaje organizacional. Sin embargo, para explotar los aspectos funcionales del conflicto y evitar los efectos disfuncionales, los gerentes deben aprender cómo controlarlo. Louis R. Pondy desarrolló un modelo útil de conflicto organizacional. Pondy identifica primero sus fuentes y luego examina las etapas de un clásico episodio de conflicto. Su modelo proporciona muchas pistas de cómo controlar y administrar el conflicto en una organización.

### **3.3.1 TEORIAS FUNDAMENTALES DEL CONFLICTO**

#### **MODELO DE PONDY DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL**

Pondy considera el conflicto como un proceso que consta de cinco episodios o etapas secuenciales que se resumen en la figura 14.3. No importa cómo o por qué surge, los gerentes

pueden usar el modelo de Pondy para interpretar y analizar una situación de conflicto y tomar acciones para resolverla, por ejemplo, rediseñando la estructura de la organización.

### **Etapa I: conflicto latente**

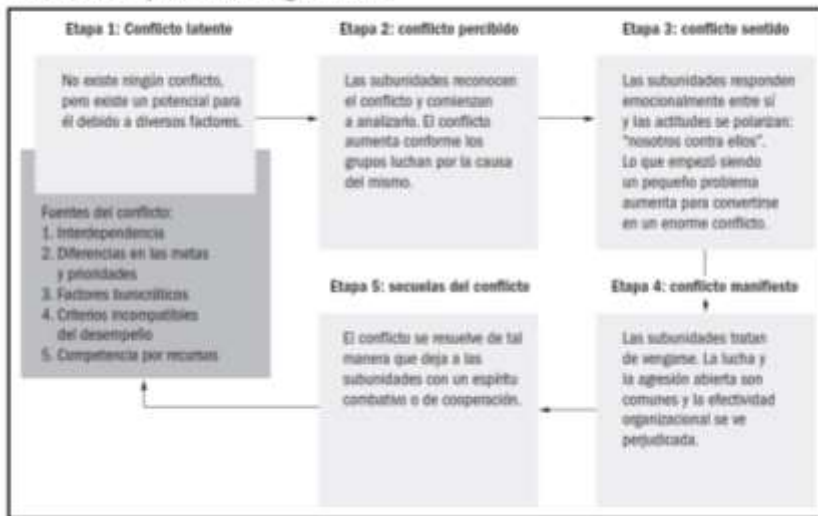
En la primera etapa del modelo de Pondy, llamada el *conflicto latente*, no existe ningún conflicto; sin embargo, el potencial para que surja uno está presente, si bien latente, debido a la manera en que la organización opera. De acuerdo con Pondy, todo conflicto organizacional surge porque la diferenciación vertical y horizontal lleva al establecimiento de diferentes subunidades organizacionales con diferentes metas y, con frecuencia, con diferentes percepciones de cuál es la mejor manera para llevar a cabo esas metas. En las empresas de negocios, por ejemplo, los gerentes de las diferentes funciones o divisiones suelen estar de acuerdo con la meta central, la cual es maximizar la capacidad de la organización para crear valor a largo plazo. Pero pueden tener diferentes ideas acerca de cómo lograrla: ¿debería la organización invertir los recursos en manufactura para reducir los costos, o en investigar para desarrollar nuevos productos? Se han identificado cinco fuentes potenciales de conflicto entre las subunidades: la interdependencia de las subunidades, sus diferentes metas, los factores burocráticos, los criterios incompatibles del desempeño y la competencia por los recursos.

### ***Interdependencia***

A medida que las organizaciones se diferencian, cada subunidad desarrolla un deseo de autonomía y empieza a buscar metas e intereses que valora por encima de las de otras subunidades o de las del conjunto de la organización. Debido a que las actividades de las diferentes subunidades son interdependientes, el deseo de autonomía de éstas entra en conflicto con el deseo de coordinación de la organización.



**Figura 14.3**  
Modelo de Pondy del conflicto organizacional



En términos del modelo de Thompson de la tecnología, el movimiento de la interdependencia de tareas desde mancomunada a secuencial y a recíproca entre las personas o las subunidades, aumenta el grado al que las acciones de una subunidad afectan directamente las acciones de otras. Cuando la interdependencia de tareas es elevada, es más probable que aparezcan conflictos en los niveles individuales, funcionales y de división. Si no fuera por la interdependencia, no habría potencial para que el conflicto ocurriera entre las subunidades o las partes interesadas de la organización.

### ***Diferencias en las metas y prioridades***

Las diferencias en la orientación de las subunidades afectan la manera en que cada función o división ve el mundo y provocan que cada subunidad busque diferentes metas que con frecuencia son inconsistentes o incompatibles. Una vez que las metas se vuelven incompatibles, surge el potencial para el conflicto porque las metas de una subunidad tal vez frustren la capacidad de otra para lograr las suyas. A menudo los altos directivos tienen diferentes metas y prioridades que pueden ocasionar un conflicto en el proceso de la toma de decisiones. La manera en que el director general y el director general de operaciones de Kodak lucharon por los planes para reorganizar a la empresa muestra cómo las diferencias en las metas pueden llevar a un conflicto organizacional.

### ***Factores burocráticos***

La forma en que se desarrollan las relaciones de tareas en las organizaciones también puede ser una fuente potencial de conflicto. Con el tiempo, puede haber conflicto debido a las

inconsistencias del estatus entre los diferentes grupos de la burocracia de la organización. Un tipo clásico de conflicto burocrático ocurre entre las funciones de personal y de línea.<sup>13</sup> Una *función de línea* participa directamente en la producción de los resultados de la organización. En una empresa de manufactura, la función de línea es fabricar; en un hospital, la función de línea son los doctores; y en una universidad, los profesores. Las *funciones de personal* aconsejan y apoyan la función de línea e incluyen funciones como personal (recursos humanos), contabilidad y compras. En muchas organizaciones, las personas de las funciones de línea llegan a verse a sí mismas como el recurso esencial de las mismas y a las personas de las funciones de personal como jugadores secundarios. Actuando con esta creencia, la función de línea usa constantemente su supuesto estatus superior como el productor de bienes y servicios para justificar el anteponer sus intereses sobre los de las demás funciones. El resultado es el conflicto.

### ***Criterios incompatibles del desempeño***

Algunas veces surgen los conflictos entre las diferentes subunidades no porque sus metas sean incompatibles sino porque la manera que tiene la organización de monitorearlas, evaluarlas y premiarlas las lleva al conflicto. Producción y ventas pueden entrar en conflicto cuando, para lograr la meta de aumento en las ventas, este departamento pide al área de producción que responda rápidamente a los pedidos de los clientes, una acción que aumenta los costos de esta área. Si el sistema de recompensas de la organización beneficia al personal de ventas (quienes consiguen bonos más altos debido al aumento de las ventas) pero castiga a producción (que no obtiene bonos debido a los costos más altos), surgirá un conflicto.

La manera en que una organización diseña su estructura para coordinar las subunidades puede afectar el potencial para el conflicto. El conflicto constante entre las divisiones de CS First Boston, un gran banco estadounidense de inversiones, muestra cómo un sistema incompatible de recompensas puede producir un conflicto. CS First Boston se formó con la fusión de dos bancos más pequeños: First Boston (con sede en Nueva York) y Crédit Suisse (con sede en Londres). Desde el inicio, las dos divisiones del nuevo banco no concordaron. Aunque la fusión se formó para aprovechar las sinergias en el creciente negocio bancario de las inversiones trasatlánticas, las divisiones nunca pudieron cooperar entre ellas y los gerentes de ambas eran

aficionados a criticar abiertamente las prácticas bancarias de sus colegas a cualquiera que escuchara.

Mientras que el desempeño de una unidad del banco no afectó a la otra, la falta de cooperación entre ellas se toleraba. Sin embargo, en la década de 1990, el desempeño de la unidad europea empezó a afectar a la estadounidense y el conflicto comenzó a surgir.

Primero Boston logró ganancias récord al emitir y negociar títulos de deuda, y sus gerentes esperaban bonos considerables. Sin embargo, esos bonos no se pagaron. ¿Por qué? La subsidiaria de la organización en Londres había incurrido en grandes pérdidas y aunque éstas no fueron por culpa del banco con sede en Boston, los altos directivos de la corporación decidieron no pagar los bonos a sus empleados en Estados Unidos debido a las pérdidas en Europa.

