

UDS

ANTOLOGIA

Comportamiento Organizacional

Licenciatura en CONTADURIA PUBLICA Y FINANZAS

QUINTO Cuatrimestre

Enero- Abril

Marco Estratégico de Referencia

ANTECEDENTES HISTORICOS

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

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

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

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

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

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de

cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – 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, Sedes y Centros de Enlace Educativo, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca a nivel nacional e internacional.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – 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 de la UDS, está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

ESLOGAN

“Mi Universidad”

ALBORES

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

Objetivo de la materia

Objetivo de la materia:

Objetivo de la materia:

Conocer los elementos que conforman las características del individuo, del grupo y de las organizaciones, así como los factores que influyen en el comportamiento humano. Aplicar sus conocimientos para proponer estrategias en la solución de conflictos y propiciar el desarrollo de organizaciones sanas.

Criterios de evaluación:

N°	Concepto	Porcentaje
1	1 era Actividad	15%
2	2 da Actividad	15%
3	Actividades Áulicas	20%
4	Examen	50%
	Total de criterios de evaluación.	100%

INDICE

Unidad I

El contexto ambiental y organizacional

- I.1 Concepto de comportamiento organizacional
- I.2 Introducción al comportamiento organizacional
- I.3 Características del comportamiento organizacional
- I.4 Los tres niveles del comportamiento organizacional
- I.5 Los nuevos desafíos del comportamiento organizacional
- I.6 Utilidades del comportamiento organizacional
- I.7 Concepto de organización
- I.8 ¿De qué están hechas las organizaciones?
- I.9 Aplicaciones en la organización.
- I.10 Las organizaciones y su administración (lo que las organizaciones esperan de las personas)
- I.11 Diseño organizacional
- I.12 Cultura organizacional

Unidad II

Las personas en las organizaciones y Teorías de la Motivación

- 2.1 Retos y oportunidades del comportamiento organizacional
- 2.2 Principios básicos del comportamiento individual
- 2.3 La percepción y la toma de decisiones

2.4 Concepto de motivación

2.5 Proceso de motivación

2.6 Teorías de la motivación (Pirámide de necesidades de Maslow)

2.7 Teorías de la motivación (Teoría de los dos factores de Herzberg)

2.8 Teorías de la motivación (Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland)

2.9 Teorías de la motivación (Teoría de la equidad)

2.10 Teoría de la definición de objetivos

2.11 Teorías modernas de motivación

Unidad III

Liderazgo, poder y política

3.1 Conceptos de poder y dependencia

3.2 Bases del poder

3.3 Tácticas de poder

3.4 Concepto de liderazgo

3.5 El liderazgo en contraste con la administración

3.6 El uso del poder por los líderes

3.7 El liderazgo efectivo: Fundamentos

3.8 Poder Político y ciudadanos.

3.9 Uso del comportamiento político

3.10 Teoría de los rasgos de personalidad

3.11 Teorías del comportamiento (Investigación de la Universidad de Iowa)

3.12 Teorías del comportamiento (Investigación de la Universidad de Michigan)

3.13 Teorías de la situación y de la contingencia del liderazgo de Fiedler

3.14 Teoría del liderazgo por etapas de House

3.15 Teoría de la situación de liderazgo de Hersey y Blanchard

Unidad IV

Estrés y conflicto

4.1 El estrés en el trabajo y cómo manejarlo

4.2 Concepto de estrés

4.3 Fuentes potenciales del estrés

4.4 Dinámica de estrés y causas

4.5 Consecuencias del estrés

4.6 Manejo del estrés

4.7 Concepto de conflicto

4.8 El proceso de conflicto

4.9 Efectos del conflicto

4.10 Estilos de manejo de conflictos

4.11 Técnicas para la administración de conflictos

INDICE

Unidad I

El contexto ambiental y organizacional

I.1 Concepto de comportamiento organizacional	-----	13
I.2 Introducción al comportamiento organizacional	-----	15
I.3 Características del comportamiento organizacional	-----	16
I.4 Los tres niveles del comportamiento organizacional	-----	17
I.5 Los nuevos desafíos del comportamiento organizacional	-----	18
I.6 Utilidades del comportamiento organizacional	-----	21
I.7 Concepto de organización	-----	22
I.8 ¿De qué están hechas las organizaciones?	-----	23
I.9 Aplicaciones en la organización.	-----	24
I.10 Las organizaciones y su administración (lo que las organizaciones esperan de las personas)	-----	26
I.11 Diseño organizacional	-----	28
I.12 Cultura organizacional	-----	36

Unidad II

Las personas en las organizaciones y Teorías de la Motivación

2.1 Retos y oportunidades del comportamiento organizacional	-----	42
2.2 Principios básicos del comportamiento individual	-----	44
2.3 La percepción y la toma de decisiones	-----	45

2.4 Concepto de motivación	-----	50
2.5 Proceso de motivación	-----	53
2.6 Teorías de la motivación (Pirámide de necesidades de Maslow)	-----	55
2.7 Teorías de la motivación (Teoría de los dos factores de Herzberg)	-----	58
2.8 Teorías de la motivación (Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland)	-----	60
2.9 Teorías de la motivación (Teoría de la equidad)	-----	61
2.10 Teoría de la definición de objetivos	-----	64
2.11 Teorías modernas de motivación	-----	66

Unidad III

Liderazgo, poder y política

3.1 Conceptos de poder y dependencia	-----	70
3.2 Bases del poder	-----	74
3.3 Tácticas de poder	-----	77
3.4 Concepto de liderazgo	-----	78
3.5 El liderazgo en contraste con la administración	-----	79
3.6 El uso del poder por los líderes	-----	81
3.7 El liderazgo efectivo: Fundamentos	-----	83
3.8 Poder Político y ciudadanos.	-----	85
3.9 Uso del comportamiento político	-----	86
3.10 Teoría de los rasgos de personalidad	-----	91
3.11 Teorías del comportamiento (Investigación de la Universidad de Iowa)	-----	94

3.12 Teorías del comportamiento (Investigación de la Universidad de Michigan) --	95
3.13 Teorías de la situación y de la contingencia del liderazgo de Fiedler -----	95
3.14 Teoría del liderazgo por etapas de House -----	97
3.15 Teoría de la situación de liderazgo de Hersey y Blanchard -----	99

Unidad IV

Estrés y conflicto

4.1 El estrés en el trabajo y cómo manejarlo -----	101
4.2 Concepto de estrés -----	103
4.3 Fuentes potenciales del estrés -----	106
4.4 Dinámica de estrés y causas -----	109
4.5 Consecuencias del estrés -----	113
4.6 Manejo del estrés -----	115
4.7 Concepto de conflicto -----	119
4.8 El proceso de conflicto -----	122
4.9 Efectos del conflicto -----	124
4.10 Estilos de manejo de conflictos -----	125
4.11 Técnicas para la administración de conflictos -----	126

Unidad I

El contexto ambiental y organizacional

1.1 Concepto de comportamiento organizacional

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

El CO es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Aunque la definición ha permanecido, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan en ellas.

Chiavenato (2009) lo define como el estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos.

El comportamiento organizacional se define como la comprensión, predicción y administración del comportamiento humano en las organizaciones. La importancia del comportamiento organizacional radica en su interrelación con disciplinas afines como:

- (a) la teoría de la organización,
- (b) el desarrollo de la organización, y
- (c) la administración de recursos humanos; que se centran en comprender y explicar el comportamiento individual y grupal en las organizaciones (Luthans, 2008).

Como mencionan Robbins & Judge (2013), el CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de

esta. Y puesto que el CO estudia en específico las situaciones relacionadas con el ámbito laboral, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con cuestiones como los puestos de trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración

El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización (Davis & Newstrom, 1991).

También, Chiavenato (2009) aborda el concepto de organización, sus características y el entorno en que su ubica desde el enfoque sistémico, y define el comportamiento organizacional como el campo de estudio que investiga las repercusiones que las personas, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización.

Luego de haber considerado algunas definiciones del término, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las. El CO es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Aunque la definición ha permanecido, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan en ellas (Chiavenato, 2009).

Para concluir sobre el CO, aún existe mucho debate sobre la importancia relativa de las habilidades interpersonales, se coincide en que el CO incluye los temas fundamentales de motivación, comportamiento y poder del líder, comunicación interpersonal, estructura y procesos grupales (Robbins & Judge, 2013).

1.2 Introducción al comportamiento organizacional

El CO se refiere a las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones. Se basa, sobre todo, en aportaciones de la psicología y es un campo que trata sobre el comportamiento de los individuos, es decir, temas como personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación.

El CO también se relaciona con el comportamiento de los grupos, es decir, incluye temas como normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos. En este sentido, se basa en las aportaciones de sociólogos y de psicólogos sociales. Sin embargo, el comportamiento de un grupo de personas no se puede comprender únicamente como la suma de las acciones de los individuos. El comportamiento del grupo es diferente al de cada uno de sus integrantes. Esta característica resulta más visible en casos extremos, por ejemplo, cuando una pandilla ataca a ciudadanos inocentes. Cuando actúan solos, los miembros de la pandilla rara vez muestran ese comportamiento.

En las organizaciones, las personas se comportan como individuos y también como miembros de grupos. Por tanto, debemos estudiar la conducta desde ambos ángulos. Uno de los desafíos para comprender el CO es que éste sólo puede observarse en forma parcial. Tiene algunos aspectos superficiales visibles, como las estrategias de la organización, la definición de sus objetivos globales, las políticas y los procedimientos adoptados, la estructura de organización, la autoridad formal y la cadena de mando, así como la tecnología que utiliza.

Todos estos aspectos superficiales del CO pueden observarse sin dificultad.

Sin embargo, el CO también tiene aspectos profundos que no se observan a simple vista, como las percepciones y las actitudes de los individuos, las normas del grupo, las interacciones informales y los conflictos interpersonales e intergrupales, que influyen en el comportamiento de las personas y los grupos.

1.3 Características del comportamiento organizacional

El CO tiene características distintivas. Es un campo del conocimiento humano vital para comprender el funcionamiento de las organizaciones. Las principales características del CO son las siguientes:

1. El CO es una disciplina científica aplicada. Está ligado a cuestiones prácticas cuyo objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados.
2. El CO se enfoca en las contingencias. Así, procura identificar diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas. Utiliza el enfoque de situaciones porque no existe una manera única de manejar las organizaciones y a las personas. Todo depende de las circunstancias y nada es fijo ni inmutable.
3. El CO utiliza métodos científicos. Formula hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente, el CO se basa en la investigación sistemática propia del método científico.
4. El CO sirve para administrar a las personas en las organizaciones. Las organizaciones son entidades vivas y, además, son entidades sociales, porque están constituidas por personas. El objetivo básico del CO es ayudar a las personas y las organizaciones a entenderse cada vez mejor. Es fundamental para los administradores que dirigen las organizaciones o sus unidades, y también es indispensable para toda persona que pretenda tener éxito en su actividad dentro o fuera de las organizaciones.
5. El CO se enriquece con aportaciones de varias ciencias del comportamiento, entre ellas:
 - a) Las ciencias políticas, de las que retoma conceptos relativos al poder, el conflicto, la política organizacional, etcétera.
 - b) La antropología, que analiza la cultura de las organizaciones, los valores y las actitudes, entre otros aspectos.
 - c) La psicología, que ha desarrollado conceptos relativos a las diferencias individuales, la personalidad, los sentimientos, la percepción, la motivación, el aprendizaje, etcétera.

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

e) La sociología, en lo referente al estatus, el prestigio, el poder, el conflicto, y varios otros.

f) La sociología organizacional, en lo referente a la teoría de las organizaciones y la dinámica de las organizaciones, entre otros conceptos.

6. El CO está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio, como la teoría de las organizaciones (TO), el desarrollo organizacional (DO) y la administración de personas o de recursos humanos (ARH). A diferencia de esas disciplinas, el CO suele orientarse teóricamente hacia el microanálisis, pues utiliza los enfoques teóricos de las ciencias del comportamiento para concentrarse principalmente en el comportamiento de los individuos y de los grupos. En este sentido, el CO puede definirse como la comprensión, el pronóstico y la administración del comportamiento humano en las organizaciones.

1.4 Los tres niveles del comportamiento organizacional

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

1. Macroperspectiva del CO. Se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo. Es lo que llamamos comportamiento macro organizacional y se refiere al estudio de la conducta de organizaciones enteras. El enfoque macro del CO se basa en comunicar, liderar, plantear decisiones, manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar actividades de trabajo, así como en distintos tipos de poder y política.

2. Perspectiva intermedia del CO. Trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización. Recibe el nombre de comportamiento mesoorganizacional, pues funciona como nexo entre las otras dos perspectivas del CO. Se enfoca en el comportamiento de las personas que trabajan en grupos o en equipos. La perspectiva intermedia del CO se basa en investigaciones sobre los equipos, el facultamiento en la

toma de decisiones (empowerment) y las dinámicas grupal e intergrupal. Busca encontrar formas de socialización que incentiven la cooperación entre las personas y que aumenten la productividad del grupo y las combinaciones de aptitudes de los miembros de un equipo para mejorar el desempeño colectivo.

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

1.5 Los nuevos desafíos del CO

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

1. *El mundo está cambiando con una rapidez increíble.* La celeridad de los cambios es cada vez mayor. El planeta se ha convertido en una verdadera aldea global, en la cual las organizaciones pueden hacer transacciones sin limitaciones de lugar o tiempo gracias a la informática. En ese mundo globalizado la única constante es el cambio, que es cada vez más rápido, profundo y discontinuo.

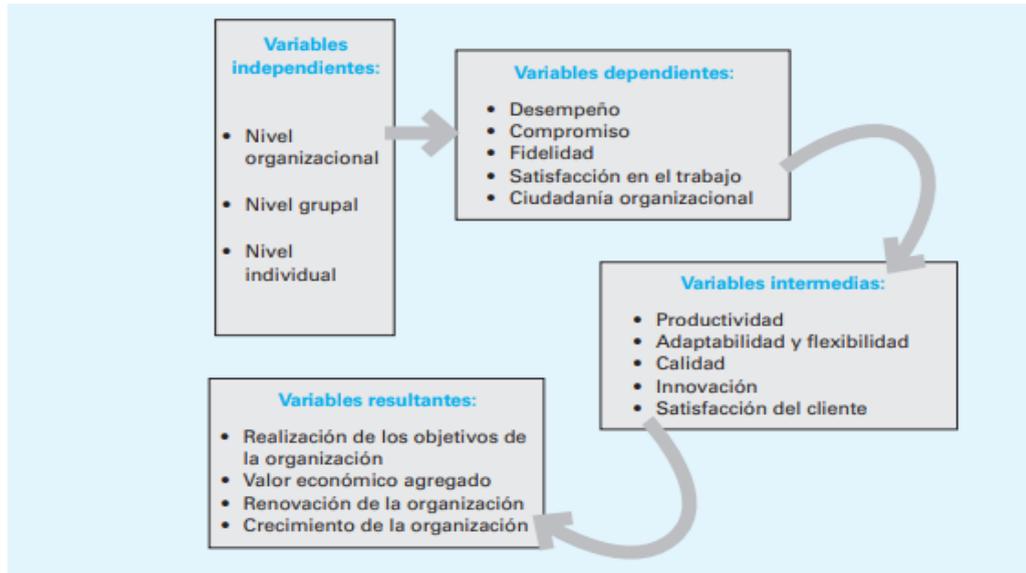


Figura 1.5 Las variables importantes en el CO.

2. *Los cambios en el entorno de los negocios son sorprendentes.* Entramos en la era del conocimiento y estamos dejando atrás la era industrial, en la cual predominaban los activos tangibles y los bienes materiales, como las máquinas, el equipo, las instalaciones, las herramientas y el capital financiero. En la era del conocimiento predominan los activos intangibles y los bienes intelectuales.

La era de los ladrillos y el concreto está cediendo lugar a una nueva era de ideas y conceptos. El capital intelectual está creciendo. Cada vez es más frecuente que las organizaciones aumenten su valor patrimonial por medio de activos intangibles e intelectuales. El conocimiento se está convirtiendo en la moneda más importante del tercer milenio.

3. *La fuerza de trabajo está cambiando.* Las personas que viven y trabajan en las organizaciones se están caracterizando por aspectos como la diversidad, las nuevas habilidades y competencias, y diferentes valores sociales. Las organizaciones y sus directivos deben estar preparados para lidiar con personas de diferentes razas, etnias, edades y culturas, perspectivas, estilos de vida y valores. Las organizaciones también deben estar preparadas para trabajar con personas cuyas habilidades y competencias se

desarrollan continuamente, en función de las nuevas tecnologías y pautas de cada profesión. En suma, ahora la fuerza de trabajo se caracteriza por aspectos como la diversidad, el multiculturalismo, la polivalencia, el cambio y el desarrollo.

4. *Las expectativas de los clientes y los competidores están cambiando.* En los mercados actuales sólo prosperan las organizaciones capaces de ofrecer a los clientes una elevada calidad, mejores servicios, costos bajos y valor agregado. Estamos en la era de la administración de la calidad total, o sea, la administración dedicada por completo a obtener el compromiso de todos sus miembros con la mejora continua y la satisfacción total de las necesidades del cliente. Aumentar el valor para el cliente, superar sus expectativas y dejarlo encantado será el grito de guerra de las organizaciones. Empero, el cliente no se queda estático ni detenido en el tiempo ni en el espacio. Sus expectativas y necesidades están cambiando y son cada vez más complejas. Las organizaciones necesitan anticiparse a ellas e ir a la par. De ahí la incesante necesidad de cambio e innovación.

5. *Las organizaciones están cambiando.* Las organizaciones tienen que transformarse continuamente para sobrevivir y prosperar en un ambiente de negocios complejo y cambiante. Para ello, están adelgazando su estructura, reducen su tamaño, eliminan niveles jerárquicos, subcontratan actividades no esenciales, forman alianzas con otras organizaciones, crean estructuras más simples y eficaces, se globalizan y utilizan las tecnologías más modernas para enfrentar las presiones de la competencia. Más aún, las organizaciones no sólo se adaptan a las nuevas expectativas de los clientes, sino que están tratando de anticiparlas e incluso crean expectativas sobre sus productos o servicios.

6. *Los gerentes y los directores también están cambiando.* El camino está claramente definido: cada vez es más frecuente que los gerentes y los directores de las organizaciones consideren que es necesario efectuar cambios personales y organizacionales constantes para asegurar la competitividad en un entorno cargado de desafíos e incertidumbre. Detenerse significa quedarse atrás. El propio término gerente está en tela de juicio debido a su carácter tradicional de mando jerárquico y autocracia. Ahora se utilizan diversos términos en un intento por sustituirlo, como coordinador, líder, coach, facilitador o incentivador, que buscan reflejar su nuevo papel de impulsor e inspirador. El mensaje es claro: el administrador o director del nuevo milenio debe hacer los ajustes necesarios en los comportamientos y las actitudes para asegurar su éxito profesional.

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

1.6 Utilidades del Comportamiento Organizacional

Toda organización entraña infinidad de interacciones internas y externas que le permiten realizar sus operaciones, agregar valor y alcanzar sus objetivos. Para tener éxito, la organización debe tratar con diversos grupos de interés relacionados con los negocios, como veremos en el capítulo siguiente.

El estudio del CO ayuda a los gerentes, directores, consultores, mediadores y personas que trabajan en las organizaciones a manejar asuntos de la organización y a mejorar la eficacia de ésta. Un gerente que comprenda el CO estará más preparado para conocer situaciones de trabajo, para lidiar con problemas organizacionales y para ayudar a las personas y los grupos a alcanzar sus objetivos de manera más eficaz. La utilidad del CO radica en que:

1. Permite desarrollar un método para analizar sistemáticamente el comportamiento de las personas y los grupos que trabajan en forma organizada e integrada.
2. Ofrece un vocabulario de términos y conceptos para compartir, discutir y analizar con claridad las experiencias de trabajo.
3. Proporciona un conjunto de técnicas para manejar los problemas y las oportunidades que se presentan en las situaciones de trabajo.

4. Permite formular estrategias adecuadas para mejorar la calidad de vida en el trabajo y en las organizaciones.
5. Crea condiciones para que las organizaciones sean más eficaces y competitivas de manera sustentable. El conocimiento del CO es de capital importancia para quien desee trabajar, administrar e invertir en organizaciones o simplemente interactúa con ellas.

1.7 Concepto de organización

Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común.¹ Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual. Forman un sistema cooperativo racional, es decir, las personas deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes. Esta lógica permite conjugar e integrar esfuerzos individuales y grupales para producir resultados más amplios.

De ahí la importancia de las personas y los grupos en el comportamiento organizacional. Las organizaciones influyen tanto en la sociedad como en la vida particular de cada persona. Cada día estamos en contacto con diversas organizaciones. Si no somos miembros de ellas (en el trabajo, la escuela, actividades sociales y cívicas, la iglesia), nos vemos afectados por ellas como clientes, pacientes, consumidores o ciudadanos. Nuestras experiencias en las organizaciones pueden ser buenas o malas.

Las organizaciones dependen de las actividades y de los esfuerzos colectivos de muchas personas que colaboran en su funcionamiento. Los recursos humanos de las organizaciones están constituidos por individuos y grupos, es decir, por la gente que desempeña actividades y hace aportaciones que permiten a la organización servir para un propósito particular. Sin embargo, para que las personas puedan dar resultados y contribuir a la prosperidad de las organizaciones necesitan recursos físicos y materiales como tecnologías, materias primas, equipos, instalaciones y dinero, los cuales son manejados o procesados por personas. Todos esos recursos son indispensables para producir bienes y servicios y, en consecuencia, para el éxito de la organización. Las

organizaciones son la palanca del desarrollo económico y social de cualquier país. Las relaciones que se observan en la sociedad moderna son posibles gracias a que personas agrupadas se involucran en proyectos comunes.

1.8 ¿De qué están hechas las organizaciones?

Las organizaciones necesitan recursos para funcionar. En realidad, operan como sistemas abiertos con una sorprendente repetición de ciclos: importan recursos (insumos, energía o información), los utilizan para una serie de procesos productivos y los exportan en forma de productos, servicios o información. Las organizaciones son entidades sociales creadas para alcanzar objetivos comunes. Están formadas por predios, instalaciones, equipo, tecnología, sistemas, procesos de trabajo, recursos como capital y materias primas, etc. Todo lo anterior constituye la infraestructura de las organizaciones, es decir, el conjunto de medios físicos necesarios para funcionar. En la práctica, estos activos tangibles son característicos de las organizaciones tradicionales, no de las modernas.

Las personas son la esencia de las organizaciones, sin ellas no existirían. Son su alma y les dan vida y vigor. En conclusión, las organizaciones se forman con la integración de recursos materiales, se caracterizan por ser sistemas cerrados, inertes y sujetos a descomposición, degradación, pérdidas y desperdicio. Poseen recursos financieros — capital, financiamientos, créditos, inversiones, etc. — que están sujetos a inflación o deflación, fenómenos a los que está expuesto el mercado de capitales. Los recursos materiales y financieros, que constituyen los activos tangibles de la organización, son la base de la contabilidad tradicional.

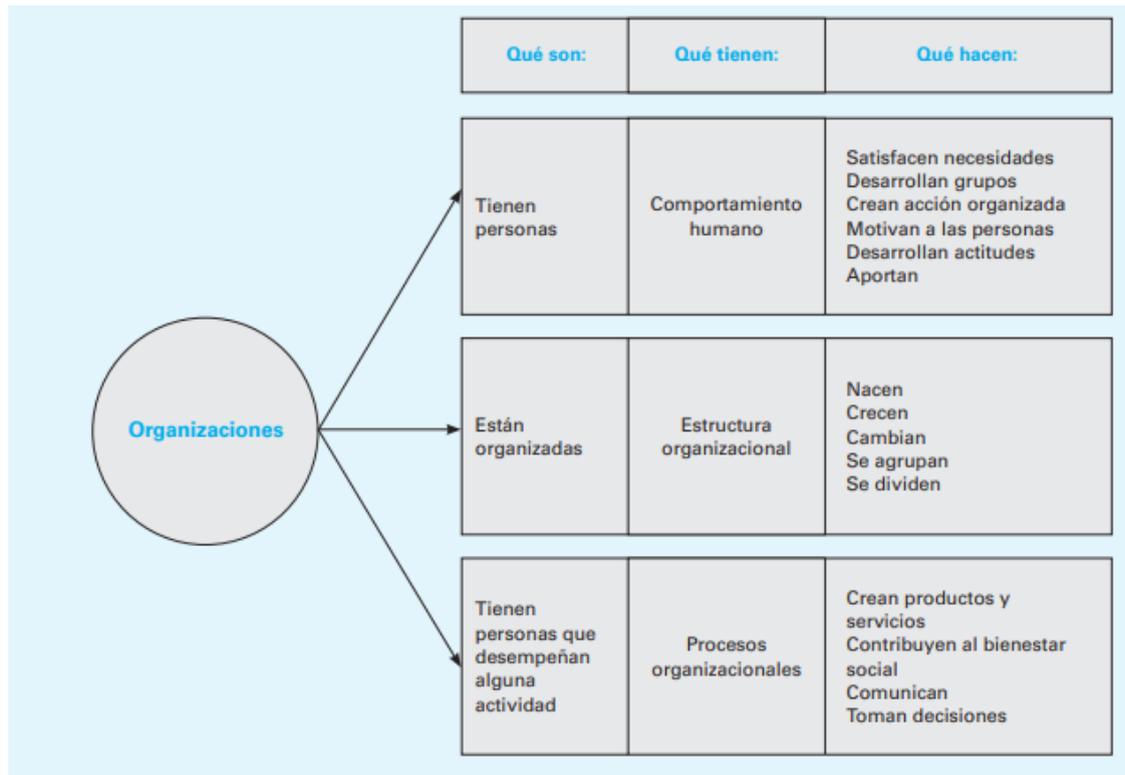


Figura 2.1 De qué están hechas las organizaciones.

Se evalúan en forma cuantitativa y en moneda corriente. Durante la era industrial, el valor de mercado de las organizaciones se determinaba en función de esos recursos tangibles y a las personas se les llamaba recursos humanos. En la era del conocimiento, las personas fueron elevadas a rango de grupos de interés, son consideradas el “capital humano” de las organizaciones, ya no son “propiedad” de la organización, son colaboradores internos o externos que contribuyen a lograr los objetivos. Ya no se habla de administración de personal, sino de administrar el conocimiento, de administrar con las personas, pues son éstas quienes administran los recursos de la organización.

