

**B. PROGRAMA PARA LA
ELABORACION DE APUNTES,
LIBROS, OBJETIVOS
EDUCACIONALES Y
REACTIVOS DE EVALUACION.**

**B.1 ELABORACION DE
APUNTES DE LA MATERIA DE
COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL.**

**ELABORADO POR: MARIA
LOURDES HEREDIA RUIZ**



Contenido

Introducción.....	3
Intención didáctica.....	4
Unidad 1 Comportamiento del individuo dentro de las organizaciones	5
Unidad 2 Comportamiento individual	12
Unidad 3 Motivación	33
Unidad 4 Comportamiento grupal	57
Unidad 5 Liderazgo.....	75
Unidad 6 Conflicto	94
Unidad 7 Estrés laboral	112

Introducción

Este libro de apuntes consta de 7 unidades las cuales son una herramienta indispensable para el estudiante adquiera las habilidades necesarias que le permitan aplicar sus conocimientos en sus relaciones individuales y las de grupo dentro de la organización, para optimizar los recursos humanos y obtener la mayor productividad de estos.

El contenido de estas unidades está enfocado en como el ser humano desde el momento de nacer tiene una personalidad única, sus emociones definidas, con el transcurso del tiempo su desarrollo, familiar, académico, y laboral, de alguna manera afecta positiva o negativamente en su comportamiento individual o grupal. El estudiante como futuro líder deberá de conocer las técnicas de motivación, tipos de estrés y conflicto, así como el manejo de estos para encontrar las alternativas más adecuadas.



Intención didáctica.

El programa de esta materia es de siete unidades, en las dos primeras unidades se revisan contenidos conceptuales; en la tercera unidad se analizan las teorías de la motivación y su aplicación. En la cuarta unidad se abordan conceptos relacionados con el comportamiento grupal, en la quinta unidad se hace referencia a los modelos y teorías del liderazgo. En las dos últimas unidades se revisan conceptos involucrados en el manejo de conflictos y estrés para hacer un enlace más significativo, oportuno e integrador de los conceptos tratados en las unidades anteriores. Las actividades que el estudiante deberá realizar tendrán como objetivo la observación y el análisis de fenómenos y problemáticas propias del campo ocupacional. Realizar actividades que le permitan una relación de integración de contenidos de la asignatura y entre distintas asignaturas para su análisis y solución. En este libro las actividades a realizar son con el fin de organizar y animar situaciones de aprendizaje que propicien la aplicación de conocimientos en diferentes situaciones que se les presenten. Se proponen casos prácticos que permitan al estudiante observar y analizar fenómenos y problemáticas propias del campo ocupacional. Es de suma importancia propiciar el trabajo en equipo y gestionar la progresión de los aprendizajes. Con lo anterior se lograrán las competencias genéricas y específicas enlistadas en las competencias a desarrollar.

Unidad 1 Comportamiento del individuo dentro de las organizaciones

1.1 Concepto de comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional (CO) estudia la dinámica y el funcionamiento de las organizaciones. Como cada una es diferente, el comportamiento organizacional define las bases y las características generales de su funcionamiento. Las organizaciones se caracterizan por tener un diseño estructural, es decir, cada una tiene una estructura organizacional que sirve de base para su funcionamiento. Además, cada una tiene su propia cultura organizacional, es decir, un conjunto de creencias, valores y comportamientos que caracterizan su funcionamiento. El primer paso para conocer el comportamiento de una organización es analizar su entorno y su ambiente interno, es decir, su diseño y cultura organizacionales.

El comportamiento organizacional (CO) es un campo del conocimiento humano extremadamente sensible a ciertas características de las organizaciones y de su entorno. Por tanto, es una disciplina que depende de las contingencias y las situaciones, así como de la mentalidad que existe en cada organización y de la estructura organizacional que se adopte como plataforma para las decisiones y las operaciones. Además, también está influida por el contexto ambiental, el negocio de la organización, sus procesos internos, el capital intelectual involucrado e innumerables variables importantes más. Y depende en gran medida de las personas que participan en cada organización.

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.

1.2 Desarrollo histórico del comportamiento organizacional.

La evolución y el origen principal de este comportamiento recaen en el siglo XIX (En los **últimos 25 años para ser más específicos**). Ello ha permitido un tipo de estudio mejorado sobre el comportamiento de los individuos.

Así, han logrado diagnosticar como serán en grupos con distintas personas y ayudará a saber cómo se desenvolverá en dicho ambiente de trabajo.

Durante mucho tiempo los teóricos junto a los investigadores han dado distintas teorías en cuanto a esta teoría en donde el origen del comportamiento organizacional es un tema extenso.

Sin embargo, se puede decir que existen 3 personajes muy importantes en este tema, y por lo tanto hemos decidido mencionarlos a continuación:

Personajes relevantes:

Estas 3 personas dieron un valor impresionante a este tipo de comportamiento, por lo que comenzamos con:

- “Adam Smith”: Fue capaz de **contribuir en la parte de la doctrina clásica**. Con ello, se logró dar una enseñanza a la riqueza de las naciones, en donde se reflejan las ventajas de las riquezas económicas.

En esta parte Smith hace énfasis en la sociedad de división de trabajo y en las organizaciones en general.

- “Robert Owen”: Logró reconocer que el sistema de frágil auge sería un factor que disminuiría a los empleados. De esta manera, les daría una visión a los dueños de compañías bastante placentera y productiva.

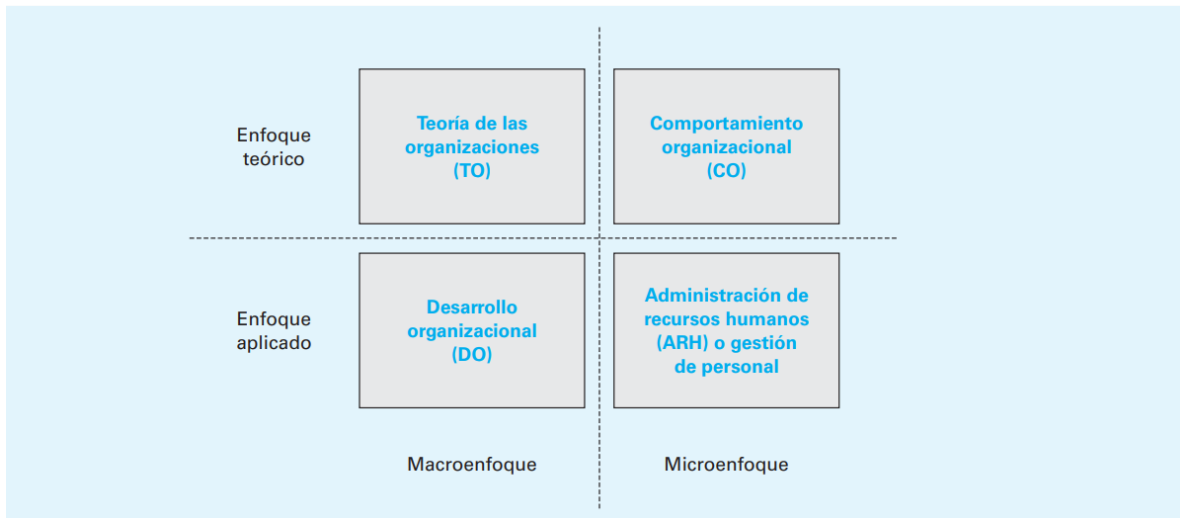
Su visión constó en dar más inversión a su personal de trabajo. Cabe destacar que, en el año 1825 **abogaría por la ley de trabajo infantil**, las horas de trabajo en general y otras cosas relevantes en este sentido.

- “Charles Babbage”: Agrega más ventajas a la lista de Smith, en donde explica que se reducirá el tiempo para entender un trabajo, no se perderá tanto material al momento de comenzar un trabajo.

También, habla sobre como favorecer un tipo de correspondencia que favorezca tanto la parte de destrezas como las capacidades del personal de trabajo.

1.3 Disciplinas relacionadas con el comportamiento organizacional

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.⁶ ¿El CO se puede confundir con la administración? Definitivamente, no. El CO corresponde al lado humano de la administración, no a la totalidad de ésta. La administración abarca procesos, sistemas, gestión del conocimiento, manejo de contingencias, etc. El profesional de la administración debe poseer un conocimiento profundo del CO para tener éxito. Lo mismo ocurre con el profesional de la psicología que trabaja en organizaciones, al igual que con todos los profesionales, sea cual fuere su formación académica, que trabajan directa o indirectamente con organizaciones.

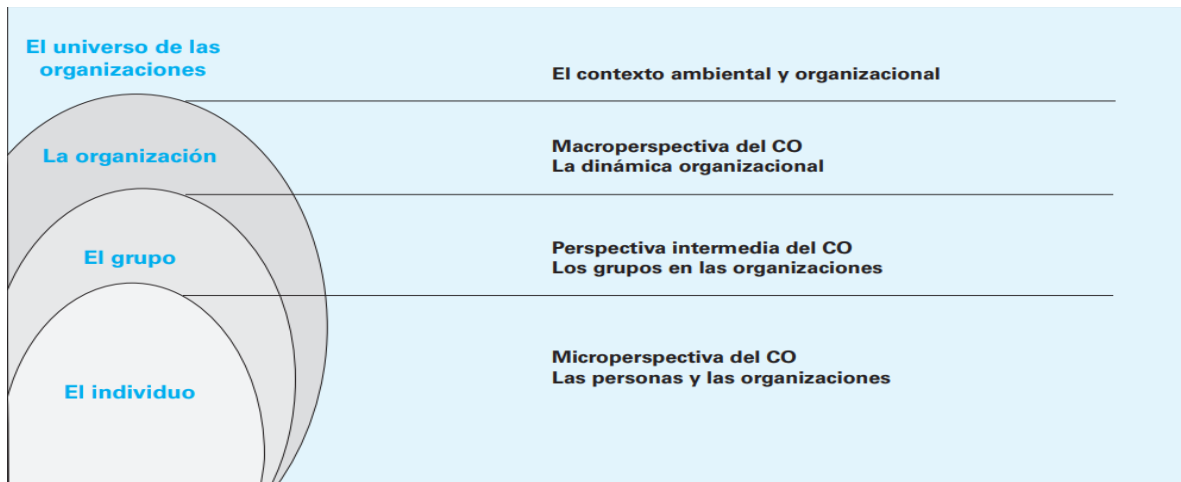


Las relaciones entre el CO y otras disciplinas afines.

Además, el CO no se confunde con la psicología organizacional (PO). Las ciencias sociales (antropología, sociología y, especialmente, la psicología) han hecho aportaciones significativas a los fundamentos teóricos y a la investigación del CO. La estructura de la organización y los procesos administrativos (como la toma de decisiones y la comunicación) cumplen una función muy importante en el CO, pero secundario en la psicología organizacional (PO).

1.4 Modelos de comportamiento organizacional.

Para representar conceptos y facilitar la comprensión de fenómenos complejos, las ciencias suelen utilizar modelos, es decir representaciones de hechos o abstracciones de la realidad. Sirven para representar los fenómenos de manera más simple e inteligible, ya sea en forma de un organigrama de la empresa, un diagrama de flujo de actividades, los planos de un edificio o una ecuación matemática. El modelo convencional del CO utilizado por la mayoría de los autores incluye tres niveles de análisis: el individual, el grupal y el organizacional, los cuales tienen grados crecientes de complejidad y cada uno se elabora a partir del nivel anterior, es decir, se superponen como si fueran bloques de construcción dinámicos e interactivos. Los tres niveles funcionan como variables independientes del CO y determinan las variables que veremos a continuación



Los tres niveles de enfoque del comportamiento organizacional.

Complementos educacionales:

Una presentación en power point (anexo)

Una video conferencia

<https://youtube.com/watch?v=fft8JmZUsfg>

Un ejercicio resuelto

Ejercicio resuelto

1.- ¿Qué estudia el comportamiento organizacional? El comportamiento organizacional (CO) estudia la dinámica y el funcionamiento de las organizaciones, como cada una es diferente, el comportamiento organizacional define las bases y las características generales de su funcionamiento. Las organizaciones se caracterizan por tener un diseño estructural, es decir, cada una tiene una estructura organizacional que sirve de base para su funcionamiento. Además, cada una tiene su propia cultura organizacional, es decir, un conjunto de creencias, valores y comportamientos que caracterizan su funcionamiento.