Como podrá imaginar, esta decisión poco equitativa, castigando a los empleados estadounidenses por unos resultados que no podían controlar, produjo un considerable conflicto en la organización. Las relaciones entre las subsidiarias estadounidense y europea del banco se volvieron aún más tensas; las divisiones empezaron a luchar con la alta gerencia. Cuando los empleados comprendieron que la situación no cambiaría a corto plazo, empezaron a salirse en tropel de CS First Boston. Muchos gerentes senior se fueron con la competencia, como Merrill Lynch y Goldman Sachs. Claramente, rediseñar el sistema de recompensas para que no promueva el conflicto entre las divisiones debería ser una de las principales prioridades de la administración.

### ***Competencia por los recursos escasos***

El conflicto nunca sería un problema si siempre hubiera abundancia de recursos para las subunidades. Cuando éstos son escasos, lo que siempre sucede, se tienen que tomar decisiones sobre su asignación, y las subunidades tienen que competir por su participación.<sup>17</sup> Las divisiones luchan por aumentar dicha participación en los fondos porque cuantos más obtengan e inviertan, más rápido pueden crecer. De igual manera, en el nivel funcional pueden surgir conflictos por la cantidad de fondos que se asigna a ventas, a manufactura o a I&D para cumplir con los objetivos organizacionales. Así, para aumentar el acceso a los recursos, las funciones promueven sus intereses e importancia, frecuentemente a expensas de otras.

Juntos, estos cinco factores tienen el potencial de provocar un nivel significativo de conflicto en una organización. Sin embargo, en la etapa I, el conflicto es latente. El potencial existe, pero todavía no ha subido a la superficie. En organizaciones complejas con altos niveles de diferenciación e integración, el potencial de conflicto es especialmente grande. Las subunidades son sumamente interdependientes y tienen diferentes metas y sistemas complicados de recompensas, y la competencia entre ellas por los recursos de la organización es intensa. Administrar el conflicto organizacional para asignar los recursos donde puedan producir el mayor valor a largo plazo, es muy difícil.

### **Etapa 2: conflicto percibido**

La segunda etapa del modelo de Pondy, el *conflicto percibido*, inicia cuando una subunidad o un grupo de partes interesadas perciben que sus metas se están frustrando por las acciones de otro grupo. En esta etapa, cada subunidad comienza a definir por qué surge un conflicto y a analizar los sucesos que hacen que éste haya surgido. Cada grupo busca el origen del conflicto y construye un escenario que toma en cuenta los problemas que está experimentando con otras subunidades. Por ejemplo, la función de manufactura puede darse cuenta de repente de que la causa de muchos de sus problemas de producción son los insumos defectuosos. Cuando los gerentes de producción investigan, descubren que la administración de materiales siempre compra de las fuentes menos costosas de suministro y no hace ningún intento por desarrollar con los proveedores la clase de relaciones a largo plazo que pueden elevar su calidad y confiabilidad. Administración de materiales reduce los costos de los insumos y mejora el resultado final de esta función, pero aumenta los de manufactura y empeora el resultado final de esa función. No es sorprendente, pues, que manufactura perciba a administración de materiales como la que desbarata sus metas e intereses.

Normalmente, en este punto, el conflicto aumenta conforme las diferentes subunidades o partes interesadas comienzan a luchar por la causa del problema. Para hacer que administración de materiales cambie sus prácticas de compra, manufactura se queja de ella ante el director general y ante cualquiera que escuche. Administración de materiales probablemente está dispuesta a rechazar la acusación de que los insumos de bajo costo que compra sean la causa de una calidad inferior. Por el contrario, atribuye el problema al fracaso del área de manufactura de proporcionar a los empleados la suficiente capacitación con la que operar la nueva

tecnología, y regresa la responsabilidad de los problemas de calidad a esa área. Aunque ambas funciones comparten la meta de la calidad superior del producto, atribuyen su mala calidad a causas muy diferentes.

### **Etapa 3: conflicto sentido**

En la etapa de *conflicto sentido*, las subunidades en conflicto desarrollan rápidamente una respuesta emocional hacia la otra. Generalmente, cada subunidad se une y desarrolla una mentalidad polarizada de nosotros contra ellos que echa la culpa del conflicto directamente a la otra subunidad. Conforme aumenta el conflicto, la cooperación entre ellas cae y así también la efectividad de la organización. Por ejemplo, es difícil agilizar el desarrollo de un nuevo producto si investigación y desarrollo, administración de materiales y manufactura luchan por la calidad y las especificaciones del producto final.

Conforme las diferentes subunidades se enfrentan y defienden su punto de vista, aumenta el conflicto. El problema original puede ser relativamente insignificante, pero si no se hace nada por resolverlo, el pequeño problema aumentará y se convertirá en uno enorme que será cada vez más difícil de manejar. Si el conflicto no se resuelve en este momento, rápidamente alcanza la siguiente etapa.

### **Etapa 4: conflicto manifiesto**

En la etapa de *conflicto manifiesto* del modelo de Pondy, una subunidad se venga de otra intentando hacer fracasar sus metas. El conflicto manifiesto puede tomar muchas formas.

La agresión entre las personas y los grupos es común. Existen muchas historias y mitos en las organizaciones acerca de las peleas en la sala de juntas en las que los gerentes, de hecho, llegan a las manos cuando buscan promover sus intereses. La rivalidad contenciosa en el equipo de la alta gerencia es muy común cuando los gerentes buscan promover sus propias carreras profesionales a costa de las de otros. Por ejemplo, cuando Lee Iacocca estuvo en Ford Motor Company y Henry Ford II decidió traer a la cabeza de General Motors como su nuevo director general, Iacocca pensó en cómo hacerle fracasar en el transcurso de un año para promover su propio ascenso a la cima. Finalmente, Iacocca perdió la batalla: Henry Ford le obligó a salir porque temía que usurpara su poder.

Una forma muy eficaz del conflicto manifiesto es la agresión pasiva, es decir, frustrar las metas de la oposición no haciendo nada. Suponga que hay una historia de conflicto entre ventas y producción. Un día, ventas necesita desesperadamente un pedido urgente para un cliente importante. ¿Qué podría hacer el director de producción? Una estrategia es estar de acuerdo informalmente con la solicitud del departamento de ventas y después no hacer nada. Cuando el jefe de ventas llegue a tocar la puerta, el director de producción dice inocentemente: “¡Ah! Querías decir el viernes pasado. ¡Pensé que te referías a este viernes!” La situación que existía en Morgan Stanley en 2005 ilustra los efectos dañinos del conflicto manifiesto.

En general, como sugiere el ejemplo de Morgan Stanley, una vez que el conflicto se manifiesta, la efectividad organizacional se ve perjudicada porque la coordinación y la integración entre los gerentes y las subunidades se desintegran. Ellos tienen que hacer todo lo que puedan para evitar que el conflicto llegue a la etapa de manifiesto por dos razones: por el fracaso en la comunicación que probablemente ocurrirá y por las secuelas del conflicto.

### **Etapa 5: secuelas del conflicto**

Tarde o temprano, el conflicto organizacional se resuelve de alguna manera, con frecuencia por la decisión de algún director senior. Si las fuentes del conflicto no se han resuelto, las riñas y los problemas que causaron el conflicto surgen otra vez en otro contexto. Lo que sucede cuando el conflicto reaparece depende de cómo se resolvió la primera vez. Imagine que ventas va a producción con una nueva solicitud. ¿Cómo es probable que se comporten ambas? Probablemente serán agresivas y sospecharán una de la otra y les resultará difícil estar de acuerdo en algo. Pero supongamos que ventas y marketing pudieron resolver amistosamente su disputa anterior y acordar la necesidad de responder con flexibilidad a las necesidades de un cliente importante. La próxima vez que ventas se presente con una solicitud especial, ¿cómo es probable que reaccione producción?

El gerente de producción probablemente tendrá una actitud cooperativa y ambas partes podrán sentarse y elaborar un plan conjunto que se adapte a las necesidades de ambas funciones.

Cada episodio de conflicto deja *secuelas de conflicto* que afectan la manera en que ambas partes perciben y reaccionan ante futuros episodios. Si un conflicto se resuelve antes de que llegar a la etapa de conflicto manifiesto, entonces la secuela promoverá buenas relaciones laborales en el futuro. Si el conflicto no se resolvió hasta muy avanzado el proceso o si no se resolvió en

absoluto, la secuela amargar  las futuras relaciones laborales y la cultura organizacional se envenenar  por unas relaciones en las que la falta de cooperación es permanente. La tarea de John Mack era evitar que esto ocurriera en Morgan Stanley, es decir, encontrar alguna manera para que sus gerentes dejaran atrás el pasado y cooperaran para poner a la empresa de nuevo en el camino.

### 3.3.2 TIPOS DE CONFLICTOS

#### ***Conflicto interpersonal***

El conflicto interpersonal ocurre entre dos individuos. En el entorno laboral, podría ocurrir entre dos compañeros de trabajo, un supervisor y un subordinado, un empleado y un cliente o un empleado y un vendedor.