1.9 Aplicaciones en la organización

- Selección

Una implicación de las evidencias que existen a la fecha sobre la Inteligencia emocional (IE) es que las empresas deben considerarla un factor en la contratación de empleados, en especial para puestos que demanden un grado alto de interacción social. En realidad, cada vez más empleadores utilizan mediciones de IE para contratar personal.

- **Toma de decisiones**

Las emociones y los estados de ánimo positivos ayudan a tomar decisiones. Las personas que tienen buen humor o las que experimentan emociones positivas usan con más frecuencia la heurística, o reglas prácticas, para tomar rápidas decisiones acertadas. Las emociones positivas también mejoran la capacidad de resolver problemas de modo que los individuos positivos encuentran soluciones mejores para ellos.

- **Creatividad**

Las personas que tienen buen humor son más creativas que las que lo tienen malo. Producen más ideas, son más originales y tienden a identificar opciones más creativas para resolver problemas. Parece que las personas que experimentan estados de ánimo o emociones positivas tienen pensamientos más flexibles y abiertos, lo que explica por qué son más creativas.

- **Motivación**

Existe un ciclo en el que el buen humor hace que la gente sea más creativa, lo que genera retroalimentación positiva de parte de quienes observan su trabajo y que refuerza más su humor positivo, que a su vez les hace mejorar aún más su desempeño, y así sucesivamente.

Estudios resaltan los efectos del estado de ánimo y las emociones sobre la motivación, y sugieren que las organizaciones que promueven los estados de ánimo positivos en el trabajo seguramente tendrán una fuerza laboral más motivada.

- **Liderazgo**

Los líderes eficaces confían en apoyos emocionales para enviar sus mensajes. En realidad, es frecuente que la expresión de emociones en los discursos sea un elemento crítico que nos hace aceptar o rechazar el mensaje de un líder. “Cuando los líderes se sienten emocionados, entusiastas y activos, es más probable que energicen a sus subordinados y transmitan la sensación de eficacia, competencia, optimismo y alegría”. (Murphy, 1996 citado por Robbins & Judge, 2013, p. 119)

- **Servicio al cliente**

El estado emocional de un trabajador influye en el servicio al cliente, lo que a su vez se refleja en los niveles de negocios repetidos y de satisfacción del consumidor. Proporcionar servicio de calidad al cliente plantea demandas a los trabajadores porque con frecuencia los pone en un estado de disonancia emocional. Con el tiempo, ese estado lleva al agotamiento, disminuye el desempeño en el trabajo y reduce la satisfacción en el trabajo.

- **Comportamientos desviados en el lugar de trabajo**

Las emociones negativas también generan cierto número de comportamientos desviados en el lugar de trabajo. Cualquiera que pase mucho tiempo en una organización se da cuenta de que la gente con frecuencia se comporta en formas que violan las normas establecidas y amenazan a la organización, a sus miembros o a ambos (Robbins & Judge, 2013, p. 119).

1.10 Las organizaciones y su administración (lo que las organizaciones esperan de las personas)

El trabajo en las organizaciones depende fundamentalmente de las personas. Aun cuando las organizaciones posean recursos financieros, materiales y mercadológicos, e infraestructura tecnológica (máquinas, equipo, tecnología), necesitan de las personas para utilizar esos recursos y operar la tecnología en forma eficiente y eficaz. No existen organizaciones sin personas, precisamente porque los recursos y la tecnología no son autosuficientes, pues son inertes y estáticos. Se requieren personas con diversos conocimientos y competencias para utilizarlos y operarlos en forma adecuada.

Los recursos y las tecnologías son herramientas o instrumentos de trabajo de las personas; de ahí la necesidad de aumentar gradualmente la capacitación del capital humano para que pueda seguir el ritmo del desarrollo tecnológico. Cuando una organización admite a las personas para trabajar o colaborar, deposita ciertas expectativas en ellas. Las expectativas son diferentes en cada organización, pero también presentan ciertas similitudes. En general, las organizaciones buscan lo siguiente en las personas:

1. Enfoque en la misión de la organización: es importante que las personas conozcan el papel de la organización en la sociedad y en su entorno y que puedan contribuir para realizar su misión. Esta contribución será mayor en la medida en que la persona esté más enfocada en la misión de la organización, la cual puede ser divulgada, discutida, cuestionada y replanteada, pero siempre debe estar en la mente y en el corazón de las personas.

2. Enfoque en la visión de futuro: es importante que las personas conozcan los objetivos y la visión de la organización para contribuir al futuro que ésta desea. Cuando la gente conoce perfectamente lo que la organización busca a corto y largo plazos puede ayudarlo a definir sus objetivos. La contribución de las personas será más eficaz en la medida en que conozcan los objetivos de la organización, más aún si participan en su formulación.

3. Enfoque en el cliente: el cliente es fundamental para la organización. El cliente trata con personas que actúan en la periferia de la organización y hace transacciones o se relaciona directamente con ellas. Cuando las personas se enfocan en el cliente pueden servir mejor a sus intereses y contribuir a su satisfacción.

4. Enfoque en metas y resultados: hoy día lo importante es concentrarse en los fines, más que en los medios. Las personas mejoran su desempeño para alcanzar los resultados deseados. El camino es importante, pero más importante es el punto al que se pretende llegar.

5. Enfoque en las mejoras y el desarrollo continuos: esto significa un sentimiento de inconformidad con el statu quo, es decir, una actitud crítica hacia el presente y una preocupación constante por mejorar y buscar la perfección.

En otras palabras, las organizaciones necesitan personas preocupadas por mejorar y desarrollar métodos y procesos, productos y servicios, así como por agregar valor y crear riqueza. Todos los integrantes de una organización deben estar permanentemente preocupados por hacer que sea más eficaz, por dejar al cliente más satisfecho y por volverse más valiosos cada día.

6. Enfoque de trabajo participativo en equipo: hoy es más importante unir a las personas que trabajar en forma individual, separada y aislada. El trabajo solidario y participativo en equipo tiene un efecto multiplicador de talentos y competencias. Por ello es cada vez más

usual en las organizaciones, ya sea en forma de células de producción, equipos multifuncionales, de alto desempeño o auto dirigidos, fuerzas de tarea, grupos de enfoque, etcétera.

7. Compromiso y dedicación: aun cuando la vieja y tradicional fidelidad del empleado se está convirtiendo en material de museo debido a los cambios en las modalidades del empleo (parcial, de medio tiempo, trabajo a distancia, oficina en casa, trabajo compartido, cooperativas de trabajo, etc.), las organizaciones esperan compromiso y dedicación de las personas que trabajan en ellas, a pesar de la temporalidad y de la ubicación. Cada persona es vista como proveedor de talento y competencias para la organización, y ya no como un burócrata, como ocurría antiguamente.

8. Talento, habilidades y competencias: cada persona aporta ciertas capacidades a la organización. Dichas características son la principal razón por la cual los aspirantes son aceptados para trabajar.

9. Aprendizaje y crecimiento profesional: la capacidad para aprender y crecer profesionalmente es indispensable para que las personas conserven posibilidades de empleo y ocupación a largo plazo en un mundo de negocios en constante transformación. Esto significa cambiar continuamente el perfil profesional para adaptarse al entorno.

10. Ética y responsabilidad: las personas deben observar una conducta enmarcada dentro de un código de ética y de responsabilidad solidaria. Las organizaciones necesitan personas que hagan algo más que sus deberes habituales y cuyo desempeño exceda las expectativas, pero con responsabilidad y dentro de normas éticas.

1.11 Diseño organizacional

El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza.

El diseño organizacional es complejo debido a la existencia de muchos puestos y unidades cuya integración y coordinación exige mucho más que la simple acumulación o unión de puestos o unidades.

Las relaciones entre los puestos de una organización deben tomar en cuenta que cada uno está vinculado con otros. Cada puesto funciona como un sistema propio que interactúa con los demás. Aunque con frecuencia las organizaciones son descritas como conjuntos de personas que se para perseguir un objetivo común, en realidad son mucho más que eso.

También son conjuntos complejos de funciones, relaciones y responsabilidades que no siempre están claramente definidos ni delimitados. El diseño de la estructura no es inmutable, sino un conjunto de variables complejas en las que se pueden aplicar innumerables opciones.

El diseño organizacional involucra aspectos centrales, por ejemplo, cómo dividir el trabajo y asignarlo a distintos puestos, grupos, unidades y departamentos, y cómo lograr la coordinación necesaria para alcanzar en forma sincronizada los objetivos de la organización.

Estas decisiones generalmente se dan a conocer mediante organigramas y descripciones de puestos. El diseño organizacional debe tomar en cuenta las siguientes variables:

1. Factores ambientales: la misión de la organización, su visión, estrategia, entorno (macro y micro), tecnología utilizada y grupos de interés involucrados.
2. Dimensiones anatómicas de la organización: tamaño, configuración, dispersión geográfica de las unidades y de combinaciones entre ellas.
3. Aspectos de las operaciones: autoridad, procesos, tareas y actividades cotidianas, y controles.
4. Consecuencias conductuales: desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y pautas informales de las relaciones en el trabajo.

Como la combinación de estos factores es diferente en cada organización, no existe una forma única para diseñarla. El diseño de la organización constituye una de las prioridades de la administración. Esta plataforma debe atender tres aspectos:

1. La estructura básica, que sirve para planear la asignación de personal y recursos a cada tarea, adopta la forma de descripciones de puestos, organigramas, constitución de equipos y de consejos, etcétera.
2. Los mecanismos de operación indican a los asociados internos de la organización qué se espera de ellos, por medio de procedimientos de trabajo, normas de desempeño, sistemas de evaluación, políticas sobre remuneración y recompensas, y programas de comunicación.
3. Los mecanismos de decisión permiten tomar previsiones que contribuyan al proceso de toma de decisiones y al proceso de conocimiento. Estos mecanismos incluyen acuerdos para obtener información del entorno externo, procedimientos para cruzar información, evaluarla y ponerla a disposición de quienes toman decisiones, así como para administrar el conocimiento.

Tamaño y ciclo de vida

El tamaño de la organización (número de personas, cantidad de recursos, arquitectura y operaciones) determina su diseño. Las organizaciones pueden clasificarse como grandes, medianas, pequeñas y micro. El incremento de tamaño casi siempre es resultado del éxito de la organización y se mide con base en el número de trabajadores.

La evolución o ciclo de vida de las organizaciones muestra diferentes etapas de su crecimiento. A pesar de las variaciones evidentes, a medida que las organizaciones crecen siguen una pauta de evolución.

Las principales etapas del ciclo de vida de las organizaciones son las siguientes:

1. Nacimiento. Ocurre cuando un emprendedor crea o funda una organización. La estructura es extremadamente simple.

2. Infancia. La organización empieza a crecer. La estructura se empieza a expandir y las responsabilidades se distribuyen entre las personas. Aumentan la especialización vertical y la horizontal.

3. Juventud. La organización crece gracias a su éxito. Se va haciendo cada vez más compleja y su estructura se fortalece. Surgen varios niveles administrativos en la cadena de mando (mayor especialización vertical) y el fundador empieza a tener problemas para conservar el control total del negocio.

4. Madurez. La organización se estabiliza en un tamaño y por lo general adopta una estructura más vertical haciendo los procesos más burocráticos. La tendencia de la burocracia hacia la estabilidad y la permanencia pueden llevarla al declive. Una forma de evitarlo es combatir el gigantismo mediante una reducción del tamaño de la organización y del número de empleados (downsizing).

Esta alternativa se aplica cuando la alta gerencia afronta el desafío de reducir costos y aumentar la productividad rápidamente.¹¹ Otra opción es encarar las desventajas del tamaño mediante la formación de pequeñas unidades que operen con suficiente autonomía dentro del esquema global de la organización. Las estructuras simultáneas, que combinan el diseño mecanicista y el orgánico, se utilizan para satisfacer las necesidades opuestas de eficiencia (mantener el statu quo) e innovación continua (cambio).¹² Este método de apretar y soltar

(stop-and-go) mantiene la estructura convencional y fomenta la creación de equipos multifuncionales en todas las áreas.

Otra forma de crear ejes creativos es aprovechar el espíritu emprendedor de las personas y subunidades de la organización.¹³ Diferenciación e integración El diseño organizacional obedece a dos procesos básicos y opuestos entre sí: la diferenciación y la integración.

Diferenciación La diferenciación consiste en dividir el trabajo en una organización y se relaciona con la especialización de los órganos y las personas. La diferenciación puede ser horizontal, vertical o espacial: I. La diferenciación horizontal entre las unidades de la organización se basa en la especialización de los conocimientos, la educación o la capacitación de las personas.

Cuanto mayor sea la diferenciación horizontal, mayor será el número de departamentos especializados que haya en el mismo nivel de la organización. La diferenciación horizontal provoca que surjan estructuras planas.

2. La diferenciación vertical se refiere a los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad en la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación vertical, mayor será el número de niveles jerárquicos. La diferenciación vertical provoca que surjan estructuras piramidales.

3. La diferenciación espacial se refiere a la dispersión geográfica de la organización en órganos y unidades en distintos lugares. La distancia complica el diseño de la organización.

Integración

Es el proceso que consiste en coordinar las diferentes partes de una organización para crear unidad entre personas y grupos.

La integración procura alcanzar un estado de equilibrio dinámico entre los distintos elementos de una organización para evitar conflictos entre ellos. La integración también puede ser vertical u horizontal:

1. La integración vertical se refiere a los mecanismos de coordinación que se derivan del uso de la jerarquía, es decir, de la autoridad jerárquica, planes y programas de acción, reglas y procedimientos.

2. La integración horizontal se refiere a los mecanismos de coordinación entre órganos del mismo nivel jerárquico, es decir, funciones de vinculación, puestos integradores, fuerzas de tarea y equipos de trabajo. Mientras la diferenciación procura adecuar la estructura a las diversas demandas del entorno, la integración procura conjuntar la estructura para mantener la cohesión, de modo que la organización funcione como un todo. Una especializa y separa, mientras que la otra articula y une.

Mientras la diferenciación procura adecuar la estructura a las diversas demandas del entorno, la integración procura conjuntar la estructura para mantener la cohesión, de modo que la organización funcione como un todo. Una especializa y separa, mientras que la otra articula y une.

Misión de la organización

El diseño organizacional permite a la organización estructurarse para desempeñar sus actividades y alcanzar sus objetivos. Para comprender el diseño de la organización es necesario conocer la función que desempeña.

En otras palabras, es importante conocer la misión, la visión, los objetivos de la organización y sus factores críticos de éxito. En el fondo, el diseño organizacional es un instrumento para cumplir la misión y alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. La misión, la visión y los objetivos determinan el diseño de la organización.

La misión no debe limitarse a los productos, servicios o procesos de la organización. Debe ser más que un conjunto de operaciones. La misión es la razón de ser de cada organización, la función que desempeña en la sociedad. Definir la misión exige consenso.

Debe generarse en la dirección, que indicará el rumbo hacia donde se dirigirá la organización a largo plazo, y luego se debe discutir con los grupos de interés para llegar a una coincidencia que genere un compromiso.

Cuando la misión ha sido definida y asentada por escrito permite comunicar a los grupos de interés la razón de ser de la organización y funciona como un recordatorio constante para que las personas sepan exactamente cómo contribuir a alcanzarla. Definir la misión permite esclarecer:

- 1.Cuál es el propósito fundamental del negocio.
- 2.Cuál es la función de la organización y su contribución a la sociedad.
3. Cuáles son las necesidades básicas que el negocio debe satisfacer.
4. Quién es el cliente y cuáles son los sectores objetivos del mercado al cual sirve la organización.
5. Cuáles son las competencias que la organización pretende adquirir o desarrollar.
6. Cuáles son los compromisos, valores y creencias que cimentan el negocio.

La misión debe expresar en palabras la filosofía de la organización que, por lo general, ya ha sido formulada por sus fundadores o creadores por medio de comportamientos y acciones.

Esta filosofía corporativa incluye los valores y las creencias que constituyen los principios básicos de la organización y sustentan su conducta ética, su responsabilidad social y sus respuestas a las necesidades del entorno.

Toda organización es un ser vivo en constante desarrollo. Las que son exitosas se actualizan y amplían constantemente su misión, conforme cambia su entorno de negocios. En 1914, IBM fabricaba relojes de control de entrada y lectores de tarjetas perforadas. Desde entonces ha mantenido firmemente un credo y principios, aun cuando la misión haya cambiado. Hoy día la misión de IBM es ofrecer soluciones creativas e inteligentes de información que aporten valor a sus clientes.

Los productos y servicios de la empresa, como procesadores, servidores, sistemas de almacenamiento, microcomputadoras, software y soluciones empresariales, entre otros, constituyen los medios, es decir, los puentes para que eso ocurra. David Packard, uno de los fundadores de HP, decía: —La verdadera razón de nuestra existencia es proveer algo especial al cliente, no necesariamente productos o servicios.‖ Philips ha adoptado el lema: hagamos las cosas mejor (let's make things better) para ofrecer ese extra. Xerox se convirtió en The Document Company para respaldar su marca. Esto explica por qué Theodore Levitt dice:

—Lo primero para cualquier negocio es mantenerse en el negocio.‖ Hoy día la innovación es imprescindible. Con el tiempo, 3M se ha convertido en una empresa innovadora que lanza un nuevo producto al mercado cada tres días, y cada uno surge de la percepción de una necesidad. Los productos y servicios son medios, no fines.

La misión es lo que da identidad a la organización. Los directivos de la organización deben cultivar la misión con cariño y difundirla ampliamente para que todos adquieran conciencia de ella y se comprometan personalmente a alcanzarla. Este carácter misionero transforma a todas las organizaciones —incluidas las que ofrecen bienes, como IBM— en verdaderas prestadoras de servicios al cliente. Cultivar la misión hace que todos los miembros de la organización no sólo traten de servir al cliente, sino, sobre todo, de superar sus expectativas y dejarlo encantado. En el fondo, todos los miembros de la organización trabajan juntos para cumplir la misión.

Visión de la organización

La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es su esfuerzo por visualizarse en el espacio y el tiempo. Por lo general, la visión suele estar más orientada hacia aquello que la organización pretende ser que hacia aquello que realmente es. En esta perspectiva, las organizaciones plantean su visión como el proyecto de lo que les gustaría ser a largo plazo y el camino que pretenden seguir para alcanzar ese objetivo.

Las organizaciones suelen usar el término —visión para indicar que tienen claro el futuro al que aspiran y las acciones necesarias para alcanzar rápidamente el éxito. La visión es el destino que se pretende transformar en realidad. De este modo, el objetivo de la visión es crear una identidad común en cuanto a los propósitos de la organización para orientar el comportamiento de sus miembros hacia lo que se desea construir. Por el contrario, la falta de una visión es sumamente perjudicial puesto que desorienta a la organización y a sus miembros en relación con sus prioridades en un entorno muy cambiante y competitivo.

La visión sólo se alcanza cuando todos los miembros de la organización trabajan juntos y con el compromiso de hacer ese sueño realidad. Como decía Joel Arthur Baker: —La visión sin acción no pasa de ser un sueño. La acción sin visión es sólo un pasatiempo. La visión con acción puede cambiar el mundo.‖

Objetivos globales

Los objetivos son conceptos muy comunes en nuestra sociedad. Un objetivo es un estado futuro deseado, el cual tratamos de convertir en realidad.²¹ En la práctica, los objetivos son resultados específicos que se pretenden alcanzar en un periodo determinado. Mientras la misión define cuál es el negocio de la organización y la visión ofrece una imagen de aquello que la organización quiere ser, los objetivos definen los resultados concretos que se espera alcanzar en un plazo específico y los indicadores van midiendo el resultado alcanzado.

Como vimos en el capítulo anterior, los objetivos de la organización no siempre coinciden con las metas de los individuos que la integran. Cuando las personas ingresan en una organización persiguen objetivos individuales: ocupar un puesto, ganar un salario, recibir prestaciones sociales, conquistar estatus. Sin embargo, las organizaciones exigen que cada persona contribuya a alcanzar las metas de productividad, rentabilidad, reducción de

costos, calidad y competitividad. Esto crea un dilema para el individuo: ¿perseguir los objetivos propios o los de la organización? Casi siempre una de las partes consigue sus metas a costa de la otra. Cuando prevalece la estrategia de ganar/perder, uno de los involucrados siempre tiene ventaja.

Lo importante es definir una estrategia ganar/ganar para ambas partes. En otras palabras, la consecución de un objetivo de la organización debe producir beneficios a las personas para que ellas también puedan alcanzar sus metas.

1.12 Cultura organizacional

Cada organización tiene características distintivas, como su estilo de vida, comportamiento, mentalidad, presencia y personalidad. Además, cada una tiene rasgos distintivos que no son tangibles o mensurables. Muchos fenómenos que ocurren en una organización se derivan de su cultura, que es como su código genético. Entender la cultura organizacional es indispensable para conocer el CO. En realidad, la cultura organizacional constituye el ADN de las organizaciones.

Concepto de cultura

Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero éstas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales.

Estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidos definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento.

Desde su nacimiento, cada persona va interiorizando y acumulando gradualmente elementos de la cultura por medio de procesos de educación y socialización. La cultura se fundamenta en la comunicación compartida, las normas, los códigos de conducta y las expectativas. Estas influencias son resultado de variables como los factores económicos, políticos y legales, que se reflejan en la cultura. Las características nacionales y

socioculturales influyen en el desarrollo y la perpetuación de variables culturales, que a su vez determinan las actitudes básicas ante el trabajo, el tiempo, el materialismo, el individualismo y el cambio.

Estas actitudes tienen un efecto sobre la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y las relaciones grupales, y determinan los resultados que se pueden esperar de cada persona y de la organización. Además, la cultura influye y condiciona las interacciones entre personas y el proceso de comunicación, como veremos más adelante.

Dimensiones culturales según Hofstede

Con el propósito de analizar las dimensiones culturales de 50 países, Hofstede realizó una investigación que incluyó a más de 116 mil personas.⁶ La idea era observar cómo influyen los valores básicos de cada país en el comportamiento organizacional. Utilizó cinco dimensiones: la distancia del poder, la aversión a la incertidumbre, individualismo contra colectivismo, masculinidad contra feminidad y la orientación al largo plazo:

1. La distancia del poder se refiere a la actitud ante la autoridad.

Refleja la medida en que la sociedad acepta una distribución desigual del poder en las instituciones con base en las relaciones jerárquicas entre jefes y subordinados. La diferencia de poder en una sociedad se refleja en la medida en que los subordinados aceptan esa relación. Malasia y México tienen las calificaciones más altas, y Alemania y Austria las más bajas. Las calificaciones más altas indican que las personas prefieren tener jefes autocráticos e impositivos.

2. La aversión a la incertidumbre se refiere al deseo de estabilidad.

Refleja la medida en que las personas de una sociedad se sienten amenazadas por situaciones ambiguas. Los países que tienen una elevada aversión a la incertidumbre (como Japón,

Portugal y Grecia) suelen tener leyes estrictas y procedimientos que obligan a las personas a respetarlas y a desarrollar un fuerte nacionalismo. En el contexto de los negocios, esta dimensión da por resultado reglas y procedimientos formales diseñados para proporcionar seguridad y estabilidad en la carrera.

Los gerentes suelen tomar decisiones de poco riesgo y los trabajadores muestran poca iniciativa, mientras que el empleo es estable y vitalicio. En países que tienen niveles bajos de aversión a la incertidumbre (como Dinamarca, Inglaterra y Estados Unidos), el nacionalismo es menos pronunciado y las protestas nacionalistas casi no son toleradas. Las actividades de las organizaciones están mucho menos estructuradas y son menos formales; los gerentes corren más riesgos y existe una gran movilidad en el trabajo.

El individualismo en comparación con el colectivismo se refiere al dominio de alguna de las dos tendencias en la sociedad. El individualismo muestra la tendencia de las personas a concentrarse en sí mismas y en sus familias y a pasar por alto las necesidades de la sociedad.

En los países que privilegian el individualismo (como Estados Unidos, Inglaterra y Australia), la democracia, la iniciativa individual, la competencia y la adquisición son aspectos que tienen un valor muy alto; las relaciones de las personas en las organizaciones no tienen que ver con las emociones, sino con el aspecto económico. En países como Paquistán y Panamá, donde predomina el colectivismo, existen pautas sociales como la dependencia emocional y el sentido de pertenencia a la organización, así como una fuerte creencia en las decisiones grupales.

Las personas de un país colectivista, como Japón, creen más en el grupo que en el individuo; su colectivismo controla a las personas por medio de presiones sociales o de la humillación.

La sociedad concede gran valor a la armonía, mientras las culturas individualistas hacen hincapié en el respeto personal, la autonomía y la independencia.

Las prácticas de admisión y ascenso en las sociedades colectivistas están basadas en el paternalismo, y no en las competencias o capacidades personales, que son más valoradas en las sociedades individualistas.

Prácticas administrativas, como las utilizadas en los círculos de calidad de las fábricas japonesas, reflejan la importancia que las sociedades colectivistas dan a la toma de decisiones en grupo.

La masculinidad en comparación con feminidad se refiere al predominio de lo masculino sobre lo femenino en una sociedad. La masculinidad retrata valores tradicionalmente asociados con los varones, como la seguridad en uno mismo, el materialismo y la falta de interés por los demás. Por otra parte, la feminidad valora el interés por los demás, las relaciones y la calidad de vida.

Las sociedades muy masculinizadas (como Japón y Austria) consideran prioritarios el desempeño y la independencia, mientras que las sociedades con elevados niveles de feminidad suelen conceder mayor valor a la igualdad de los sexos y comparten el poder en aras de la calidad de vida en el trabajo y la interdependencia.

La investigación de Hofstede abrió camino a otros estudios sobre las culturas, como el de Trompenaar, que veremos a continuación.

Dimensiones culturales según Trompenaar

Trompenaar coordinó una investigación similar a la de Hofstede, en la que participaron 15 mil gerentes de 28 países, e identificó cinco dimensiones culturales:

1. Universalidad contra particularidad. Se refiere al predominio del universalismo o del particularismo. El universalismo se funda en reglas, sistemas legales y contratos, y se basa en la creencia de que las ideas y prácticas se pueden aplicar en cualquier lugar sin la remuneración por desempeño personal, a la toma individual de decisiones y los esquemas tradicionales de trabajo. En las culturas colectivistas es más correcto hablar de reparto de utilidades, solución grupal de problemas, toma consensuada de decisiones y diseño de grupos autónomos de trabajo.
2. Individualismo contra colectivismo. El individualismo se concentra en las personas como individuos, y el colectivismo las ve como miembros de grupos sociales.
3. Neutralidad contra afectividad. Se refiere a la orientación emocional de las relaciones. La neutralidad se presenta cuando el contacto físico se limita a amigos y familiares, y las emociones no se expresan abiertamente ni afectan el trabajo.
4. Relaciones específicas contra relaciones difusas. En las relaciones específicas las personas son directas, abiertas y extravertidas; enfrentan las situaciones y separan el

trabajo de la vida privada. Los individuos se mueven en un espacio público vasto que comparten y en un espacio privado pequeño que protegen y esconden y que sólo comparten con algunos amigos y familiares.