2.- ¿Cuáles son las características del CO?

R. Las principales características es el estudio del individuo en el ambiente laboral, su

comportamiento de acuerdo a las actividades realizadas y sus habilidades para desempeñar labores dentro de las organizaciones.

3.- ¿Cómo y cuándo se da el origen del CO?

R. La evolución y el origen principal de este comportamiento recaen en el siglo XIX (En los **últimos 25 años para ser más específicos**).

Ello ha permitido un tipo de estudio mejorado sobre el comportamiento de los individuos. Así, han logrado diagnosticar como serán en grupos con distintas personas y ayudará a saber cómo se desenvolverá en dicho ambiente de trabajo.

Durante mucho tiempo los teóricos junto a los investigadores han dado distintas teorías en cuanto a esta teoría en donde el origen del comportamiento organizacional es un tema extenso.

4.- ¿Cuáles son las disciplinas que se relacionan con el CO?

R. Psicología, sociología y antropología.

5.- ¿Cuáles son los principales autores del CO?

R. Adam Smith, Robert Owen y Charles Babbage.

6.- ¿Cuál es el modelo principal que se utiliza en el CO?

R. El modelo convencional que toma como principales objetivos el trabajo individual, grupal y organizacional.

7.- ¿Cuáles son los 3 niveles de enfoque que se toman en cuenta para el CO?

R. Los tres niveles que funcionan como variables independientes son Individual, grupal y organizacional.

8.- ¿Qué es una organización?

R. Es un grupo de personas y medios organizados con un fin determinado.

9.- ¿Qué es un grupo?

R. Es un conjunto de personas que están juntos o reunidos para lograr un objetivo en común.

10.- ¿Qué representa el individuo para el CO?

R. El individuo es la figura principal dentro de la organización, ya que es quien realiza las actividades en diferentes áreas para lograr los objetivos y/o metas establecidas dentro de la organización.



Referencias

Stephen P. Robbins, S. P. R., & Timothy A. Judge, T. A. J. (2009).

Comportamiento Organizacional (13.^a ed.). PRENTICE HALL INC.

Unidad 2 Comportamiento individual

2.1 Personalidad

La personalidad es un conjunto estable de características que determinan las diferencias en la conducta de las personas.

La personalidad es adquirida por genética de los padres y las experiencias vividas durante el periodo de socialización entre los 0 – 5 años, la cual puede irse modificando en el transcurso del tiempo como producto de las experiencias que ha vivido el individuo.

La personalidad es la peculiar estructura interior mediante la cual se define todo nuestro ser, esto es lo que hace que existan diferencias entre una persona y otra.

La personalidad es la suma de las formas en que el individuo reacciona ante los demás e interactúa con ellos, parte de la personalidad se considera una organización dinámica dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos al entorno.

2.1.1 Características de la personalidad

Algunas características son perdurables en la personalidad las cuales describen el comportamiento de un individuo, las cuales se dice que viene por herencia de acuerdo al desarrollo del individuo, en el área organizacional se consideran de suma importancia las siguientes características:

- Estabilidad emocional: Preponderancia de los factores internos sobre los factores externos.
- Apertura a la experiencia: Imaginativo con sensibilidad artística e intelectual.
- Extraversión: Sociable, asertivo. Le agradan los grupos grandes.
- Afabilidad: Buen carácter, cooperativo y confiado.
- Rectitud: Calmado, entusiasta, seguro, nervioso, deprimido, inseguro.

Los determinantes de la personalidad se consideran los siguientes:

1. Aspectos biológicos (Hereditarios).
2. Aspectos sociales (Aprendidos).
3. Aspectos situacionales.

La emocionalidad / ansiedad: es una característica que se refiere al grado en el que la persona reacciona frente a los estímulos del medio, por ejemplo, se puede reaccionar con mucha intensidad muy rápidamente o con poca intensidad muy lentamente.

La sociabilidad: es la orientación hacia los grupos pequeños o grandes, dentro de la sociabilidad tenemos a los extrovertidos tienen más desarrollada la función de reducción de los estímulos externos, se manejan mejor en grupos grandes. Tenemos también a los introvertidos tiene más desarrollada la función de amplificación de los estímulos del medio ambiente.

Se dice que existen 16 tipos de personalidad de Myers – Briggs el cual menciona que podemos encontrar en la siguiente clasificación:

- Analistas
- Diplomáticos
- Centinelas
- Exploradores

También existen índices de pronóstico de la conducta en las organizaciones, tales como:

- ✓ Narcisismo
- ✓ Autoevaluación Esencial
- ✓ Auto vigilancia
- ✓ Personalidad Proactiva
- ✓ Maquiavelismo
- ✓ Toma de riesgos
- ✓ Orientación a los demás

2.1.2 Compatibilidad entre la personalidad y el trabajo

La compatibilidad del individuo con la organización y el trabajo es fundamental para la eficiencia y productividad, mientras el trabajador este satisfecho realizara las actividades de forma adecuada para obtener los resultados que se requieren, por eso la importancia de mantener un sano sistema laboral.

Como ya se dijo, en años recientes se ha extendido el interés hacia el ajuste entre las personas con las organizaciones, así como con los trabajos. En la medida en que una organización se enfrente a un ambiente dinámico y cambiante, requiera empleados capaces de cambiar de tareas con rapidez y que se muevan con facilidad de un equipo a otro, más importante será que las personalidades de éstos se ajusten al conjunto de la cultura organizacional y no tanto a las características de un trabajo específico.

El ajuste persona organización plantea en esencia que las personas abandonan las organizaciones que no son compatibles con sus personalidades, con el uso de la terminología de los Cinco Grandes, por ejemplo, se esperaría que las personas muy extrovertidas se ajustaran mejor a las culturas agresivas y orientadas a los equipos, que los individuos con mucha adaptabilidad se ajustaran a climas organizacionales de apoyo que a los que se centraran en la agresividad, y que las personas abiertas a las experiencias se acoplaran mejor a las organizaciones que hicieran énfasis en la innovación más que en la estandarización.

Según estos lineamientos, en el momento de la contratación debería ocurrir que se seleccionaran a los empleados nuevos que se ajustaran mejor a la cultura organizacional, lo que a su vez daría como resultado mayor satisfacción del empleado y una menor rotación.

Las investigaciones acerca del ajuste persona organización también consideran los valores de las personas y si coinciden con la cultura de la empresa. Un buen ajuste de ese tipo predice satisfacción con el empleo, compromiso con la organización y baja rotación.

Así que es de suma importancia la personalidad, motivación, inteligencia,

competitividad, productividad, seguir reglas, definir roles, saber manejar los puestos de poder y sobre todo llevar los procesos correctamente para que el trabajador y la organización logren los resultados.

El ajuste entre el individuo y el puesto de trabajo se puede presentar de la siguiente manera:

1. Realistas: hacen
2. Emprendedores: convencen
3. Convencionales: organizan
4. Investigadores: piensan
5. Sociales: Ayudan
6. Artistas: crean

El ajuste entre el tipo de personalidad y el ambiente ocupacional determina la satisfacción y la rotación.

La satisfacción en el trabajo y la rotación de empleados La satisfacción también se relaciona de manera negativa con la rotación, pero la correlación es más fuerte que la que existe con el ausentismo, sin embargo, otra vez hay factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas sobre las oportunidades alternas de trabajo y la extensión de la antigüedad con la organización, que son restricciones importantes para la decisión de dejar el trabajo que se tenga actualmente.

La evidencia indica que un moderador importante de la relación entre la satisfacción y la rotación es el nivel de desempeño del empleado. En específico, el nivel de satisfacción es menos importante para predecir la rotación de aquellos con desempeño superior, ¿por qué? Es común que la organización desarrolle esfuerzos considerables para conservar a esa clase de personal. Les dan aumentos de salario, aprecio, reconocimientos, mejores oportunidades para ascender, etcétera. Todo lo opuesto tiende a aplicarse para quienes tienen mal desempeño. La organización se esfuerza poco para retenerlos. Incluso llega a haber presiones sutiles para que renuncien. Entonces, se esperaría que la satisfacción en el trabajo fuera una influencia más significativa para la permanencia de los trabajadores con desempeño deficiente, que para la de los empleados de alto rendimiento. Sin importar el nivel de satisfacción, es más probable que los últimos

continúen con la organización porque el reconocimiento, los elogios y otras recompensas que reciben les dan más razones para quedarse.

2.2 Elementos que influyen en el comportamiento.

2.2.1 Actitudes, valores y habilidades.

2.2.1.1 Actitudes

Las actitudes son enunciados de evaluación favorable o desfavorable de los objetos, personas o eventos los cuales reflejan cómo se siente alguien respecto de algo, por ejemplo, cuando digo "me gusta mi trabajo", expreso mi actitud hacia el trabajo.

Las actitudes son complejas si se pregunta a las personas sobre su actitud hacia la religión, hacia Paris Hilton o hacia la organización para la cual trabajan, quizá se reciba una respuesta sencilla, pero es probable que las razones que subyacen a la respuesta sean complejas.

Es la disposición del trabajador, es la manera de percibir, actuar, de transmitir sus emociones, con esto da a notar su actitud y su relación con los demás.

Es la manera de abordar las tareas asignadas, con su actitud hace notar su relación con los jefes y compañeros.

Existen dos tipos de actitudes:

- Negativas: las cuales son la práctica de un comportamiento negativo, es la queja constante del trabajador, con lo que deja ver su inconformidad, su individualismo, llegadas tarde o salidas antes de tiempo, entre otros.
- Positiva: aquí se puede ver el compromiso, empoderamiento, una actitud en positivo con lo que el trabajador y líder generan sentimiento de realización para cumplir nuestras expectativas.

Dentro de las actitudes también encontramos los siguientes puntos importantes:

- Satisfacción en el trabajo: que se refiere al sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características.
- Involucramiento en el trabajo: grado en el que una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante que la beneficia.
- Otorgar facultades de decisión en forma psicológica: creencia de los empleados en el grado en que influyen en su ambiente de trabajo, competencia y significancia de su puesto y la autonomía que perciben en su trabajo.
- Compromiso organizacional; grado en que un empleado se identifica con una organización particular y sus metas y desea conservarse como miembro de ésta.
- Compromiso afectivo: dedicación emocional a la organización y compromiso con sus valores.
- Compromiso para continuar: valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla.
- Compromiso normativo: obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas.
- Percepción del apoyo organizacional: grado en el que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar.
- Identificación del empleado: involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza.

2.2.1.2 Valores

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

Importancia de los Valores

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional debido a que dan el fundamento para la comprensión de las actitudes y motivación de las personas, porque influyen en nuestras percepciones. Los individuos ingresan a una organización con los conceptos preconcebidos de lo que "debe ser" y lo que "no debe ser"

2.2.1.3 Habilidades

Una habilidad es una condición aprendida las cuales se adquieren por un proceso social.

En la organización son tomadas en cuenta desde la entrevista para saber si es la persona que se necesita para desarrollar las actividades requeridas.

Puntos importantes en las habilidades son las siguientes:

1. Aptitud: capacidad de un individuo para realizar las distintas tareas de un trabajo.
2. Aptitudes intelectuales: capacidad de realizar actividades mentales: pensamiento, razonamiento y solución de problemas.
3. Aptitud mental general (AMG): factor conjunto de inteligencia, según lo sugieren las correlaciones positivas entre dimensiones específicas de la aptitud intelectual.
4. Aptitud física: capacidad para realizar tareas que demandan resistencia, destreza, fuerza y otras características similares.

La mayoría de las habilidades se van adquiriendo con el paso del tiempo y desarrollo de actividades dentro de una organización, aunque si bien es cierto que muchas ya el individuo las trae otras son aprendidas en la empresa u organización para la que trabaja.

2.2.2 Aprendizaje

Aprendizaje es cualquier cambio en el comportamiento relativamente permanente que ocurra como resultado de la experiencia.

Dentro del aprendizaje se manejan varios puntos como:

- Condicionamiento clásico: que es un tipo de aprendizaje en el que un individuo responde a cierto estímulo que por lo general no produciría dicha respuesta.
- Condicionamiento operante: que es un tipo de aprendizaje en el que el comportamiento voluntario y deseado conduce a una recompensa o impide un castigo
- Conductismo: Teoría que argumenta que el comportamiento sigue estímulos de manera relativamente impensada.
- Teoría del aprendizaje social: punto de vista respecto de que las personas aprenden por medio de la observación y la experiencia directa.