#### ***Conflicto individuo-grupo***

El conflicto puede ocurrir entre un individuo y un grupo con la misma facilidad con que ocurre entre dos individuos. El conflicto individuo-grupo suele ocurrir cuando las necesidades del individuo son distintas de las necesidades, metas o normas del grupo.

Por ejemplo, un infante de marina podría querer más independencia de la que le da su Cuerpo, un basquetbolista podría querer tirar al aro cuando su equipo necesita que defienda, un profesor podría estar más interesado en enseñar cuando su universidad quiere que publique y un empleado de una tienda podría estar más interesado en las relaciones con los clientes cuando la tienda requiere que se concentre en las ventas.

#### ***Conflicto grupo-grupo***

El tercer tipo de conflicto ocurre entre dos o más grupos. En el entorno académico, el conflicto grupo-grupo se da anualmente ya que los departamentos luchan por las asignaciones de presupuesto y espacio. En la industria, las divisiones de una compa a suelen entrar en conflicto por las mismas razones. Un buen ejemplo del conflicto entre grupos ocurrió entre dos sucursales de un banco ubicadas en la misma ciudad.

Las sucursales competían por los clientes no solo con otros bancos sino entre ellas. Para empeorar el asunto, se iban a unificar, así que sus empleados estaban involucrados en un

conflicto aun mayor ya que trataban de establecer quien iba a tener el mando de la sucursal unificada.

### **3.3.3 FRUSTRACION**

La frustración menor es el estrés que enfrentamos en nuestra vida diaria, y podría incluir irritación como por detenerse en el tráfico o no poder obtener alguna información en la biblioteca. Las frustraciones menores pueden poner a prueba nuestra paciencia, pero por si mismas no son un problema y suelen tener una corta duración, como una hora o algunas pocas. Si no damos una salida adecuada a nuestras frustraciones, pueden crecer con el tiempo hasta controlarnos. Estas frustraciones de corta duración pueden arrastrarse hasta el siguiente día y luego al otro, hasta que finalmente se convierten en estresores prolongados.

### **3.3.4 REACCIONES A LA FRUSTRACION**

Las frustraciones menores se pueden manejar mediante la toma de perspectiva.

La toma de perspectiva significa calificar la frustración en una escala del 1 al 10, donde 10 significa que la situación provoca altos niveles de irritación. Un amigo mío califica todo en una escala de vida y muerte. Dice que en situaciones que pueden generar estrés, se hace a sí mismo la siguiente pregunta: “.Que tan malo es esto en relación con la muerte?”. Como estuvo en Vietnam, enfrento la muerte con frecuencia, y de hecho vio morir a muchos de sus compañeros, le da una baja calificación a la mayoría de las situaciones que enfrenta. En consecuencia, es un individuo muy pacífico y tranquilo.

Ahora, la mayoría de nosotros no podemos referirnos a las situaciones de nuestra vida de esa manera porque tal vez nunca hemos estado cerca de experimentar la muerte. Pero aun asi podemos preguntarnos: “En la situación actual, .que tan importante fue ese incidente? .Es lo suficientemente importante para mí como para tener un mal día, aumentar mis posibilidades de sufrir un infarto o provocarme la muerte?”. Ve cómo funciona la toma de perspectiva? Asegurarse de no “hacer una tormenta en un vaso de agua” puede ayudarle a no tener que lidiar con los efectos prolongados del estrés.



## UNIDAD 4

### GRUPOS EN LA ORGANIZACION

#### 4.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS

Como señala Shaw (1976) pueden definirse los grupos en función de una o más de las siguientes características: 1) percepciones y cogniciones de los miembros del grupo, 2) motivación y satisfacción de necesidades, 3) metas de grupo, 4) organización del grupo, 5) interdependencia de los miembros del grupo, y 6) interacción.

Las definiciones de grupo desde la perspectiva de *las percepciones* de sus miembros se basan en el supuesto razonable de que los miembros de su grupo se dan cuenta de las relaciones que existen entre ellos. En esta línea Smith afirma que “puede definirse un grupo social como una unidad consistente de un número plural de organismos separados que tienen una percepción colectiva de su unidad y que tienen la tendencia a actuar de un modo unitario, frente al ambiente”. En segundo lugar, las definiciones de grupo en términos de *motivación* hacen hincapié en el hecho de que los individuos se juntan en grupos porque creen que así satisfacen algunas de sus necesidades. En tercer lugar, están las definiciones de grupo en términos de *las metas* que persiguen. Estas muestran vinculación con las motivacionales, pues presumiblemente, el logro de una meta es un elemento motivador. En cuarto lugar, las definiciones de grupo desde la perspectiva de su organización hacen hincapié en la importancia de los elementos estructurales y la relación existente entre ellos. En quinto lugar, las definiciones de grupo en

términos de interdependencia, ponen el énfasis en la dependencia mutua de unos sujetos con otros para explicar el grupo. En este contexto, Fiedler señala que con el término grupo “hacemos referencia generalmente a un conjunto de individuos que comparten un destino común, es decir, que son interdependientes en el sentido de que un hecho que afecta a un miembro es probable que afecte a los restantes”. Por último señalar el interés de muchos teóricos por una forma de interdependencia conocida como interacción. Los representantes de esta orientación considera que dos personas llegan a la interacción si la conducta de cualquiera de ellos afecta directamente a la de otros. Shaw señala que “un grupo se define como dos o más personas que están interactuando entre sí de tal manera que cada persona influye y es influida por cada una de las restantes”.

Todas las definiciones apuntan algún aspecto significativo del concepto de grupo.

No obstante, parece como si los diferentes autores se centraran en algún aspecto del grupo y asumieran que con él muestran su característica definitoria esencial. Sin embargo, estas características presentan la suficiente comunidad para indicar que hacen referencia al mismo fenómeno básico. Ha habido, por otra parte, algunos intentos más globalizadores que integran diversas características esenciales al tratar de delimitar el concepto de grupo. Proshansky y Seidenberg (1965) señalaban que el término “grupo” hace referencia a dos o más individuos que pueden ser caracterizados colectivamente porque a) comparten un conjunto de normas, valores y creencias comunes, b) mantienen relaciones definidas implícitas o explícitas de tal manera que la conducta de cada uno de ellos tiene consecuencias para la de los otros, y c) esas dos propiedades anteriores tienen consecuencias para la interacción de los individuos que están similarmente motivados con respecto a algún objetivo o meta específica. En suma, el grupo es un fenómeno psicosocial complejo que resulta difícil de describir adecuadamente en una simple definición.

## **4.2 TIPOS DE GRUPOS EN LA ORGANIZACION**

Hay muchas formas de clasificar grupos. Existe una diferencia clave entre los grupos formales, que la organización establece y tienen una identidad pública y una meta, y los grupos informales, que surgen debido a intereses comunes, la proximidad y amistades. Este capítulo analiza ambos tipos.

Se establece otra distinción fundamental entre dos tipos de grupos formales. Algunos tienen una duración relativamente temporal; se crean para realizar una tarea de corto plazo y después se desintegran. Un ejemplo de un grupo temporal es un comité o fuerza de tarea. La situación en la que los miembros de un grupo analizan ideas o resuelven problemas suele conocerse como reunión. El otro tipo formal, que es un grupo de trabajo más natural y duradero, se forma cuando las personas realizan en conjunto ciertas tareas regulares como parte de sus asignaciones laborales y se denomina equipo. Debido a la enorme importancia de los equipos en las organizaciones actuales, se analizan por separado.

Bajo el disfraz de las relaciones formales, toda organización cuenta con un sistema más complejo de relaciones sociales integrado por muchos pequeños grupos informales. Aunque existen muchas variedades de grupos informales, nos referimos a ellos en conjunto como la organización informal. Estos grupos informales son una influencia poderosa sobre la productividad y la satisfacción laboral, como descubrió Bill Smith en el ejemplo inicial.

### **4.3 ADMINISTRACION DE GRUPOS Y TRABAJO**

Tres son las fuentes que pueden inducir a la creación y nacimiento de un grupo:

- Por una necesidad detectada por el T.S.
- Por interés expreso de la institución
- Por la demanda de un grupo de usuarios

En los dos primeros casos, es decir cuando el grupo nace por el T.S. o por la institución, se requiere seguir una estrategia para conseguir la participación de los usuarios, debiéndose seguir los siguientes pasos:

- 1° Diseñar un modelo de selección de los futuros participantes
- 2° Hablar individualmente e informarles (objetivos, quienes,...)
- 3° Comenzar el grupo cuando se tengan todos los recursos

### **ELEMENTOS A PREVEER EN LA CREACIÓN DE UN GRUPO**

- El nivel de heterogeneidad
- Edad
- Sexo
- N° T.S. por grupo
- Tiempo de duración del grupo
- Nivel educativo, cultural, clase social

- Tamaño del grupo

- Temático o contenido del trabajo grupal

## 4.4 TRABAJOS DE GRUPO Y PROCESO GRUPAL

### TRABAJOS DE GRUPO

#### ETAPAS POR LAS QUE ATRAVIESA UN GRUPO

Conocer las etapas permite al Trabajador Social reflexionar y analizar en qué fase está el grupo, cómo se desarrolla y hacia dónde se dirige.