5. Realización personal contra atribución. Se refiere a la legitimación del poder y el estatus.

En una cultura caracterizada por la realización personal, los individuos basan su estatus en sus propias competencias y logros, así como en su desempeño de las funciones. En una cultura de atribución, el estatus se deriva de quién es la persona.

Cultura organizacional

Así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa.

La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización.

La cultura organizacional no es algo palpable. Sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un iceberg. En la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura.

Casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir.

En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura. Esta comparación con un iceberg tiene una explicación: la cultura organizacional presenta

varios estratos, con diferentes grados de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario analizar todos esos niveles. El primer estrato, el de los artefactos que caracterizan físicamente a la organización, es el más fácil de cambiar porque está constituido por elementos físicos y concretos, por instalaciones, muebles y otros objetos que se pueden cambiar sin mayor problema. A medida que se profundiza en otros estratos, la dificultad para cambiar se vuelve mayor.

En el estrato más profundo, el de los supuestos básicos, el cambio cultural es más difícil y lento, como veremos en el capítulo dedicado al cambio y el desarrollo organizacional.

Unidad II

Las personas en las organizaciones y Teorías de la motivación

A lo largo de la historia de las organizaciones, las personas han sido vistas desde diferentes perspectivas. La adopción de determinados conceptos relativos a la naturaleza humana busca justificar la manera en que las organizaciones tratan a la gente, sus problemas y necesidades.

Por supuesto, todas esas afirmaciones y puntos de vista son parciales e incompletos, algunos hasta distorsionados y superficiales. Aun cuando todos son generales y sumamente simplistas, sentaron las bases conceptuales para percibir y tratar a las personas en las organizaciones durante todo el siglo pasado. Casi todas estas premisas calificaban a las personas en forma genérica y las trataban como mercancías para justificar los medios de control o de estandarización que garantizarán el funcionamiento de las empresas según los retos y perspectivas de cada época. Todo esto quedó en el pasado. Ahora las organizaciones más avanzadas tratan de privilegiar y subrayar las diferencias individuales y el trato personalizado para aprovechar todas las características, habilidades y competencias de cada sujeto.

Desde sus orígenes, el campo de los recursos humanos, que se ocupa de las filosofías y las prácticas relacionadas con las personas dentro de las organizaciones, basó sus políticas y directrices en ciertos conceptos sobre la naturaleza de las personas.

Afortunadamente, estas concepciones fueron cambiando debido a la poderosa influencia de la teoría de la administración, a las necesidades mediatas e inmediatas de las organizaciones, e incluso como resultado del desarrollo de las ciencias. Hoy día, las organizaciones aún están aprendiendo a relacionarse con las personas de manera cada vez más humana y participativa.

Si la gente representa costos y egresos, la oficina de RH simplemente las trata como un aspecto legal o contable. Si representa obstáculos y conflictos, la ve como parte del esquema de las relaciones industriales, o sea, desde la perspectiva ya rebasada del conflicto entre el capital y el trabajo.

Si las personas constituyen activos para la organización y son percibidas como los demás recursos (capital, tecnología e instalaciones), serán tratadas como tales y administradas como elementos pasivos. No obstante, si las personas representan capital humano, son tratadas como asociadas de la organización y proveedoras de conocimiento, habilidades y competencias. En este caso, los seres humanos se convierten en sujetos activos de la administración, pues proveen a la organización de insumos que la hacen funcionar y la dirigen al éxito.

2.1 Retos y oportunidades del comportamiento organizacional

Actualmente, hay muchos retos y oportunidades para que los gerentes utilicen los conceptos del CO. Nunca había sido tan importante para los gerentes entender el comportamiento organizacional como lo es actualmente. Dé una mirada rápida a los cambios drásticos que hay en las organizaciones, en la opinión de Robbins & Judge (2013).

- **Respuesta ante las presiones económicas**

Durante las épocas económicas difíciles, la administración eficaz suele ser un lujo. Cualquiera puede dirigir una compañía cuando los negocios florecen, ya que la diferencia entre una buena y una mala gerencia refleja la diferencia entre ganar mucho dinero y ganar mucho más dinero. Sin embargo, en las malas épocas, los gerentes enfrentan situaciones de trabajadores que deben ser despedidos, que reciben recortes de salario y que se sienten preocupados acerca de su futuro. La diferencia entre una buena y una mala

gerencia podría ser la diferencia entre las ganancias y las pérdidas o, a final de cuentas, entre la supervivencia y el fracaso.

- **Respuesta ante la globalización**

Las organizaciones ya no están limitadas por las fronteras nacionales. Por ende, es muy probable que sea enviado al extranjero por cuestiones de trabajo —que se le transfiera a la división de operaciones de su empleador o a una subsidiaria en otro país.

- **Administración de una fuerza de trabajo diversa**

Uno de los desafíos más significativos que enfrentan las organizaciones es adaptarse a individuos que son diferentes. El término para describir tal desafío es la fuerza de trabajo diversa. Mientras la globalización se centra en las diferencias entre individuos procedentes de distintas naciones, la fuerza de trabajo diversa lo hace en las diferencias entre la gente dentro de países determinados. La fuerza de trabajo diversa reconoce una fuerza laboral de mujeres y hombres; muchos grupos raciales y étnicos; personas con una amplia variedad de habilidades físicas y psicológicas; e individuos con edades y orientación sexual diferentes. La administración de esa diversidad se ha vuelto una preocupación global.

- **Mejora del servicio al cliente**

Muchas organizaciones fracasan porque sus empleados no logran satisfacer las necesidades de sus clientes. Por ello, la gerencia necesita crear una cultura de sensibilidad ante el cliente. El CO ofrece una guía valiosa para ayudar a que los gerentes creen tal cultura —aquella donde los trabajadores son amigables, corteses, accesibles y expertos, están listos para responder a las necesidades de los clientes y dispuestos a hacer lo que sea necesario para agradarles.

- **Mejora en las habilidades interpersonales**

Conforme vaya avanzando en los capítulos, se le presentarán conceptos y teorías relevantes que sirven para explicar y predecir el comportamiento de los individuos en el trabajo.

Además, obtendrá nociones sobre las habilidades interpersonales específicas que es posible usar en el trabajo. Por ejemplo, veremos las formas de diseñar puestos de trabajo

motivadores, así como técnicas para mejorar la capacidad de escuchar y formas para crear equipos más eficaces.

- **Estimulación del cambio y la innovación.**

Las organizaciones exitosas actuales deben impulsar la innovación y dominar el arte del cambio, o se volverán candidatas a la extinción. La victoria será para aquellas que mantengan la flexibilidad, mejoren continuamente su calidad y se enfrenten a sus competidores en el mercado con un flujo continuo de bienes y servicios innovadores.

2.2 Principios básicos del comportamiento individual

Chiavenato (2009, pp. 186-188) manifiesta que los principios básicos del comportamiento individual que se derivan de las características de los individuos y de las organizaciones son los siguientes:

2.1. Capacidades distintas. Durante mucho tiempo los psicólogos distinguieron dos tipos de comportamiento: el innato, que no se puede mejorar mediante la capacitación, y el aprendido, que es modificable.

2.2. Las personas tienen necesidades diferentes y tratan de satisfacerlas; el comportamiento humano está motivado por diversas necesidades.

2.3. Las personas piensan en el futuro y eligen su comportamiento; es evidente que las necesidades de cada individuo solo se pueden satisfacer si se observa el comportamiento.

2.4. Las personas perciben su ambiente en función de necesidades y experiencias pasadas; la teoría de las expectativas señala que las personas actúan con base en su percepción de la realidad, que les permite comprender lo que pueden hacer y alcanzar.

2.5. Las personas reaccionan en forma emocional; es raro que las personas sean neutrales ante lo que perciben o experimentan.

2.6. Los comportamientos y las actitudes son provocados por muchos factores; el comportamiento depende de cada persona y el entorno en el cual se desempeña.

Robbins & Judge (2013) mencionan que el instrumento de evaluación de la personalidad más utilizado es el indicador de tipos de Myers-Briggs (ITM B), el cual consiste en una prueba de personalidad con 100 reactivos acerca de lo que sienten las personas o la forma en que actúan en situaciones específicas. A los individuos se les clasifica como extrovertidos o introvertidos (E o I), sensibles o intuitivos (S o N), racionales o sentimentales (R o T) y juiciosos o perceptivos (J o P), tal como se muestra en la tabla n.º 2.

Tabla n.º 2. Factores del Indicador de Myers-Briggs.

Factores	Personalidad
Extrovertido (E) versus introvertido (I)	Los individuos extrovertidos son expresivos, sociables y enérgicos. Los introvertidos son callados y tímidos.
Sensibles (S) versus intuitivos (N)	Los de tipo sensible son prácticos y prefieren la rutina y el orden; se centran en los detalles. En cambio, los intuitivos se basan en procesos inconscientes y ven el "panorama general".
Racionales (R) versus sentimentales (T).	Los racionales utilizan la razón y la lógica para enfrentarse a los problemas. Los de tipo sentimental se basan en sus valores y emociones personales.
Juiciosos (J) y perceptivos (P)	Los juiciosos quieren tener el control y prefieren que el mundo esté ordenado y estructurado. Los de tipo perceptivo son flexibles y espontáneos.

Nota: Adaptado de Robbins & Judge, 2013, p. 135.

2.3 La percepción y la toma de decisiones

Al estudiar a las personas y cómo se desenvuelven en las organizaciones, un factor por considerar es la percepción, pues según cómo los colaboradores interpretan o la impresión que tienen del entorno, de la empresa, de su jefe, se basará su comportamiento en la organización. Es por ello que es importante brindar estímulos positivos a los colaboradores para, de esta manera, lograr que sean proactivos y consideren una buena toma de decisiones.

I. Concepto de percepción

La vida en las organizaciones depende de la manera en que las personas perciben su entorno mediato e inmediato, toman decisiones y adoptan comportamientos. La percepción es un proceso activo por medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar un significado al entorno. La finalidad es percibir la realidad y organizarla en interpretaciones o visiones. Cada persona tiene su propia interpretación o visión del mundo (Chiavenato, 2009).

Según Robbins & Judge (2013), la percepción es el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan los factores que influyen en las impresiones de sus sentidos, con la finalidad de dar significado a su entorno.

Se refiere a la selección y organización de estímulos del medio ambiente para brindar experiencias significativas a las personas que los experimenta; además, incluye la búsqueda, la obtención y el procesamiento de información. Puede definirse como un proceso psicológico por el que los individuos reúnen información del medio, a fin de darle un significado a su ambiente. Por lo tanto, es relevante en el sentido de que lo que importa para el comportamiento es la realidad, en la manera en que es percibida por el individuo.

2. Factores que influyen en la percepción

Chiavenato (2009, p. 218), en su libro, menciona que las personas perciben su entorno en función de sus necesidades y experiencias pasadas. Como el entorno es vasto, cambiante y complejo, las personas no pueden percibirlo íntegramente. Así, la persona no capta todo lo que ocurre alrededor, sino solo algunos acontecimientos; esto es la percepción selectiva.

Tales factores pueden radicar en el receptor; en el objeto percibido o en el contexto de la situación donde ocurre la percepción (ver figura 5). Cuando alguien observa un objeto y trata de interpretar lo que ve, su interpretación estará muy influida por las características personales del receptor (sus actitudes, personalidad, motivos, intereses, experiencias y expectativas) (Robbins & Judge, 2013).

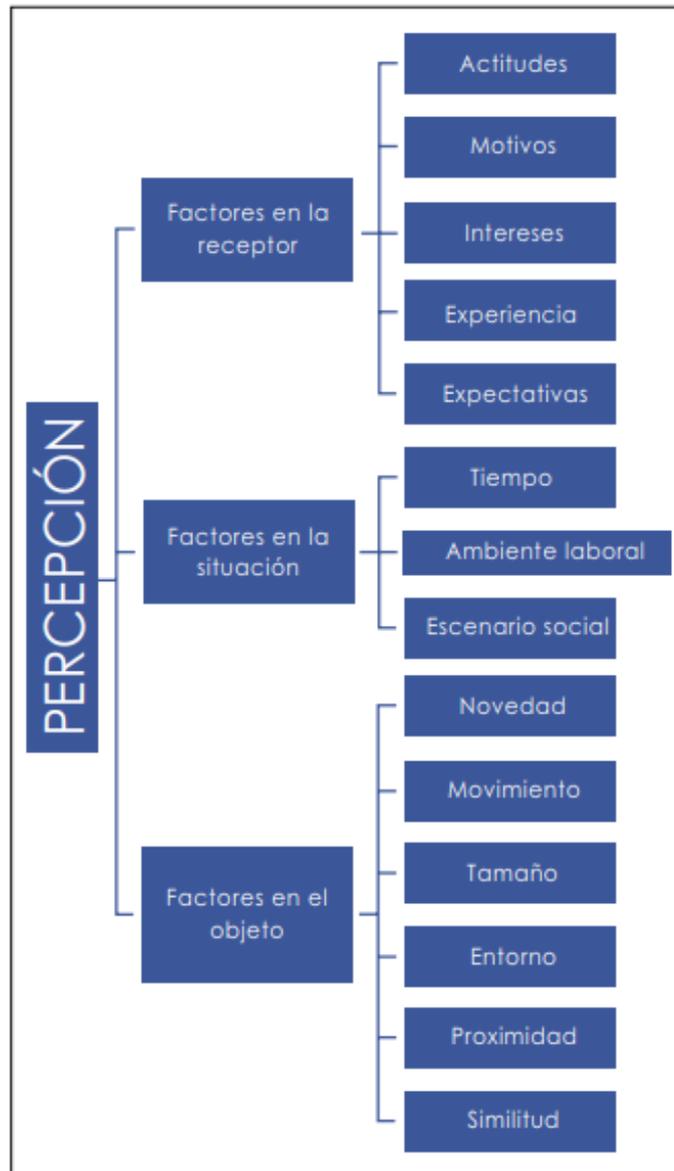


Figura 5. Factores que influyen en la percepción. Fuente: Adaptado de Robbins, 2013, p. 167.

3. Vínculo entre la percepción y la toma de decisiones

Robbins & Judge (2013) indican que los individuos en las organizaciones toman decisiones; es decir, eligen entre dos o más opciones. Las organizaciones han comenzado a ceder poder a sus trabajadores operativos, dándoles la autoridad para tomar decisiones que, históricamente, estaban reservadas a los gerentes. Por consiguiente, la toma de decisiones individual forma parte importante del comportamiento organizacional. No obstante, la manera en que los individuos toman decisiones en las empresas y la calidad de sus elecciones finales está influida en mucho por sus percepciones.

La toma de decisiones ocurre como reacción ante un problema. Es decir, cuando hay una discrepancia entre el estado actual de las cosas y algún estado deseable, por lo que se requiere considerar cursos de acción alternativos. Cualquier decisión requiere la interpretación y evaluación de información. Es común que los datos se reciban de diversas fuentes y que sea necesario seleccionarlos, procesarlos e interpretarlos. ¿Cuáles datos son relevantes para la decisión y cuáles no? Serán las percepciones de quien tome la decisión la respuesta a tal pregunta. También se deben desarrollar alternativas y evaluar sus ventajas y desventajas. Una vez más, el proceso de percepción afectará la elección final. Por último, es frecuente que en todo el proceso de decisión surjan distorsiones de percepción con el potencial de sesgar el análisis y las conclusiones.

4. Ética en la toma de decisiones

La toma de decisiones en las organizaciones se basa en tres modelos; el primero de ellos es el modelo racional, asentado en varias suposiciones: la persona que tomará la decisión dispone de información completa, logrará identificar todas las opciones relevantes sin sesgos y elegirá la opción con la mayor utilidad.

El segundo modelo es el de racionalidad acotada, debido a que la capacidad limitada de procesar información de los seres humanos hace imposible asimilar y entender toda la información que se necesitaría para tomar decisiones óptimas, por lo que la mayoría de la gente responde a un problema complejo reduciéndolo a un nivel en el cual logren entenderlo. Por último, se encuentra el modelo por intuición; quizá la toma de decisiones intuitiva sea la forma menos racional de tomar decisiones, ya que se trata de un proceso inconsciente creado por la experiencia depurada, que no ocurre en el pensamiento consciente (Robbins & Judge, 2013).

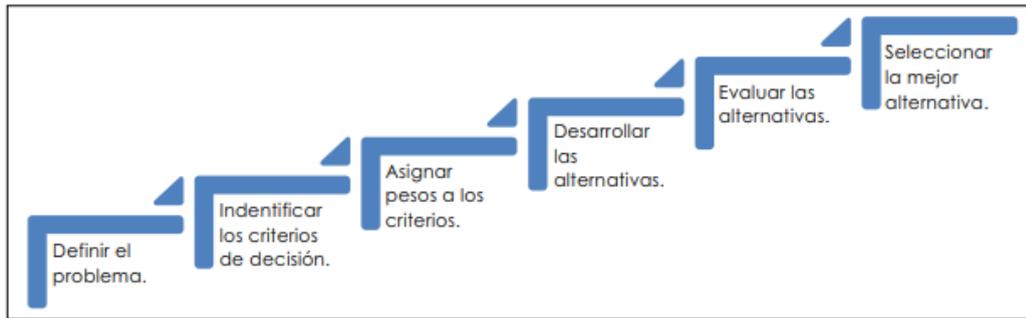


Figura 6. Pasos del modelo racional de toma de decisiones. Fuente: Adaptado de Robbins, 2013, p. 177.

Por otro lado, Robbins & Judge (2013) afirman que existen tres criterios éticos de decisión.

El primer punto de referencia ético es el utilitarismo, según el cual las decisiones se toman tan solo con base en sus resultados, con el objetivo ideal de brindar el mayor beneficio al mayor número de personas. Esta visión tiende a dominar la toma de decisiones en los negocios. Es consistente con metas como la eficiencia, la productividad y las utilidades elevadas.

Otro criterio ético consiste en tomar decisiones que sean consistentes con las libertades y los privilegios fundamentales, tal como se establece en documentos como la Declaración de Derechos Universales. Hacer énfasis en los derechos significa que se respetan y protegen aquellos que son básicos para los individuos, como el derecho a la privacidad, a la libre expresión y a un juicio justo.

Un tercer criterio consiste en imponer y hacer cumplir las reglas de manera justa e imparcial, con el objetivo de garantizar la justicia y una distribución equitativa de los beneficios y los costos.

Asimismo, cada criterio tiene sus pros y sus contras. Centrarse en el utilitarismo promueve la eficacia y productividad, pero quizá induzca a que se desconozcan los derechos de ciertos individuos, sobre todo de aquellos con una representación minoritaria. Centrarse en la justicia cuida los intereses de los menos poderosos, pero estimula un sentimiento de privilegios que podría reducir la disposición a correr riesgos, la innovación y la productividad (Robbins & Judge, 2013).

2.4 Concepto de motivación

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

La motivación es resultado de la interacción del individuo con la situación. De manera que al analizar el concepto de motivación, se tiene que tener en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes.

La motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del CO. A pesar de la enorme importancia de la motivación, resulta difícil definirla con pocas palabras y no existe consenso al respecto, lo que hace aún más difícil de aplicar sus conceptos en el quehacer diario de las organizaciones. Por lo general, se utilizan términos como necesidades, deseos, voluntad, metas, objetivos, impulsos, motivos e incentivos. La palabra motivación proviene del latín movere, que significa mover. Algunos autores se concentran en ciertos factores que estimulan y dirigen las acciones de las personas. Otros señalan metas a alcanzar.

Otros más afirman que la motivación es la manera de incitar un comportamiento, imbuirle energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que se presenta cuando todo ello ocurre. En realidad, cada autor privilegia algunos aspectos para fundamentar sus ideas.

EL PROCESO BÁSICO DE LA MOTIVACIÓN

La pregunta de qué es lo que se requiere con exactitud para motivar a las personas con el fin de que trabajen ha recibido enorme atención. Para contestarla se hará referencia a

cuatro enfoques diferentes: 1) satisfacer las necesidades humanas básicas, 2) diseñar puestos que motiven a las personas, 3) reforzar la idea de que es posible obtener las recompensas que se desean y 4) brindar a las personas un trato equitativo. En la figura 5.1 se ilustra la naturaleza de la interrelación que existe entre estos enfoques. Antes de abordar cada uno de ellos es necesario definir la motivación.

La motivación representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas. Dado que los motivos de los empleados influyen en su productividad, una de las tareas de los gerentes es canalizar de forma efectiva las cosas que los motivan para que alcancen las metas de la organización. Sin embargo, cabe señalar que la motivación no es igual al desempeño. Incluso los empleados más motivados podrían no tener éxito en su trabajo, sobre todo si no cuentan con las competencias necesarias para desempeñarlo o si las condiciones en que trabajan son poco favorables. Si bien el desempeño en el trabajo involucra mucho más que la motivación, ésta es un factor fundamental para un buen desempeño

FIGURA 5.1

Bases de la motivación en el lugar de trabajo



Los expertos quizá no coincidan en cuanto a cuáles son las cosas que motivan a los empleados o a cuáles son los efectos que las condiciones de trabajo tienen en sus carreras, pero todos coinciden en que una organización debe:

- atraer a personas a la organización y fomentar que permanezcan en ella.
- permitir que las personas desempeñen las tareas para las cuales han sido contratadas.
- estimular a las personas para que vayan más allá de un desempeño rutinario y se vuelvan creativas e innovadoras en su trabajo. Por lo tanto, para que una organización sea efectiva debe atender los retos relacionados con la motivación que implica despertar en las personas el deseo de ser miembros productivos de la organización.

Fases centrales

Un principio clave de la motivación dice que el desempeño depende del grado de capacidad y motivación que tenga una persona.

La siguiente fórmula se usa con frecuencia para expresar este principio:

Desempeño = f (capacidad × motivación).

Según este principio, es imposible que una persona desempeñe una tarea con éxito si no tiene la capacidad necesaria para desempeñarla. La capacidad es el talento natural y el grado de competencias aprendidas de una persona que le permiten desempeñar tareas relacionadas con una meta. Sin embargo, sea cual fuere el grado de competencia de una persona, su capacidad no basta para asegurar un desempeño de alto nivel.

La persona también debe tener el deseo de alcanzar un alto grado de desempeño. La fórmula multiplicativa sugiere que la capacidad y la motivación son importantes. Si un empleado está 100 por ciento motivado y es 75 por ciento capaz de desempeñar una tarea, quizá pueda realizar la tarea mejor que una persona promedio. Sin embargo, si la misma persona tiene sólo 10 por ciento de capacidad, ninguna cantidad de motivación le permitirá desempeñarse de forma satisfactoria. Por tanto, la motivación representa el deseo de un empleado y el compromiso con el desempeño y la prueba es su desempeño.

Como se muestra en la fase I de la figura 5.2, el proceso de la motivación empieza por identificar las necesidades de una persona. Las necesidades son las carencias que una

persona experimenta en un momento particular (fase 1). Estas carencias pueden ser psicológicas (por ejemplo la necesidad de reconocimiento), fisiológicas (como la necesidad de agua, aire o alimento) o sociales (por ejemplo la necesidad de amistad). Las necesidades con frecuencia actúan como energéticos. Es decir, las necesidades crean tensión en el individuo y lo incomodan, lo cual puede impulsarlo a esforzarse (fase 2) por reducirlas o eliminarlas.

La motivación se dirige a una meta (fase 3). Una meta es un resultado específico que quiere obtener una persona. Las metas de un empleado a menudo son las fuerzas que lo impulsan y el hecho de alcanzarlas disminuye de forma significativa las necesidades. Christine Broudeau, directora de marketing en EDS, una empresa global de servicios de tecnología tiene un fuerte impulso de avance. Ella expresa que trabajar horas extra en proyectos visibles llevará a promociones, aumentos y una mayor influencia. Estas necesidades y expectativas con frecuencia crean tensión incómoda dentro de ella. Al creer que ciertas conductas específicas pueden superar esta tensión,

Broudeau actúa para reducirla. Ella trabaja en problemas importantes que EDS enfrenta, con el fin de ganar visibilidad e influencia con los gerentes senior (fase 4). Las promociones y los aumentos de sueldo son dos de los caminos que siguen las organizaciones para tratar de mantener las conductas deseables. Éstas constituyen señales (retroalimentación) para los empleados que les indican si sus necesidades de desarrollo y reconocimiento y sus conductas son adecuadas o inadecuadas (fase 5). Una vez que los empleados han recibido sus recompensas o castigos vuelven a evaluar sus necesidades (fase 6).

2.5 Proceso de motivación

Una enorme variedad de factores motiva a los seres humanos. A una persona le puede gustar su trabajo porque satisface sus necesidades sociales y de seguridad. No obstante, las necesidades humanas siempre están cambiando. Lo que motiva a una persona hoy podría no estimularla mañana.

El concepto de necesidades o carencias es importante para abordar el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Por tanto, es preciso saber cómo funciona el proceso de motivación.

La mayoría de las teorías dicen que el proceso de motivación está dirigido a las metas o a las necesidades. Las metas son los resultados que busca la persona y actúan como fuerzas vitales que la atraen. Alcanzarlas reduce las necesidades humanas. Las metas pueden ser positivas (elogios, reconocimiento, interés personal, aumento de sueldo o ascensos) o negativas (críticas, advertencias, desinterés personal y negación de un ascenso). Las metas positivas son muy atractivas; en cambio, las personas suelen evitar las metas que les parecen negativas.

Las necesidades son carencias o deficiencias que la persona experimenta en un periodo determinado. Las necesidades pueden ser fisiológicas (alimento), psicológicas (autoestima) o incluso sociológicas (interacción social). Ellas son el motor de las respuestas conductuales o las desencadenan. Por ello, cuando surge una necesidad la persona se vuelve más susceptible a los esfuerzos que hacen los líderes o los gerentes por motivarla. Un modelo de proceso motivacional consiste en ordenar en una secuencia las variables implicadas.

El proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera:

1. Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
2. La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
3. Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o estrés.
4. Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
5. Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.

Si bien la necesidad satisfecha genera un estado de gratificación y el consiguiente bienestar, una necesidad no satisfecha puede generar frustración, conflicto o estrés. El bloqueo de ciertas necesidades puede resultar en un desempeño indeseable debido a la frustración.