En el aprendizaje se manejan procesos de reforzamiento en los cuales los individuos estarán motivados para tener el comportamiento deseado si se dan incentivos o premios positivos. Los comportamientos que son reforzados positivamente recibirán más atención, se entenderán mejor y se repetirán con más frecuencia.

- a) Modelar el comportamiento se refiere a reforzar de manera sistemática cada éxito que acerque a un individuo hacia la respuesta deseada.
- b) Reforzamiento intermitente: consiste en reforzar un comportamiento deseado con frecuencia suficiente para hacer que su repetición sea benéfica, pero no en cada vez que ocurra.
- c) Reforzamiento continuo: consiste en reforzar un comportamiento deseado cada vez que éste ocurre.

2.2.3 Percepción y toma de decisiones

Percepción Proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno.

Factores que influyen en la percepción

¿Cómo se explica que los individuos vean lo mismo, pero lo perciban de forma diferente? Algunos factores operan para conformar y en ocasiones distorsionar la percepción. Éstos radican en el receptor, en el objeto percibido, y en el contexto de la situación en la que tiene lugar la percepción.

La teoría de la atribución se propuso para desarrollar explicaciones acerca de la forma diferente en la que juzgamos a las personas, en función del significado que atribuyamos a un comportamiento dado. En esencia, la teoría sugiere que al observar el comportamiento de un individuo tratamos de determinar si lo ocasiona algo interno o externo. Sin embargo, dicha determinación depende mucho de tres factores: lo distintivo, el consenso y la consistencia.

Los comportamientos causados internamente son aquellos que se cree están bajo el control del individuo. El comportamiento ocasionado externamente es lo que imaginamos sobre la situación que obligó a la persona a comportarse de cierto modo.

Dentro de la percepción se consideran los siguientes aspectos:

- 1) Error de atribución fundamental: tendencia a subestimar la influencia de los factores externos y sobrestimar la influencia de los internos, cuando se hacen juicios sobre el comportamiento de otros.
- 2) Sesgo de autoservicio: tendencia de los individuos para atribuir sus éxitos a factores internos, en tanto que culpan de sus fallas a factores externos.
- 3) Percepción selectiva: interpretación selectiva de lo que se ve, basada en los intereses, antecedentes, experiencia y actitudes propios.
- 4) Efecto de halo: formación de una impresión general acerca de un individuo

basada en una sola característica.

- 5) Efectos de contraste: evaluación de las características de una persona que se ven afectadas por las comparaciones con otras personas a quienes se encontró recientemente y que obtienen calificaciones más altas o bajas en esas mismas características.

En la mayoría de las organizaciones se suele estereotipar o juzgar a alguien basándose en la percepción que se tiene del grupo al que pertenece. También perfilar que es una forma de construir estereotipos con los que se describe a un grupo de individuos, lo común es que se haga sobre la base de la raza, el origen étnico o la nacionalidad para ofender, escudriñar o investigar a profundidad.

Otros puntos importantes en la percepción son los siguientes:

- a) Entrevista de trabajo que es un medio importante para decidir quién es contratado y quién rechazado es la entrevista de trabajo. Es acertado decir que pocas personas son contratadas sin una entrevista.
- b) Expectativas de desempeño donde las personas tratarán de validar las percepciones que tienen de la realidad, aun cuando éstas sean erróneas. Esta característica tiene relevancia en particular cuando se consideran las expectativas de desempeño en el trabajo. La llamada profecía autocumplida, o efecto Pigmalión*, ha evolucionado para caracterizar el hecho de que el comportamiento de un individuo está determinado por las expectativas de otras personas.
- c) Evaluación de desempeño: aunque el efecto que tienen las evaluaciones del desempeño en el comportamiento, debemos decir en este momento que evaluar el rendimiento de un trabajador es un proceso muy dependiente del proceso de percepción, el futuro de un empleado está relacionado con su evaluación, en la cual se pueden considerar desde un aumento de salario, ascenso de puesto entre otros.

En la toma de decisiones en una organización se utiliza el modelo racional el cual refiere que con frecuencia pensamos que la persona que mejor toma decisiones es aquella que es racional, que hace elecciones consistentes que maximizan el valor dentro de restricciones específicas. Estas elecciones se hacen cuando se sigue un modelo racional



de toma de decisiones, cuyos seis pasos se listan en el siguiente recuadro.

Pasos del modelo racional de toma de decisiones

1. Definir el problema.
2. Identificar los criterios de decisión.
3. Asignar ponderaciones a los criterios.
4. Desarrollar las alternativas.
5. Evaluar las alternativas.
6. Seleccionar la mejor alternativa.

El modelo de toma de decisiones racional se basa en cierto número de suposiciones que incluyen el que la persona que tomará la decisión disponga de información completa, pueda identificar todas las opciones relevantes de manera no sesgada y escoja la opción con la utilidad más alta. Como puede imaginarse, en el mundo real la mayor parte de decisiones no siguen el modelo racional. Por ejemplo, las personas por lo general se sienten contentas de encontrar una solución aceptable o razonable de un problema, aunque no sea óptima.

Las elecciones tienden a estar limitadas a la vecindad del síntoma del problema y de la alternativa actual. Como dice un experto en toma de decisiones: "la mayoría de las decisiones significativas se toman según el criterio, y no por medio de un modelo definido y prescrito". Es más, a las personas les interesa muy poco tomar decisiones que no sean óptimas. La racionalidad acotada La mayor parte de las personas responde a un problema complejo reduciéndolo a un nivel que pueda entender con facilidad. La limitada capacidad de procesar información de los seres humanos hace imposible asimilar y entender toda la información que se necesita para optimizar, por tanto, las personas satisfacen, es decir, buscan soluciones que sean satisfactorias y suficientes.

La Intuición quizá es la forma menos racional de tomar decisiones sea la que se basa en la intuición, la toma intuitiva de decisiones es un proceso inconsciente creado por la experiencia depurada. Las cualidades que la definen son que ocurre fuera del pensamiento consciente; se basa en asociaciones holísticas o vínculos entre elementos dispares de información; es rápida y tiene una carga afectiva, lo que significa que por lo

general tiene que ver con las emociones. La intuición no es racional, pero eso no hace que necesariamente esté equivocada. No necesariamente opera en oposición al análisis racional, sino que se complementan entre sí. Es una fuerza poderosa en la toma de decisiones.

En la toma de decisiones existen sesgos y errores comunes:

- a) Sesgo por exceso de confianza: se ha dicho que "en la elaboración de juicios y toma de decisiones, ningún problema es más frecuente ni tiene más potencial de ser catastrófico que el exceso de confianza".
- b) Sesgo por anclaje: este consiste en la tendencia de fijar la información inicial. Una vez que ésta queda fija, se falla en ajustar de modo adecuado la información posterior. El sesgo por anclaje ocurre porque nuestra mente parece dar una cantidad desproporcionada de énfasis a la primera información que recibe.
- c) Sesgo por confirmación: el proceso racional de toma de decisiones supone que recabamos en forma objetiva la información, pero no es así, la reunimos de manera selectiva.
- d) Sesgo por disponibilidad: que es la tendencia por la que la gente basa sus juicios en la información de la que dispone con facilidad. Los eventos que evocan emociones, en particular si son vívidas o han ocurrido hace poco tiempo, tienden a estar más presentes en nuestra memoria.
- e) Aumento del compromiso: se refiere a sostener una decisión aun cuando hay evidencias claras de que está equivocada.
- f) Error de aleatoriedad: la toma de decisiones resulta perjudicada cuando tratamos de extraer un significado de los eventos aleatorios. Uno de los daños más serios que éstos ocasionan ocurre cuando los patrones imaginarios se convierten en supersticiones.
- g) Sesgo por retrospectiva: se refiere a la tendencia por la que creemos en forma equivocada que hemos pronosticado correctamente el resultado de un evento, una vez que éste se conoce.

Dentro de la toma de decisiones la creatividad es parte importante porque se necesitan tener ideas novedosas y útiles dentro de la empresa u organización.

En la mayoría de las personas tiene un potencial creativo que utilizan cuando se enfrentan a un problema que requiere tomar decisiones, sin embargo, para

desencadenar ese potencial hay que abandonar los senderos psicológicos que muchos de nosotros utilizamos y aprender a pensar en el problema en formas diferentes.

Existen tres componentes de la creatividad:



La experiencia es el fundamento de todo el trabajo creativo, el potencial para la creatividad mejora cuando los individuos tienen aptitudes, conocimiento, eficiencia y experiencias similares en su campo de trabajo.

El segundo componente de la creatividad son las aptitudes para el pensamiento creativo, el cual agrupa características personales asociadas con la creatividad, aptitud para utilizar analogías y el talento para ver situaciones que han sido familiares a la luz de un punto de vista diferente.

El componente final del modelo de los tres componentes de la creatividad es la motivación intrínseca a la tarea, ésta consiste en el deseo de trabajar en algo porque en lo personal resulta interesante, absorbente, emocionante, satisfactorio o desafiante, este componente de motivación es lo que convierte la creatividad potencial en ideas creativas reales. Determina el grado en que los individuos unifican su experiencia con sus aptitudes creativas. Por ello es tan frecuente que las personas creativas amen su trabajo,

al punto que parecen estar obsesionadas. Es muy importante tener en cuenta que el ambiente de trabajo tiene un efecto significativo en la motivación intrínseca.

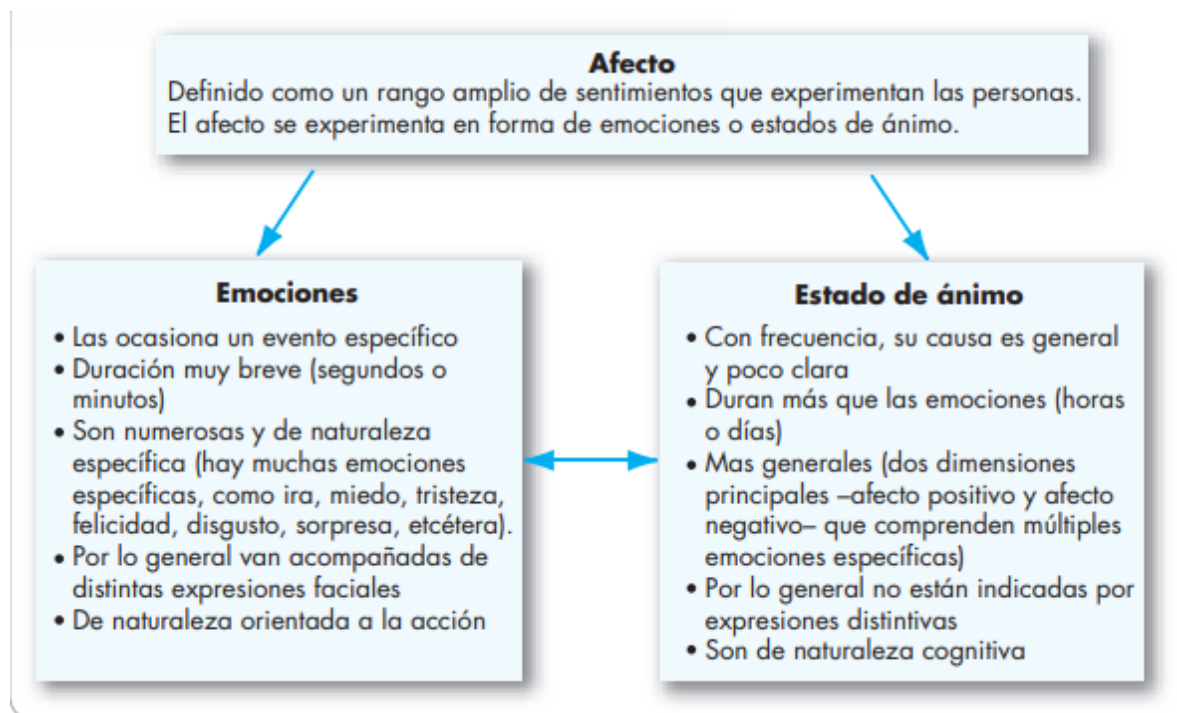
2.2.4 Función de las emociones.

El manejo de las emociones son un punto muy importante en el funcionamiento de un individuo dentro de una organización.

Las emociones son sentimientos intensos que se dirigen a alguien o algo.