Podemos distinguir fundamentalmente cinco etapas:

1ª Inclusión y seguridad en la situación o formación

2ª Estructuración

3ª Desarrollo de la participación y afecto

4ª Autorregulación del funcionamiento del grupo

5ª Disolución del grupo

1ª Inclusión y seguridad en la situación o formación

Es la etapa en la que los miembros tratan de satisfacer su necesidad de inclusión. Se cuestionan: ¿Qué ocurrirá?, ¿quiénes son los demás?, ¿cómo son?, ¿cuál es mi puesto entre ellos?, ¿cómo me recibirán?, ...

En esta primera etapa, el dinamizador deberá tener en cuenta algunos aspectos que pueden ser determinantes para el desarrollo de las sucesivas sesiones.

- a) Que los participantes se den a conocer a través de técnicas de presentación
- b) Clarificar sus expectativas y objetivos, implicarlos a todos en la consecución de los fines comunes del grupo
- c) Negociar y acordar las normas que se establecen en el grupo, determinando claramente si la asistencia es voluntaria o no
- d) Discutir y diseñar los métodos que se utilizaran y si es necesario, decidir que se realizará en la próxima reunión
- e) Dar a conocer cómo será el rol del dinamizador
- f) Tratar de cohesionar el grupo y establecer un espíritu de ayuda mutua y compartir responsabilidades

## 2ª Estructuración

Es el momento durante el cual se percibe la necesidad de una estructura. Durante esta etapa se definen responsabilidades. Se toman decisiones. Se analiza el liderazgo y el poder. Se generan las reglas y normas del grupo.

Por todo lo anteriormente expuesto, esta fase puede ser conflictiva, de ahí que el Trabajador Social debe tomar todo tipo de precaución (que no se formen bloques, dar oportunidad a todos de expresarse,...).

## 3ª Desarrollo de la participación y afecto

Es la fase durante la cual se consolida la participación y los lazos afectivos. Se establece la cohesión y la unión entre los miembros. Se clarifican y se expresan los sentimientos.

## 4º Autorregulación del funcionamiento del grupo

El grupo actúa y reflexiona sobre la acción, sobre si cumple sus metas. Modifica si hace falta su situación.

La autorregulación depende del grado de madurez del grupo. Nos podemos encontrar por tanto con grupos maduros o con grupos en proceso de madurez.

## **GRUPO MADURO**

Se caracteriza porque proporciona una atmósfera de libertad que facilita la expresión de sentimiento y puntos de vista; logra un alto grado de intercomunicación eficaz; tiene claros sus propósitos y objetivos; asegura la participación de sus miembros en las responsabilidades; alto grado de solidaridad; trabaja más sobre hechos que sobre fantasías; tiene en cuenta la integración satisfactoria de los valores, las necesidades y las metas individuales con las del grupo.

## **GRUPO INMADURO**

Se caracteriza por tener una organización difusa y comunicación pobre; metas y roles poco claros que proporciona inseguridad a sus miembros; poca cohesión, que da lugar a una falta de participación.

## 5ª Disolución del grupo

Ello se debe a que, por lo general, los grupos tienen una vida limitada.

La disolución puede deberse:

a) Por un fracaso

En este caso el dinamizador debe intentar clarificar:

- La/s causa/s que lo originaron
- Los sentimientos que se están produciendo entre los miembros del grupo (frustración, tristeza, etc.)
- Los sentimientos o emociones que le están produciendo a él

b) Por cumplimiento del programa previsto

El dinamizador debe:

- Haber dejado claro al grupo, desde el comienzo, la vida limitada del grupo
- Ayudar a que los miembros logren cierta independencia respecto al grupo
- Ayudar a que cada participante se evalúe y al grupo
- Facilitar la clarificación de “aspectos pendientes”

Cuando se aproxima el fin de un grupo aparecen manifestaciones, tales como:

- Aparición de sentimientos contrapuestos (tristeza, alegría, etc.) que se manifiestan en conductas agresivas, eufóricas,...
- Deseo de tener encuentros periódicos
- Propuesta de organización de una fiesta final o una cena

## **PROCESO GRUPAL**

- Tiene que ver con cómo opera el grupo, cómo pone sus dinámicas espontáneas e inherentes al servicio de sus objetivos
- Los grupos se conforman entorno a tareas comunes, explícitas e implícitas. Para ello se desarrolla una estructura organizacional que indican como entrar en el grupo, la composición, poder, liderazgo, el reparto de trabajo y normas
- Surgen sentimientos y motivos, comunes o dispares, que ligan y definen los mundos de fuera y dentro
- Un colectivo funcional proporciona soporte a sus miembros y espacio para la innovación, la creatividad y la individualización. Un colectivo disfuncional prioriza al grupo

## **ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA GRUPAL**

Estructura

Normas

Posición

Status

Rol / papel / función

Liderazgo

## **ESTRUCTURA GRUPAL**

La estructura es la organización interna y los propios procedimientos grupales.

El grupo es necesario que afronte el problema de su estructura, sus propias reglas, sus propios límites, y sus propios procedimientos.

## **NORMAS GRUPALES**

Reglas y pautas (explícitas o implícitas) que son comprendidas por los miembros de un grupo y que guían y constriñen la conducta social

Las desviaciones llevan sanción

Flexibles: revisables y modificables (pensamiento grupal)

Factibles y autogeneradas

Surgen de la interacción

Pueden ser implícitas o explícitas

Contingentes al entorno social del grupo

Comunes a la mayoría (créditos idiosincrásicos)

Favorecedoras de la autogestión

## **COHESIÓN GRUPAL**

Interdependencia: Se refiere a los sentimientos asociados a ser parte de un grupo, lo que mantiene unido.

La cohesión es la unión, la interacción positiva entre sus miembros; le permite alcanzar sus metas más rápidas y satisfactoriamente, da sentimientos de pertenencia, resulta fácil la identificación con sus objetivos y se establece una atracción hacia y dentro de él. Sobrevivir en un estado de interacción permanente requiere una unidad estable.

## **POSICIÓN**

La **posición**. El lugar que una persona ocupa en un grupo.

El **estatus**: El prestigio que tiene un miembro del grupo, la apreciación o admiración que siente el resto de miembros del grupo. Un mayor estatus confiere un mayor impacto en las opiniones y decisiones grupales, otorga dominio de la situación.

El **rol**: Conjunto de conductas asociadas a una posición particular dentro del grupo.

## ROLES GRUPALES

Son los modelos de comportamiento que caracteriza el lugar de un miembro del grupo dentro de este, así el rol es el conjunto de conductas asociadas a una posición particular dentro del grupo.

Es usual distinguir entre estructuras formales (director, jefe de estudios, supervisor, maestro, etc.) y los que tienen la condición de informales (el "recién llegado", el "soplón", el "informador", etc.).

Los roles implican una división del trabajo entre los miembros que puede facilitar el logro de las metas grupales.

Un rol muy definido contribuye a la identidad grupal, es decir, un rol ayuda a la propia definición de cada miembro en el seno grupal.

## EL LÍDER Y EL GRUPO

Líder: Es la habilidad ó capacidad de un individuo para influenciar, motivar y permitirle a otros el contribuir al éxito de la organización a la cual pertenece.

El liderazgo puede ser compartido, debería ser un participante más que asume ciertos roles directivos en determinados momentos.

El liderazgo es una función del grupo, no implica una atribución o un ejercicio desigual del poder sino que debería ser la facilitación del logro del grupo. Y la búsqueda del desarrollo de las personas al interior de este.