Las personas enfrentan la frustración y el estrés de maneras distintas. Los mecanismos de reacción difieren de una persona a otra en función de factores ambientales, situacionales y personales. La incapacidad para reducir una carencia puede conducir a un esfuerzo mayor para mejorar el desempeño o para aminorar esa necesidad, pero también puede generar comportamientos defensivos, que generalmente se presentan como la necesidad de proteger la propia imagen.

El absentismo o la evasión son actitudes de defensa para huir de un ambiente de trabajo desagradable e insatisfactorio, y se pueden manifestar como ausencia física o no física. La ausencia física significa que la persona no se presenta a trabajar, mientras que la no física puede reflejarse en falta de interés por el trabajo, los colegas o la organización, es decir, la persona está físicamente presente en la empresa, pero su mente no está ahí.

La agresión es una reacción ante la insatisfacción de las necesidades en el entorno laboral.

Puede estar dirigida a una persona, a un objeto o a la organización. Puede ser verbal o física y puede llevar a injurias o a daños a las instalaciones y el equipo. La racionalización es otra forma de comportamiento defensivo; consiste en explicar el fracaso de modo que otros lo acepten, al menos parcialmente. Así, la persona puede atribuir su bajo desempeño al gerente, cuando en realidad no se ha esforzado lo suficiente, o puede atribuir las malas calificaciones que ha obtenido en los exámenes al mal desempeño del profesor.

2.6 Teorías de la motivación (Pirámide de Maslow)

Pirámide de necesidades de Maslow

La teoría de la motivación de Maslow está basada en la llamada pirámide de las necesidades, es decir, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano. Abraham Maslow identificó las siguientes necesidades:

1. Las necesidades fisiológicas son las de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.
2. Las necesidades de seguridad son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo. También están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo.
3. Las necesidades sociales son las de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.
4. Las necesidades de estima son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.
5. Las necesidades de autorrealización son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida. En resumen, existen dos clases de necesidades, las de orden inferior o primarias, como las fisiológicas y las de seguridad, las cuales son satisfechas de forma externa (por medio de la remuneración, la permanencia en el empleo y las condiciones de trabajo) y las de orden superior o secundarias, como las necesidades sociales, de estima y de realización personal, que el individuo satisface en su interior.



Figura 15. Pirámide de Maslow. Fuente: Robbins, 2013, p. 203.

La teoría de Maslow se basa en los siguientes argumentos:

1. Las necesidades que no han sido satisfechas influyen en el comportamiento y lo dirigen hacia metas u objetivos individuales. Una necesidad satisfecha no motiva el comportamiento.
2. Cada persona nace con cierto bagaje de necesidades fisiológicas, las cuales son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento estará exclusivamente dirigido a la satisfacción cíclica de esas necesidades, como el hambre, la sed, el sueño, la actividad, el sexo, etcétera.
3. A partir de cierta edad, cada persona emprende un largo camino de aprendizaje de nuevas pautas de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, que implican protegerse del peligro, las amenazas y las carencias. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad son necesidades básicas para la conservación y supervivencia del individuo.
4. A medida que la persona va controlando sus necesidades primarias por medio del aprendizaje, surgen gradualmente las necesidades secundarias.
5. El comportamiento del individuo está sujeto a la influencia de un gran número de necesidades concomitantes que se incorporan a la jerarquía.

6. No obstante, mientras una necesidad de orden inferior no esté satisfecha, se volverá imperativa y dominará el comportamiento hasta quedar parcial o totalmente satisfecha. Las privaciones harán que un individuo use sus energías para satisfacer sus necesidades básicas antes que ocuparse de las necesidades de orden más elevado.

7. Las necesidades básicas (hambre, sed, sueño) se rigen por un proceso de motivación más rápido, mientras que las más elevadas requieren de un ciclo mucho más largo.

8. La teoría de Maslow parte de la premisa de que las personas tienen la necesidad de crecer y desarrollarse, pero este supuesto no es válido para todos los individuos.

2.7 Teorías de la motivación (Teoría de los dos factores de Herzberg)

Según Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados:

I. Los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc.

Son el contexto del trabajo. En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente. La expresión —higiénico— refleja un carácter preventivo y profiláctico.

Cuando estos factores son excelentes sólo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción. Por ello los llamados factores de insatisfacción incluyen:

- Salario percibido

- Prestaciones sociales percibidas
- Condiciones físicas de trabajo y comodidad
- Relaciones con el gerente
- Relaciones con los colegas y camaradería
- Políticas de la organización

Los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias.

2. Los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella. Los factores de satisfacción son:

- Uso pleno de las habilidades personales
- Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo
- Responsabilidad total por el trabajo
- Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo
- Autoevaluación del desempeño Los factores motivacionales son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personales. Están relacionados con las necesidades secundarias.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional son distintos de los que causan la insatisfacción y están totalmente desligados de ellos. En su opinión, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción.

De igual manera, lo opuesto de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción.

Cada uno de los dos factores tiene una dimensión propia, los planteamientos de Maslow y

Herzberg coinciden en algunos puntos, lo que ofrece una perspectiva más amplia y positiva sobre la motivación humana para el trabajo.

2.8 Teorías de la motivación (Teoría de las necesidades de McClelland)

Esta teoría también se concentra en el contenido. Sostiene que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas:

1. La necesidad de realización (need for achievement) es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación con determinadas normas. Algunas personas tienen una inclinación natural por el éxito y buscan la realización personal, más que la recompensa por el éxito en sí. Los grandes triunfadores se diferencian por su deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones en las que puedan asumir la responsabilidad de encontrar soluciones para sus problemas. Sin embargo, no son jugadores ni les gusta ganar por suerte. Evitan las tareas que son demasiado fáciles o difíciles.

2. La necesidad de poder (need for power) es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural. Es el deseo de producir un efecto, de estar al mando. Las personas que tienen esta necesidad prefieren situaciones competitivas y de estatus y suelen preocuparse más por el prestigio y la influencia que por el desempeño eficaz.

3. La necesidad de afiliación (need for affiliation) es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás. Las personas que tienen esta necesidad buscan la amistad, prefieren situaciones de cooperación en lugar de aquellas de competencia y desean relaciones que impliquen comprensión recíproca.

Estas tres necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona. Como las necesidades son aprendidas, el comportamiento que es recompensado tiende a repetirse con más frecuencia. Como

resultado de ese proceso de aprendizaje, las personas desarrollan pautas únicas de necesidades que afectan su comportamiento y desempeño.

Las organizaciones suelen aplicar cuestionarios para evaluar las necesidades de cada persona, así como pruebas de proyección que incluyen figuras y que requieren que el solicitante escriba una historia basada en cada una de las figuras que se le presentan.

Las investigaciones sobre motivación han llegado a las siguientes conclusiones:

1. Las personas que tienen una elevada necesidad de realización prefieren las actividades que implican mucha responsabilidad, que ofrecen realimentación y que entrañan riesgo. Cuando se reúnen estas tres características, los realizadores se sienten muy motivados. Los realizadores son personas que alcanzan el éxito en actividades empresariales o en negocios propios.

2. La necesidad de realización no garantiza un buen desempeño como ejecutivo en las grandes organizaciones. En general, el realizador se inclina más por hacer las cosas personalmente que por influir en los demás para que tengan un mejor desempeño.

3. La combinación de una gran necesidad de poder y una escasa necesidad de socialización parecen estar relacionadas con el éxito de los gerentes.

4. Las personas pueden aprender a satisfacer sus necesidades de realización por medio de programas de capacitación que se concentran en las luchas y los éxitos. Estos programas estimulan el lado realizador y omiten las demás necesidades. Las teorías de la motivación que presentamos a continuación son conocidas como teorías del proceso.

2.9 Teorías de la motivación (Teoría de la equidad)

Fue desarrollada por Adams, y es la primera que se refirió al proceso de motivación; se basa en la comparación que las personas hacen entre sus aportaciones y recompensas y las de otros. Las personas contrastan su trabajo, sus entradas (esfuerzo, experiencia, educación y competencias) y los resultados que obtienen (remuneración, aumentos y reconocimiento) en comparación con los de otras personas. Analizan lo que reciben de su

trabajo (resultados) en relación con lo que invierten en él (entradas), y comparan esa relación con las de otras personas relevantes.

Cuando esta comparación produce la percepción de que las relaciones son iguales, decimos que existe un estado de equidad. Cuando se percibe que esas relaciones son desiguales, las personas experimentan una tensión negativa que conduce a la necesidad de una acción correctiva a efecto de eliminar cualquier injusticia.

Se observan tres estados posibles: equidad, inequidad negativa e inequidad positiva. Al hacer sus comparaciones, cada persona identifica alguno de los estados mencionados en relación con sí misma o con terceros. Se pueden utilizar cuatro referencias para la comparación:

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

Las personas se comparan con amigos, vecinos, colegas de la misma organización o de otras, o con empleos anteriores, y escogen su punto de referencia con base en el nivel de atractivo o de información al respecto.

La comparación incluye cuatro variables moderadoras: sexo, antigüedad en el empleo, nivel jerárquico dentro de la organización e historial profesional o académico. Las investigaciones revelan que los hombres y las mujeres prefieren compararse con personas del mismo sexo; las mujeres aceptan recibir menos que los hombres por trabajos equivalentes y muestran expectativas más bajas respecto a la remuneración; las personas que realizan actividades que no discriminan por sexo hacen más comparaciones mixtas que cuando están en situaciones en las cuales domina un sexo.

Ante una situación de inequidad, la persona tiene seis opciones:

- I. Modificar las entradas (aportaciones) con un menor esfuerzo en el trabajo.

2. Modificar los resultados (recompensas recibidas): se mantiene la cantidad de producción, pero se reduce la calidad del trabajo.
3. Distorsión de la propia imagen: la persona percibe que trabaja más o menos que otras.
4. Distorsión de la imagen de otros: la persona percibe que el trabajo de otros no es una buena referencia para hacer comparaciones.
5. Buscar otro punto de referencia para obtener otra base de equilibrio. Se hacen comparaciones con personas que ganan más o menos, de tal forma que la situación parezca mejor.
6. Abandonar la situación: se deja el empleo o la organización.

La remuneración es una importante fuente de equidad o inequidad porque:

1. Cuando la remuneración está basada en el tiempo (salario mensual):

a) Las personas que perciben un salario alto tienden a producir en mayor cantidad o con más calidad que aquellas que reciben un pago justo, a fin de aumentar las entradas y restablecer la equidad.

b) Las personas mal remuneradas tienden a producir menos o con menor calidad. Su esfuerzo disminuye en comparación con el de aquellas personas que reciben un pago justo, y la calidad y la productividad también disminuyen.

2. Cuando la remuneración se basa en el volumen de producción:

a) Las personas que perciben una remuneración alta producen menos que aquellas que reciben un pago justo.

El aumento del volumen incrementa la inequidad. Estas personas dirigen su esfuerzo a mejorar la calidad, más que a aumentar el volumen.

b) Las personas que están mal remuneradas producen un gran número de unidades de baja calidad en comparación con las personas que reciben un pago justo. Así, cambian calidad por cantidad a fin de aumentar la recompensa y lograr la equidad, pero su esfuerzo aumenta poco o nada.

Existen evidencias de que las personas toleran mejor la inequidad positiva, porque la injusticia que se deriva de una remuneración excesiva al parecer no afecta el comportamiento en la mayoría de las situaciones. Además, se pueden concentrar en otras recompensas de la organización, como puestos de mayor estatus y lugares de trabajo más agradables, para encontrar la equidad.

La teoría de la equidad trata de explicar la justicia distributiva, o sea, la forma en que las personas perciben la distribución y la asignación de recompensas en la organización. Más recientemente, la teoría de la equidad incorporó la justicia de los procesos, o sea, la forma en que se define la distribución de las recompensas. Se ha demostrado que la justicia distributiva influye más en la satisfacción de las personas que la justicia del proceso, y ello se refleja en el comportamiento de las personas hacia la organización, en su confianza en los superiores y en su deseo de permanecer en la empresa.

Para aminorar posibles efectos nocivos, los ejecutivos deben compartir la información sobre decisiones relativas a las recompensas, seguir procesos coherentes y sin sesgos, y aplicar prácticas que mejoren la percepción de las personas sobre la justicia de los procesos. Al mejorar la percepción de justicia, los jefes y la organización también serán percibidos de manera positiva, aun cuando las personas estén insatisfechas con su remuneración o con las oportunidades de crecimiento.

La percepción de justicia influye en la ciudadanía organizacional, porque provoca que las personas estén más satisfechas y dispuestas a colaborar en acciones voluntarias para ayudar a otros y a actuar en forma positiva. La teoría de la equidad demuestra que las recompensas, tanto las relativas como las absolutas, afectan profundamente la motivación de las personas.

2.10 Teorías de la definición de objetivos

Según Edwin Locke, la principal fuente de motivación es la intención de luchar por alcanzar un objetivo. Éste indica a la persona qué debe hacer y cuánto esfuerzo tendrá que invertir para lograrlo.

La teoría de la definición de los objetivos analiza el efecto que la especificación de objetivos, los desafíos y la realimentación producen en el desempeño de las personas.

Locke busca demostrar varios aspectos de la definición de los objetivos:

1. La importancia de los objetivos para motivar a las personas.
2. Por qué los objetivos bien definidos mejoran el desempeño individual.
3. Por qué los objetivos más difíciles, cuando son aceptados, mejoran más el desempeño que los objetivos fáciles.
4. La realimentación generada por el logro de objetivos favorece un mejor desempeño.

En otros términos, la teoría de la definición de los objetivos se fundamenta en los siguientes supuestos:

1. Los objetivos bien definidos y más difíciles de alcanzar llevan a mejores resultados que las metas amplias y generales. La especificación de los objetivos funciona como un estímulo interno. Si un vendedor define el objetivo de vender 12 automóviles al mes, hará todo lo posible por alcanzar esa meta.
2. Si la persona acepta el objetivo y ha sido capacitada, cuánto más difícil sea el objetivo, más elevado será el nivel de desempeño. El compromiso con un objetivo difícil depende de que la persona realice un gran esfuerzo.
3. La persona trabaja mejor cuando recibe realimentación sobre sus avances en busca del objetivo y esto le ayuda a percibir la diferencia entre lo que está haciendo y lo que debería hacer. La realimentación es una guía de comportamiento. Cuando es autogenerada, o sea que la misma persona supervisa su desempeño y progresos, es más poderosa que la obtenida de una fuente externa.
4. Algunas personas prefieren trabajar con objetivos definidos por el jefe. Sin embargo, la persona suele comprometerse más cuando participa en la definición de sus propios objetivos, porque son una meta que desea alcanzar.
5. La eficacia personal significa que el individuo tiene la convicción íntima de que es capaz de realizar la tarea encomendada. Cuanto mayor sea la eficacia personal, mayor será su confianza en que podrá desempeñar el trabajo con éxito. Las personas que tienen una baja

eficacia personal tienden a abandonar las tareas y a desistir de sus esfuerzos; mientras, aquellas que tienen una gran eficacia personal tienden a luchar más arduamente. Éstas responden a la realimentación negativa con mucha mayor determinación.

6. La definición individual de los objetivos no funciona igual para todas las tareas. Los resultados son mejores cuando la tarea es simple, conocida e independiente. Cuando existe mucha interdependencia entre las tareas, la definición de objetivos en grupo funciona mejor.

Según la teoría de la determinación de objetivos, existen cuatro métodos básicos para motivar a las personas:

1. El dinero. No debe ser el único motivador, sino que se debe aplicar junto con los tres métodos siguientes.
2. Definición de objetivos.
3. Participación en la toma de decisiones y en la definición de objetivos.
4. Rediseño de los puestos y las tareas, de modo que representen un desafío mayor y atribuyan más responsabilidad a las personas.

2.11 Teorías modernas de motivación

a. Teoría de la autodeterminación

Esta teoría plantea que la gente prefiere sentir que tiene control sobre sus acciones, de manera que cualquier situación que haga que una tarea que antes se disfrutaba y que ahora se experimente más como una obligación que como una actividad que se eligió con libertad, reducirá la motivación. Gran parte de los estudios sobre la teoría de la autodeterminación en el CO se ha enfocado en la teoría de la evaluación cognitiva, la cual propone que las recompensas extrínsecas tienden a disminuir el interés intrínseco en una tarea. Cuando los individuos reciben un pago por su trabajo, sienten que se trata de algo que tienen que hacer y no algo que quieren hacer. La teoría de la autodeterminación también establece que las personas, además de sentirse impulsadas por una necesidad de autonomía, buscan cómo ser competentes y hacer conexiones positivas con los demás.

Una gran cantidad de estudios respaldan la teoría de la autodeterminación (Robbins & Judge, 2013).

Cuando las organizaciones utilizan recompensas extrínsecas por un desempeño sobresaliente, los empleados sienten que están haciendo un buen trabajo, no tanto por su deseo intrínseco de sobresalir, sino porque eso es lo que la organización quiere. La eliminación de las recompensas extrínsecas también suele producir un cambio en la percepción que tiene el individuo de por qué trabaja en una actividad —de una explicación externa a otra interna.

b. Teoría del establecimiento de metas

Las metas difíciles motivan a las personas, porque captan nuestra atención y ayudan a centrarnos. En segundo lugar, las metas desafiantes nos energizan debido a que tenemos que trabajar más duro para alcanzarlas. ¿Estudia lo mismo para un examen fácil que para uno difícil? Probablemente no. En tercer lugar, cuando las metas son difíciles, las personas persisten en tratar de lograrlas. Por último, las metas desafiantes nos llevan a descubrir estrategias que sirven para realizar el trabajo o la tarea en forma más eficaz. Si tenemos que luchar para resolver un problema difícil, es frecuente que pensemos en la mejor forma de hacerlo.

La teoría del establecimiento de metas presupone que un individuo está comprometido con la meta y determinado a no reducirla ni abandonarla. El individuo primero piensa que puede alcanzar la meta y, segundo, quiere alcanzarla. Es más probable que el compromiso con la meta ocurra cuando esta se hace pública, cuando el individuo tiene un locus de control interno y cuando las metas las establece el propio individuo en lugar de que otros se las asignen.

En sí mismas las metas parecen influir en el desempeño más significativamente cuando las tareas son sencillas en vez de complejas, cuando están bien aprendidas en vez de ser novedosas y cuando son independientes en vez de interdependientes. Cuando se trate de tareas interdependientes, es preferible establecer metas grupales (Robbins & Judge, 2013).

c. Teoría del reforzamiento

Para Robbins & Judge (2013), la teoría del establecimiento de metas surge de un modelo cognitivo que propone que los objetivos de un individuo dirigen sus acciones. En cambio, la teoría del reforzamiento se deriva de una perspectiva conductista, y señala que el reforzamiento condiciona el comportamiento. Está claro que ambas teorías representan ideas filosóficas opuestas. Los teóricos del reforzamiento ven el comportamiento como algo causado por el Comportamiento Organizacional entorno; afirman que no es necesario considerar los eventos cognitivos internos; lo que controla al comportamiento son los reforzadores: cualquier consecuencia que siga de inmediato a una respuesta incrementa la probabilidad de que la conducta se repita.

La teoría del reforzamiento ignora el estado interno del individuo y únicamente se concentra en lo que le sucede cuando ejecuta cierta acción. Como no considera aquello que desencadena el comportamiento, no se trata, en sentido estricto, de una teoría sobre la motivación. No obstante, ofrece un medio sólido para analizar lo que controla el comportamiento y, por tal razón, es común que se incluya en los estudios sobre motivación.

d. Teoría de la equidad

Fue desarrollada por Adams (1965), citado por Chiavenato (2009), y es la primera que se refirió al proceso de motivación; se basa en la comparación que las personas hacen entre sus aportaciones y recompensas, y las de otros. Las personas contrastan su trabajo, sus entradas (esfuerzo, experiencia, educación y competencias) y los resultados que obtienen (remuneración, aumentos y reconocimiento) en comparación con los de otras personas. Analizan lo que reciben de su trabajo (resultados) en relación con lo que invierten en él (entradas), y comparan esa relación con las de otras personas relevantes. Cuando esta comparación produce la percepción de que las relaciones son iguales, decimos que existe un estado de equidad. Cuando se percibe que esas relaciones son desiguales, las personas experimentan una tensión negativa que conduce a la necesidad de una acción correctiva a efecto de eliminar cualquier injusticia. Así, como muestra la figura 18, se observan tres estados posibles: equidad, inequidad negativa e inequidad positiva.

Al hacer sus comparaciones, cada persona identifica alguno de los estados mencionados en relación con sí misma o con terceros.

La teoría de la equidad trata de explicar la justicia distributiva; es decir, la forma en que las personas perciben la distribución y la asignación de recompensas en la organización. Más recientemente, la teoría de la equidad incorporó la justicia de los procesos, que es la forma en que se define la distribución de las recompensas. Se ha demostrado que la justicia distributiva influye más en la satisfacción de las personas que la justicia del proceso, y ello se refleja en el comportamiento de las personas hacia la organización, en su confianza en los superiores y en su deseo de permanecer en la empresa (Chiavenato 2009).

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

Figura 18. Equidad en el intercambio social. Fuente: Chiavenato, 2009, p. 249.

Unidad III

Liderazgo, poder y política

El tema del liderazgo ha fascinado al mundo desde hace mucho tiempo y está adquiriendo una importancia cada vez mayor en las organizaciones. La razón es muy sencilla: las empresas requieren líderes que las dirijan correctamente, pues el liderazgo es la manera más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones y llevarlas al éxito y a la competitividad.

Sin liderazgo, las organizaciones corren el peligro de vagar sin metas ni rumbo definido. El liderazgo les imprime fuerza, vigor y dirección. Las organizaciones requieren de un gran número de personas que trabajen juntas y realicen diferentes actividades en varios niveles.

Muchas ocupan altos cargos en la jerarquía (presidentes, directores y gerentes), desde los cuales vigilan el trabajo de otras personas y asumen responsabilidad por la actividad conjunta de varios individuos, lo cual necesariamente implica liderazgo, que es un factor clave en toda organización.

De hecho, nunca había sido tan importante para el éxito de las organizaciones como en estos tiempos de cambios, incertidumbre, globalización y competitividad. El problema radica en que no todo directivo (presidente, director o gerente) es un líder, y no todo líder ocupa un puesto de alto nivel. Es decir, liderazgo no es sinónimo de administración.

3.1 Conceptos de poder y de dependencia

El liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento. En esa relación siempre existe un líder (la persona que influye) y los liderados (los sometidos a su influencia).

El poder se refiere a la capacidad que tiene A para influir en el comportamiento de B de modo que éste actúe de acuerdo con los deseos de A.

Esta definición implica un potencial que no necesita actualizarse para que sea eficaz, y una relación de dependencia.

El poder puede existir sin que se use. Por tanto, es una capacidad o potencial. Alguien puede tener poder pero no imponerlo. Es probable que el aspecto más importante del poder es que es una función de dependencia. Entre mayor sea la dependencia de B con respecto de A, mayor es el poder de A en la relación. A su vez, la dependencia se basa en las alternativas que percibe B y la importancia que éste coloca en aquella que A controla. Una persona tiene poder sobre usted solo si él o ella controlan algo que usted desea. Si usted quiere obtener un título universitario y para lograrlo tiene que aprobar cierto curso, y su profesor actual es el único docente que lo imparte, él o ella tiene poder sobre usted.

Sus alternativas están muy limitadas, por lo que para usted es muy importante alcanzar una calificación aprobatoria. De manera similar, si usted estudia con dinero totalmente aportado por sus padres, tal vez reconozca el poder que ellos tienen sobre su persona. Usted depende de ellos para el apoyo financiero, pero una vez que sale de la escuela, consigue un trabajo y tiene buenos ingresos, el poder de sus padres se reduce bastante. ¿Cuántos de nosotros (no) hemos sabido o escuchado de un pariente rico que controla gran parte de la familia con la sola amenaza, implícita o explícita, de “dejarla fuera de la herencia”?

El concepto de influencia está estrechamente ligado a los de poder y autoridad. Poder es el potencial de una persona para influir en otras. En una organización, el poder es la capacidad de controlar las decisiones y las acciones de otras personas, aun cuando éstas se resistan.

Por otra parte, la autoridad se refiere al poder legítimo, o sea, a las facultades que tiene una persona gracias a la posición que ocupa en una estructura organizacional. Autoridad es el poder legal y socialmente aceptado. El individuo que posee un puesto importante en una organización tiene poder por ese simple hecho: es el llamado poder del puesto.

En una organización, el presidente tiene más poder que el gerente, debido a la autoridad formal que le confiere su posición jerárquica, y no por sus características personales, aun cuando éstas le permiten ocupar su cargo. La capacidad para influir, persuadir y motivar a

los subalternos está fuertemente relacionada con el poder que los demás perciben en el líder.

French y Raven señalan cinco tipos de poder:

1. El poder coercitivo se basa en el temor y la coerción. El subalterno percibe que si no cumple con las exigencias del líder ello le puede llevar a sufrir algún castigo o sanción que quiere evitar.
2. El poder de recompensa se sustenta en la esperanza del subalterno de obtener algún premio, incentivo, elogio o reconocimiento que desea.
3. El poder legítimo se deriva del cargo que ocupa el individuo en el grupo o en la jerarquía.

En una organización formal, el supervisor de primera línea es percibido como una persona que tiene más poder que los obreros, el gerente tiene más poder que el supervisor y el director tiene más poder que el gerente. Los niveles jerárquicos establecen escalafones de autoridad dentro de la organización.

4. El poder de competencia se basa en la especialización, el talento, la experiencia o el conocimiento técnico. También se le llama poder de pericia. Los subalternos perciben al líder como una persona que posee competencias y conocimientos superiores.
5. El poder de referencia se basa en la actitud y el atractivo. El líder que es admirado por ciertos rasgos de personalidad deseables posee poder de referencia. A este poder se le llama popularmente carisma. El poder de referencia proviene de la admiración por el líder y el deseo de parecerse a él.

El poder de coerción, el poder de recompensa y el poder legítimo se derivan del puesto que una persona ocupa en la organización, mientras que el poder de competencia y el poder de referencia se derivan de la persona misma, independientemente de su puesto en la organización.

Cuando el liderazgo se basa en el poder de coerción, de recompensa o legítimo, no proviene del líder, sino del poder que le confiere su posición en la organización. El verdadero liderazgo se deriva del poder de competencia o de referencia, es decir, se basa

en el líder, y se caracteriza por la capacidad de lograr resultados por medio de las personas.

Dependencia. El aspecto más importante del poder es que se presenta en función de la dependencia. Cuanto más dependa un subordinado de su jefe, mayor será su poder. Si hay algo que sólo el jefe posee y si él controla aquello que los subordinados necesitan, los hará dependientes y tendrá poder sobre ellos.