Los estados de ánimo son sentimientos que suelen ser menos intensos que las emociones y que con frecuencia (pero no siempre) carecen de un estímulo contextual, la mayoría de los expertos creen que las emociones son más fugaces que los estados de ánimo.

El afecto es un término genérico que cubre un rango amplio de sentimientos que experimentan las personas.

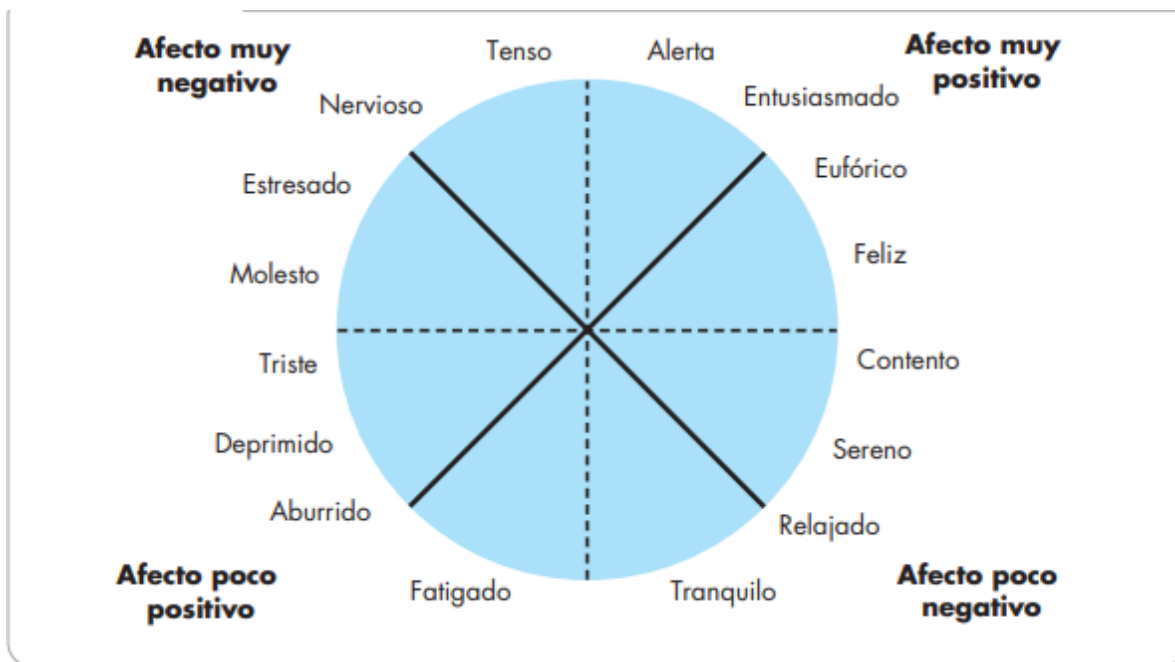


El humor como afecto positivo y negativo es una forma de clasificar las emociones es en: positivas o negativas.

- 1.- Las emociones positivas: como la alegría y la gratitud, expresan una evaluación o un sentimiento favorable.
- 2.- Las negativas: como la ira o la culpa, expresan lo opuesto.

Hay que tener en mente que las emociones no son neutrales.

La estructura del estado de ánimo:



En las emociones pueden influir varios factores como:

- a) Personalidad
- b) Día y hora de la semana
- c) Estrés
- d) El clima
- e) Sueño
- f) Actividades sociales
- g) Edad

- h) Genero
- i) Ejercicio
- j) Otras

- 1) Trabajo emocional: situación en la que un empleado expresa emociones que se desean en la organización durante las transacciones interpersonales.
- 2) Disonancia emocional: inconsistencia entre las emociones que sentimos y las que proyectamos.
- 3) Emociones sentidas: emociones reales de un individuo.
- 4) Emociones manifestadas: aquellas que requiere la organización y se consideran apropiadas en un trabajo dado.
- 5) Actuación superficial: esconder los sentimientos propios y modificar las expresiones faciales en respuesta a las reglas de demostración.

Complementos educacionales:

Una presentación en power point (anexo)

Una video conferencia

<https://youtu.be/6J7Ub-sANII> video conferencia sobre personalidad

Un ejercicio resuelto

Ejercicio resuelto

1. ¿Qué es la personalidad?

La personalidad es un conjunto estable de características que determinan las diferencias en la conducta de las personas. La personalidad es adquirida por genética de los padres y las experiencias vividas durante el periodo de socialización entre los 0 – 5 años, la cual puede irse modificando en el transcurso del tiempo como producto de las experiencias que ha vivido el individuo. La personalidad es la peculiar estructura interior mediante la cual se define todo nuestro ser, esto es lo que hace que existan diferencias entre una persona y otra.

2. ¿Cuáles son las características de la personalidad en el CO?

Algunas características son perdurables en la personalidad las cuales describen el

comportamiento de un individuo, las cuales se dice que viene por herencia de acuerdo al desarrollo del individuo, en el área organizacional se consideran de suma importancia las siguientes características:

- Estabilidad emocional: Preponderancia de los factores internos sobre los factores externos.
- Apertura a la experiencia: Imaginativo con sensibilidad artística e intelectual.
- Extraversión: Sociable, asertivo. Le agradan los grupos grandes.
- Afabilidad: Buen carácter, cooperativo y confiado.
- Rectitud: Calmado, entusiasta, seguro, nervioso, deprimido, inseguro.

3. ¿Cuáles son los 3 puntos determinantes en la personalidad?

Aspectos biológicos (Hereditarios).

Aspectos sociales (Aprendidos).

Aspectos situacionales.

4. ¿Por qué es importante la compatibilidad entre la personalidad y el trabajo?

La compatibilidad del individuo con la organización y el trabajo es fundamental para la eficiencia y productividad, mientras el trabajador este satisfecho realizara las actividades de forma adecuada para obtener los resultados que se requieren, por eso la importancia de mantener un sano sistema laboral.

5. ¿Cuáles son los ajustes entre el individuo y el puesto de trabajo de gran importancia en el CO?

El ajuste entre el individuo y el puesto de trabajo se puede presentar de la siguiente manera:

- A) Realistas: hacen
- B) Emprendedores: convencen
- C) Convencionales: organizan
- D) Investigadores: piensan
- E) Sociales: Ayudan
- F) Artistas: crean

El ajuste entre el tipo de personalidad y el ambiente ocupacional determina la satisfacción y la rotación.

6. ¿Qué son las actitudes y como influyen en el CO?

Las actitudes son enunciados de evaluación favorable o desfavorable de los objetos, personas o eventos los cuales reflejan cómo se siente alguien respecto de algo, por ejemplo, cuando digo "me gusta mi trabajo", expreso mi actitud hacia el trabajo.

Existen dos tipos de actitudes:

- Negativas: las cuales son la práctica de un comportamiento negativo, es la queja constante del trabajador, con lo que deja ver su inconformidad, su individualismo, llegadas tarde o salidas antes de tiempo, entre otros.

Positiva: aquí se puede ver el compromiso, empoderamiento, una actitud en positivo con lo que el trabajador y líder generan sentimiento de realización para cumplir nuestras expectativas.

7. ¿Qué son los valores y cómo funcionan en el CO?

Los valores representan convicciones fundamentales acerca de que "a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de la existencia es preferible a otro opuesto o inverso". Contienen un elemento de criterio que incluye ideas personales sobre lo que es correcto, bueno o deseable, Los valores tienen atributos tanto de contenido como de intensidad.

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional debido a que dan el fundamento para la comprensión de las actitudes y motivación de las personas, porque influyen en nuestras percepciones. Los individuos ingresan a una organización con los conceptos preconcebidos de lo que "debe ser" y lo que "no debe ser"

8. ¿Qué es una habilidad y por qué es importante en el CO?

Una habilidad es una condición aprendida las cuales se adquieren por un proceso social.

En la organización son tomadas en cuenta desde la entrevista para saber si es la persona que se necesita para desarrollar las actividades requeridas.

Puntos importantes en las habilidades son las siguientes:

- Aptitud: capacidad de un individuo para realizar las distintas tareas de un trabajo.
- Aptitudes intelectuales: capacidad de realizar actividades mentales: pensamiento, razonamiento y solución de problemas.
- Aptitud mental general (AMG): factor conjunto de inteligencia, según lo sugieren las correlaciones positivas entre dimensiones específicas de la aptitud intelectual.
- Aptitud física: capacidad para realizar tareas que demandan resistencia, destreza, fuerza y otras características similares.

9. ¿Cómo se maneja el aprendizaje en el CO?

Aprendizaje es cualquier cambio en el comportamiento relativamente permanente que ocurra como resultado de la experiencia.

En el aprendizaje se manejan procesos de reforzamiento en los cuales los individuos estarán motivados para tener el comportamiento deseado si se dan incentivos o premios positivos. Los comportamientos que son reforzados positivamente recibirán más atención, se entenderán mejor y se repetirán con más frecuencia.

- d) Modelar el comportamiento se refiere a reforzar de manera sistemática cada éxito que acerque a un individuo hacia la respuesta deseada.
- e) Reforzamiento intermitente: consiste en reforzar un comportamiento deseado con frecuencia suficiente para hacer que su repetición sea benéfica, pero no en cada vez que ocurra.
- f) Reforzamiento continuo: consiste en reforzar un comportamiento deseado cada vez que éste ocurre.

10. ¿Qué es la percepción y como se maneja en el CO?

Percepción Proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno.

Factores que influyen en la percepción ¿Cómo se explica que los individuos vean lo mismo, pero lo perciban de forma diferente? Algunos factores operan para conformar y

en ocasiones distorsionar la percepción. Éstos radican en el receptor, en el objeto percibido, y en el contexto de la situación en la que tiene lugar la percepción.

11. ¿Qué representa la toma de decisiones en el CO?

En la toma de decisiones en una organización se utiliza el modelo racional el cual refiere que con frecuencia pensamos que la persona que mejor toma decisiones es aquella que es racional, que hace elecciones consistentes que maximizan el valor dentro de restricciones específicas.

12.- ¿Cuáles son los pasos para seguir en la toma de decisiones dentro del CO?

1. Definir el problema.
2. Identificar los criterios de decisión.
3. Asignar ponderaciones a los criterios.
4. Desarrollar las alternativas.
5. Evaluar las alternativas.
6. Seleccionar la mejor alternativa

13.- ¿Qué es la creatividad y por qué es importante en la toma de decisiones?

Dentro de la toma de decisiones la creatividad es parte importante porque se necesitan tener ideas novedosas y útiles dentro de la empresa u organización.

En la mayoría de las personas tiene un potencial creativo que utilizan cuando se enfrentan a un problema que requiere tomar decisiones, sin embargo, para desencadenar ese potencial hay que abandonar los senderos psicológicos que muchos de nosotros utilizamos y aprender a pensar en el problema en formas diferentes.

14.- ¿Cuáles son los componentes de la creatividad en el CO?



15.- ¿Qué son las emociones y por qué son importantes en el funcionamiento del CO?

El manejo de las emociones son un punto muy importante en el funcionamiento de un individuo dentro de una organización.

Las emociones son sentimientos intensos que se dirigen a alguien o algo.

Los estados de ánimo son sentimientos que suelen ser menos intensos que las emociones y que con frecuencia (pero no siempre) carecen de un estímulo contextual, la mayoría de expertos creen que las emociones son más fugaces que los estados de ánimo.

Referencias

Stephen P. Robbins, S. P. R., & Timothy A. Judge, T. A. J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13.^a ed.). PRENTICE HALL INC.

Unidad 3 Motivación

3.1 Motivación

La motivación es el resultado de la interacción de los individuos con la situación. Es cierto que algunos individuos, como Chris Gardner, parecen estar dirigidos al triunfo. Pero el mismo estudiante que encuentra difícil leer un libro de texto por más de 20 minutos devora el de Harry Potter en un día. Para este estudiante, el cambio en la motivación lo genera la situación. Entonces, conforme analicemos el concepto de la motivación recuerde que el nivel de ésta varía tanto entre los individuos como en uno solo, en momentos diferentes. Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.

Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, nosotros nos limitaremos a los objetivos organizacionales, con objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos clave en nuestra definición son: intensidad, dirección y persistencia.

3.1.1 Características de las personas motivadas

Los tres elementos clave en nuestra definición son: intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona.

Este es el elemento en que la mayoría de nosotros se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad.