## 4.5 COMPRESION Y EVALUACION DE GRUPOS

### COMPRESION DE LOS TRABAJOS EN GRUPOS



Los grupos de trabajo se han vuelto una parte esencial, producen una integración de elementos positiva a través de un esfuerzo coordinado. Es decir el resultado de sus esfuerzos es mayor que la suma de sus contribuciones individuales

### Tipos de grupos

- **Grupos de solución de problemas:** En los equipos de solución de problemas, los miembros comparten ideas u sugerencias para mejorar los procesos y los métodos de trabajo. Pocas veces estos tienen poder para poner en práctica las acciones que sugirieron... Se reúnen para ver cómo mejorar ya sea la calidad del producto, el ambiente de trabajo, etc.
- **Grupos auto dirigido:** Son grupos de empleados que además de evaluar están en la capacidad de poner en práctica lo que deciden. Estos equipos, incluso pueden seleccionar a sus propios miembros.
- **Grupos inter funcionales:** Están constituidos por equipos que tienen como integrantes a empleados del mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

## GRUPOS DE ALTO RENDIMIENTO

Podemos crear grupos eficaces o de alto rendimiento teniendo en cuenta los siguientes temas:

- Los mejores equipos de trabajo tienden a ser pequeños.
- Los miembros deben poseer entre tres tipos de habilidades: Para la solución de problemas, experiencia técnica y de toma de decisiones. Además se necesita que los miembros sepan escuchar y sean capaces de ofrecer retroalimentación.
- Cada persona como sabemos es diferente y en los equipos se desempeñan diferentes papeles.
- El equipo debe tener una visión en común, traducido en metas específicas.
- Necesitan un líder y una estructura que proporcione un enfoque y dirección, las tareas deben estar designadas y el trabajo debe estar equitativamente distribuido.

- La gerencia deberá tener en cuenta que las recompensas individuales ya no son suficientes, si no que se debe tomar en cuenta el recompensar al grupo.
- Los equipos deben tener una fuerte confianza donde los miembros crean en la integridad, el carácter y la capacidad de cada uno. Transformar a los individuos en elementos de equipo.

Sin embargo y a pesar de que los equipos gozan de gran popularidad debemos tener en cuenta que existen personas que quieren ser reconocidas por el logro de sus metas individuales.

El individualismo y el colectivismo, son los valores culturales que influyen en la manera en que con posibilidad se acepten y operen los equipos y los grupos.

## **FORMACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO.**

- Selección: Cuando se contrata miembros del equipo se debe tener en cuenta que además de sus habilidades técnicas, sean compatibles con los papeles a realizar dentro de un grupo.
- Entrenamiento: Una gran proporción de personas quienes tenían enraizadas un comportamiento individualista, puede ser convertida mediante entrenamiento en miembros de un equipo. Generalmente se da este entrenamiento mediante talleres, donde se les enseña la satisfacción del trabajo en equipo.
- Recompensas: El sistema de recompensas debe ser desarrollado nuevamente para alentar esfuerzos cooperativos en el lugar de competitivos.

## **EVALUACION DE GRUPOS DE TRABAJO**

Sera del grupo en cuanto a la forma en que fue producido el trabajo, pero también individual de acuerdo con el papel que cada uno desempeño. Todo será evaluado, incluso como fue hecha la búsqueda y como el grupo logro alcanzar los objetivos.

Para ello se puntuaran los siguientes aspectos:

- 1.- Participación, colaboración, ayuda mutua e implicación de los miembros del grupo en la búsqueda de información, elaboración del trabajo y presentación oral.
- 2.- Uso de información relevante y concisa.
- 3.- Corrección ortográfica y sintáctica.
- 4.- Creatividad e innovación en el diseño final del documento.
- 5.- Utilización de materiales audiovisuales.
- 6.- Utilización de las herramientas informáticas.

## **EVALUACION DEL GRUPO**

Los objetivos de esta actividad son el valorar de forma individual y como grupo el proceso que han realizado desde la anterior evaluación y detectar las necesidades personales y grupales buscando soluciones y realizando los compromisos correspondientes.

## **4.6 MAXIMIZACION DE LA EFECTIVIDAD DE LOS GRUPOS DE TRABAJO. PERSONALIDAD DENTRO DE LOS GRUPOS.**

### **PERSONALIDAD DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO**

Un factor importante que afecta el desempeño grupal es la personalidad de los miembros del grupo. Los resultados de meta-análisis indican que, en general, los grupos cuyos integrantes tienen experiencia en las tareas relacionadas y calificaciones altas en las dimensiones de personalidad de apertura a la experiencia y estabilidad emocional, tendrán un mejor desempeño que los grupos cuyos miembros no tienen estas características (Bell, 2007). Además, los grupos que realizan tareas intelectuales funcionaran mejor si sus miembros son

muy inteligentes, y los grupos que realizan tareas físicas (por ejemplo, equipos deportivos) se desempeñaran mejor si quienes los componen tienen altas calificaciones en las dimensiones de personalidad correspondientes a conciencia, extraversión y agradabilidad (Bell, 2005).

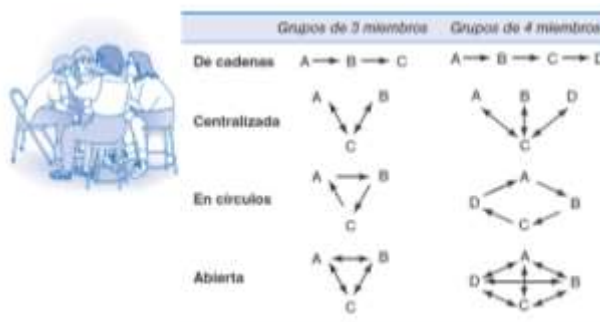
Un estudio fascinante realizado por Wilson (2007) demuestra la importancia de la personalidad para el desempeño grupal (!en pollos!). Una compañía trataba de encontrar la manera de incrementar la producción de huevos de pollos que mantenían juntos en pequeñas jaulas y exploró dos estrategias de reproducción. Una consistía en tomar a los pollos *individuales* más productivos de cada jaula y reproducir seis generaciones. La otra estrategia consistía en tomar al *grupo* de pollos más productivo y dejarlos que se reprodujeran. Cuando los descendientes de los nueve pollos individuales más productivos se colocaron en un grupo, se volvieron agresivos y mataron a seis. Al parecer, la razón de que fueran tan productivos es que lo hacían mediante la disminución de la producción de los otros pollos. Sin embargo, los descendientes del mejor grupo de pollos no eran agresivos y tenían una alta producción. Por lo tanto, parece haber una predisposición genética a ser un miembro eficaz en el grupo.

## 4.7 COMUNICACIÓN EN EL GRUPO.

### ESTRUCTURA DE COMUNICACIÓN

Otra variable que puede afectar el desempeño de un grupo es la estructura de comunicación o red. Para que un grupo se desempeñe con éxito, es esencial la buena comunicación entre sus miembros. Como se muestra en la figura 13.1, los grupos pequeños pueden utilizar una variedad de redes de comunicación, y los grupos grandes pueden utilizar redes más complejas. Cada red tiene sus ventajas y desventajas, pero las mejores redes dependen de la situación y las metas de sus grupos. Por ejemplo, si la meta de fraternidades y clubes de solteros es hacer que sus miembros se conozcan entre sí, entonces una estructura centralizada será menos favorable que una completamente abierta. Por el contrario, si la meta de un grupo es resolver un problema lo más pronto posible, entonces la red centralizada será la mejor estructura. Un

buen líder elige cuidadosamente la red de comunicación que facilite mejor las metas de su grupo.



**Figura 13.1**  
Posibles redes de comunicación para grupos pequeños

## 4.8 INTEGRACION DE GRUPOS DE TRABAJO.

### COHESIÓN GRUPAL

La cohesión grupal es el grado en el que los miembros de un grupo se agradan y confían mutuamente, están comprometidos para lograr una meta de equipo y comparten un sentimiento de orgullo grupal (Beale, Cohen, Burke y McLendon, 2003). En general, entre más cohesivo sea el grupo, mayor será su:

- Productividad y eficiencia (Beale *et al.*, 2003).
- Calidad en las decisiones (Mullen, Anthony, Salas y Driskell, 1994).
- Satisfacción de los miembros (Brawley, Carron y Widmeyer, 1993; Deluga y Winters, 1991).
- Interacción entre los miembros (Shaw y Shaw).
- Cortesía de los empleados (Kidwell, Mossholder y Bennett).

En su huelga de 1989 contra Pittston Coal Company, el sindicato minero United Mine Workers se percató de la importancia de las necesidades de cohesión e identificación y adoptó una estrategia única. Cada miembro del sindicato, así como sus familiares y amigos cercanos, vestía uniformes y camisetas de camuflaje en señal de unidad. Donde quiera que miraran los mineros, veían gente vestida como ellos.

Así, los miembros del sindicato desarrollaron un sentido de unidad y cohesión que les ayudó a soportar la larga huelga. Grupos como los Boy Scouts y los Angeles Guardianes también visten uniformes para aumentar la cohesión grupal.