La dependencia es inversamente proporcional a las fuentes de abastecimiento. La posesión de algo abundante no aumenta el poder. Si todo el mundo es rico, el dinero no representa una fuente de poder. Sin embargo, si un jefe monopoliza la información, el prestigio o algo que las personas desean, éstas se vuelven dependientes de él. Por el contrario, mientras más opciones tengan las personas y las organizaciones, menos poder cederá a otros. Esto lleva a muchas empresas a diversificar sus proveedores en lugar de concentrarse en unos cuantos.

Esto también es aplicable a la independencia financiera para reducir el poder de otros sobre nuestro comportamiento. La dependencia es mucho mayor cuando el recurso controlado es importante, escaso e insustituible.

Veamos por qué:

1. Importancia. Para que haya dependencia, el recurso debe ser valioso. Esto explica por qué un departamento de marketing es vital cuando la venta de los productos es fundamental. Los sindicalizados se vuelven más poderosos cuando hay una huelga o la crisis laboral se agrava porque representan a la mano de obra. En las empresas de alta tecnología, los ingenieros de investigación y desarrollo constituyen un grupo poderoso, mientras en las empresas orientadas al mercado el departamento de marketing tiene más poder.

2. Escasez. Para que un recurso genere dependencia debe ser percibido como escaso. Si es abundante, su posesión no otorga poder. La posesión de un recurso escaso, como el conocimiento, puede aumentar el salario, pero también el poder y el valor de las personas.

3. Insustituible. El poder aumenta en la medida en que no existan sustitutos viables. El recurso debe ser percibido como difícil de reemplazar. El reconocimiento de la competencia de una persona aumenta su valor, su visibilidad y su movilidad en la organización.

3.2 Bases del poder

¿De dónde viene el poder? ¿Qué es lo que da influencia a un individuo o grupo sobre otros? Responderemos estas preguntas al dividir las bases o fuentes del poder en dos grupos generales –formal y personal– para luego desglosar cada uno en categorías más específicas.

Poder formal

El poder formal se basa en la posición que tiene un individuo en una organización. El poder formal proviene de la capacidad de obligar o recompensar, o de la autoridad formal.

Poder coercitivo

El poder coercitivo depende del miedo. Una persona reacciona a este poder por miedo a los resultados negativos que pueden ocurrir si falla en su cumplimiento. Se basa en la aplicación, o amenaza de aplicación, de sanciones físicas como infligir dolor, generación de frustración a través de la restricción de los movimientos, o el control por la fuerza de necesidades fisiológicas o de seguridad.

A nivel organizacional, A tiene poder coercitivo sobre B si A lo puede despedir, suspender o bajar de categoría, con la suposición de que B valora su trabajo. De manera similar, si A puede asignar a B actividades de trabajo que éste encuentra desagradables o lo trata en una forma que a B le parece embarazosa, A tiene poder coercitivo sobre B. El poder coercitivo también surge de la posesión de información clave. En una organización, los individuos que tienen datos o conocimientos que otros necesitan hacen a éstos dependientes de ellos.

Poder de recompensa

Lo opuesto al poder coercitivo es el poder de recompensa. Las personas cumplen los deseos o instrucciones de otro porque hacerlo les produce beneficios; entonces, alguien que distribuye premios que otros consideran valiosos tendrá poder sobre ellos. Estas recompensas pueden ser financieras—como controlar el nivel salarial, aumentos y bonos; o no financieros— inclusive los reconocimientos, ascensos, asignación de trabajo interesante, colegas amistosos y turnos de trabajo preferentes o territorios de venta codiciados.

El poder coercitivo y el de recompensas son contrapartes uno del otro. Si puede retirar algo que otro valora positivamente o infligirle un valor negativo, usted tiene poder coercitivo sobre esa persona.

Poder legítimo

En los grupos formales y organizaciones, es probable que el acceso más frecuente a una o más de las bases del poder sea la posición que alguien tiene en la estructura. Esto se llama poder legítimo. Representa la autoridad formal para controlar y usar los recursos organizacionales.

Las posiciones de autoridad incluyen el poder coercitivo y el de recompensa.

Sin embargo, el poder legítimo es más amplio que los otros dos. En específico, incluye que los miembros de una organización acepten la autoridad de un puesto. Cuando hablan los directores de escuela, presidentes de banco o capitanes de barco (suponiendo que sus directivos son vistos como portadores de la autoridad de sus puestos), los profesores, cajeros y primeros oficiales escuchan y por lo general obedecen.

Poder personal

Usted no tiene que tener un puesto formal en una organización para tener poder.

Muchos de los diseñadores de chips más competitivos y productivos en Intel, por ejemplo, tienen poder, pero no son gerentes ni tienen poder formal. Lo que

Comparar las cinco bases del poder.

Bases del poder poseen es poder personal: el que viene de las características únicas de un individuo.

En esta sección veremos dos bases del poder personal: la experiencia y el respeto y admiración de los demás.

Poder del experto

El poder del experto es la influencia ejercida como resultado de la experiencia, aptitudes o conocimiento especiales. La experiencia se ha vuelto una de las fuentes más poderosas de influencia a medida que el mundo se ha orientado más hacia la tecnología. Conforme los trabajos se hacen más especializados, nos hacemos más dependientes de los expertos para alcanzar nuestras metas. Por lo general se acepta que los físicos tienen experiencia técnica y por tanto tienen el poder del experto: la mayoría de nosotros seguimos los consejos que nuestros doctores nos dan. Sin embargo, también es importante reconocer que los especialistas en computación, contadores fiscales, economistas, psicólogos industriales y otros especialistas, son capaces de manejar el poder como resultado de su experiencia.

Poder referente

El poder referente se basa en la identificación con una persona que tiene recursos o características personales deseables. Si usted me simpatiza, lo respeto y admiro, entonces usted puede ejercer poder sobre mí porque quiero agradarle.

El poder referente se desarrolla por la admiración de otro y el deseo de ser como esa persona. Por ejemplo, ayuda a explicar por qué se pagan millones de dólares a las celebridades con objeto de que recomienden productos en los comerciales. Las investigaciones de mercado señalan que personas como LeBron James y Tom Brady tienen el poder de influir en la selección de zapatos deportivos y tarjetas de crédito.

Con un poco de práctica, usted y yo tal vez podríamos grabar un comercial de ventas como estas celebridades, pero el público consumidor no nos identifica ni a usted ni a mí. Una de las formas en que los individuos adquieren poder referente es mediante el carisma. Ciertas personas tienen poder referente, porque si bien no tienen puestos de

liderazgo son capaces de influir en otros debido a su dinamismo carismático, simpatía y efectos emocionales que tienen sobre nosotros

3.3 Tácticas de poder

Las tácticas de poder son las formas en que los gerentes influyen en las personas y convierten su poder en acciones específicas.

Una investigación identificó siete elementos en las tácticas de poder:

1. La razón consiste en utilizar hechos y datos para elaborar una presentación lógica o racional de las ideas.
2. La amabilidad se refiere a utilizar elogios, crear un clima de buena voluntad, adoptar una postura humilde y tratar de parecer amigable cuando se pide algo.
3. La coalición se refiere a conseguir que otras personas de la organización apoyen una idea.
4. La negociación consiste en lograr acuerdos por medio del intercambio de beneficios, favores o ventajas.
5. La afirmación se refiere a utilizar un enfoque directo y vigoroso, a repetir recordatorios y a girar órdenes que se deben cumplir o reglas que exigen obediencia.
6. Las autoridades superiores, se refiere a conseguir que los niveles más altos de la organización apoyen una idea.
7. Las sanciones o el uso de recompensas y castigos, promesas o amenazas relacionadas con salarios, evaluación del desempeño o ascensos.

Robbins afirma que los gerentes utilizan en su quehacer diario varias tácticas de poder de acuerdo con los objetivos que quieran alcanzar:

1. Cuando quieren obtener beneficios de sus superiores, utilizan un trato cordial y afable.
2. Cuando el objetivo es plantear una idea, utilizan la razón.

3. Cuando buscan favores de los subordinados, usan la amabilidad, y cuando quieren vender una idea, usan la razón.
4. Cuando la experiencia anterior indica que existe una enorme probabilidad de éxito, presentan una simple solicitud para obtener la aceptación. Cuando es menos probable que esto ocurra, usan las órdenes y las sanciones. La posibilidad de que ocurra un hecho determina la elección de las tácticas.
5. La cultura organizacional influye en las tácticas de los gerentes para adquirir poder. Algunas culturas estimulan el trato cordial, otras fomentan la razón y algunas más utilizan las órdenes y las sanciones. La organización influye en mayor o menor medida en las tácticas de poder que los gerentes aplican.

3.4 Concepto de liderazgo

Debido a su importancia, el liderazgo ha dado lugar a muchas investigaciones, de las cuales han surgido diversas teorías. En este capítulo repasaremos buena parte de lo que se ha descubierto después de muchos años de trabajo. La diversidad de enfoques es enorme, lo cual demuestra que el tema es muy complejo y falta mucho por conocer.

El liderazgo es un conjunto de habilidades que hacen que una persona sea apta para ejercer tareas como líder. Se pueden liderar no solo tareas, sino también ideologías o pueden ser un modelo en los que muchos se inspiren por sus labores. Generalmente, un líder tiene la capacidad de motivar a la gente porque tiene características emocionales que generan empatía en sus seguidores.

El conjunto de habilidades que son necesarias para ejercer como un líder son del tipo gerenciales o directivas y con ellas el líder generará una influencia positiva sobre un determinado grupo de personas, con el fin de que, por ejemplo, trabajen con más entusiasmo, reciban indicaciones para hacer una tarea, darles ánimo, etcétera. También es válido decir que un líder es quien toma la iniciativa para comenzar a hacer algo, quien incentiva, gestiona, evalúa.

El liderazgo implica una apropiación desigual de poder, ya que los miembros del grupo solo acatarán las órdenes, aunque pueda que sí ayuden a tomar decisiones dando su punto de vista y colaborando de otras formas. El término liderazgo también puede ser usado para señalar a un grupo de líderes.

Líder también puede ser aquel que tiene características que lo hacen una persona célebre o para señalar a una persona que impone respeto. Un líder se destaca entre los demás y tiene cualidades que le dan la superioridad para desempeñar el papel que posee. El líder deberá sobresalir en algún aspecto (títulos, experiencia, conocimientos, desempeño, etcétera) para que se vea como —mejorll ante el resto de sus pares.

3.5 El liderazgo en contraste con la administración

El liderazgo es el proceso de desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos. NoelTichy, que ha estudiado a muchos líderes destacados de negocios, describe el liderazgo en estas palabras: El liderazgo es alcanzar algo por conducto de otra gente, lo que no hubiera sucedido si uno no estuviera allí. Y en el mundo de hoy, eso significa menos y menos órdenes y control, y más y más cambio de mentalidad de la gente, y con ello modificar la forma en que se conduce. En la actualidad, el liderazgo es ser capaz de movilizar ideas y valores que energizan a la gente.

Un líder muestra los atributos clave del liderazgo, ideas, visión, valores, influir en otros y tomar decisiones difíciles. En contraste, un administrador o gerente dirige el trabajo de otros y es responsable de sus resultados. Los administradores efectivos aportan cierto grado de orden y consistencia al trabajo para sus empleados. En este capítulo y el siguiente, el lector descubrirá que el liderazgo es como un prisma; algo nuevo y diferente aparece cada vez que uno lo observa desde otro ángulo. Nuestros propósitos son identificar y describir para usted diversos asuntos, ideas y enfoques sobre el liderazgo. Al hacerlo, presentamos varias perspectivas del liderazgo y sugerimos algunas de sus fortalezas, limitaciones y aplicaciones.

También pretendemos que estos capítulos le brinden elementos de juicio adicionales sobre sus propias habilidades de liderazgo y aquellas que requiere desarrollar más. Nuestra hipótesis es simple: el liderazgo puede ser aprendido, pero no enseñado. Aprender sobre liderazgo significa que un individuo está buscando activamente realizar los cambios que se requieren para convertirse en líder. Como se sugirió en el caso introductorio, Jeff Fehrman dirige preocupándose por otros, clientes y empleados, y comportándose con integridad. Con el ejemplo, Fehrman influye en sus subordinados para que adopten estos valores como suyos.

Él se conduce y apoya a su gente en formas que permiten que se vaya “... al final de la jornada con la idea de que he hecho lo que es correcto para ellos, que no sólo trabajo por mí, sino por todos nosotros”. Al mismo tiempo, Fehrman reconoce la necesidad de tener un buen desempeño y tomar decisiones difíciles, como no invitar a su personal y sus cónyuges al Caribe porque todavía no se llega a la meta de ventas de un millón de dólares. Sin embargo, como reconocimiento a lo logrado, los festejó con una cena y una noche en Biltmore Estate en North Carolina.

La tabla 10.1 nos brinda un panorama de los contrastes entre los aspectos esenciales del liderazgo y la administración por lo que se refiere a cuatro categorías: proceso de pensamiento, patrones usuales de establecimiento de dirección, enfoque de las relaciones con los empleados y método de operación. Los pares de atributos en cada categoría se presentan como extremos de un continuo.

La mayoría de los líderes y administradores no funciona en dichos extremos. Sin embargo, es probable que surjan patrones que tienden hacia el liderazgo por una parte, o hacia la administración por otra, conforme los líderes y gerentes desarrollan y utilizan sus competencias. Cuando revise la tabla 10.1, marque el punto en cada continuo que refleje el énfasis relativo en liderazgo o administración de una persona bajo cuya supervisión usted haya trabajado. Los individuos pueden inclinarse con más fuerza hacia un perfil de liderazgo o administración en varios momentos, conforme enfrentan diferentes temas y problemas. Sin embargo, la mayoría tiende a operar en lo principal en función de un perfil de liderazgo o administración. Jeff Fehrman se ajusta claramente al perfil de liderazgo.

Algunas comparaciones entre el liderazgo y la administración			
CATEGORÍA	LIDERAZGO		ADMINISTRACIÓN
Proceso de pensamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Origina • Se enfoca en la gente • Mira hacia fuera 		<ul style="list-style-type: none"> • Inicia • Se enfoca en las cosas • Mira hacia dentro
Establecimiento de dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Visión • Crea el futuro • Ve el bosque 		<ul style="list-style-type: none"> • Planes operativos • Mejora el presente • Ve los árboles
Relaciones con los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Delega • Asocia • Confía y desarrolla 		<ul style="list-style-type: none"> • Controla estrictamente • Subordina • Dirige y coordina
Método de operación	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia (hace las cosas correctas) • Crea el cambio • Sirve a clientes y consumidores 		<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia (hace correctamente las cosas) • Maneja el cambio • Sirve a la administración superior

3.6 El uso del poder por los líderes

Los líderes y administradores usan muchas fuentes de poder para influir en sus seguidores apelando a una o más de sus necesidades. El liderazgo efectivo depende tanto de la aceptación de la influencia por el seguidor, como de que el líder realmente lo sea. El poder y la influencia son esenciales para la función de líder o administrador. En el capítulo describimos las fuentes de poder de un gerente como legítimo, de premiación, coercitivo, referente y de experto. Es útil pensar en el poder de un líder en la misma forma. Revisemos esas fuentes de poder en relación con las funciones de líder y seguidor.

Poder legítimo.

Los seguidores harán algo porque el líder tiene derecho de solicitar que lo hagan, y ellos la obligación de acatarlo. Este poder legítimo proviene de la posición del líder en la organización. Consideremos el siguiente ejemplo de ejercicio de poder legítimo. Mi jefe es Piero Di Matteo en la base de la Fuerza Aérea en Los Ángeles. Él cree que si usted realiza su trabajo a tiempo, no habrá problema. Si uno se empantana, él está allí para guiarlo.

Poder de premiación.

Los seguidores realizarán algo para obtener los premios en que el líder influye (como ascensos, aumentos de sueldo y mejores trabajos). Por tanto, el poder de premiación proviene de la capacidad del líder de brindar algo que desean los integrantes del equipo a cambio de las conductas que el líder espera y desea. Consideremos el siguiente ejemplo de ejercicio del poder de premiación. Bill Weingart de First Data Merchant Services Corporation de Hagerstown, Maryland, entiende la importancia de entregar premios y reconocimientos a los empleados cuando alcanzan sus metas. Asimismo, él estimula la educación y el auto mejoramiento. Él es mentor de todo el que tiene la oportunidad de trabajar con él. Creo que nunca encontraré a nadie como él en toda mi vida laboral.

Poder coercitivo.

Los seguidores pueden conducirse en formas que eviten los castigos que el líder controla (por ejemplo, la destitución del puesto, reprimendas, negativas de aumento de sueldo y despidos). El poder coercitivo es la posibilidad de influir en los demás mediante sanciones o castigos. Por desgracia, el poder coercitivo no estimula necesariamente la conducta deseada, pero puede reducir o detener el comportamiento indeseable. Consideremos el siguiente ejemplo de la aplicación del poder coercitivo.

Acción

. “Piense en lo que se tiene que hacer. Si vale la pena hacerlo, hágalo. Tenemos 2 000 vuelos diarios. ¿Y todos esos despegues de ayer? ¡Puf! Ya pasaron ayer. Hoy es hoy, y tenemos que volver a hacerlo.”

Medición

. “Lo que se mide, se hace. Creo en que los hechos son inamovibles. Obtenga tantos hechos como pueda. No pase todo su tiempo en ellos, pero si tiene suficientes hechos y una buena intuición, estará en lo correcto la mayor parte del tiempo.”

Sin sorpresas

. “Si algo no va bien, díganos de modo que podamos atenderlo. Ésa es una cualidad esencial de Continental. Estamos dispuestos a detenernos y hablar sobre los asuntos, de modo que la gente pueda decir: ‘Bueno, no está tan mal como creía.’”

Fortaleza

. “Mis empleados saben que no importa lo que hagan, yo estaré de inmediato junto a ellos. Para hacer frente común. Tener fuerza de carácter en los buenos y en los malos tiempos. Si uno hace estas cosas y su gente sabe que ésa es la forma en que uno trabaja, comenzará a ser líder.

Integridad

. “Uno tiene que ser capaz de mirarse al espejo todos los días y decir: “Hice lo mejor que pude.”

Puede verse mayor información sobre Continental Airlines en la página web de la organización en [http:// www.continental.com/ corporate/](http://www.continental.com/corporate/).

3.7 El liderazgo efectivo: fundamentos

El jefe me miró y gritó: “No me importa cuál es tu puesto o qué te dijeron cuando te contrataron. Harás lo que yo te digo que hagas, en la forma en que yo te digo, y si no te gusta, allí está la (palabrota) puerta”. Comencé a enviar mis solicitudes de empleo al día siguiente.

En ocasiones, los líderes no necesitan utilizar el poder coercitivo. Ejemplos del uso del poder coercitivo son la degradación o liquidación de seguidores por un mal desempeño, comportamiento inaceptable (por ejemplo, acoso sexual) y falta de integridad (mentir, conductas engañosas y cosas semejantes).

Poder referente.

Los seguidores realizarán algo porque admiran al líder, desean ser como él y quieren recibir su aprobación. Por lo general, el poder referente se asocia con personas que poseen características personales admiradas, como la humildad, la integridad y el valor. Consideremos el siguiente ejemplo de la aplicación del poder referente. Rudy Gragnani, gerente de la embotelladora de Coca-Cola Company de Richmond, Virginia, me demostró verdadero liderazgo. Un cliente, un expresivo neoyorquino, y yo estábamos discutiendo en voz alta sobre un problema cuando Rudy entró. Después me llamó la atención por gritarle al cliente. Pero en la siguiente reunión de administración, el neoyorquino me dio las gracias. Rudy entendió que lo que él creyó que era una discusión, era simplemente el estilo de Nueva York. Se disculpó conmigo por malentender la situación y transmitió el agradecimiento del departamento de contabilidad por mis esfuerzos.

Poder experto o de la experiencia.

Los seguidores pueden incurrir en ciertas conductas porque creen que el líder posee un conocimiento especial, y conoce lo necesario para llevar a cabo una tarea o resolver un problema. El poder experto tiene un alcance limitado: el líder influye en los seguidores sólo dentro de su área de conocimiento. Consideremos este ejemplo de ejercicio de poder experto. Entré a trabajar con una gerente que era una de las personas más inteligentes con quienes yo haya colaborado. Y las solicitudes que atendimos eran algunas de las modulares más inteligentemente redactadas, flexibles y reutilizables que jamás hubiera visto, y era un ambiente de aprendizaje fantástico para mí.

Un líder efectivo, ya sea un gerente de la primera línea de operación como Jeff Fehrman o un ejecutivo del más alto nivel como Bonnie Reitz, usa todas estas fuentes de poder. En las organizaciones exitosas, el patrón de uso de las fuentes de poder se está moviendo hacia los poderes de premiación, referente y experto, y alejándose de los poderes coercitivo y legítimo. Este nuevo patrón está influido por los cambios en tecnología, mayores habilidades de empleados y equipos para tomar decisiones, el aplanamiento de las estructuras organizacionales y el cambio en las expectativas de trabajo y de vida personal de los empleados.

3.8 Poder político: Estado y ciudadanos.

El individuo es concebido por Aristóteles dentro del marco social en que vive: el hombre, desde su existencia, tiende a comportarse socialmente, predeterminado por sus necesidades materiales; por ello es considerado un animal político. A su vez, es concebido también como un ser con razón. Esta capacidad natural, y a su vez social, permite a quien la posee organizar sus relaciones con arreglo a un fin común. Estas dos cualidades del ser humano condicionan su vida asociativa, le permite asociarse de una determinada manera dentro de un contexto histórico, según el desarrollo económico alcanzado.

En un primer momento se organiza como Familia, que es una forma asociativa muy rudimentaria en la que la relación de parentesco es lo determinante y con una producción organizada de forma unifamiliar y autosuficiente. Tiene una función predominantemente reproductiva, con un carácter conservacionista de la especie.

Posteriormente se organiza como Tribu, base del pueblo o nación, esto es, reunión de muchas familias (con lazos comunes de sangre, lenguaje, costumbre, etc.) que surge, como dice Marx, como condición previa de la apropiación y uso conjuntos, temporales, del suelo, en donde domina la relación de propiedad comunal y posesión individual, y la relación de intercambio de sus excedentes entre diferentes tribus. Según Aristóteles esta forma social tiene funciones más elevadas, propias del desarrollo intelectual del ser humano.

En una fase más avanzada económicamente aparece el Estado³ como forma de organización social y expresión de un desarrollo de relaciones mercantiles y explotación de la fuerza de trabajo con fines privados y lucrativos. Es, como dice Lenin, un producto de la sociedad al llegar a una determinada fase de desarrollo que, por su forma de producción, determina antagonismos de clase irreconciliables. En concreto, en el Estado griego de la época las relaciones sociales dominantes son: a) La relación de autoridad, del hombre sobre la mujer y los hijos, y de esclavitud, del amo sobre el esclavo, en que está constituida la familia

b) La relación de esclavitud, entre hombres libres y esclavos, y la relación mercantil, de la pequeña propiedad urbana y rural de los artesanos, comerciantes y agricultores, en que está constituida la ciudad estado.

El Estado griego se caracteriza, según Aristóteles, por dos aspectos esenciales: · La autosuficiencia, determinada por el propio desarrollo asociativo y económico del ser humano. El estado es, en este sentido, una asociación con capacidad para satisfacer sus propias necesidades humanas, un medio para reproducirse.

· La racionalidad, determinada por la sociabilidad del ser humano. El Estado es, en este otro sentido, una organización con un objetivo político, un medio para superarse. Esta finalidad guarda estrecha relación con la propia naturaleza de los seres racionales, capaz de discernir entre el bien y el mal, aspecto esencial que lo hace diferente a los animales y vegetales. Del concepto de polis se deduce el concepto de ciudadano que, en un sentido general, es aquél que tiene capacidad de realizar las funciones requeridas por el Estado con el fin de organizar y dirigir políticamente la polis.

En un sentido concreto la pertenencia o no a la categoría de ciudadano depende del tipo de constitución: de esta manera el ciudadano será distinto en una democracia, en una aristocracia o en una oligarquía. Aristóteles, en su concepto de polis ideal, opta por el ciudadano definido entre las coordenadas de la constitución, de la que es partidario: la aristocrática. El ciudadano ideal es aquél que no tiene que trabajar, mantenido por el trabajo ajeno y dedicado exclusivamente a las tareas política y filosófica.

En este sentido, excluye de la categoría de ciudadano: en primer lugar, a las mujeres, los niños y a los esclavos, por ser seres inferiores o, al menos, incompletos; y en segundo lugar, a los artesanos, obreros, mercaderes y labradores, por ser seres serviles al tener que trabajar para vivir.

3.9 Uso del comportamiento político

El comportamiento político implica los intentos que hacen los individuos por influir en el comportamiento de otros y en el curso de los acontecimientos que ocurren en la organización con el propósito de proteger sus intereses personales, satisfacer sus necesidades y avanzar hacia sus metas. Con esta definición, cabe decir que casi todos los comportamientos son políticos. Sin embargo, calificar de político un comportamiento por lo general implica un juicio de que ciertas personas están ganando algo a expensas de

otras o de la organización como un todo. Sin embargo, se debe tener una comprensión equilibrada del comportamiento político y de sus consecuencias. Cuando las personas califican actos como comportamiento político suelen pensar en sí mismas y juzgar de manera prejuiciosa. Los empleados quizá justifiquen su comportamiento político diciendo que defienden derechos o intereses legítimos. Algunos podrían decir que “están haciendo política”.

Políticas organizacionales. Las políticas organizacionales implican acciones de las personas, los equipos o los líderes que tienen por objeto adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos para obtener los resultados que se prefieren. Cuando las personas comparten el poder, pero difieren respecto a qué se debe hacer (por ejemplo, una expansión en Estados Unidos y no en China), es natural que muchas decisiones y acciones den por resultado un proceso político.

Las políticas organizacionales a menudo preocupan a los empleados.¹⁶ Por lo general también piensan que un contexto ideal para trabajar no incluiría comportamientos políticos. Las actitudes negativas respecto al comportamiento político y las políticas organizacionales pueden obstaculizar la efectividad organizacional. La tabla 9.2 muestra algunos ejemplos de conductas que suelen considerarse políticas. Las personas tienden a suponer que el comportamiento político no produce las mejores decisiones o resultados organizacionales, que de alguna manera, cuando pelean por sus posiciones, ocasionan que se produzcan acciones o se tomen decisiones de calidad inferior.

Este resultado se puede presentar, pero el comportamiento político no siempre va en detrimento de la organización. Por ejemplo, un estudio que incluyó a los gerentes de organizaciones reveló que eran capaces de identificar los efectos beneficiosos y los dañinos del comportamiento político.