El esfuerzo que debemos buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo.



Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

3.2 Teorías sobre la motivación

La década de 1950 fue un periodo fructífero para el desarrollo de los conceptos de la motivación, pues se formularon cuatro teorías específicas sobre ella, las que aun cuando hoy son muy atacadas y cuestionables en términos de su validez, es probable que constituyan las explicaciones mejor conocidas acerca de la motivación de los empleados. Se pueden describir los tres elementos clave de la motivación.

Identificar cuatro de las primeras teorías de la motivación y evaluar su aplicabilidad actual, la motivación es el proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo. Desde entonces se han desarrollado explicaciones más válidas de la motivación, pero usted debe aprender esas teorías tempranas al menos por dos razones: (1) Representan el fundamento en el que se basan las teorías contemporáneas

(2) los gerentes profesionales aún las utilizan, así como su terminología, para explicar la motivación de los empleados.

3.2.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow

Es bastante seguro afirmar que la teoría mejor conocida sobre la motivación es la de la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow,⁶ que planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. Fisiológicas. Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
2. Seguridad. Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. Sociales. Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
4. Estima. Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.

5. Autorrealización. Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

Conforme se satisface lo bastante cada una de estas necesidades, la siguiente se vuelve dominante. En términos de la, el individuo sube los escalones de la jerarquía.

Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma que, si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar, así que, de acuerdo con Maslow, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores.

Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes mayores y menores. Las fisiológicas y de seguridad las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior. La diferencia entre los dos órdenes se basó en la premisa de que las superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona), mientras que las inferiores se satisfacen sobre todo en el exterior (con cosas como el salario, contratos sindicales y el hecho de tener definitividad).

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow ha recibido mucho reconocimiento, en particular de los gerentes profesionales. Esto es atribuible a su lógica intuitiva y facilidad de comprensión. Desafortunada mente, las investigaciones no le dan validez. Maslow no le dio una base empírica y varios estudios realizados para validarla tampoco lo han conseguido.



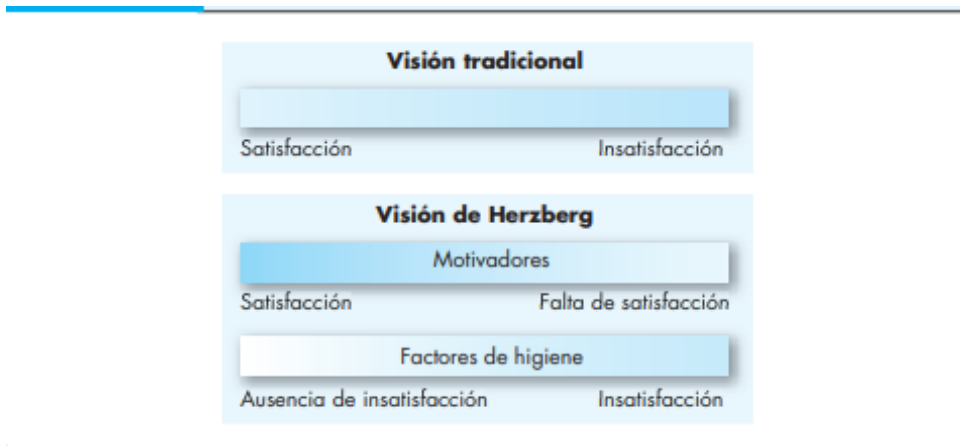
3.3.2 Teoría de Factores de Herzberg

La teoría de los dos factores también llamada teoría de motivación e higiene fue propuesta por el psicólogo Frederic Herzberg, con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso, Herzberg investigó la pregunta siguiente: "¿Qué espera la gente de su trabajo?" Pidió a las personas que describieran en detalle situaciones en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto de sus trabajos.

Después tabuló y clasificó las respuestas, a partir de la clasificación de las respuestas, Herzberg concluyó que los comportamientos que mostraban los individuos cuando se sentían bien en su trabajo variaban de manera significativa de aquellos que tenían cuando se sentían mal, ciertas características tienden a relacionarse de manera consistente con la satisfacción en el trabajo y otras con la insatisfacción.

Algunos factores intrínsecos como el avance, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro parecen relacionarse con la satisfacción en el empleo. Quienes respondieron que se sentían bien en su trabajo mostraron tendencia a atribuir dichos factores a sí mismos. Sin embargo, los que dijeron estar insatisfechos tendían a citar factores exteriores, como la supervisión, la política salarial de la compañía y las condiciones de trabajo. Los datos sugieren, afirmaba Herzberg, que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se solía pensar.

Al eliminar las características insatisfactorias de un trabajo, éste no se vuelve necesariamente satisfactorio, Herzberg propuso que sus descubrimientos indicaban la existencia de un continuo dual: lo opuesto de "satisfacción" es "falta de satisfacción" y lo contrario de "insatisfacción" es "ausencia de insatisfacción". De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo son diferentes de los que generan la insatisfacción en éste.



3.3.3 Teoría de Mc. Clelland

La teoría de las necesidades de McClelland fue desarrollada por David McClelland y sus asociados se centra en tres necesidades:

Logro, poder y afiliación, que se definen como sigue:

- Necesidad de logro (nLog): Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.
- Necesidad de poder (nPod): Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.
- Necesidad de afiliación (nAfi): Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

De las tres necesidades, McClelland e investigadores posteriores centraron su atención en la nLog. Los realizadores se desenvuelven mejor cuando perciben que la probabilidad de éxito es de 0.5, es decir, cuando estiman que la posibilidad de triunfar es de 50–50, no les gusta participar en situaciones muy desfavorables porque no los satisface el éxito por casualidad. De manera similar, no les agradan aquellas muy favorables (probabilidad alta de triunfar) porque entonces no encuentran un reto para sus habilidades. Les gusta fijar metas que les exijan esforzarse un poco.



Al basarse en una cantidad extensa de investigaciones, es posible hacer algunas predicciones razonablemente fundamentadas, con base en la relación que hay entre la necesidad de logro y el desempeño en el trabajo. Aunque se han hecho menos estudios sobre las necesidades de poder y afiliación, también en esos aspectos se han efectuado descubrimientos consistentes. En primer lugar, cuando los empleos implican mucha responsabilidad personal, retroalimentación y un grado intermedio de riesgo, los grandes realizadores estarán muy motivados.

Por ejemplo, éstos tienen éxito en actividades empresariales como operar sus propios negocios y administrar una unidad autodirigida dentro de una organización grande. En segundo lugar, una necesidad grande de logro no necesariamente hace que una persona sea un buen directivo, en especial en las organizaciones de gran tamaño. Los individuos con mucha necesidad de logro se interesan en lo bien que trabajan en lo personal y no en influir en otros para que trabajen bien. No siempre surgen buenos gerentes de ventas de entre los vendedores con nLog, y no es común que un buen director general de una empresa grande tenga una gran necesidad de logro. En tercer lugar, las necesidades de afiliación y poder tienden a relacionarse de cerca con el éxito gerencial.

Los mejores gerentes tienen mucha necesidad de poder y poca de afiliación, en realidad bien puede ser que, para tener eficacia administrativa, un requerimiento sea una motivación grande hacia el poder como quizá ya lo detectó, de las primeras teorías sobre la motivación, la de McClelland es la que tiene el mayor apoyo de las investigaciones. Desafortunadamente, tiene menos efecto práctico que las otras. Debido a que McClelland plantea que las tres necesidades son inconscientes lo que significa que podemos tener mucho de ellas sin saberlo no es fácil medirlas.

El enfoque más común es que un experto presenta imágenes a los individuos y les pide que construyan una historia al respecto, para luego calificar sus respuestas en términos de las tres necesidades. Sin embargo, debido a que la medición de las necesidades toma tiempo y es cara, son pocas las organizaciones que están dispuestas a invertir los recursos necesarios para hacerlo.

3.3.4 Teoría de la Equidad

Jane Pearson se graduó como contadora el año pasado de la Universidad del Estado. Después de sostener entrevistas en el campus con cierto número de organizaciones, aceptó un puesto en una empresa muy importante que cotiza al público y fue asignada a su oficina en Boston. Jane estaba muy contenta con la oferta que recibió: un trabajo que representaba un reto con una compañía de prestigio, una oportunidad excelente de acumular una experiencia valiosa, y el salario más alto ofrecido a un egresado de contabilidad en el Estado el año pasado: \$4,550 por mes. Pero Jane era la mejor estudiante de su grupo; era estructurada y madura, y se esperaba que recibiera un salario a su medida. Han pasado doce meses desde que Jane ingresó a la empresa, el trabajo resultó ser tan estimulante y satisfactorio como esperaba. La organización está muy satisfecha con su desempeño y hace poco le dio un aumento de \$200 mensuales. Sin embargo, el nivel de motivación de Jane ha caído mucho en las últimas semanas. La empresa acaba de contratar por \$4,800 al mes, \$50 más de lo que gana Jane, a una colega recién graduada de la Universidad del Estado, que no tiene el año de experiencia que ya acumuló Jane... Describir el estado en que se encuentra Jane con un término que no fuera encolerizada sería poco. Jane habla incluso de buscar otro trabajo. La situación de Jane ilustra el rol que la equidad juega en la motivación.

Los empleados comparan lo que aportan a sus empleos (por ejemplo, esfuerzo, experiencia, educación y competencia) con lo que obtienen de ellos (salario, aumentos y reconocimiento) en relación con los de otras personas. Percibimos lo que obtenemos de un trabajo (resultados) en relación con lo que aportamos (insumos), y después comparamos nuestra razón insumo y producto con la de otros que nos importan. Si percibimos que nuestra razón es igual a la de aquellos con quienes nos comparamos y que vemos como relevantes, se dice que existe un estado de equidad. Percibimos nuestra situación como justa: prevalece la justicia cuando vemos la razón como desigual, experimentamos estrés por la equidad. Si percibimos que nuestra compensación es inferior, el estrés produce enojo; cuando es superior, genera culpa. J. Stacy Adams propuso que dicho estado negativo de estrés proporciona la motivación para hacer algo que lo corrija.

La referencia que seleccione un empleado agrega complejidad a la teoría de la equidad, hay cuatro comparaciones de referencia que es posible utilizar:

1. Yo interior Experiencias del empleado en un puesto diferente dentro de su organización actual.
2. Yo exterior Experiencias del empleado en una situación o puesto fuera de su organización actual.
3. Otro interior Otro individuo o grupo de ellos dentro de la organización del empleado.
4. Otro exterior Otro individuo o grupo de ellos fuera de la organización del empleado.

Los empleados se comparan con amigos, vecinos, compañeros de trabajo o colegas de otras organizaciones, o comparan su empleo actual con otros que hayan tenido en el pasado. La elección de la referencia se verá influida por la información que posea el trabajador acerca del referente, así como por el atractivo de éste. Esto ha llevado a centrarse en cuatro variables moderadoras: género, antigüedad, nivel que se ocupe en la organización y años de educación o profesionalismo.

Las investigaciones muestran que tanto hombres como mujeres prefieren compararse con otros del mismo sexo, y también que es común que se pague menos a las mujeres que a los hombres en puestos comparables y que ellas tengan menos expectativas de salario por el mismo trabajo. Los empleados con poco tiempo dentro de sus organizaciones actuales tienden a tener poca información sobre sus compañeros, por lo que se basan en sus experiencias personales. Sin embargo, los empleados con mucha antigüedad se basan más en sus colegas para efectos de comparación. Los empleados de alto nivel, los que ocupan los escalones profesionales y los que tienen muchos años de educado, así como oficinas grandes y espléndidamente amuebladas, funcionan como resultados en la ecuación de la equidad de ciertos empleados.

Los empleados perciben que sus organizaciones son justas cuando creen que los resultados que recibieron, la forma en la que fueron recibidos, son justos. Un elemento clave de la justicia organizacional es la percepción que tiene el individuo de lo que es la justicia. En otras palabras, en cuanto a justicia organizacional, lo que es justo o equitativo es algo subjetivo y reside en la percepción de la persona. Lo que alguien ve como injusto otro lo percibe como perfectamente apropiado. En general, las personas tienen un sesgo egocéntrico o de autoservicio. Consideran que las asignaciones o

procedimientos que los favorecen son justos.