Pero la cohesión también puede afectar el desempeño grupal, especialmente en un entorno laboral. Cuando los empleados se vuelven muy cohesivos, a menudo se olvidan de las metas organizacionales. Por ejemplo, es común que los empleados restauranteros antepongan las necesidades de otros trabajadores a las de sus clientes.

Asimismo, los departamentos de policía tienden a ser muy cohesivos (tanto, que a cualquiera que no sea oficial de policía lo consideran intruso, lo cual puede dificultar las relaciones con la comunidad).

Aunque la mayoría de las investigaciones apoyan la conclusión de que la cohesión mejora el desempeño grupal, no siempre es necesaria para el éxito grupal final. Por ejemplo, los *Atleticos* de Oakland de principios de la década de 1970 y los *Lakers* de los Ángeles de 2002 fueron equipos que ganaron campeonatos a pesar de las constantes peleas entre sus jugadores.

Las investigaciones también han demostrado que los empleados que integran grupos cohesivos se ajustaran a una norma de menor producción aun cuando sean capaces de un mejor rendimiento (Forsyth, 2006). Un excelente ejemplo de esta conformidad con una norma grupal es la división de Hollywood del Departamento de policía de Los Ángeles a principios de la década de 1980. Muchos de los oficiales y detectives de la división estaban implicados en delitos contra la propiedad ajena. Irrumpían en diversos almacenes y reportaban por radio que respondían a las alarmas antirrobo. Después colocaban la mercancía que robaban en las cajuelas de sus vehículos y procedían como si investigaran la intrusión. Luego se reunían en un lugar específico para ocultar y vender la mercancía. Los oficiales que no participaban en los delitos veían la mercancía y sabían lo que sucedía, pero no reportaban a los delincuentes.

Es decir, eran leales con sus compañeros en lugar de serlo con la ciudad o con el Departamento de policía.

## **HOMOGENEIDAD GRUPAL**

La homogeneidad de un grupo es el grado en el que sus miembros son similares. Un grupo homogéneo tiene miembros que son similares de una o varias maneras, mientras que los integrantes de un grupo heterogéneo poseen más diferencias que similitudes.

Por supuesto, la dificultad para determinar la homogeneidad de un grupo surge de las diferencias entre las personas. Los miembros de un grupo podrían ser similares demográficamente (p. e., edad, genero, raza) pero muy distintos en cuanto a su personalidad,

actitudes, valores y competencias. Esta es una cuestión importante que un líder debe considerar al integrar un grupo cuya composición, ya sea homogénea o heterogénea, conducirá al mejor desempeño grupal. Numerosas investigaciones han buscado responder esta pregunta, pero solo han encontrado resultados combinados, pues en algunos estudios los grupos homogéneos resultaron más eficaces, mientras que en otros los grupos heterogéneos fueron más eficaces (Bowers, Pharmer y Salas, 2000). Aamodt, Kimbrough y Alexander (1983) propusieron la hipótesis de que las investigaciones anteriores produjeron resultados combinados porque la composición de los grupos con mejor desempeño estaba en algún punto entre completamente homogéneo y completamente heterogéneo. Estos autores los llamaron grupos ligeramente heterogéneos. Por ejemplo, en un grupo de cinco personas, un grupo con cinco hombres se consideraría homogéneo, uno con tres hombres y dos mujeres se consideraría heterogéneo y uno con cuatro hombres y una mujer, ligeramente heterogéneo. Un meta-análisis realizado por Mascio, Rainey y Zinda (2008) proporcionó cierto apoyo para la superioridad de los grupos ligeramente heterogéneos, ya que estos se desempeñaron un poco mejor que los homogéneos ( $d = .17$ ) y los heterogéneos ( $d = .12$ ).

Por lo tanto, al parecer los mejores grupos de trabajo constan principalmente de personas similares pero tienen una diferencia que aporta tensión y un punto de vista distinto. Sin embargo, aún no queda claro que variable es la más importante para determinar la composición de los grupos. Por ejemplo, un grupo podría ser homogéneo en términos de raza pero heterogéneo en cuanto a género. Se han realizado estudios sobre raza, género, personalidad, inteligencia, actitudes y antecedentes, pero se necesitan más investigaciones para aclarar este aspecto. Sin embargo, diversos meta-análisis indican que los grupos homogéneos dan como resultado una mayor satisfacción para sus miembros, un nivel más alto de comunicación e interacción y una menor rotación (Nolan, Lee y Allen, 1997; Roberson y Colquitt, 2005).

Aunque el desempeño grupal es mejor en los grupos ligeramente heterogéneos, el miembro del grupo que es diferente (p. e., la única mujer, el único afroamericano, el único introvertido) podría no tener el mismo nivel de satisfacción que el resto de los miembros. De hecho, en un estudio con más de 255 000 empleados de restaurantes de comida rápida, se encontró que los empleados que eran minoría estadística respecto a la raza, el género o la edad, tenían más

probabilidad de abandonar la organización que quienes formaban la mayoría estadística (Sacco y Schmitt, 2005).

## **ESTABILIDAD DE GRUPO**

Cuanto mayor sea la estabilidad del grupo, mayor será su cohesión. Por lo tanto, los grupos cuyos miembros permanecen largo tiempo son más cohesivos y se desempeñan mejor que los que tienen alta rotación (Bell, 2005), y los grupos cuyos miembros han trabajado juntos anteriormente se desempeñan mejor que aquellos con integrantes que no se conocen (Harrison, Mohammed, McGrath, Florey y Vanerstoep, 2003).

Un buen ejemplo puede encontrarse nuevamente en un campus universitario. En la mayoría de las universidades, las fraternidades y hermandades suelen ser las organizaciones más activas y que tienen altos niveles de desempeño; los clubes profesionales y sociedades honoríficas como Psi Chi y Lambda Alpha Beta tienden a ser los menos activos. ¿Por qué sucede esto? Seguramente, no se debe a las habilidades de sus miembros (las sociedades honoríficas tienen integrantes con CI mayores que los de cualquier otra fraternidad o hermandad). En vez de eso, la respuesta podría ser la estabilidad de los grupos. Los estudiantes tienden a unirse a fraternidades o hermandades en su primer o segundo año universitario, pero procuran integrarse a clubes profesionales en el penúltimo, y a las sociedades honoríficas en su último año, a menudo para “rellenar” su currículum. En consecuencia, las fraternidades y hermandades tienen mayor estabilidad de grupo que las demás organizaciones.

## **AISLAMIENTO**

El aislamiento físico es otra variable que tiende a aumentar la cohesión de un grupo.

Los grupos que están aislados o lejos de otros tienden a ser altamente cohesivos. Un buen ejemplo es la sucursal en New River Valley (Virginia) de la cooperativa Truliant Credit Union. Esta tiene 15 sucursales, la mayoría ubicadas a unos cuantos kilómetros de distancia entre sí, y a pocos kilómetros de la casa matriz en Winston-Salem, Carolina del Norte. La sucursal de New River Valley está a 170 km de la sucursal más cercana; física y psicológicamente, la sucursal está aislada de la parte principal de la organización. Sin embargo, esta sucursal es la única que no ha tenido rotación de personal en cinco años, a pesar de la baja tasa de desempleo en el área. También es la sucursal donde los empleados son más cohesivos.

## **PRESIÓN EXTERNA**



Los grupos que reciben presión de fuerzas externas también tienden a volverse altamente cohesivos. Hasta cierto punto, esta respuesta a la presión externa se puede explicar mediante el fenómeno de la *resistencia psicológica* (Brehm, 1966). Cuando creemos que alguien trata de influir intencionalmente en nosotros para que realicemos alguna acción, a menudo reaccionamos haciendo lo opuesto. Considere, por ejemplo, una pareja de adolescentes en una cita. Cuando el joven llega a recoger a su pareja, el padre de la chica nota la barba y la motocicleta Harley-Davidson del joven y prohíbe a su hija salir con él. Antes de esta orden, la chica quizá no estuviera interesada en el joven, pero después de que su padre le dijo que no fuera a la cita, ella reacciona con una mayor atracción hacia aquel.

Un ejemplo interesante de resistencia psicológica proviene de un estudio realizado por Ruback y Juieng (1977), quienes observaron a los conductores que salían de los cajones de estacionamiento en un centro comercial local. Había cuatro condiciones en el estudio. En la condición control, los investigadores midieron cuánto tiempo pasaba desde que el conductor abría la puerta de su auto hasta el momento en que abandonaba por completo el cajón de estacionamiento cuando no había otros autos. En la condición de distracción, anotaron cuánto tiempo tardaba en salir cuando otro auto pasaba por el cajón de estacionamiento. En la condición de mínima intrusión, un investigador se detuvo junto al cajón de estacionamiento, indicando así que esperaba que se desocupara. En la condición de máxima intrusión, el conductor en espera tocó el claxon. De acuerdo con la resistencia psicológica, cuando un conductor tocaba el claxon, el conductor estacionado tardaba 42.75 segundos en irse, en comparación con los 26.47 segundos cuando no había un conductor esperando el lugar (control) y los 31.09 segundos cuando pasaba un auto (distracción).