Algunos de los efectos beneficiosos eran el avance en la carrera, el reconocimiento y el estatus para las personas que perseguían sus intereses legítimos y la consecución de las metas organizacionales, por ejemplo terminar el trabajo, como resultado del proceso político normal en la organización.

Los efectos nocivos incluían demociones y pérdidas de empleo para los “perdedores” en el proceso político, un mal uso de los recursos y la creación de una cultura organizacional inefectiva.

Las políticas en la organización pueden provocar angustias que llevan a los empleados a retraerse emocionalmente de la organización. Su retraimiento hace que sea muy difícil crear una organización que se caracteriza por el alto nivel de desempeño y compromiso. El comportamiento político, por consiguiente, puede satisfacer necesidades individuales y organizacionales correctas y legítimas, o puede producir resultados negativos. Sea como fuere, los líderes y los empleados deben comprender el comportamiento político, porque es indudable que se presentará. No es posible eliminarlo, lo único que se puede hacer es manejarlo.

Impulsores del comportamiento político.

La probabilidad de que se presente un comportamiento político por lo general aumenta en proporción con los desacuerdos respecto a las metas, las diferencias en las ideas respecto a la organización y sus problemas, las diferencias en la información acerca de la situación, la necesidad de asignar recursos escasos, etc.

Si estas fuerzas no existieran, quizás tampoco el comportamiento político, o sería mínimo. Sin embargo, los resultados nunca son seguros, los recursos nunca son infinitos y las personas deben tomar decisiones difíciles para elegir entre las metas en competencia y los métodos para alcanzarlas. Por tanto, es natural que el comportamiento político se presente cuando las personas, los equipos y los departamentos tratan de obtener los resultados que prefieren. Los gerentes no deben tratar de evitar lo inevitable. Más bien, deben tratar de asegurarse de que estas actividades no tengan consecuencias negativas para la organización y sus empleados.

Es más probable que los gerentes y los empleados actúen políticamente cuando

- 1) los procedimientos para la toma de decisiones y las medidas del desempeño son inciertos y complejos y
- 2) la competencia por obtener los recursos escasos es muy fuerte.

A la inversa, en situaciones menos complejas, en donde los procesos de toma de decisiones son claros y el comportamiento competitivo no se recompensa, es poco probable que haya demasiado comportamiento político.

Aunque las diferencias individuales pueden contribuir al comportamiento político, por lo general son los aspectos de la situación los que más influyen para que éste se presente. Los gerentes facilitan la aparición de comportamientos políticos cuando proporcionan pocas reglas o políticas.

Las circunstancias ambiguas permiten a los individuos definir situaciones de maneras que satisfacen sus necesidades y deseos. Es más, cuando los empleados quieren mayor cantidad de un recurso (por ejemplo equipo o espacio de oficina) de la que la empresa dispone, es probable que se presente un comportamiento político.

El comportamiento político aumenta cuando los gerentes lo recompensan. Un sistema de recompensas puede enfocarse sólo en los logros individuales y minimizar las contribuciones de los equipos. Cuando es así, las personas pueden sentir la tentación de comportarse políticamente para asegurarse de recibir mucho más de esas recompensas que otros miembros del equipo.

Si sus acciones dan por resultado más recompensas, entonces aumenta aún más la probabilidad de que los empleados desarrollen estas acciones políticas en el futuro. De manera similar, las personas que habían evitado el comportamiento político podrían empezar a comportarse así al ver que los gerentes lo recompensan. En pocas palabras, el sistema de recompensas de la organización puede ser un factor muy importante para que se presente el comportamiento político. Relación con la evaluación del desempeño.

El proceso de la evaluación del desempeño es un buen ejemplo de una situación en la cual los gerentes pueden estimular el comportamiento político de los empleados. El desempeño de los empleados de muchos departamentos, como contabilidad, recursos humanos, control de calidad, jurídico, sistemas de información, etc., no se puede medir con facilidad. Por consiguiente, el proceso que utilizan los gerentes da por resultado la asignación de recursos escasos (sueldo, bonos, prestaciones, etc.) basada en criterios complejos.

Algunos gerentes ignoran la existencia de la política en el proceso de evaluación o tal vez supongan que el empleo de una evaluación cuantitativa del desempeño (por ejemplo número de unidades vendidas, tiempo con máquinas detenidas, desperdicio) la minimizará. Sin embargo, el comportamiento político es una realidad de la vida en el proceso de evaluación.

En particular, dada la naturaleza ambigua del trabajo gerencial, las evaluaciones de los gerentes que hacen los líderes de niveles más altos son susceptibles de manipulación política. ¿Cuál es el riesgo ético, o de otra índole, de utilizar la evaluación del desempeño como un instrumento político? Entre otras cosas, las evaluaciones políticas del desempeño que hacen los gerentes pueden:

- socavar las metas y el desempeño de la organización,
- comprometer el vínculo entre desempeño y recompensas,
- incrementar el comportamiento político en otros procesos y decisiones organizacionales y
- exponer a la organización a litigios si los empleados son despedidos.

Los gerentes deben adoptar las directrices siguientes que les ayudarán a lidiar con el problema:

- Desarrollar metas y normas tan claras y específicas como sea posible.
- Vincular los resultados de acciones específicas y el desempeño con las recompensas.
- Realizar revisiones profesionales y estructuradas que incluyan ejemplos específicos del desempeño observado y dar explicaciones del sistema de calificación.
- Reconocer que existe la política en la evaluación y hacer que el tema sea punto focal de discusiones permanentes en toda la organización.

En la siguiente sección de Competencia para la diversidad se presentan las perspectivas de Carol Bartz sobre la situación de las mujeres en el nivel superior y su consejo para las mujeres que aspiran a ascender en las organizaciones. Esta sección presenta extractos de

sus comentarios sobre una serie más completa de preguntas que se hacen en las entrevistas.

Los aspectos del poder y el comportamiento político para las mujeres se reflejan con claridad en sus comentarios. En la actualidad Bartz es presidenta ejecutiva de Autodesk, con oficinas centrales en San Rafael, California. Esta empresa proporciona tecnologías 2D y 3D que permiten que los clientes visualicen, simulen y analicen el desempeño de sus ideas en el mundo real desde el principio del proceso de diseño. Autodesk tiene ventas anuales de aproximadamente 2,000 millones de dólares.

Bartz fue presidenta del consejo, presidenta y directora general de Autodesk durante 14 años y recientemente renunció a esas funciones. Sigue prestando sus servicios en varios otros roles de liderazgo, incluidos los Consejos de Directores de Cisco Systems, Network Alliance y la Foundation for the National Medals of Science and Technology (Fundación para las Medallas Nacionales de Ciencias y Tecnología).

3.10 Teoría de los rasgos de personalidad

El concepto de liderazgo no es nuevo. A principios del siglo pasado algunos autores trataron de definirlo y analizar sus implicaciones. Los primeros estudios sobre el liderazgo partieron de la identificación de los principales rasgos de personalidad del líder.

Según esas teorías iniciales, el liderazgo es un concepto central, mientras las otras variables son relativamente menos importantes. La concepción más antigua de liderazgo (la teoría de los rasgos) buscaba identificar los rasgos de personalidad que diferenciaban a las grandes personas de las masas.

La historia de la humanidad ofrece varios ejemplos: Jesucristo, Moisés, Gengis Khan, el huno Atila, Pedro el Grande, Napoleón, Getulio Vargas, etc. Ellos fueron líderes por cualidades que los diferenciaron. Ciertos rasgos están relacionados con el éxito personal y, una vez identificados, podrían ser utilizados para seleccionar a los líderes. Rasgos como la inteligencia, la asertividad, el coraje y la astucia, entre otros, podrían ser la base del comportamiento característico de los líderes.

La teoría de los rasgos tiene varias limitaciones:

1. No existe un rasgo universal que permita prever el liderazgo en una situación cualquiera.

Al parecer, ciertos rasgos sólo podrían relacionarse con el liderazgo en situaciones específicas.

2. Los rasgos permiten prever el comportamiento en situaciones normales, más que en ambientes rígidos, es decir, cuando existen normas estrictas, fuertes incentivos para mostrar comportamientos específicos y expectativas muy claras sobre las conductas que serán recompensadas o sancionadas. Estas situaciones poco flexibles crean menos oportunidades para que los líderes expresen sus tendencias personales. Las organizaciones muy formales y con cultura fuerte generan este tipo de ambiente y en ellas los rasgos no sirven de mucho para detectar el liderazgo.

3. No está muy clara la separación entre causa y efecto. ¿Los líderes tienen más confianza en sí mismos o el éxito del líder es lo que le da seguridad? ¿Qué fue primero, el huevo o la gallina?

4. Los rasgos son más útiles para prever el surgimiento del liderazgo que para distinguir a los líderes eficaces de los ineficaces. El hecho de que un individuo presente rasgos que hagan que los demás lo consideren un líder no significa necesariamente que tendrá éxito al dirigir un grupo.

Errores de planteamiento teórico, dificultades para medir los rasgos y el hecho de pasar por alto las diferencias entre situaciones provocaron que la teoría de los rasgos cayese en el descrédito. No obstante, ciertos rasgos de personalidad, en combinación con otros aspectos del liderazgo (como el comportamiento, las actitudes y la asertividad) sentaron las bases de otras teorías.

Muchas organizaciones todavía consideran que ciertos rasgos de personalidad —sobre todo los —cinco grandes— que caracterizan el liderazgo— son deseables en sus líderes, aun cuando la nueva tendencia es dar más importancia a las habilidades relacionadas con el trabajo. Katz señaló que el gerente eficaz debe poseer habilidades técnicas, conceptuales y humanas. Yukl incluyó habilidades como la creatividad, la organización, la

persuasión, la diplomacia y el tacto, el conocimiento de las tareas y la habilidad para hablar bien.

Sin embargo, están resurgiendo nuevas clasificaciones que agrupan diversos rasgos y competencias. Las investigaciones han identificado ciertas habilidades relacionadas con la eficacia del liderazgo, entre ellas:

1. El impulso o la motivación íntima para perseguir objetivos.
2. La motivación para liderar, es decir, utilizar el poder social para influir en las personas.
3. La integridad, que incluye la confianza y la voluntad para convertir las palabras en acciones.
4. La confianza en uno mismo para impresionar a las personas y poder contar con ellas.
5. La inteligencia, que por lo general se refiere a las habilidades para procesar información, analizar opciones y descubrir oportunidades.
6. El conocimiento del negocio, para que las ideas generadas ayuden a la organización a sobrevivir y tener éxito.
7. La inteligencia emocional, basada en una personalidad capaz de analizarse, con gran sensibilidad para entender las situaciones y la habilidad para adaptarse a las circunstancias.

Entre las características de liderazgo que son indispensables para tener éxito en la economía global destacan las siguientes:

1. Flexibilidad cultural. En los negocios internacionales, esta habilidad se refiere a la atención y la sensibilidad hacia otras culturas. Aun en las organizaciones nacionales, esta habilidad es crítica para tener éxito, debido a la creciente diversidad. Los líderes deben ser capaces no sólo de administrar, sino también, y sobre todo, de reconocer y apreciar el valor de las diferencias en las organizaciones.
2. Habilidades para la comunicación. Los líderes eficaces son diestros para comunicar, sea de forma escrita, oral o no verbal.
3. Habilidades relacionadas con las personas. Dado que las personas forman parte de la eficacia del liderazgo, el líder debe ser capaz de crear un clima de aprendizaje, diseñar y

dirigir programas de capacitación, transmitir información y experiencias, permitir el acceso a los resultados, ofrecer asesoría para el desarrollo profesional, promover el cambio organizacional y adaptar el material del aprendizaje.

4. Creatividad. La capacidad de solucionar problemas, innovar y crear es una ventaja competitiva en el mundo actual. El líder no sólo debe ser creativo, sino también generar un clima que fomente la creatividad de los demás.

5. Aprendizaje auto dirigido. Esta habilidad se refiere a la necesidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades en forma continua. En tiempos de transformaciones drásticas y competitividad global, los líderes deben cambiar permanentemente y tener capacidad de aprender solos.

3.11 Teoría del comportamiento (Investigación de la Universidad de Iowa)

En la década de 1930, Kurt Lewin y un grupo de colaboradores realizaron los primeros estudios e identificaron tres estilos de liderazgo:

a) El liderazgo autocrático. El líder fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones. En pocas palabras, decide, informa al grupo lo que debe hacer y lo supervisa de cerca. El líder es dominante y personal en los elogios y las críticas al grupo.

b) El liderazgo liberal (laissez-faire). El líder tiene una participación mínima, su supervisión es muy distante, otorga total libertad para las decisiones grupales o individuales y no intenta evaluar o regular las acciones del grupo.

c) El liderazgo democrático. El líder esboza las directrices, fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad. El líder conduce y orienta al grupo y se limita a los hechos cuando hace elogios o críticas.

La investigación de Iowa fue una gran aportación al movimiento conductista y dio paso a un periodo de investigación enfocada en el comportamiento y no en los rasgos de personalidad.

3.12 Teoría del comportamiento (Investigación de la Universidad de Michigan)

En la década de 1940, investigadores de la Universidad de Michigan hicieron un estudio sobre el liderazgo para identificar las pautas que producen un desempeño eficaz. Se entrevistaron con grupos de alto y bajo rendimiento de diferentes organizaciones y encontraron dos formas básicas de liderazgo:

- a) Liderazgo centrado en el empleado. Se enfoca en las relaciones humanas en el trabajo.
- b) Liderazgo centrado en la producción. Se concentra en los resultados del trabajo.

Los supervisores que se concentraban en los empleados hacían hincapié en las relaciones con los subordinados y en el bienestar de éstos. Por el contrario, los supervisores que se centraban en la producción solían hacer mayor énfasis en el trabajo. En general, los supervisores centrados en los empleados tenían grupos de trabajo más productivos que los supervisores concentrados en la producción.

Estos dos puntos se pueden visualizar como una escala, con los supervisores preocupados por sus subordinados en un extremo y los preocupados por la producción en el otro. Se han utilizado términos genéricos —como supervisores orientados a las relaciones humanas y orientadas a las tareas— con frecuencia para identificar estas variantes del comportamiento de los líderes.

3.13 Teorías de la situación y de la contingencia del liderazgo (Teoría de la contingencia del liderazgo de Fiedler)

Fred Fiedler propone combinar el estilo de liderazgo de acuerdo con la situación de la organización. La idea básica es simple: aplicar el estilo de liderazgo a la situación que sea más propicia para su éxito. El diagnóstico del estilo de liderazgo y de la situación de la organización permite una adecuación correcta.

La eficacia del grupo depende de que el estilo del líder se ajuste a las demandas de la situación. Existen dos tipos de liderazgo: el orientado hacia las relaciones y el orientado hacia las tareas.

Fiedler utiliza un cuestionario llamado escala de preferencia del colaborador (EPC) para medir el estilo de liderazgo de una persona. Se pide a los entrevistados que describan a la persona con la cual les gustaría trabajar.

Fiedler argumenta que los líderes EPC (los que son descritos en términos positivos en el cuestionario) tienen un estilo de liderazgo que hace hincapié en las relaciones, mientras que los de bajo EPC tienen un estilo de liderazgo concentrado en las tareas. El líder que se concentra en las tareas consigue mayor eficacia del grupo en situaciones de mucho o poco control de la situación. Fiedler se basa en tres variables:

- Relaciones entre el líder y los miembros (buenos o malos), o sea, la manera en que los miembros apoyan al líder.
- Estructura de la tarea (mucho o poca), o sea, la medida en que los miembros comprenden los objetivos de las tareas, los procedimientos y las instrucciones.
- Poder de posición del líder (alta o baja), es decir, la autoridad del líder para recompensar o sancionar y su experiencia en la tarea.

Al combinar estas tres características situacionales en ocho circunstancias de liderazgo.

La figura muestra que el liderazgo orientado a las tareas es más adecuado cuando la situación es muy favorable (tareas claras, el líder tiene poder y las relaciones con los miembros son óptimas) o cuando la situación es muy desfavorable (tareas ambiguas, el líder no tiene poder y las relaciones con los miembros son precarias).

El liderazgo orientado a las relaciones es más eficaz en situaciones moderadamente favorables; cuando el líder tiene un poder razonable, las tareas son un tanto ambiguas y las relaciones son buenas.

En este caso el líder puede crear un ambiente positivo en el grupo y mejorar las relaciones, aclarar la estructura de la tarea y definir el poder de su posición. Dos aspectos son necesarios para aplicar la teoría de las contingencias de Fiedler: en primer término, el líder debe saber cuál es su estilo, ya sea orientado hacia la tarea o hacia las relaciones. En segundo, el líder debe ser capaz de diagnosticar la situación y determinar si las relaciones con sus subordinados, la estructura de la tarea y el poder de su posición son favorables o

desfavorables. Cuando el líder adecua su estilo de liderazgo a la situación puede aumentar la eficiencia y la eficacia del grupo.

3.14 Teoría de liderazgo por etapas House

Otro enfoque de la situación y la contingencia del liderazgo fue desarrollado por Robert House con base en trabajos de otros autores. Esta teoría tiene sus raíces en el modelo de las expectativas que estudiamos en el capítulo sobre la motivación y también se le conoce como teoría del camino y la meta o teoría dirigida a los objetivos. Trata de demostrar la influencia que el líder ejerce en la percepción de las metas de trabajo de los subordinados, sus metas de desarrollo personal y los caminos para alcanzarlas.

La teoría del camino y la meta o de los medios y los objetivos afirma que la responsabilidad del líder es aumentar la motivación de los subordinados para alcanzar objetivos individuales y organizacionales. Según esta teoría, las actitudes, la satisfacción, el comportamiento y el esfuerzo de una persona en el trabajo se pueden prever con base en los siguientes aspectos:

- La medida en que la persona percibe el trabajo o su comportamiento como un camino que genera los resultados que espera (expectativas).
- Las preferencias de la persona por esos resultados (valencias).

La teoría asume que la función básica del líder es ajustar su comportamiento para complementar las contingencias situacionales del entorno de trabajo. Las personas estarán satisfechas con su labor si piensan que ésta producirá recompensas. Como consecuencia de estos supuestos, los subalternos estarán motivados por el comportamiento o por el estilo del líder en la medida en que la conducta de éste influya en las expectativas (medios para llegar a la meta) y las valencias (importancia de la meta). Las investigaciones revelan que los líderes son eficaces cuando procuran que las recompensas estén al alcance de los subalternos y que dependan de que éstos alcancen metas específicas.

Gran parte del trabajo del líder consiste en mostrar al subordinado el tipo de comportamiento que permite lograr los objetivos. Esta actividad es conocida como esclarecimiento del camino a seguir.

En este enfoque, House y Dessler proponen cuatro tipos específicos de liderazgo:

- **Liderazgo directivo.** Cuando el líder explica qué deben hacer los subordinados y cómo tienen que ejecutar sus tareas. Se parece a la estructuración de tareas antes mencionada. El comportamiento de líder incluye la planeación, la programación de actividades, el establecimiento de objetivos de desempeño y las pautas de comportamiento, además de las reglas y los procedimientos. El liderazgo directivo tiene un fuerte efecto en los subordinados cuando la tarea es ambigua, pero tiene el efecto contrario cuando las tareas son claras.

Cuando la tarea es ambigua, el liderazgo directivo es necesario para compensar la falta de estructura por medio de una fuerte autoridad.

- **Liderazgo solidario.** El líder se concentra en las necesidades de los subordinados y su bienestar, y promueve un clima de trabajo amigable. Se asemeja a la consideración. El comportamiento del líder es abierto, crea un ambiente de equipo y trata a los subordinados como iguales. Es el modelo indicado para aumentar la satisfacción de los subordinados que trabajan en tareas muy repetitivas o que se consideran desagradables, estresantes o frustrantes. El comportamiento solidario del líder ayuda a compensar esas condiciones adversas. En las antiguas líneas de montaje, de trabajo monótono y repetitivo, desagradable y frustrante, el liderazgo solidario podía hacer que las actividades parecieran menos incómodas.

- **Liderazgo orientado a los resultados.** El líder otorga importancia a la definición de objetivos y retos. El comportamiento de líder destaca la importancia del desempeño excelente y muestra confianza en la habilidad de los miembros del grupo para alcanzar altos niveles de desempeño. Es el indicado para alentar a los subordinados a buscar retos. Si los subordinados realizan tareas ambiguas y no repetitivas, el liderazgo orientado a los resultados puede aumentar sus expectativas y propiciar un mayor esfuerzo.

- **Liderazgo participativo.** Cuando el líder se concentra en consultar a los subordinados, les pide sugerencias y las toma en cuenta antes de tomar decisiones. El líder concede gran valor a las opiniones, la participación y las juntas con sus subordinados. Este estilo es indicado para fomentar la satisfacción en tareas no repetitivas que involucran el ego de los subordinados.

En las tareas repetitivas, los subordinados de mente abierta se sienten mejor en una situación no autoritaria con un líder participativo que los envuelve de diversas maneras para reducir la monotonía. Estos cuatro tipos de comportamiento de liderazgo pueden ser practicados por el mismo líder en varias situaciones.

Estas posturas chocan con las ideas de Fiedler acerca de la dificultad para cambiar de estilo.

El enfoque dirigido a las metas es más flexible que el modelo de las contingencias.

Además de los cuatro tipos de liderazgo existen dos categorías de variables contingentes: las características de los subordinados y las del ambiente de trabajo, que influyen en la satisfacción de los empleados, la aceptación del líder y la motivación para desempeñar la tarea.

3.15 Teoría de la situación de liderazgo de Hersey y Blanchard

La teoría de la situación de liderazgo de Hersey y Blanchard es una extensión de las teorías bidimensionales resumidas en la rejilla administrativa que vimos antes. El punto que destaca es que los subordinados tienen distintos niveles de madurez. Algunos subordinados pueden mostrar poca madurez en el trabajo debido a la falta de habilidad o entrenamiento, a la inseguridad y a que necesitan un estilo de liderazgo diferente del que precisan aquellos subordinados que muestran madurez, tienen grandes habilidades, capacitación, confianza y deseos de trabajar.

La preparación se refiere a la medida en que las personas cuentan con habilidades y deseos de cumplir una tarea específica. Los autores argumentan que el liderazgo situacional requiere que el líder se ciña a los comportamientos propios del trabajo (guiar y brindar orientación) y al comportamiento propio de las relaciones (por ejemplo, ofrecer apoyo socioemocional) de acuerdo con la preparación que han recibido los subalternos para desempeñar sus tareas. Los autores sostienen que existen cuatro estilos de liderazgo:

- Estilo de contar (SI). Es mejor para subalternos que tienen escasa preparación. Este estilo de dirección define los roles de las personas que no son capaces de asumir

responsabilidades propias o no desean hacerlo. Elimina toda inseguridad sobre las tareas a desempeñar.

- Estilo de vender (S2). Es mejor para los subalternos poco o medianamente preparados. Este estilo ofrece dirección en las tareas y apoyo a las personas que carecen de capacidades, pero desean asumir la responsabilidad del trabajo. Combina el enfoque directivo con la explicación y el refuerzo, a fin de mantener el entusiasmo.
- Estilo participativo (S3). Es más indicado para subalternos que tienen una preparación de media a elevada.
- Las personas capacitadas pero carentes de iniciativa requieren apoyo para aumentar su motivación. Este estilo lleva a los subalternos a compartir el proceso de decisión y fortalece el deseo de desempeñar el trabajo.
- Estilo delegador. El estilo participativo (S4) es el más indicado para el personal que posee buena preparación. Requiere poca dirección y apoyo para realizar el trabajo, y estimula a los subalternos con la capacidad, iniciativa y la voluntad a asumir la responsabilidad de las actividades. Cada tipo de liderazgo requiere una combinación diferente de comportamientos de trabajo y relaciones.
- Este enfoque situacional requiere que el líder sea capaz de identificar las demandas de cada situación y luego escoger y aplicar la respuesta adecuada. Esta teoría pone mucha atención en los subalternos y en lo que éstos piensan sobre la tarea a realizar. También señala que un líder eficaz debe estar atento y ajustar su estilo de liderazgo a los cambios en el grado de preparación de las personas involucradas en el trabajo.

No obstante la relativa aceptación de las teorías sobre las contingencias del liderazgo y la cantidad de investigaciones al respecto, podemos concluir que el liderazgo es un concepto complicado que está siendo analizado desde todos los ángulos, ya sea en términos de teorías, métodos de investigación o aplicaciones. Por ello la cantidad de enfoques y teorías ha aumentado gradualmente.

Unidad IV

Estrés y conflicto

¿Qué organización no quiere ser el mejor lugar para trabajar? La excelencia de una organización también se puede medir por el ambiente psicológico que ofrece a sus asociados; es decir, un entorno agradable donde las personas se sientan a gusto por la camaradería y las relaciones amigables y afectivas entre compañeros. Las organizaciones dependen de las personas y de las relaciones entre ellas. Sin embargo, la vida en las organizaciones no siempre es un lecho de rosas. A veces, vivir y trabajar en ciertas organizaciones provoca situaciones desagradables.

Mientras algunas personas tienen un desempeño exitoso en la organización y se sienten felices y satisfechas, otras quizá tengan serias dificultades. Hablar del estrés, la insatisfacción y el conflicto no es grato. Son temas que, en general, exhiben aspectos disfuncionales e indeseables en una organización, pero que es necesario abordar y solucionar formalmente para que la eficacia no se vea mermada. El estrés es un problema que ha ido creciendo en las organizaciones, probablemente como consecuencia de la mayor complejidad del trabajo, de la velocidad de los cambios y las transformaciones, de las incertidumbres que éstos provocan, de la intensa carga de trabajo y de la mayor cantidad de responsabilidades asignadas a las personas, entre otros factores. Los trabajadores se sienten presionados, se quejan y se desentienden de sus obligaciones; las presiones del trabajo aumentan y los problemas se agravan incesantemente. Es una verdadera bola de nieve.

4.1 El estrés en el trabajo y cómo manejarlo

La mayoría de nosotros está consciente de que el estrés de los empleados es un problema creciente en las organizaciones. Los amigos nos dicen que están estresados por las enormes cargas de trabajo y por tener que trabajar más tiempo debido a los recortes de personal en sus compañías (véase la figura 19-7). Los padres nos hablan sobre la falta de estabilidad en el trabajo en el mundo laboral de hoy y recuerdan la época en que trabajar para una gran compañía implicaba seguridad para toda la vida. Leemos encuestas en las que los empleados se quejan sobre el estrés que genera balancear sus responsabilidades laborales y familiares.

En esta sección estudiaremos las causas y consecuencias del estrés y, luego consideraremos lo que los individuos y organizaciones pueden hacer a fin de reducirlo.