La justicia organizacional plantea que la justicia distributiva es importante. Por ejemplo, tiene importancia obvia cuánto nos pagan en relación con lo que nos deben pagar (justicia distributiva). Pero, de acuerdo con los investigadores, también es importante cómo nos paguen. Más allá de la justicia distributiva, la adición clave a la justicia organizacional fue la justicia de procedimiento que es la justicia que se percibe en el proceso utilizado para determinar la distribución de las recompensas. Dos elementos clave de la justicia de procedimiento son el control del proceso y las explicaciones.

El control del proceso es la oportunidad de presentar el punto de vista propio a quienes toman las decisiones sobre los resultados que se desean, las explicaciones son razones claras que la administración da a una persona para el resultado. Así, para que los empleados consideren justo el proceso, necesitan sentir que tienen cierto control sobre su resultado y que se les dio una explicación adecuada acerca de por qué ocurrió éste, asimismo para que haya justicia de procedimiento, es importante que un gerente sea consistente (con las personas y en el tiempo), no esté sesgado, tome decisiones con base en información exacta y esté abierto a las apelaciones.

Las investigaciones demuestran que los efectos de la justicia de procedimiento se vuelven más importantes cuando no hay justicia distributiva esto tiene sentido, si no obtenemos lo que queremos tendemos a centrarnos en el porqué. Por ejemplo, si su supervisor asigna una oficina cómoda a un compañero y no a usted, usted se centrará más en el trato que recibe de parte de él que si hubiera obtenido la oficina. Las explicaciones son benéficas cuando adoptan la forma de excusas post-hoc (admitir que el acto es desfavorable, pero se niega ser el único responsable) en vez de justificaciones (aceptar toda la responsabilidad, pero negar que el resultado sea desfavorable o inapropiado).

Comparación de razones*	Percepción
$\frac{O}{I_A} < \frac{O}{I_B}$	Inequidad por compensación inferior
$\frac{O}{I_A} = \frac{O}{I_B}$	Equidad
$\frac{O}{I_A} > \frac{O}{I_B}$	Inequidad por compensación superior

*Donde $\frac{O}{I_A}$ representa al empleado; y $\frac{O}{I_B}$ representa a las personas relevantes.

3.3.5 Modelo de características laborales

El modelo de las características del trabajo (MCT) El modelo fue desarrollado por J. Richard Hackman y Greg Oldham, y propone que cualquier trabajo queda descrito en términos de las cinco dimensiones fundamentales siguientes:

1. Variedad de aptitudes: Grado en que el trabajo requiere que se realicen actividades diferentes de modo que el trabajador utilice cierto número de aptitudes y talentos. Un ejemplo de trabajo con gran variedad de aptitudes sería el de propietario-operador de un taller que hace reparaciones eléctricas, reconstruye motores, hace trabajos que requieren su fuerza física e interactúa con los clientes. Un trabajo con pocas dimensiones sería el de un trabajador manual que rocía pintura ocho horas al día.
2. Identidad de la tarea: Grado en que el puesto requiere completar un elemento de trabajo total e identificable. Ejemplo de un trabajo con mucha identidad sería el de un ebanista que diseña un mueble, selecciona la madera, construye el objeto y lo termina hasta la perfección. Un trabajo con poco de esta dimensión sería el del trabajador de una fábrica de muebles que opera un torno para hacer solamente las patas de las mesas.
3. Significancia de la tarea: Grado en que el trabajo tiene un efecto sustancial en las vidas o trabajos de otras personas. Un ejemplo de actividad con mucha significancia sería el de una enfermera que atiende las diversas necesidades de los pacientes internados en la unidad de terapia intensiva de un hospital.

El del empleado de limpieza que asea los pisos del hospital sería un trabajo bajo en esta dimensión.

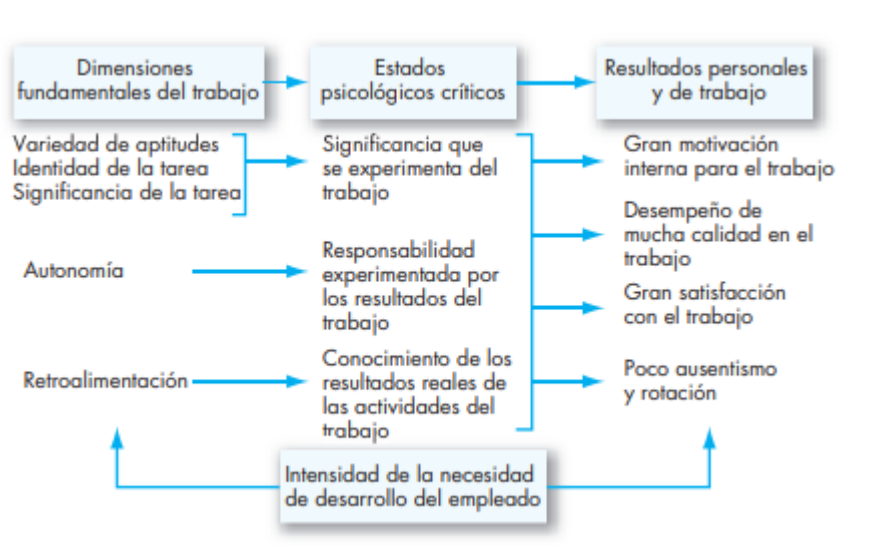
4. Autonomía: Grado en que el trabajo proporciona libertad sustancial, independencia y discrecionalidad al individuo para que programe sus labores y determine los procedimientos por usar para llevarlo a cabo. Ejemplo de un trabajo con gran autonomía es el del vendedor que, sin supervisión, programa su trabajo de cada día y decide el enfoque de ventas más eficaz para cada cliente. Un trabajo con poca autonomía sería el del vendedor a quien cada día se le entregan un conjunto de ejemplos y se le requiere que siga un guion de ventas estandarizado con cada cliente potencial.

5. Retroalimentación: Grado en que la ejecución de las actividades de trabajo que requiere su puesto da como resultado que el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño. Ejemplo de trabajo con mucha retroalimentación es el trabajador fabril que ensambla iPods y después los prueba para ver si funcionan bien. Uno con baja retroalimentación sería el trabajador de la misma fábrica que al terminar de ensamblar el iPod lo pasa a un inspector de control de calidad que prueba si opera bien y realiza los ajustes necesarios.

El modelo de las características del trabajo muestra la forma en que las tres primeras dimensiones variedad de aptitudes, identidad de la tarea y significancia de la tarea se combinan para crear un trabajo significativo. Es decir, si estas tres características existen en un trabajo, el modelo predice que la persona lo verá como importante, valioso y compensador. También se debe observar que los trabajos que poseen autonomía dan a quienes los desarrollan la sensación de responsabilidad personal por los resultados, y que si un trabajo proporciona retroalimentación los trabajadores sabrán con qué eficacia lo ejecutan. Desde el punto de vista de la motivación, el MCT dice que se obtienen recompensas internas cuando los individuos aprenden (conocen los resultados) que ellos en persona (experimentan responsabilidad) han realizado bien una tarea a su cargo (les resulta significativa). Cuanto más se presenten estos estados psicológicos, mayores serán la motivación, el desempeño y la satisfacción de los empleados, y menores el ausentismo y la probabilidad de que abandonen la organización.

Los trabajos con gran potencial de motivación deben tener un valor alto para al menos uno de los tres factores que llevan a la significancia experimentada, y deben tener mucha autonomía y retroalimentación. Si los trabajos tienen mucho potencial de motivación, el modelo predice que la motivación, desempeño y satisfacción se verán influidos de manera positiva, y que disminuirá la probabilidad de que haya ausentismo y rotación. El MCT ha sido escrupulosamente investigado y la mayor parte de las evidencias dan apoyo al marco teórico general: es decir, existe un conjunto múltiple de características del trabajo y éstas influyen en los eventos del comportamiento. Sin embargo, parece que el modelo del MCT no funciona: es decir, se obtiene mejor un potencial de motivación si se agregan las características que si se utiliza la fórmula compleja del MCT.⁵ Más allá de la intensidad de la necesidad de desarrollo del empleado, otras variables como la percepción que éste tenga de su carga de trabajo en comparación con la de otros también moderan el vínculo entre las dimensiones fundamentales del trabajo y los resultados personales y laborales.

Modelo de las características del trabajo.



3.3.6 Teoría del establecimiento de objetivos

Gene Broadwater, entrenador del equipo de campo traviesa de Hamilton High School, dijo a sus pupilos estas palabras antes de que se aproximaran a la línea de salida de la carrera por el campeonato de la liga: "Cada uno de ustedes está listo físicamente. Ahora, vayan y háganlo lo mejor que puedan. Nadie puede pedirles nunca más que eso". Usted mismo habrá escuchado cierto número de veces esa frase: "Sólo hazlo lo mejor que puedas. Es todo lo que te pido". Pero, ¿qué significa "hazlo lo mejor que puedas"? ¿Ha sabido alguna vez si logró una meta tan vaga? ¿Los corredores de campo traviesa habrían registrado tiempos mejores si el entrenador Broadwater hubiera asignado una meta específica a cada uno? ¿Es posible que usted hubiera tenido un resultado mejor en su clase de inglés en el bachillerato si sus padres le hubieran dicho: "debes luchar por obtener una calificación de 85 o más en todos tus trabajos para la clase de inglés", en vez de "hazlo lo mejor que puedas"? Las investigaciones sobre la teoría del establecimiento de metas se abocan a estas cuestiones, y sus descubrimientos, como verá, son impresionantes en términos del efecto que tienen sobre el rendimiento lo específico de las metas, el reto y la retroalimentación. A finales de la década de 1960, Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de la motivación para el trabajo. Es decir, las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo necesita dedicar. Las evidencias dan mucho apoyo al valor que tiene el establecimiento de metas. Más aún, es posible afirmar que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles; y que la retroalimentación genera un desempeño mejor que la ausencia de ella

Las personas lo hacen mejor cuando reciben retroalimentación sobre lo bien que se dirigen a sus metas porque esto las ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que quisieran hacer; es decir, la retroalimentación actúa para guiar el comportamiento. Pero no toda retroalimentación tiene el mismo poder.

Se ha visto que la retroalimentación autogenerada con la que los empleados son capaces de vigilar su propio progreso es un motivador más poderoso que la retroalimentación que se genera externamente.

3.4. Aplicaciones prácticas de las teorías motivacionales

Arreglos de trabajo alternativos más allá de rediseñar la naturaleza del trabajo en sí e involucrar a los empleados en las decisiones, otro enfoque para hacer más motivador el ambiente de trabajo consiste en modificar los acuerdos laborales. A continuación, se estudiarán tres de ellos: horario flexible, puestos compartidos y teletrabajo. Con el aumento de avances tecnológicos, estos acuerdos laborales alternativos se han hecho más populares. Horario flexible Susan Ross, es la clásica "persona matutina". Se levanta a las 5 A.M. lista y llena de energía. Sin embargo, afirma: "por lo general estoy lista para ir a la cama después del noticiero de las 7 P.M.". El horario de trabajo de Susan en The Hartford Financial Group, para la atención de quejas, es flexible. Le permite cierto grado de libertad tanto en la hora de entrada como de salida. Su oficina abre a las 6 A.M. y cierra a las 7 P.M. Depende de ella, la forma en que programe su trabajo en ese periodo de 8 a 13 horas al día. Como Susan es una persona que funciona mejor de mañana y también tiene un niño de siete años de edad que sale de la escuela a las 3 P.M. cada día, opta por trabajar de 6 A.M. a 3 P.M. "Mi horario de trabajo es perfecto. Estoy en la oficina cuando mi mente está más alerta y me voy a casa a cuidar a mi hijo poco después de que sale de la escuela". El horario de trabajo de Susan Ross en The Hartford es un ejemplo de horario flexible. Permite a los empleados tener cierta discrecionalidad en su hora de llegada y de salida del trabajo. Los empleados tienen que trabajar un número específico de horas a la semana, pero son libres de variarlas dentro de ciertos límites, en cada día hay un núcleo común, por lo general de seis horas, con una banda flexible alrededor suyo. Por ejemplo, con la excepción de una hora para el almuerzo, el núcleo va de 9 A.M. a 3 P.M. y la oficina abre en realidad a las 6 A.M. y cierra a las 6 P.M. Se requiere que todos los empleados estén en sus puestos durante el periodo en común, pero se permite que acumulen las otras dos horas antes o después del horario fundamental.