En una escala mayor, estas reacciones se observan por lo común en las negociaciones laborales. Los gerentes y los sindicatos de una compañía tienden a estar en desacuerdo y a criticarse entre sí. Pero a menudo tales críticas tienen un efecto contraproducente porque los ataques al otro sirven para fortalecerlo. De hecho, si una compañía o grupo quiere aumentar la cohesión de sus miembros, puede generar una presión ficticia y atribuírsela a otro grupo. Esta táctica requiere la creación de un *hombre de paja* (un opositor que en realidad no existe pero a quien se le pueden atribuir declaraciones negativas acerca del grupo).

## TAMAÑO DEL GRUPO

Los grupos son más cohesivos y se desempeñan mejor cuando el tamaño del grupo es pequeño. Diversos estudios han demostrado que los grupos grandes tienen una menor productividad (Mullen, Johnson y Drake, 1987), menos coordinación y menos espíritu (Frank y Anderson, 1971), y son menos activos (Indik, 1965), menos cohesivos (Carron, 1990) y más críticos (Valacich, Dennis y Nunamaker, 1992) que los grupos pequeños. De hecho, las investigaciones sugieren que los grupos se desempeñan mejor (Kaplan, 2002; Manners, 1975) y sus miembros están más satisfechos (Hackman y Vidmar, 1970) cuando constan de cinco miembros aproximadamente. Por lo tanto, quizá una organización grande trabaje mejor si está dividida en cinco grupos y comités pequeños y si los grupos se integran con cinco miembros.

Sin embargo, esto no significa que los grupos pequeños sean mejores siempre.

Aunque estos normalmente aumentan la cohesión, el alto desempeño se ve solo en ciertos tipos de tareas. Las tareas aditivas son aquellas en las que el desempeño del grupo es igual a la suma del desempeño de cada integrante. Ejemplos de grupos que realizan tareas aditivas son los equipos de boliche y los servicios de mecanografía. En estos, la contribución de cada miembro es importante y quizá los grupos grandes sean mejores que los pequeños. Las tareas combinadas o conjuntas son aquellas en las que el desempeño del grupo depende de su integrante menos eficaz (una cadena es tan fuerte como su eslabón más débil). Ejemplos de tareas combinadas son una línea de producción y amigos que se van de excursión (solo pueden caminar tan rápido como su excursionista más lento). Como el éxito de una tarea conjunta o combinada está limitado por el miembro menos efectivo, los grupos más pequeños suelen ser mejores.

Las tareas disyuntivas son aquellas en las que el desempeño del grupo se basa en su integrante más talentoso. Ejemplos de tareas disyuntivas son la resolución de problemas, las lluvias de ideas o la elección de un capitán en un torneo de golf (cada persona recrea el mejor golpe de los cuatro golfistas). Al igual que con las tareas aditivas, los grupos grandes son tal vez mejores en las tareas disyuntivas que los pequeños. La adición de más miembros tiene su mayor efecto cuando el grupo es pequeño. Latane (1981) investigó primero esta idea cuando formuló la teoría del impacto social. Imagine que un comité de cuatro personas estudia los problemas de seguridad en el trabajo. Si el grupo es estable y cohesivo, agregar una quinta persona podría ser perjudicial. Pero en una fábrica de 3 000 empleados, es poco probable que la contratación

de uno nuevo cambie la constitución de la compañía. Es por esto que los expertos en deportes han observado que un solo jugador excelente puede cambiar a un mal equipo de basquetbol (como ocurrió con Bill Walton y los *Trailblazers* de Portland, Kareem Abdul-Jabbar y los *Bucks* de Milwaukee, Jason Kidd y los *Nets* de Nueva Jersey y Steve Nash y los *Suns* de Phoenix) pero no a un equipo de béisbol o de futbol americano.

Como cabe esperar, las investigaciones indican que los grupos que trabajan a través de computadoras se comportan de manera distinta que los grupos que lo hacen frente a frente. Cuando se utilizan computadoras, los grupos grandes parecen desempeñarse mejor y tener a los miembros más satisfechos (Dennis, Valacich y Nunamaker, 1990; Valacich, Dennis y Connolly, 1994; Valacich *et al.*, 1992). Curiosamente, es más probable que los miembros cuya opinión es minoritaria *expresen* opiniones cuando los grupos trabajan a través de una computadora que cuando lo hacen frente a frente. Sin embargo, estos mismos miembros minoritarios son más *persuasivos* cuando el grupo trabaja frente a frente (McLeod, Baron, Marti y Yoon, 1997).

## **ESTATUS GRUPAL**

Cuanto mayor sea el estatus del grupo, mayor será su cohesión. Este es un punto importante: un grupo puede volverse más cohesivo aumentando el estatus grupal. En realidad, el grupo no debe *tener* un alto estatus, pero es importante que sus miembros *crean* que lo tienen.

Nuevamente, mire en su campus y observe los métodos que utilizan varios grupos para mejorar artificialmente su estatus. En nuestro campus, una fraternidad se autoproclama como “el Porsche de las fraternidades” y otra manifiesta ser “la fraternidad de distinción”. Desde luego, existe poca diferencia entre el estatus real y el desempeño de la mayoría de las organizaciones, así que los líderes eficaces tratan de incrementar la cohesión entre los miembros del grupo manifestando un alto estatus, y aparentemente funciona.

Una manera en que los lideres pueden aumentar el estatus de su grupo es mejorando la percepción de que es difícil entrar a él pero que, una vez dentro, los miembros descubrirán que sus actividades son especiales. En la mayoría de las escuelas de enseñanza media, son comunes las sesiones de ejercicio dos veces al día durante la semana anterior al comienzo de los entrenamientos de futbol americano. Durante este periodo, cada aspirante a ser miembro del equipo trabaja casi hasta el agotamiento. Los entrenadores tienen estas “semanas

infernales” para mejorar el estatus del equipo y por lo tanto su cohesión y desempeño. Obviamente, un jugador no puede ponerse en forma en una semana, así que el propósito de las sesiones dobles no es el acondicionamiento, sino forjar el estatus de los miembros del grupo que resisten tal semana. Los Cuerpos de infantería de Estados Unidos tienen una estrategia similar.

Mediante su duro entrenamiento básico, forjan el estatus de sus reclutas para que tanto los infantes reclutados como los que no, crean por igual que los Cuerpos constan solo de “algunos hombres buenos”.

Las fraternidades y hermandades son famosas también por sus novatadas durante las semanas de iniciación. Aparte de la ilegalidad y crueldad de esta conducta, las novatadas sirven para aumentar el esfuerzo que se requiere para que un aspirante sea aceptado, mejorando así la cohesión y el estatus del grupo. Es poco probable que los jugadores de fútbol americano, los infantes de marina y los miembros de fraternidades y hermandades abandonen un grupo al que les costó tanto trabajo ingresar.

## **4.9 TOMA DE DECISIONES.**

### **4.9.1 DEFINICION Y PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.**

En capítulos anteriores, hemos tratado de qué manera una organización y sus gerentes diseñan una estructura y una cultura que se ajustan al ambiente de la misma; cómo eligen una tecnología para convertir los insumos en productos; y cómo deciden una estrategia para guiar las habilidades y los recursos organizacionales con el propósito de crear valor.

Cuando hacen estas elecciones, los gerentes están tomando decisiones. De hecho, todo lo que marcha en una organización implica algún tipo de decisión. Está claro que una organización no es sólo una máquina de creación de valor sino también de toma de decisiones.

En cada nivel y subunidad, las personas continuamente toman decisiones y qué tan bien lo hagan determina cuánto valor crea su organización.

La toma de decisiones organizacionales es el proceso de responder a un problema buscando y eligiendo una solución o ruta de acción que creará valor para las partes interesadas de la organización. Ya sea que el problema se centre en encontrar los mejores insumos para decidir

la manera correcta de ofrecer un servicio a los clientes o en idear cómo tratar con un competidor agresivo, en cada caso los gerentes deben decidir qué hacer.

En general, se recurre a los gerentes para tomar dos clases de decisiones: programadas y no programadas.

Las decisiones programadas son repetitivas y rutinarias. Las reglas, las rutinas y los procedimientos operativos estándar se pueden desarrollar por adelantado para manejarlas.

Muchas de las rutinas y los procedimientos para elegir las soluciones adecuadas se formalizan en las reglas y los procedimientos operativos estándar de una organización y en los valores y las normas de su cultura.