¿Qué es el estrés?

El estrés es una condición dinámica en la que un individuo se ve confrontado con una oportunidad, demanda o recurso relacionado con lo que el individuo desea y cuyo resultado se percibe como incierto e importante.

Esta es una definición complicada, por lo que analizaremos sus componentes con más detalle. El estrés no necesariamente es algo malo en sí mismo. Aunque es común que se analice el estrés en un contexto negativo, también tiene un valor positivo.

Cuando ofrece el potencial para obtener una ganancia es una oportunidad. Por ejemplo, considere el mayor desempeño que un atleta o realizador da en situaciones de “embrague”. Es frecuente que tales individuos utilicen el estrés positivamente para aprovechar la ocasión y dar el máximo o casi. De manera similar, muchos profesionales ven a las presiones y a las cargas de trabajo muy pesadas y plazos de entrega apretados como desafíos positivos que mejoran la calidad de su trabajo así como la satisfacción que obtienen por hacerlo.

En pocas palabras, el estrés de cierta clase es benéfico, y el de otra no. Recientemente, los investigadores afirmaron que los estresores de desafío aquellos asociados con la carga de trabajo, presión para terminar las tareas y la urgencia del tiempo operan de modo muy distinto de los estresores de estorbo los que lo mantienen alejado de sus metas (malas evaluaciones, política en la oficina, confusión en las responsabilidades en el trabajo, etc.). Aunque apenas inician las investigaciones sobre los estresores de desafío y de estorbo, las primeras evidencias sugieren que los estresores de desafío son menos dañinos (producen menos tensión) que los de estorbo.

Es común que el estrés se asocie con las demandas y recursos

. Las demandas son las responsabilidades, presiones, obligaciones e incluso incertidumbres que los individuos enfrentan en el lugar de trabajo. Los recursos son todo aquello sobre lo que el individuo tiene control y que utiliza para resolver las demandas. Este modelo demandas-recursos ha recibido mucho apoyo en la bibliografía.

A continuación veremos lo que significa.

Cuando el lector presenta un examen en la escuela o pasa por su evaluación anual en el trabajo, siente estrés debido a que enfrenta presiones de oportunidades y desempeño. Una buena revisión de desempeño desembocará en un ascenso, mayores responsabilidades y un mejor salario. Una mala evaluación le impediría obtener el ascenso, y una muy mala provocaría incluso que fuera despedido. Endicha situación, en el grado en que usted dedique recursos a las demandas –como estar preparado, presentar el examen o evaluación en perspectiva, u obtener apoyo social– sentirá menos estrés. Las investigaciones sugieren que los recursos adecuados ayudan a reducir la naturaleza estresante de las demandas cuando éstas coinciden con los recursos.

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

4.2 Concepto de estrés

El concepto de estrés (del inglés stress, presión, tensión, esfuerzo) está estrechamente relacionado con el cúmulo de trastornos y de aflicciones en las personas de ciertos sucesos que se presentan en la organización y en el entorno. El término suele usarse para describir los síntomas que muestran las personas como respuesta a la tensión provocada por presiones, situaciones y acciones externas: preocupación, irritabilidad, agresividad, fatiga, ansiedad y angustia, lo que perjudica su desempeño y, sobre todo, su salud.

Cierto nivel de estrés es normal y permite a la persona concentrarse y enfrentar los desafíos de la vida. Sin embargo, a medida que las presiones se acumulan, el organismo se sobrecarga y, en lugar de volver a un estado de equilibrio, tiende a adaptarse a la presión constante y, cuando el estrés aumenta, reacciona en forma desagradable. Según Schüller, el estrés es una condición dinámica, en la cual la persona enfrenta una oportunidad, una limitación o una exigencia en relación con algo que desea y cuyo resultado es, al mismo

tiempo, importante e incierto. Esta definición requiere algunas aclaraciones: el estrés no siempre es malo.

Casi siempre se habla de él en un contexto negativo y mórbido, pero también tiene aspectos positivos. Por una parte, el estrés puede derivarse de la oportunidad de ganar algo, como ocurre con un actor o un atleta que enfrentan situaciones que rebasan sus capacidades. En ese caso, las personas usan el estrés para dar todo lo que pueden. Sin embargo, después el organismo se relaja y se desacelera. Cuando la presión se vuelve muy intensa y prolongada, la persona no es capaz de relajarse y se siente angustiada.

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

La amenaza puede afectar la seguridad física, mediata o inmediata, la reputación, la autoestima, la tranquilidad y otros aspectos que la persona valora o que desea conservar.

Estrés

El estrés es una condición inherente a la vida moderna. Las exigencias, las necesidades, las urgencias, los plazos por cumplir, los retrasos, las metas y los objetivos, la falta de medios y recursos, las expectativas de otros, las indefiniciones e infinidad de límites y exigencias provocan que las personas estén expuestas al estrés. No es fácil convivir con tantas demandas ni con tanta incertidumbre sobre la posibilidad de cumplirlas. En las organizaciones, el estrés persigue a las personas.

Algunas consiguen manejarlo debidamente y evitan sus consecuencias. Otras sucumben a sus efectos, que se observan claramente en su comportamiento. El estrés incluye tres componentes básicos: el desafío percibido, el valor importante y la incertidumbre sobre la resolución.

1. **Desafío percibido.** Es el primer componente del estrés. Surge de la interacción entre las personas y su percepción del entorno (no necesariamente de la realidad). Los chismes o los rumores de que se cerrará una empresa pueden provocar estrés en un trabajador, aun cuando no exista una amenaza real.

2. **Valor importante.** El desafío sólo provocará estrés si representa una amenaza para algo que la persona considere importante o valioso. Los rumores del cierre de una empresa tal vez no provoquen estrés en una persona joven que tiene mejores oportunidades por delante.

3. **Incertidumbre sobre la resolución.** Cada persona interpreta la situación en función de su capacidad para enfrentar eficazmente el reto que se presenta. Si una persona percibe que puede manejarlo con facilidad, no habrá estrés. También existe el efecto contrario, es decir, si la persona percibe que no existe posibilidad alguna de que el problema se resuelva, sentirá poco estrés. La tensión máxima se presenta cuando la dificultad que alguien percibe en un reto es muy similar a su capacidad para cumplir lo que se le pide.

A medida que el grado de dificultad y el grado de capacidad se alejan, el resultado se vuelve cada vez más incierto. Esta incertidumbre sobre el desafío, y no el miedo a un resultado negativo, es lo que genera el estrés.

El estrés pasa de un estado latente a uno real cuando se cumplen dos condiciones básicas:

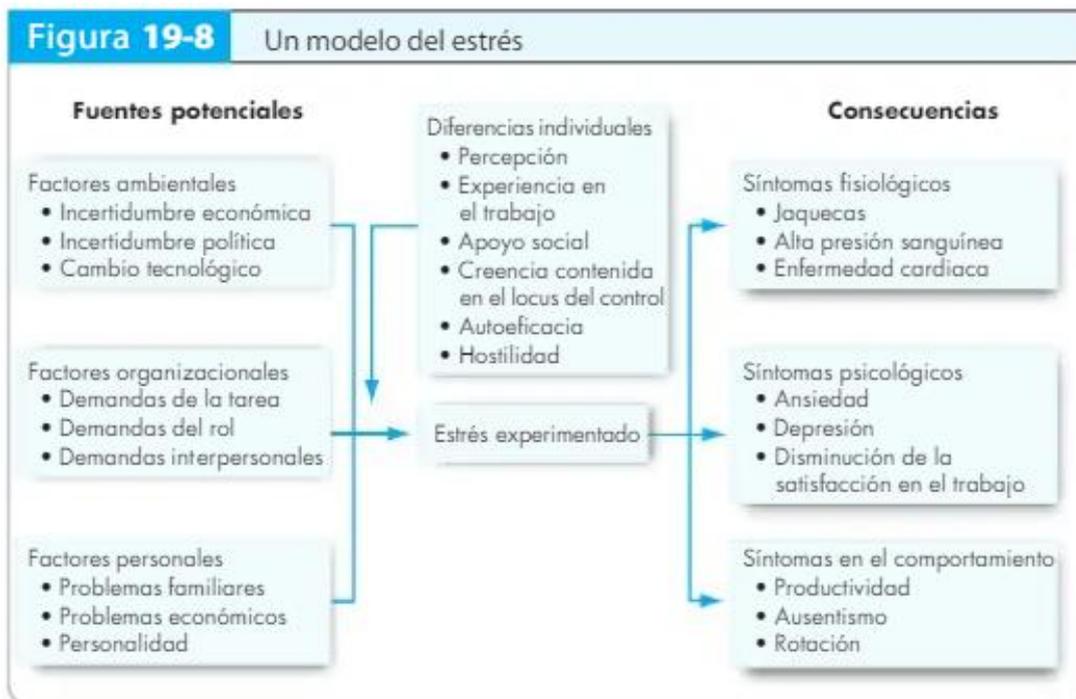
1. Cuando existe incertidumbre acerca del resultado. El estrés sólo se presenta cuando existe incertidumbre o duda sobre la posibilidad de aprovechar la oportunidad, o sea, superar las limitaciones o evitar la pérdida. Así, el estrés será mayor en las personas que no saben si perderán o ganarán y menor en aquellas que tienen la certeza de que perderán o ganarán.

2. Cuando el resultado es importante para la persona. La importancia del resultado también es crítica. Si perder o ganar no es importante no habrá estrés. Así, si la persona piensa que conservar el empleo o recibir un ascenso no es relevante no sentirá tensión. Este concepto se explica mejor cuando se precisa lo que no es el estrés. Luthans subraya que:

1. El estrés no es simple ansiedad. La ansiedad opera en el fisiológico. El estrés puede ir acompañado de ansiedad, pero no se confunde con ella.
2. El estrés no es simple tensión nerviosa. Como ocurre en el caso de la ansiedad, la tensión nerviosa puede ser resultado del estrés, pero tampoco se confunde con ella.
3. El estrés no es necesariamente algo malo o peligroso que deba evitarse. El problema central no es el estrés en sí, sino la manera en que la persona lo maneja. El estrés es inevitable en las organizaciones modernas. Los plazos que se deben cumplir, los resultados que se deben alcanzar, las presiones de los clientes y los proveedores, la exigencia de reducir costos, la competitividad, la necesidad de superarse constantemente y de ser mejor cada día son aspectos inevitables en las organizaciones. El estrés debe ser afrontado con determinación y elegancia.

4.3 Fuentes potenciales del estrés

¿Qué es lo que ocasiona el estrés? Como se ilustra en el modelo de la figura 19.8, hay tres categorías de estresores potenciales: ambientales, organizacionales y personales. Veamos cada uno.



Factores ambientales

Así como la incertidumbre ambiental influye en el diseño de la estructura de una organización, también influye en los niveles de estrés entre los empleados de ésta. En realidad, las evidencias indican que la incertidumbre es la razón principal por la que las personas tienen problemas para manejar los cambios organizacionales.

Hay tres tipos de incertidumbre ambiental: económica, política y tecnológica. Los cambios en el ciclo de los negocios generan incertidumbres económicas

Cuando la economía está en contracción, por ejemplo, la gente siente ansiedad con respecto de la seguridad en su empleo. Las incertidumbres políticas no tienden a crear estrés entre los norteamericanos como sí lo producen en los empleados en países como Haití o Venezuela. La razón obvia es que Estados Unidos y Canadá tienen sistemas políticos estables, en los que el cambio se implementa por lo general de manera ordenada. No obstante, incluso en países como los mencionados las amenazas y cambios políticos inducen estrés. Por ejemplo, las amenazas de Quebec sobre separarse de Canadá, o las dificultades que hay en la integración de Alemania Oriental con su contraparte Occidental, dan como resultado incertidumbre política que es estresante para los habitantes de dichas naciones.

El cambio tecnológico es el tercer tipo de factor ambiental que genera estrés. Debido a que las innovaciones hacen que las aptitudes y experiencia de los empleados queden obsoletas en corto tiempo, las computadoras, robótica, automatización y otras formas similares de innovaciones tecnológicas son una amenaza para muchas personas y les ocasionan estrés.

Factores organizacionales

En una organización no faltan los factores que causan estrés. Ejemplos de ello son las presiones para evitar errores o finalizar las tareas en un tiempo limitado, un jefe demandante e insensible, y compañeros desagradables. Hemos clasificado esos factores alrededor de las demandas de la tarea, de los roles e interpersonales.

Las demandas de la tarea son factores relacionados con el trabajo de una persona. Incluyen el diseño del trabajo del individuo (autonomía, variedad de la tarea, grado de

automatización, etc.), condiciones de trabajo, y distribución física del sitio. Por ejemplo, las líneas de montaje generan presión en las personas cuando su velocidad se percibe como excesiva. De manera similar, trabajar en una sala saturada o en un lugar donde el ruido y las interrupciones son constantes, aumenta la ansiedad y el estrés.

Cada vez más, a medida que el servicio al cliente se hace más importante, el trabajo emocional es una fuente de estrés.

Imagine que es un sobrecargo en Southwest Airlines o un cajero en Starbucks. ¿Cree que podría poner un rostro agradable cuando pasa por un mal rato? Las demandas del rol se relacionan con las presiones que sufre una persona como función del rol particular que desempeña en la organización. Los conflictos de roles generan expectativas difíciles de reconciliar o satisfacer. La sobrecarga del rol se experimenta cuando se espera que el empleado haga más de lo que el tiempo permite. La ambigüedad del rol se crea cuando las expectativas de éste no se entienden con claridad y el trabajador no está seguro de lo que hace. Las demandas interpersonales son presiones creadas por otros empleados. La falta de apoyo social de los colegas y las malas relaciones interpersonales ocasionan estrés, en especial entre los empleados con una gran necesidad social.

Factores personales

El individuo normal trabaja de 40 a 50 horas por semana. Pero las experiencias y problemas que las personas enfrentan en las otras 120 horas en que no laboran de cada semana se reflejan en el trabajo. Entonces, nuestra categoría final incluye los factores de la vida personal del empleado, sobre todo los familiares, problemas económicos y las características inherentes a la personalidad. Las encuestas nacionales demuestran de manera consistente que las personas tienen relaciones afectivas familiares

y personales. Las dificultades conyugales, la ruptura de una relación y problemas con la disciplina de los hijos, son ejemplos de problemas de relación que crean estrés en los empleados que no se quedan en la puerta de entrada cuando llegan al trabajo.

Los problemas económicos creados por los individuos que se exceden en sus recursos financieros es otro conjunto de dificultades personales que generan estrés para los empleados y distraen su atención del trabajo. Sin importar su nivel económico –las personas que ganan \$80,000 al año parecen tener tantos problemas para manejar sus

finanzas como los que perciben \$18,000—, algunos individuos son malos administradores del dinero o tiene deseos que superan su capacidad de pago. Estudios realizados en tres diferentes organizaciones revelaron que los síntomas de estrés reportados previamente a comenzar en un empleo eran responsables de la mayor parte de la varianza en los síntomas de estrés reportados 9 meses después.

Esto llevó a los investigadores a concluir que algunas personas tenían una tendencia inherente a acentuar los aspectos negativos del mundo en general. Si esto es cierto, entonces un factor significativo individual que influye en el estrés es la disposición básica de la persona. Es decir, los síntomas del estrés expresados en el trabajo en realidad se originan en la personalidad del individuo.

Los estresores son acumulativos

Un hecho que tiende a ser pasado por alto cuando los estresores se analizan en forma individual, es que el estrés es un fenómeno acumulativo.

El estrés se acumula. Cada estresor nuevo y persistente se agrega al nivel de tensión de un individuo. Por tanto, un solo estresor tal vez carezca de importancia por sí mismo, pero si se agrega a un nivel de estrés ya elevado puede convertirse en “la gota que derrame el vaso”. Si queremos evaluar la cantidad total de estrés a que está sometido un individuo, tenemos que sumar su estrés por oportunidades, por restricciones y por demandas.

4.2 Dinámica del estrés y causas

Dinámica del estrés

El proceso del estrés es bien conocido: cuando la persona percibe una amenaza externa, su cuerpo produce sustancias químicas que elevan la presión sanguínea y desvían la sangre de la piel y del aparato digestivo hacia los músculos. Se descargan lípidos en el torrente sanguíneo para producir energía y se incrementa la concentración de coagulantes en caso de que haya algún daño en el organismo.

Cuando la amenaza se prolonga, ocurren otros cambios que preparan al organismo para una larga batalla. El cuerpo empieza a retener agua y sales y produce más jugos gástricos

para hacer más eficiente la digestión ante la ausencia de sangre, la cual ha sido desviada hacia otros órganos internos. En el pasado estos cambios tenían por objeto la adaptación, porque preparaban al individuo para pelear o huir de alguna amenaza.

Hoy día el organismo sigue respondiendo de la misma forma ante las amenazas. Las personas que trabajan en puestos de alto nivel y enfrentan exigencias que están fuera de su control son tres veces más propensas a sufrir presión física que produce la presión alta no ayuda a las personas de hoy a enfrentar sus retos cotidianos.

El mundo ha cambiado, pero el mecanismo de adaptación fisiológica del ser humano ha permanecido igual. Para explicar la relación entre el estrés y los síntomas físico-químicos que acabamos de mencionar, Hans Selye desarrolló la teoría del síndrome de adaptación general.

Según él, la reacción del organismo ante el estrés consta de tres fases: alarma, resistencia y agotamiento.

1. Alarma. Se presenta cuando la persona identifica y percibe la amenaza, sea física (daño corporal) o psicológica (la posibilidad de perder algo, como un empleo). Los cambios fisiológicos antes descritos comienzan en esta fase.

2. Resistencia. La persona se hace resistente a las presiones creadas por la amenaza inicial.

Los síntomas fisiológicos que se derivan de la fase de alarma desaparecen, a pesar de que la causa del estrés persiste. Al parecer, la resistencia se logra debido al aumento de los niveles de hormonas que secreta la glándula pituitaria o las suprarrenales.

3. Agotamiento. Cuando la exposición a la causa del estrés dura mucho tiempo, la persona entra en la fase de agotamiento. La actividad de la glándula pituitaria y de las suprarrenales disminuye y la persona no logra adaptarse al estrés continuo. Reaparecen muchos de los síntomas fisiológicos de la fase de alarma. Si el estrés persiste, la persona empieza a sufrir fatiga, un estado de agotamiento que puede conducir a un daño físico grave, e incluso provocar la muerte por infarto u otro padecimiento cardíaco.

Causas del estrés

¿Qué provoca el estrés en las personas? ¿Cuáles son sus efectos en los individuos y las organizaciones? ¿Por qué determinadas condiciones provocan estrés en algunas personas y en otras no? Tres tipos de factores (ambientales, organizacionales e individuales) actúan como fuentes potenciales de estrés. El hecho de que la tensión se presente depende de diferencias individuales, como la experiencia en el trabajo o los rasgos de personalidad. Cuando una persona pasa por una situación tensa puede mostrar síntomas físicos, psicológicos o conductuales.

Al referirse a las demandas empresariales de la sociedad moderna, Luthans señala que la globalización, las alianzas estratégicas y los avances de la informática están conduciendo al llamado tecno estrés, que está generando los siguientes problemas en todos los niveles de las organizaciones:

- Pérdida de intimidad.
- Saturación de información.
- Desaparición del contacto frente a frente.
- Necesidad de aprender continuamente nuevas habilidades.
- Pérdida de oportunidades de ascenso debido a la falta de conocimientos.

Luthans identifica los siguientes tipos de factores que producen estrés:

1. Factores extraorganizacionales, o sea, los elementos externos y ambientales que tienen un profundo efecto en las organizaciones y las personas:

- El vertiginoso cambio en los estilos de vida y el trabajo de las personas.
- El efecto de la familia en el comportamiento de las personas.
- Las variables sociológicas, como la raza, el sexo y la clase social pueden convertirse en factores de estrés porque generan diferencias de creencias, valores, oportunidades y percepciones.

2. Factores organizacionales, es decir, las fuerzas relacionadas con la organización en sí. Aun cuando las organizaciones están constituidas por grupos de individuos, existen

dimensiones macroscópicas que funcionan como factores potenciales de estrés, por ejemplo:

- Políticas y estrategias de la organización, como las presiones competitivas, reglas burocráticas, tecnología avanzada, recorte de personal (downsizing), remuneración variable basada en méritos, rotación de puestos, etcétera.
- El diseño y la estructura de la organización, la centralización y la formalidad, los conflictos entre el personal de producción y el de apoyo a la alta dirección (staff), la especialización, la ambigüedad de las funciones, la cultura organizacional restrictiva, etcétera.
- Los procesos organizacionales, como los controles, la comunicación descendente, una escasa realimentación sobre el desempeño, procesos de decisión centralizados, poca participación en las decisiones, sistemas punitivos de evaluación, etcétera.
- Las condiciones de trabajo, por ejemplo, un ambiente desagradable, con aire contaminado, condiciones laborales peligrosas, iluminación precaria, etcétera.

3. Factores grupales: la influencia del grupo en el comportamiento de las personas también es una posible fuente de estrés. Los factores grupales de estrés se pueden clasificar en dos subconjuntos:

- Falta de cohesión del grupo. El deseo de pertenencia y las prácticas gregarias cumplen una función muy importante en el comportamiento de las personas. Cuando el grupo rechaza a una persona debido a la forma en que están diseñadas sus tareas o porque el supervisor prohíbe o limita sus relaciones, la falta de cohesión puede producir mucho estrés.
- Falta de apoyo social. El apoyo de uno o varios miembros de un grupo cohesionado influye mucho en las personas, porque les permite compartir sus problemas y alegrías y recibir colaboración o apoyo de los demás. La falta de apoyo social es un factor de estrés.

4.5 Consecuencias del estrés

El estrés se manifiesta de varias maneras. Por ejemplo, un individuo que experimente mucho estrés puede desarrollar presión sanguínea elevada, úlceras, irritabilidad, dificultad para tomar decisiones rutinarias, pérdida del apetito, propensión a sufrir accidentes, etc. Estos síntomas se agrupan en tres categorías generales: fisiológicos, psicológicos y de comportamiento.

Síntomas fisiológicos

La mayor parte de la atención que se prestó en un principio al estrés estaba dirigida a los síntomas fisiológicos. Esto se debió sobre todo al hecho de que el tema era investigado por especialistas en la salud y las ciencias médicas. Estas investigaciones llevaron a la conclusión de que el estrés podía inducir cambios en el metabolismo, aumentar los ritmos cardíaco y respiratorio, incrementar la presión sanguínea, producir jaquecas e inducir ataques cardíacos. No está clara la relación entre el estrés y los síntomas fisiológicos particulares.

Tradicionalmente los investigadores han concluido que había pocas, si acaso, relaciones consistentes.

Eso se atribuía a la complejidad de los síntomas y a la dificultad de medirlos de manera objetiva. En tiempos más recientes, ciertas evidencias sugieren que el estrés tiene efectos fisiológicos dañinos. Por ejemplo, un estudio relacionó las demandas estresantes de trabajo con el aumento de la susceptibilidad a las enfermedades respiratorias superiores y el mal funcionamiento del sistema inmunológico, en especial en los individuos con autoeficacia baja.

Síntomas psicológicos

El estrés ocasiona insatisfacción, y aquel relacionado con el trabajo produce insatisfacción relacionada con el empleo, que en realidad es “el efecto psicológico más simple y obvio” del estrés.

Sin embargo, el estrés se manifiesta en otros estados psicológicos: por ejemplo, tensión, ansiedad, irritabilidad, aburrimiento e indecisión. Las evidencias indican que cuando se

coloca a las personas en trabajos con demandas múltiples y en conflicto, o en los que hay una falta de claridad sobre los deberes, autoridad y responsabilidades, aumentan tanto el estrés como la insatisfacción.

De manera similar, entre menos control tengan las personas sobre el ritmo de trabajo, mayores serán el estrés y la insatisfacción. Si bien se necesitan más investigaciones para aclarar la relación, las evidencias sugieren que los empleos que dan poca variedad, significancia, retroalimentación e identidad a quienes los desempeñan, crean estrés y reducen la satisfacción e involucramiento en el empleo.

Síntomas en el comportamiento

Los síntomas del estrés relacionados con el comportamiento incluyen cambios en la productividad, ausentismo y rotación, así como cambios en los hábitos alimenticios, más tabaquismo y consumo de alcohol, habla rápida, inquietud y desórdenes del sueño.

Se han hecho muchos esfuerzos para investigar la relación entre el estrés y el desempeño. El patrón analizado con más amplitud en la bibliografía al respecto es la relación de la U invertida, que aparece en la figura 19-9. La lógica de la U invertida es que los niveles bajos a moderados de estrés estimulan al cuerpo y aumentan su aptitud para reaccionar. Entonces, es frecuente que los individuos realicen mejor sus tareas, con más intensidad o mayor rapidez. Pero demasiado estrés pone demandas insostenibles en la persona, lo que da como resultado un desempeño menor. Este patrón en forma de U invertida también describe la reacción al estrés a lo largo del tiempo, así como a los cambios en la intensidad del estrés. Es decir, aun niveles moderados de estrés tienen una influencia negativa en el desempeño a largo plazo a medida que la intensidad persistente del estrés mina al individuo y agota sus recursos de energía.

Un atleta tal vez sea capaz de usar los efectos positivos del estrés para obtener un desempeño mejor durante el juego del sábado en la temporada de otoño, o una ejecutiva de ventas quizá se prepare mentalmente para su presentación en la reunión nacional anual. Pero niveles moderados de estrés experimentados continuamente durante periodos largos, como el que vive el personal de una sala de emergencias en un hospital urbano de importancia, dan como resultado un menor desempeño.

Esto tal vez explique porqué se rota con frecuencia a esa clase de personal y por qué es raro encontrar individuos que hayan pasado toda su carrera en ese ambiente. En efecto, hacerlo habría expuesto a la persona al riesgo de “agotamiento profesional”. A pesar de la popularidad y atracción intuitiva del modelo de U invertida, no tiene mucho apoyo empírico.

En este momento, los administradores deben tener cuidado con la suposición de que describe con exactitud la relación entre el estrés y el desempeño.



4.6 Manejo del estrés

Desde el punto de vista de una organización, a la administración no debe preocuparle si los empleados experimentan niveles de estrés de bajos a moderados. La razón, como ya vimos, es que tales niveles son funcionales y conducen a un rendimiento más alto del trabajador. Sin embargo, los niveles altos de estrés, o incluso los bajos sostenidos durante periodos largos, reducen el rendimiento del empleado, por lo que requieren que la administración tome alguna medida. Aunque una cantidad limitada de estrés puede ser benéfica en el rendimiento de una persona, no espere que los empleados lo vean de esa manera. Desde el punto de vista del individuo, aun los niveles bajos de estrés es probable que se perciban como algo indeseable. Por tanto, no es raro que empleados y dirección

tengan conceptos diferentes de lo que constituye un nivel aceptable de estrés en el trabajo.