Ciertos programas de horario flexible permiten que las horas sean acumulativas y se conviertan en un día libre al mes. El horario flexible se ha convertido en una opción de programa popular en extremo. La proporción de los empleados de tiempo completo en

Estados Unidos que tienen horario flexible se ha más que duplicado entre el final de la década de 1980 y 2005. En la actualidad, aproximadamente el 43 por ciento de la fuerza laboral estadounidense de tiempo completo goza de flexibilidad en sus horas de entrada y salida.¹⁸ Y no se trata sólo de un fenómeno en dicho país, en Alemania, por ejemplo, 29 por ciento de las empresas dan a sus trabajadores un horario flexible.¹⁹ Se argumentan beneficios numerosos del horario flexible, entre los que se menciona la reducción del ausentismo, más productividad, gastos menores de tiempo extra, disminución de la hostilidad hacia la dirección, menos congestionamientos de tránsito en los alrededores de los sitios de trabajo, eliminación de la impuntualidad y mayor autonomía y responsabilidad de los empleados que se reflejan en el incremento de la satisfacción con el puesto.²⁰ Pero más allá de los argumentos, ¿cuáles han sido los resultados del horario flexible? La mayor parte de las evidencias son favorables. El horario flexible tiende a reducir el ausentismo y con frecuencia mejora la productividad del trabajador, lo que es probable se deba a varias razones.

Los trabajadores tienen la capacidad para ajustar sus horas de labor con sus demandas personales, lo que reduce la impuntualidad y ausencias, y ajustan sus actividades en el puesto con las horas en que son más productivos en lo individual. La desventaja principal del horario flexible es que no es aplicable a todo tipo de trabajo. Funciona bien con las actividades de oficina en las que hay poca interacción del empleado con personas fuera de su departamento. No es una opción viable para recepcionistas, personal de ventas en tiendas departamentales o puestos similares en los que el servicio adecuado demanda que los empleados se encuentren en su estación de trabajo en horas predeterminadas. Puestos compartidos Una innovación reciente en la programación del trabajo son los puestos compartidos, que consisten en que dos o más individuos desempeñen el mismo puesto de 40 horas a la semana. Por ejemplo, una persona lo ocupa de 8 A.M. al mediodía, mientras que otra lo desempeña de 1 P.M. a 5 P.M.; o bien, lo realizan durante un día completo pero alternado.

Motivación: de los conceptos a las aplicaciones Horas flexibles Núcleo común Hora del día 6 A.M. 9 A.M. 12 A.M. 1 P.M. 3 P.M. 6 P.M. Almuerzo Núcleo común Horas flexibles, ejemplo de programa de horario flexible el de Sue Manix y Charlotte Schutzman, quienes comparten el título de vicepresidente de comunicación con los empleados en la oficina de Verizon en Filadelfia. Schutzman lo desempeña los lunes y martes, y Manix los jueves y viernes, y se alternan los miércoles. Las dos mujeres lo han compartido durante 10 años, con ascensos, muchos bonos y un equipo de 20 colaboradores. Como



ambas tienen niños en su hogar, este arreglo les da la flexibilidad de equilibrar mejor el trabajo con sus responsabilidades familiares. En la actualidad, aproximadamente 31 por ciento de las grandes organizaciones ofrecen a sus empleados la posibilidad de compartir el puesto.²³ Sin embargo, a pesar de esa disponibilidad, los trabajadores no parecen adoptarlo mucho, lo que tal vez se deba a la dificultad de encontrar compañeros compatibles para desempeñarlo y las percepciones negativas que se tiene por razones históricas de los individuos que no se comprometen por completo con su puesto y empleador. Los puestos compartidos permiten que la organización aproveche el talento de más de un individuo en un trabajo dado. Un gerente de banco que supervisa a dos empleados que comparten su puesto lo describe como una oportunidad de tener dos cabezas, pero “pagar por una”. También brinda la facilidad de disponer de trabajadores capacitados como mujeres con niños pequeños y retirados con los que no se contaría sobre la base de tiempo completo.

Muchas empresas japonesas consideran cada vez más la posibilidad de compartir puestos, pero por una razón muy distinta: como los ejecutivos de Japón son renuentes en extremo a despedir personal, consideran los puestos compartidos como un medio humanitario potencial para evitar los recortes por exceso de trabajadores. Desde el punto de vista de los empleados, compartir el puesto aumenta la flexibilidad. Por eso incrementa la motivación y satisfacción para quienes no es práctico tener un horario de 40 horas por semana. Pero la principal desventaja desde la perspectiva de la administración es encontrar parejas compatibles de trabajadores que se coordinen con éxito para resolver los detalles intrincados de un puesto. Teletrabajo está cerca del ideal de mucha gente. Sin cambios, horas flexibles, libertad para vestirse como desee y pocas o ningunas interrupciones de los compañeros, se denomina teletrabajo y se refiere a los empleados que hacen su trabajo en casa al menos dos días de la semana en una computadora conectada con la oficina (cada vez más se utiliza un término relacionado la oficina virtual para describir a los empleados que trabajan fuera de la oficina, en su casa, sobre una base de permanencia relativa). Estimaciones recientes indican que entre 9 y 24 millones de personas teletrabajan en Estados Unidos, lo que depende de la exactitud con que se defina el término. Esto se traduce en alrededor de 10 por ciento más de la fuerza laboral. Entre las organizaciones más conocidas que estimulan el teletrabajo se encuentran AT&T, IBM, Merrill Lynch, American Express, Hewlett-Packard y algunas instituciones del gobierno de Estados Unidos.



El concepto también se extiende por el mundo, pues en Finlandia, Suecia, Inglaterra y Alemania, las personas que teletrabajan representan el 17, 15, 8 y 6 por ciento de la fuerza laboral, respectivamente.³¹ ¿Cuáles son los tipos de empleo más apropiados para teletrabajar? Se han identificado tres categorías de ellos: tareas rutinarias de manejo de información, actividades móviles y labores profesionales y relacionadas con el conocimiento. Los escritores, abogados, analistas y empleados que pasan la mayor parte de su tiempo frente a una computadora o al teléfono, son los candidatos naturales para el trabajo. Por ejemplo, los comercializadores por teléfono, representantes de servicio al cliente, agentes de reservaciones y especialistas de apoyo al producto pasan mucho tiempo en el teléfono. Si teletrabajaran, podrían acceder a la información por medio de una computadora en casa con tanta facilidad como si estuvieran en su oficina dentro de la empresa. Existen numerosas historias de éxito gracias al teletrabajo. Por ejemplo, 3,500 empleados de Merrill Lynch teletrabajan, y después de que el programa operó durante un año la administración reportó un incremento de 15 a 20 por ciento en la productividad de ellos, 3.5 días al año menos por incapacidad debido a enfermedad y una disminución de 6 por ciento en la rotación. Putnam Investments, con sede en Boston, descubrió en el teletrabajo una herramienta de reclutamiento atractiva. La compañía tenía dificultades para atraer prospectos nuevos, pero una vez que introdujo el teletrabajo, el número de solicitantes se multiplicó por 20. Además, la administración de Putnam calcula que el 12 por ciento de sus empleados que teletrabajan tiene una productividad sustancialmente mayor que el personal de oficinas y una tasa de renuncia de un décimo. Las ganancias potenciales para la administración gracias al teletrabajo incluyen un grupo de empleados más amplio del cual seleccionar, productividad más elevada, rotación menor, moral más alta y costos más reducidos por espacio de oficinas. La desventaja principal para la administración es que tiene menos supervisión directa de los empleados. Además, para el sitio de trabajo centrado en equipos, el teletrabajo hace más difícil que la gerencia coordine a éstos.

Desde el punto de vista de los trabajadores, el teletrabajo ofrece un aumento considerable de flexibilidad, pero eso tiene un costo. Para los empleados que tienen necesidades sociales grandes, aumentan los sentimientos de aislamiento y se reduce la satisfacción con el trabajo. Y todos los teletrabajadores sufren del efecto “fuera de la vista, fuera de la mente”, que consiste en que quienes no están en sus escritorios, no van a las reuniones de trabajo y no tienen las interacciones cotidianas informales en el lugar de trabajo, están en desventaja cuando se trata de aumentos de salario y

ascensos. Es fácil que los jefes pasen por alto o subvaloren la contribución de los empleados a quienes ven con menos regularidad. Aptitud y oportunidad Robin y Chris se graduaron de la universidad hace dos años, con títulos en educación básica. Cada uno encontró trabajo como maestro de primer grado, pero en distritos electorales diferentes. Robin se enfrentó de inmediato a numerosos obstáculos en su empleo: un grupo grande (42 estudiantes), un salón pequeño y lúgubre.

El teletrabajo es apropiado para las tareas que se basan en el conocimiento, como las que efectúan los empleados de KPMG, red global de empresas de profesionales que proveen auditoría fiscal y servicios de asesoría. Kelvin Brown es un alto directivo de investigación y desarrollo en KPMG para la sección de condonación de impuestos, y trabaja en su computadora portátil en su granja ganadera cerca de Harden, Australia, a 4 horas en automóvil de las oficinas de la empresa en Sydney. Para Brown, el trabajo en casa incrementa su productividad y le da más tiempo para estar con su familia. equipo inadecuado. La situación de Chris no podía ser más diferente: sólo tenía 15 alumnos, más un ayudante por 15 horas a la semana, salón moderno y bien iluminado, armario bien abastecido de material didáctico, una computadora iMac por cada estudiante y un director que le daba mucho apoyo. No es sorprendente que al final del primer año escolar, Chris hubiera sido un profesor considerablemente más eficaz que Robin. El episodio anterior ilustra un hecho obvio pero que se suele ignorar. Al éxito en un trabajo lo facilita u obstaculiza la existencia o falta de recursos de apoyo. Una forma de pensar común pero simplista sobre el desempeño de un empleado, es como función (f) de la interacción de sus aptitudes (A) y motivación (M); es decir, $\text{desempeño} = f(A \times M)$. Si cualquiera de ambas es inadecuado, el desempeño resultará afectado en forma negativa. Esto ayuda a explicar, por ejemplo, al atleta o estudiante que trabaja duro con aptitudes modestas y que de manera consistente supera a un rival más preparado pero perezoso. Así, como se dijo, la inteligencia y aptitudes de un individuo (que se agrupan con la etiqueta de aptitud) deben considerarse por separado de la motivación si hemos de ser capaces de explicar y predecir con exactitud el desempeño de un individuo. Pero está perdida una pieza del rompecabezas. Se necesita agregar a la ecuación el término de la oportunidad para el desempeño (O): $\text{desempeño} = f(A \times M \times O)$.³⁵ Aun cuando un individuo esté dispuesto y pueda, tal vez haya obstáculos que limiten su desempeño. Cuando se trata de evaluar por qué un empleado no se desempeña al nivel que usted cree que es capaz, mire el ambiente de trabajo para determinar si le brinda apoyo. ¿El trabajador tiene las herramientas, los equipos, materiales y suministros adecuados? ¿Cuenta con condiciones de trabajo favorables,

compañeros dispuestos a ayudar, reglas y procedimientos de trabajo apropiados, información suficiente para tomar decisiones relacionadas con su labor, el tiempo adecuado para hacer un buen trabajo, etc.? Si no es así, el desempeño resultará perjudicado.

Oportunidad para el desempeño Los niveles elevados de desempeño son parcialmente función de la falta de obstáculos que restringen al empleado. involucramiento de los empleados Proceso participativo que fomenta las aportaciones de los empleados y se pretende que incremente el compromiso de éstos con el éxito de la organización. administración participativa proceso en el que los subordinados comparten un grado significativo de poder en la toma de decisiones con su superior inmediato.

Complementos educacionales:

Una presentación en power point (anexo)

Una película sobre motivación

- PELICULA BILLY ELLIOT
- EN BUSCA DE LA FELICIDAD

Ejercicio resuelto

1. ¿Qué es la motivación?

Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, nosotros nos limitaremos a los objetivos organizacionales, con objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo.

Los tres elementos clave en nuestra definición son: intensidad, dirección y persistencia.

2. ¿Cuáles son las características importantes de una persona motivada?

Los tres elementos clave en nuestra definición son: intensidad, dirección y persistencia.

3. ¿Qué maneja la teoría de Maslow en el CO?

Es bastante seguro afirmar que la teoría mejor conocida sobre la motivación es la de la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow,⁶ que planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

- Fisiológicas. Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
- Seguridad. Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- Sociales. Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
- Estima. Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.
- Autorrealización. Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

4. ¿Qué maneja la teoría de los dos factores de Herzberg en el CO?