Las decisiones no programadas son originales y no estructuradas. No se puede desarrollar ninguna regla, rutina o procedimiento operativo estándar para manejarlas.

Las soluciones deben pensarse conforme surgen los problemas. Para encontrar una solución, la toma de decisiones no programada requiere mucha más actividad de investigación y ajuste mutuo por parte de los gerentes que la programada. Por ejemplo, la investigación y el desarrollo no rutinarios se basan en la toma de decisiones no programadas por parte de los investigadores que continuamente experimentan para encontrar soluciones a los problemas. De manera similar, crear la estrategia de una organización implica una toma de decisiones no programada por parte de los gerentes, los cuales experimentan para encontrar la mejor manera de usar las habilidades y los recursos de la misma con el fin de crear valor, y en la que nunca saben por anticipado si están tomando la decisión correcta.

La toma de decisiones no programada obliga a los gerentes a depender del juicio, la intuición y la creatividad para resolver los problemas organizacionales; no pueden confiar en las reglas ni en los procedimientos operativos estándar para proporcionar soluciones no programadas. Las *decisiones no programadas* llevan a la creación de un nuevo conjunto de reglas y procedimientos que permitirán a los integrantes organizacionales tomar decisiones *programadas* adecuadas.

Todas las organizaciones tienen que desarrollar la capacidad de tomar decisiones programadas y no programadas. La toma de decisiones programada permite aumentar la eficiencia de la organización y reducir los costos de fabricar mercancías y dar servicios.

La toma de decisiones no programada le permite cambiar y adaptarse a su ambiente y generar nuevas formas de comportamiento para que pueda aprovechar su ambiente de forma eficaz. La toma de decisiones programada proporciona estabilidad y aumenta la certeza. La no programada le permite cambiar y adaptarse para que pueda tratar con los imprevistos. En la siguiente sección, se examinan varios modelos de la toma de decisiones organizacionales.

## 4.9.2 MODELO RACIONAL DE TOMA DE DECISIONES.

### EL MODELO RACIONAL

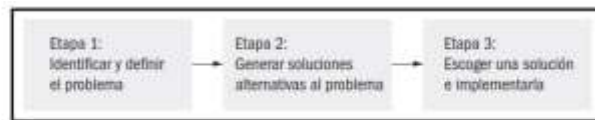
De acuerdo con el *modelo racional*, la toma de decisiones es un proceso sencillo de tres etapas (véase figura 12.1).<sup>4</sup> En la etapa 1, los gerentes identifican los problemas que necesitan resolverse. Los gerentes de una organización eficaz, por ejemplo, dedican mucho tiempo a analizar todos los aspectos de sus ambientes específicos y generales dentro de la misma para identificar las condiciones o los problemas que exijan una nueva acción.

Para lograr un buen ajuste entre la organización y su ambiente, deben analizar este último y reconocer las oportunidades o las amenazas que presenta. En la etapa 2, los gerentes (en forma individual o colectiva) buscan diseñar y desarrollar una lista de soluciones alternativas y rutas de acción a los problemas que hayan identificado. Estudian las maneras de aprovechar las habilidades y los recursos de la organización para responder a las oportunidades y a las amenazas. En el paso 3, comparan las consecuencias probables de cada alternativa y deciden qué ruta de acción ofrece la mejor solución al problema que identificaron en la etapa 1.

¿Bajo qué circunstancias “ideales”, los gerentes pueden estar seguros de haber tomado la decisión que maximizará la satisfacción de las partes interesadas? La situación ideal es aquella en la que no existe incertidumbre: los gerentes conocen todas las rutas de acción que se abren ante ellos. Saben los efectos exactos de todas las alternativas sobre los intereses de las partes. Pueden usar el mismo conjunto de criterios objetivo para evaluar cada alternativa y usan las mismas reglas de decisiones para clasificar cada una de ellas; por lo tanto, pueden tomar la mejor decisión o la más correcta, la decisión que maximizará el rendimiento de las partes interesadas en la organización. ¿Existen tales condiciones? Si fuera así, los gerentes siempre podrían tomar las decisiones que posicionen perfectamente a sus organizaciones en el ambiente para adquirir nuevos recursos y hacer el mejor uso de los ya existentes.

Este estado ideal es la situación que supone el modelo racional de la toma de decisiones organizacionales. El modelo racional ignora la ambigüedad, la incertidumbre y el caos que generalmente plagan la toma de decisiones. Los investigadores han tachado de irreales o simplistas las tres suposiciones en que subyace el modelo racional: 1) la suposición de que los tomadores de decisiones tienen toda la información que necesitan; 2) la suposición de que son listos; y 3) la suposición de que están de acuerdo en lo que se tiene que hacer.

**Figura 12.1**  
El modelo racional de la toma de decisiones  
Este modelo ignora la incertidumbre que generalmente plagan la toma de decisiones.



## INFORMACIÓN E INCERTIDUMBRE

La suposición de que los gerentes conocen todas las rutas alternativas de acción y sus consecuencias es irreal. Para que esta suposición fuera válida, tendrían que tener acceso a toda la información necesaria para tomar una decisión, recopilar información acerca de toda posible situación en que la empresa pudiera estar, y saber exactamente la probabilidad de que ocurra cada situación. Está claro que recopilar toda esta información sería muy costoso y los costos de la información (un tipo de costos de transacción) asociados con este modelo serían exorbitantes. La suposición de que es posible recopilar toda la información necesaria para tomar la mejor decisión es también irreal. Debido a que el ambiente es inherentemente incierto, cada ruta alternativa de acción y sus consecuencias no se pueden conocer.

Además, incluso si fuera posible recopilar la información para eliminar toda la incertidumbre, los costos serían sumamente altos, o más altos que cualquier ganancia potencial que la organización pudiera lograr al elegir la mejor alternativa. Así, nada se ganaría de la información. Suponga que una empresa de comida rápida piensa que un nuevo tipo de sándwich tiene el potencial de atraer gran número de clientes. De acuerdo con el modelo racional, para identificar la clase correcta de sándwich, la empresa haría una investigación extensa de mercado, probaría diferentes tipos de sándwiches con diferentes grupos de clientes y evaluaría todas las alternativas. Sin embargo, el costo de probar adecuadamente cada alternativa para todos los posibles grupos de clientes sería tan alto que agotaría cualquier ganancia que el nuevo sándwich pudiera generar con el aumento de las ventas. El modelo racional ignora el hecho de

que la toma de decisiones organizacionales siempre tiene lugar en medio de la incertidumbre, la cual plantea tanto una oportunidad como una amenaza para una organización.

## **CAPACIDADES GERENCIALES**

El modelo racional supone que los gerentes poseen la capacidad intelectual no sólo para evaluar todas las posibles opciones alternativas, sino también para elegir la mejor solución.

En la realidad, los gerentes sólo tienen una capacidad limitada para procesar la información requerida para tomar decisiones y la mayoría no tiene tiempo de actuar como el modelo racional requiere. La inteligencia necesaria para tomar una decisión de acuerdo con el modelo racional sobrepasaría las capacidades mentales de cualquier gerente y requeriría el empleo de una enorme cantidad de gerentes. El modelo racional ignora el alto nivel de los *costos gerenciales*.

## **PREFERENCIAS Y VALORES**

El modelo racional supone que los diferentes gerentes tienen las mismas preferencias y valores, y que utilizarán las mismas reglas para decidir la mejor alternativa. El modelo también supone que coinciden en cuáles son las metas más importantes de la organización.

Estas “suposiciones de que coinciden” son irreales. Los gerentes de las diversas funciones probablemente tengan orientaciones diferentes en las subunidades que los lleven a tomar decisiones que favorezcan sus propios intereses sobre los de las otras funciones, partes interesadas o del conjunto de la organización.

En resumen, el modelo racional de la toma de decisiones es irreal porque se basa en suposiciones que ignoran la información y los problemas gerenciales asociados con la toma de decisiones. El modelo Carnegie y otros modelos recientes toman en cuenta estos problemas y proporcionan una imagen más exacta de cómo se lleva a cabo la toma de decisiones organizacionales.



## Bibliografía

- Furnham, Adrian; Psicología Organizacional; Alfaomega.2006
- Palaci Descals, Francisco José; Psicología de la organización. Prentice Hall/ Pearson.2008
- Rodriguez Estrada, Mauro; Psicología de la organización. Trillas.2007.
- Jones, Gareth. R; Teoria organizacional. Pearson.2008
- Spector, Paul. Psicología industrial y organizacional. Manual moderno.2005
- G. Aamodt Michael; Psicología industrial/organizacional. Cengage Learning.2010