Lo que la administración considera un “estímulo positivo que mantiene corriendo la adrenalina “es muy probable que sea visto como una “presión excesiva” por el empleado. Tenga esto en mente cuando estudiemos los enfoques individual y organizacional para el manejo del estrés.

Enfoques individuales

Un empleado tiene la responsabilidad personal de reducir sus niveles de estrés. Las estrategias individuales que se han mostrado eficaces incluyen la implementación de técnicas de administración del tiempo, más ejercicio físico, capacitación para relajarse y aumento de la red social de apoyo. Muchas personas administran mal su tiempo. El empleado bien organizado, igual que el estudiante bien organizado, con frecuencia logra lo doble que la persona mal organizada. Por tanto, la comprensión y utilización de los principios básicos de la administración del tiempo ayuda a los individuos a manejar mejor las tensiones creadas por las demandas de su trabajo.

Algunos de los principios más conocidos de administración del tiempo son:

- (1) elaborar listas diarias de las actividades por hacer,
- (2) dar prioridad a las actividades según su importancia y urgencia,
- (3) programar las actividades de acuerdo con las prioridades, y
- (4) conocer su ciclo personal diario y ejecutar las partes más demandantes de su trabajo durante la parte alta del ciclo, cuando está más alerta y es más productivo.

Los médicos recomiendan practicar un ejercicio físico no competitivo, como aeróbicos, caminar, trotar, nadar y andar en bicicleta, como la forma ideal de manejar los niveles excesivos de estrés. Estas formas de ejercicio físico incrementan la capacidad del corazón, disminuyen el ritmo cardiaco, brindan una distracción mental de las presiones del trabajo y ofrecen un medio para “dejar salir el vapor”.

Los individuos pueden aprender a reducir la tensión por medio de técnicas de relajamiento tales como la meditación, hipnosis y bio-retroalimentación.

El objetivo es alcanzar un estado de relajación profunda en el que se sientan relajados física-mente, algo apartados del ambiente inmediato y de las sensaciones corporales.

La relajación profunda, de 15 a 20 minutos diarios, libera la tensión y da a las personas una marcada sensación de paz. Es importante señalar que con la relajación pro-funda se logran cambios significativos en el ritmo cardiaco, presión sanguínea y otros factores fisiológicos. Como se dijo antes, en este capítulo, tener amigos, familia o compañeros de trabajo con los cuales hablar, proporciona una salida a los niveles excesivos de tensión. Entonces, la expansión de la red social de apoyo es un medio para disminuir la tensión, ya que se cuenta con alguien que escuche los problemas y ofrezca un punto de vista más objetivo de la situación.

Enfoques organizacionales

Algunos de los factores que causan estrés en particular las demandas de la tarea y el rol—están controlados por la administración, por lo que pueden ser modificados o cambiados. Las estrategias que la administración puede considerar incluyen una mejor selección de personal y colocación en el trabajo, capacitación, planteamiento realista de metas, rediseño de trabajos, más involucramiento del empleado, mejor comunicación organizacional, oferta de periodos sabáticos a los empleados, y el establecimiento de programas de bienestar corporativo. Ciertos puestos son más estresantes que otros, pero como vimos antes en este capítulo, los individuos difieren en su respuesta a las situaciones de estrés. Por ejemplo, sabemos que las personas con poca experiencia o locus externo de control tienden a ser más susceptibles al estrés. Las decisiones de selección y colocación deben tomar en consideración esos hechos.

Es obvio que la administración no debe restringir la contratación solo a individuos experimentados con un locus interno, sino que éstos se adaptan mejor a los puestos de mucha tensión y los desempeñan con más eficacia. De manera similar, la capacitación aumenta la autoeficacia de un individuo, por lo que disminuye la tensión en el trabajo.

. Con base en una gran cantidad de investigaciones concluimos que los individuos se desempeñan mejor cuando tienen metas específicas y difíciles y reciben retroalimentación acerca de lo bien que avanzan hacia ellas. El uso de metas reduce la tensión y da motivación. Las metas específicas que se perciben como alcanzables aclaran las

expectativas de desempeño. Además, la retroalimentación sobre las metas reduce las incertidumbres respecto del desempeño real en el trabajo. El resultado es menos frustración de los empleados, ambigüedad en el rol y estrés. El rediseño del trabajo da a los empleados más responsabilidad, más significancia en el trabajo, más autonomía, y una retroalimentación mayor reduce la tensión porque esos factores proporcionan al empleado más control sobre sus actividades de trabajo y una dependencia menor de los demás. Pero como se dijo en el estudio del diseño del trabajo, no todos los empleados quieren tener un trabajo enriquecido. Entonces, el rediseño correcto del trabajo para aquellos con menor necesidad de crecimiento tal vez sea el que les da menos responsabilidad y más especialización. Si los individuos prefieren lo estructurado y rutinario, la reducción de la variedad de aptitudes que requieren también debería de disminuir las incertidumbres y los niveles de estrés. El estrés por el rol es dañino debido en gran parte a que los empleados sienten incertidumbre sobre las metas, expectativas, cómo serán evaluados, etc. Al darles voz en las decisiones que afectan directamente su desempeño en el trabajo, la administración aumenta el control del empleado y reduce dicho estrés por el rol. Por tanto, los directivos deben considerar un mayor involucramiento del trabajador en la toma de decisiones.

La mayor comunicación organizacional con los empleados reduce la incertidumbre porque disminuye la ambigüedad del rol y el conflicto por éste. Dada la importancia que tienen las percepciones para moderar la relación entre el estrés y la respuesta, la administración también usa la comunicación eficaz como un medio de dar forma a las percepciones de los empleados. Recuerde que los empleados clasifican a las demandas, amenazas u oportunidades con la sola interpretación que de ellas hacen, y que ésta se ve afectada por los símbolos y acciones comunicados por la dirección. Lo que ciertos empleados necesitan es un escape ocasional del ritmo frenético de su trabajo. En años recientes, compañías tales como Charles Schwab, DuPont, L.L. Bean, Nike y 3Com han comenzado a brindar más salidas voluntarias.

Estos periodos sabáticos

—cuya duración va de unas cuantas semanas a varios meses permiten que los empleados viajen, se relajen o emprendan proyectos personales que consumen un tiempo más largo que las vacaciones normales. Los defensores de este enfoque afirman que los periodos

sabáticos reviven y rejuvenecen a los trabajadores que podrían ir hacia el agotamiento. Nuestra sugerencia final es ofrecer programas de bienestar apoyados por la organización. Éstos se centran en la condición física y mental del empleado.

Por ejemplo, es común dar talleres que ayuden a las personas a dejar de fumar, controlar el uso del alcohol, perder peso, comer mejor y desarrollar un programa regular de ejercicio físico. La suposición que subyace en la mayor parte de los programas de bienestar es que los empleados necesitan hacerse responsables de su salud física y mental. La organización tan solo es un vehículo que facilita este objetivo. Las organizaciones pueden esperar una recuperación de su inversión en los programas de bienestar, y la mayoría de las que los han establecido han logrado beneficios significativos. Por ejemplo, un estudio realizado con ocho organizaciones canadienses reveló que cada dólar gastado en los programas de bienestar había generado un rendimiento de \$1.64, y para los empleados de alto riesgo, como los fumadores, el rendimiento era de casi \$4.00

4.7 Concepto de conflicto

Tradicionalmente, el CO ha tratado el estrés y el conflicto por separado, a pesar de que, en términos conceptuales, son muy similares. Nosotros mantendremos ese enfoque. La vida es una eterna sucesión de conflictos. En sus interacciones, las personas, los grupos y las organizaciones casi siempre están involucrados en alguna discusión. Las personas deben ser congruentes y lógicas para lograr una relación de bienestar y armonía. Como la organización depende de la colaboración de personas que trabajan en conjunto, esta congruencia es fundamental para lograr el éxito. Los individuos nunca tienen objetivos ni intereses idénticos.

Estas diferencias siempre producen alguna especie de conflicto, una condición que es inherente a la vida individual y a la naturaleza humana, y representa el lado opuesto de la cooperación. La palabra conflicto está ligada a discordia, divergencia, disonancia, controversia o antagonismo. Para que haya conflicto, además de la diferencia de objetivos e intereses debe haber una interferencia deliberada de una de las partes involucradas. El conflicto se presenta cuando existen objetivos comunes y una de las partes, sea un individuo o un grupo, trata de alcanzar metas propias y para ello interfiere con la otra

parte. La interferencia puede ser activa (una acción para interponer obstáculos) o pasiva (omisión).

El conflicto es mucho más que un simple desacuerdo o desavenencia; consiste en una interferencia deliberada, sea activa o pasiva, que busca impedir que la otra parte logre sus objetivos. El conflicto se puede presentar en relaciones entre dos o más personas o grupos.

Por lo general, el conflicto implica el uso de poder en disputas que involucran intereses opuestos. El conflicto es un proceso que tarda tiempo en desarrollarse y no un hecho que ocurre en un momento y después desaparece. No obstante, este fenómeno se debe manejar adecuadamente cuando empieza a obstruir el avance de la organización o cuando amenaza su eficacia y desempeño; de lo contrario, perjudicará su rendimiento.

Niveles de gravedad del conflicto

Cada conflicto es único, tiene características especiales y, de acuerdo con su gravedad, puede clasificarse en alguno de estos tres niveles:

1. Conflicto percibido. Se presenta cuando las partes perciben que hay un conflicto porque sus objetivos son diferentes y existe la posibilidad de interferencia. Se trata del llamado conflicto latente: las partes piensan que existe en potencia.
2. Conflicto experimentado. Ocurre cuando el conflicto provoca sentimientos de hostilidad, rabia, miedo e incredulidad entre ambas partes. Se trata del llamado conflicto velado, uno que es disimulado y no se manifiesta abiertamente.
3. Conflicto manifiesto. Se produce cuando el conflicto se expresa con una conducta de interferencia activa o pasiva de al menos una de las partes. Se trata del llamado conflicto abierto, que se manifiesta sin disimulo entre las partes implicadas.

Condiciones que anteceden a los conflictos

En las organizaciones se presentan ciertas condiciones que suelen generar conflictos. Se trata de las llamadas condiciones antecedentes, que son inherentes a la naturaleza de las organizaciones y que tienden a crear entre grupos e individuos percepciones que llevan al conflicto.

Son verdaderos caldos de cultivo para las disputas. La mayoría de las técnicas de administración de conflictos se basa en desarticular esas condiciones antecedentes para evitar

que surja la disputa. Las consecuencias de un conflicto pueden ser positivas o negativas, y éstas a su vez realimentan o inhiben percepciones que pueden desencadenar otro conflicto.

La realimentación puede precipitar o reducir el conflicto, según las circunstancias.

Existen tres condiciones que anteceden a los conflictos.

1. La diferenciación. Como resultado del crecimiento de la organización, cada grupo se especializa constantemente en alcanzar su propia eficiencia. El resultado de la especialización es que cada grupo realizará tareas diferentes, se relacionará con diferentes partes del entorno y empezará a desarrollar maneras diferentes de pensar y actuar: tendrá su propio lenguaje, una manera particular de trabajar en equipo y objetivos propios. Así, surge la diferenciación: objetivos e intereses distintos a los de otros grupos de la organización, y la percepción de que tal vez son incompatibles.

2. Recursos limitados y compartidos. Por lo general, los recursos de las organizaciones son limitados y escasos. Esta cantidad fija de recursos, como el capital, el presupuesto, los sueldos, los créditos, el espacio, las máquinas y el equipo, debe repartirse entre los grupos de la organización. Si uno pretende obtener más recursos, otro perderá los suyos o renunciará a una parte. Esto contribuye a crear la percepción de que algunos grupos tienen objetivos e intereses diferentes y tal vez incompatibles.

3. Interdependencia de actividades. Las personas y los grupos de una organización dependen entre sí para desempeñar sus actividades. La interdependencia se presenta cuando un grupo no puede realizar su tarea a menos que otro haga la suya. Todos los grupos de una organización son interdependientes en alguna medida. Cuando los grupos

son muy interdependientes, surgen oportunidades para que un grupo ayude o perjudique el trabajo de los demás.

4.8 Proceso de conflicto

El desarrollo del conflicto sigue un proceso dinámico, en el cual las partes se influyen entre sí.

Las condiciones antecedentes (diferenciación, recursos compartidos e interdependencia) crean condiciones que incrementan la probabilidad de que ocurran conflictos. Una de las partes piensa que existe una situación potencial de conflicto (incompatibilidad de objetivos y posibilidad de interferencia) y empieza a desarrollar sentimientos de animadversión hacia la otra parte, y muestra un comportamiento conflictivo.

La acción de una de las partes produce una reacción de la otra. Esta reacción (positiva o negativa) puede intensificar el conflicto o dar lugar a alguna forma de resolución. El comportamiento conflictivo puede producir una reacción normal y saludable compuesta por tres fases:

1. Espera, que se deriva del propio bloqueo y es la esencia del conflicto. La espera puede ser momentánea, mientras se encuentra alguna alternativa de acción, o puede prolongarse mientras se encuentra la solución.
2. Tensión y ansiedad, provocadas por la demora y la posibilidad de que se produzca frustración.
3. Resolución. Significa llegar a la solución del conflicto y al consecuente alivio de la tensión.

Los conflictos se pueden resolver por medio de los siguientes procesos:

Fuga o evasión. Es una manera de huir de los problemas que genera la divergencia de intereses entre personas y grupos. Algunos conflictos internos pueden ser reprimidos, mientras los externos pueden evitarse dando marcha atrás o huyendo de ellos en lugar de

enfrentarlos, o por medio de reglamentos que prohíben determinadas acciones o relaciones.

- El impasse. Se trata de una situación en la cual el conflicto genera un bloqueo o parálisis.

Básicamente es una situación de jaque mate, como en el ajedrez. El impasse es un estado en el que nadie llega a nada, como en un callejón sin salida. Es difícil considerarlo un resultado.

- Ganar-perder. Se trata de una situación de victoria/ derrota resultado de una confrontación directa entre las partes: una gana y la otra pierde; en la medida en que el vencedor obtiene algo, el perdedor sufre una merma. Es una resolución radical que implica ganar todo o perder todo, o sea, todo o nada. Es típica del choque frontal de intereses, como en la guerra.

- Conciliación. Se presenta cuando las partes negocian para evitar el choque frontal, por medio de un acuerdo o compromiso en el cual la victoria y la derrota son parciales y cada parte acepta ganancias, pero también pérdidas. Es el resultado más común en la resolución de conflictos. La conciliación consiste en negociaciones, transacciones y ajustes, y casi siempre conduce a nuevos conflictos. Su finalidad es atenuar las pérdidas y reducir los riesgos de un choque violento. La conciliación también puede dar lugar a otros dos tipos de resolución: ganar-ganar y perder-perder.

En la resolución tipo ganar-ganar, las partes tienen éxito en la conciliación y encuentran soluciones que permiten a ambas alcanzar sus objetivos. Todos los involucrados ganan algo, aun cuando no sea una victoria total, sino parcial.

En la resolución tipo perder-perder, las partes se desisten de algunos de sus objetivos en aras de llegar a algún acuerdo. Ninguna de las dos partes logra todo lo que deseaba, sino que ambas pierden un poco para no arriesgarse a perder mucho. Ambas pierden, pero es una derrota parcial.

- Integración. Es una resolución en la cual todas las partes involucradas buscan un punto donde ninguna deba sacrificar sus intereses. La integración exige ir mucho más allá de una situación conflictiva y analizar detenidamente los intereses subyacentes. Por lo general, exige que las partes se involucren en aspectos que trascienden lo convencional o lo

evidente. Se basa en el análisis de opciones y requiere creatividad, visión global y una amplia perspectiva de la situación. En el fondo, integrar intereses divergentes o encontrados es parte del ejercicio del poder dentro de la organización. La integración agrupa los intereses de diferentes personas y grupos y permite que la organización logre una eficacia que las personas o los grupos jamás obtendrían en forma aislada.

4.9 Efectos del conflicto

Todo conflicto puede producir en la organización consecuencias positivas y negativas, constructivas y destructivas.

Los siguientes son algunos efectos beneficiosos:

1. Aumento de la cohesión del grupo. El conflicto estimula sentimientos de identidad dentro del grupo y aumenta su cohesión.
2. Innovación. El conflicto despierta los sentimientos y la energía de los miembros del grupo.

Esta energía estimula el interés por descubrir medios eficaces para desempeñar las tareas, así como soluciones creativas e innovadoras. El conflicto casi siempre requiere cambios e innovación para resolverse.

3. Cambio. El conflicto es una manera de llamar la atención en los problemas y sirve para evitar complicaciones más graves porque actúa como mecanismo de corrección.
 4. Cambios en las relaciones entre grupos en conflicto. El conflicto puede llevar a los grupos opuestos a encontrar soluciones a sus divergencias y a cooperar entre ellos.
- Algunas consecuencias negativas y destructivas son las siguientes:

1. Frustración. Cuando los individuos y los grupos consideran que sus esfuerzos son bloqueados desarrollan sentimientos de frustración, hostilidad y tensión. Esto perjudica el desempeño de las tareas y el bienestar de las personas.

2. Pérdida de energía. Gran parte de la energía que crea el conflicto se dirige y desgasta en él mismo, en lugar de canalizarla a un trabajo productivo, pues ganar el conflicto se vuelve más importante que el propio trabajo.

3. Disminución de la comunicación. La comunicación entre las partes implicadas en el conflicto se encuentra con barreras, lo que merma gravemente la eficiencia de las actividades de la organización como un todo.

4. Confrontación. La cooperación es sustituida por comportamientos que perjudican a la organización y que ejercen una influencia negativa en las relaciones entre personas y grupos.

La clave es encontrar la manera de manejar el conflicto de modo que éste aumente sus efectos positivos y constructivos para la organización y reduzca al mínimo posible los negativos y destructivos. Esta tarea generalmente corresponde al gerente. A pesar de que con frecuencia es un actor involucrado hasta el cuello en ciertos conflictos, el gerente siempre debe buscar una solución constructiva. Para ello debe elegir adecuadamente las estrategias de resolución convenientes para cada caso.

4.10 Estilos de manejo de conflictos

Los equipos, al igual que las personas, desarrollan estilos específicos para manejar los conflictos dentro de una escala que va del deseo de satisfacer los propios intereses hasta el deseo de satisfacer los de la parte contraria. La administración de conflictos implica manejar divergencias. Hay cinco estilos para administrar los conflictos por medio de dos dimensiones: la asertividad o búsqueda de satisfacer los propios intereses, y la cooperación o búsqueda de satisfacer los intereses de la otra parte. Los cinco estilos de administración de conflictos son:

I. Estilo competitivo. Refleja asertividad para imponer los intereses propios y se utiliza cuando se requiere una acción decidida para aplicar rápidamente medidas importantes o impopulares, para lo cual la urgencia es indispensable. El objetivo es ganar e imponer.

2. Estilo abstencionista. Refleja una postura indiferente y no cooperativa. Es apropiado cuando un asunto es trivial, no existe posibilidad de ganar, se requiere ganar tiempo para obtener más información, o cuando un enfrentamiento puede ser muy costoso. La clave es no exponerse.
3. Estilo transigente. Refleja un poco de asertividad y de cooperación. Es un estilo adecuado cuando los objetivos de las dos partes son igual de importantes, cuando ambas tienen el mismo poder y quieren conciliar diferencias o acordar una solución provisional sin presiones de tiempo. La clave es tener habilidad y astucia.
4. Estilo acomodaticio. Refleja un alto grado de cooperación y funciona mejor cuando las personas saben lo que está mal, cuando un asunto es más importante que otros para ambas partes, cuando se pretende obtener ventajas sociales para utilizar en otras situaciones o cuando mantener la armonía es lo más importante. La clave es sobrellevar la situación.
5. Estilo colaborador. Refleja un alto grado de asertividad y cooperación. Permite que ambas partes se beneficien mediante una buena dosis de negociación e intercambio. El estilo colaborador es importante cuando los intereses de ambas partes son importantes, cuando sus puntos de vista se pueden combinar para llegar a una solución más amplia y cuando el compromiso de ambas requiere consenso. La clave es que las dos partes ganen y se comprometan con la solución.

4.7 Técnicas para la administración de conflictos

Existen tres enfoques para la administración de conflictos en las organizaciones:

1. Enfoque estructural. Se basa en el hecho de que el conflicto surge de las percepciones creadas por las condiciones antecedentes, a saber: la diferenciación, los recursos limitados y escasos, y la interdependencia.

Si fuera posible modificar estos elementos, las percepciones y el conflicto resultante se podrían controlar. Así, el objetivo es modificar una condición que predispone al conflicto.

El enfoque estructural procura reducir al mínimo las diferencias entre grupos al identificar objetivos que éstos puedan compartir. Si el gerente consigue que los grupos adquieran conciencia de que tienen intereses en común, éstos dejarán de percibir que sus metas son incompatibles. La amenaza externa y el enemigo común son soluciones que se utilizan con frecuencia para encontrar objetivos compartidos.

Otro mecanismo estructural es la utilización de sistemas formales de recompensa. La organización crea un objetivo común cuando utiliza un sistema de recompensas para incentivar el desempeño conjunto de dos o más grupos. Cuando el monto de los recursos a repartir no es fijo, un grupo puede obtener más fondos sin provocar que el otro los pierda.

Este sistema es más ventajoso para todos los grupos y les facilita cooperar entre sí para lograr un buen desempeño. Reacomodar a los individuos para reducir las diferencias entre grupos. De esta forma, los grupos en conflicto se integran en una unidad mayor. Por ejemplo, el personal de producción y el de marketing pueden unirse en un equipo responsable de producir y vender determinado producto, y ser recompensados con base en el desempeño global, no en el individual.

Además, cuando hay rotación de personal, los participantes amplían su perspectiva y son capaces de ver los objetivos comunes. Los grupos pueden estar separados física y estructuralmente para reducir la interdependencia y las posibilidades de interferencia. Aun cuando perciban la incompatibilidad de sus objetivos, el escaso grado de interdependencia de sus actividades hace que la interferencia sea algo remoto, lo que reduce la posibilidad de conflicto.

2. Enfoque en el proceso. Trata de modificar el proceso para reducir los conflictos mediante una intervención en la fase del conflicto. Este enfoque puede ser aplicado por una de las partes en conflicto, personas externas o un tercero, como un consultor, un gerente o algún directivo de la organización. El enfoque en el proceso utiliza procedimientos de negociación e intercambio para manejar las discrepancias entre las partes en conflicto. Se aplica de tres maneras:

a) Desactivar o atenuar el conflicto. Ocurre cuando una parte reacciona con una actitud cooperativa y no agresiva al comportamiento conflictivo de la otra, lo que alienta

conductas menos hostiles o diluye el conflicto. Así como la reacción conflictiva de una parte provoca un comportamiento idéntico de la otra, una reacción cooperativa tiende a producir una respuesta similar. Es como pagar por ver.

b) Reunión de confrontación entre las partes. Ocurre cuando el punto de desactivación ha sido superado y las partes se preparan para una confrontación abierta. La intervención en el proceso puede hacerse con una reunión de confrontación entre las partes en conflicto para exteriorizar emociones, identificar y discutir áreas de conflicto y encontrar soluciones tipo ganar-ganar en lugar de alternativas beligerantes.

c) Colaboración. Se usa una vez que han pasado la etapa de desactivación y la reunión de confrontación. En la colaboración, las partes trabajan juntas para resolver problemas, identificar soluciones de tipo ganar-ganar o soluciones integradoras capaces de conjuntar los objetivos de las dos partes.

3. Enfoque mixto. Trata de administrar tanto los aspectos estructurales como el proceso del conflicto. La solución incluye intervenciones sobre la situación estructural y sobre la fase de conflicto. Existen dos maneras de aplicar el enfoque mixto:

a) Influir en el proceso del conflicto por medios estructurales, como la adopción de reglas para resolver diferencias. Una vez que se determinan los procedimientos y los límites para manejar el conflicto, éste puede ser controlado y ello permite a las partes resolver el problema. b) Crear terceras partes en la organización, que estén disponibles en cualquier momento para encontrar soluciones tipo ganar-ganar ante los conflictos. Una parte se puede comunicar con la otra por medio de terceros, que son personas formalmente responsables de la comunicación entre los bandos en pugna.

Esta labor de vinculación puede ser realizada por personal especializado o por equipos de trabajo intergrupales. Son elementos integradores cuya tarea consiste en coordinar los esfuerzos de los grupos en conflicto y encauzarlos hacia los objetivos globales de la organización. A diferencia del asesor de procesos o de un tercero, cuya labor es de carácter transitorio, los integradores son parte permanente de la organización. El gerente puede asumir el papel de integrador cada vez que surja la necesidad de intervenir en condiciones estructurales como la dinámica del conflicto.

La reacción de las partes ante el conflicto y la forma de resolverlo influyen en las percepciones, los sentimientos y los comportamientos posteriores, así como en la calidad de la comunicación entre los grupos. Un conflicto mal resuelto puede provocar problemas de mayor intensidad y sin causa aparente. Por tal motivo, el conflicto debe ser administrado cuidadosamente, de modo que sus consecuencias positivas sean destacadas y produzca la convergencia y la consonancia necesarias para el desempeño de la organización.

Logotipo

Nombre de la empresa Fecha:

Manual de Organización Núm. De

Página

Nombre del apartado

Elaboró: Revisó: Autorizó:

Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma

Bibliografía básica y complementaria:

- Idalberto Chiavenato (2009) Comportamiento organizacional .La dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGraw Hill.
- Lourdes Munch et al. . (2010). Organización, diseño de estructuras organizacionales de alto rendimiento. México: Trillas.
- Stephen P. Robbins,(2002) Comportamiento Organizacional, São Paulo: Prentice H
- Stephen P. Robbins Timothy A. Judge Comportamiento Organizacional, Decimotercera edición, Pearson Educación, 2010
- Dialnet-LaPoliticaDeAristoteles-2020452.pdf
- Comportamiento Organizacional, hellriegel slocum, 12ª. Ed. Pdf.

<https://www.youtube.com/watch?v=fft8JmZUsfg>, Comportamiento Organizacional (C.O.), Economía y Administración.

https://www.youtube.com/watch?v=MCumiVKM-_I, Liderazgo, poder y política (Chiavenato), Pierina Mancini.

<https://www.youtube.com/watch?v=JHYOSXUBkz8>, conflicto, estrés y burnout en las organizaciones y cómo afectan el comportamiento organizacional, Keka Mesen.