La teoría de los dos factores también llamada teoría de motivación e higiene fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg, con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso, Herzberg investigó la pregunta siguiente: “¿Qué espera la gente de su trabajo?” Pidió a las personas que describieran en detalle situaciones en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto de sus trabajos.

5. ¿Qué dice la teoría de McClelland sobre la motivación en el CO?

La teoría de las necesidades de McClelland fue desarrollada por David McClelland y sus asociados se centra en tres necesidades:

Logro, poder y afiliación, que se definen como sigue:

- Necesidad de logro (nLog): Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación

con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.

- Necesidad de poder (nPod): Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.
- Necesidad de afiliación (nAfi): Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

6. ¿En qué consiste la teoría de la equidad y por qué es importante en el CO?

La referencia que seleccione un empleado agrega complejidad a la teoría de la equidad, hay cuatro comparaciones de referencia que es posible utilizar:

1. Yo interior Experiencias del empleado en un puesto diferente dentro de su organización actual.
2. Yo exterior Experiencias del empleado en una situación o puesto fuera de su organización actual.
3. Otro interior Otro individuo o grupo de ellos dentro de la organización del empleado.
3. Otro exterior Otro individuo o grupo de ellos fuera de la organización del empleado.

Los empleados se comparan con amigos, vecinos, compañeros de trabajo o colegas de otras organizaciones, o comparan su empleo actual con otros que hayan tenido en el pasado. La elección de la referencia se verá influida por la información que posea el trabajador acerca del referente, así como por el atractivo de éste. Esto ha llevado a centrarse en cuatro variables moderadoras: género, antigüedad, nivel que se ocupe en la organización y años de educación o profesionalismo.

7. ¿En qué consiste el modelo de características laborales y cómo funciona en el CO?

El modelo de las características del trabajo (MCT) El modelo fue desarrollado por J. Richard Hackman y Greg Oldham, y propone que cualquier trabajo queda descrito en términos de las cinco dimensiones fundamentales siguientes:

1. Variedad de aptitudes: Grado en que el trabajo requiere que se realicen actividades diferentes de modo que el trabajador utilice cierto número de aptitudes y talentos. Un ejemplo de trabajo con gran variedad de aptitudes

sería el de propietario-operador de un taller que hace reparaciones eléctricas, reconstruye motores, hace trabajos que requieren su fuerza física e interactúa con los clientes. Un trabajo con pocas dimensiones sería el de un trabajador manual que rocía pintura ocho horas al día.

2. Identidad de la tarea: Grado en que el puesto requiere completar un elemento de trabajo total e identificable. Ejemplo de un trabajo con mucha identidad sería el de un ebanista que diseña un mueble, selecciona la madera, construye el objeto y lo termina hasta la perfección. Un trabajo con poco de esta dimensión sería el del trabajador de una fábrica de muebles que opera un torno para hacer solamente las patas de las mesas.

3. Significancia de la tarea: Grado en que el trabajo tiene un efecto sustancial en las vidas o trabajos de otras personas. Un ejemplo de actividad con mucha significancia sería el de una enfermera que atiende las diversas necesidades de los pacientes internados en la unidad de terapia intensiva de un hospital.

El del empleado de limpieza que asea los pisos del hospital sería un trabajo bajo en esta dimensión.

4. Autonomía: Grado en que el trabajo proporciona libertad sustancial, independencia y discrecionalidad al individuo para que programe sus labores y determine los procedimientos por usar para llevarlo a cabo. Ejemplo de un trabajo con gran autonomía es el del vendedor que, sin supervisión, programa su trabajo de cada día y decide el enfoque de ventas más eficaz para cada cliente. Un trabajo con poca autonomía sería el del vendedor a quien cada día se le entregan un conjunto de ejemplos y se le requiere que siga un guion de ventas estandarizado con cada cliente potencial.

5. Retroalimentación: Grado en que la ejecución de las actividades de trabajo que requiere su puesto da como resultado que el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño. Ejemplo de trabajo con mucha retroalimentación es el trabajador fabril que ensambla iPods y después los prueba para ver si funcionan bien. Uno con baja retroalimentación sería el trabajador de la misma fábrica que al terminar de ensamblar el iPod lo pasa a un inspector de control de calidad que prueba si opera bien y realiza los ajustes necesarios.

8. ¿En qué consiste la teoría del establecimiento de objetivos en el CO?

Las investigaciones sobre la teoría del establecimiento de metas se abocan a estas cuestiones, y sus descubrimientos, como verá, son impresionantes en términos del efecto que tienen sobre el rendimiento lo específico de las metas, el reto y la retroalimentación.

Las personas lo hacen mejor cuando reciben retroalimentación sobre lo bien que se dirigen a sus metas porque esto las ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que quisieran hacer; es decir, la retroalimentación actúa para guiar el comportamiento. Pero no toda retroalimentación tiene el mismo poder.

9. ¿En qué consisten las aplicaciones prácticas de las teorías motivacionales en el CO?

Arreglos de trabajo alternativos más allá de rediseñar la naturaleza del trabajo en sí e involucrar a los empleados en las decisiones, otro enfoque para hacer más motivador el ambiente de trabajo consiste en modificar los acuerdos laborales.

En esta teoría se manejan como puntos importantes el horario flexible, puestos compartidos y teletrabajo.

10. ¿Qué es el teletrabajo y cómo funciona en el CO?

Desde el punto de vista de los trabajadores, el teletrabajo ofrece un aumento considerable de flexibilidad, pero eso tiene un costo. Para los empleados que tienen necesidades sociales grandes, aumentan los sentimientos de aislamiento y se reduce la satisfacción con el trabajo. Y todos los teletrabajadores sufren del efecto “fuera de la vista, fuera de la mente”, que consiste en que quienes no están en sus escritorios, no van a las reuniones de trabajo y no tienen las interacciones cotidianas informales en el lugar de trabajo, están en desventaja cuando se trata de aumentos de salario y ascensos.



Referencias

Stephen P. Robbins, S. P. R., & Timothy A. Judge, T. A. J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13.^a ed.). PRENTICE HALL INC.

Unidad 4 Comportamiento grupal

4.1 Definición y clasificación de los grupos

Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares.

Los grupos son formales: se entiende por grupos formales aquellos que define la estructura de la organización, con trabajos designados que establecen tareas, en los grupos formales los comportamientos que alguien debe tener quedan estipulados por las metas organizacionales y se dirigen al cumplimiento de éstas. Un ejemplo de grupo formal es la tripulación de un avión comercial que consta de seis miembros.

Los grupos no formales: son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización, dichos grupos son formaciones espontáneas en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de tener contacto social. Ejemplo de grupo no formal son los tres empleados de departamentos diferentes que almuerzan juntos de manera regular. Estos tipos de interacciones de los individuos, aun cuando son no formales, afectan mucho su comportamiento y desempeño.

Es posible hacer clasificaciones más finas de los grupos como de mando, tarea, interés y amistosos, los grupos de mando y tarea los impone la organización formal, mientras que los de interés y amistosos son alianzas no formales.

Un grupo de mando está determinado por el organigrama de la empresa, está compuesto por individuos que reportan directamente a un gerente asignado. Definir grupo y distinguir entre los diferentes tipos de grupos.

- A) Grupo de interés: aquellos que trabajan juntos para alcanzar un objetivo específico que interesa a cada uno.
- B) Grupo amistoso: es aquel cuyos miembros se reúnen porque tienen una o más características en común.
- C) Grupo de mando: está compuesto por individuos que reportan directamente a un gerente asignado.
- D) Grupo de tarea: lo representan quienes trabajan juntos para realizar un trabajo.

4.2 Etapas del desarrollo de grupos

En su evolución, los grupos por lo general pasan a través de una secuencia estandarizada, denominada modelo de cinco etapas del desarrollo de un grupo. Aunque las investigaciones indican que no todos los grupos siguen dicho patrón, es un marco teórico útil para entender su desarrollo.

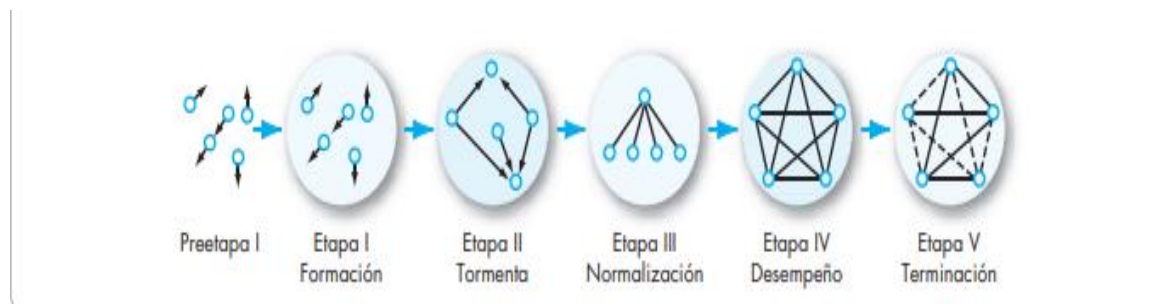
El modelo de desarrollo de cinco etapas plantea que los grupos pasan por cinco etapas distintas: formación, tormenta, normalización, desarrollo y terminación.

- a) La primera etapa, la formación, se caracteriza por una gran cantidad de incertidumbre sobre el propósito, estructura y liderazgo del grupo. Sus miembros “prueban el agua” para determinar cuáles tipos de comportamiento son aceptables. Esta etapa termina cuando los miembros piensan de sí que son parte de un grupo.
- b) La etapa de tormenta es la del conflicto al interior del grupo. Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero se resisten a las limitantes que éste impone a la individualidad. Además, hay conflicto acerca de quién controlará el grupo. Cuando esta etapa termina, hay una jerarquía relativamente clara de liderazgo dentro del grupo. La tercera etapa es en la que se desarrollan relaciones cercanas y el grupo demuestra cohesión. Existe un sentido fuerte de identidad y camaradería en el grupo.
- c) Esta etapa de normalización: termina cuando la estructura del grupo se solidifica y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas que define lo que constituye el comportamiento correcto de sus miembros.
- d) La cuarta etapa es la de desempeño: En este punto, la estructura es funcional y aceptada por completo. La energía del grupo se ha transferido de conocerse y entenderse uno al otro, a llevar a cabo la tarea de que se trate. Para los grupos de trabajo permanentes, el desempeño es la última etapa de desarrollo. Sin embargo, para los comités temporales, equipos, fuerzas de tarea y grupos similares que tienen una labor específica por cumplir.
- e) Etapa de terminación: En ésta, el grupo se prepara para la desbandada, el alto rendimiento en su trabajo ya no es su prioridad principal, sino que la atención se dirige a terminar las actividades. En esta etapa las respuestas de los miembros

del grupo varían, algunos están elogiando los logros del grupo, otros se encuentran deprimidos por la pérdida de camaradería y amistad ganadas durante la vida del grupo.

Este contexto proporcionaba las reglas, definiciones de tarea, información y recursos necesarios para el desempeño del grupo. No se necesitaba desarrollar planes, asignar roles, determinar y asignar recursos, resolver conflictos y fijar normas en la forma que predice el modelo de cinco etapas.

Etapas del desarrollo de un grupo.



4.3 Estructura de los grupos

Los grupos se estructuran de acuerdo a los objetivos de la organización, tienen propiedades importantes para el desarrollo del grupo: roles, normas, estatus, tamaño y cohesión, parte del comportamiento individual dentro del grupo, así como el desempeño de éste.

Primera propiedad de los grupos: roles Shakespeare dijo que: "El mundo es un escenario, y todos los hombres y mujeres son meros actores". Con la misma metáfora, podemos decir que todos los miembros del grupo son actores y cada uno interpreta un rol. Con este término se designa un conjunto de patrones de comportamiento esperados atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en una unidad social.

Rol conjunto de patrones de comportamiento esperado atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en la unidad social.

La comprensión del comportamiento en un rol sería mucho más fácil si cada persona eligiera uno y lo “interpretara” de manera regular y consistente. Desafortunadamente, se requiere que interpretemos varios roles diferentes, tanto en el trabajo como fuera de éste.

Percepción del rol Nuestro punto de vista de cómo se supone que hay que actuar en una situación dada es lo que se conoce como percepción del rol. Desarrollamos ciertos tipos de comportamiento con base en la interpretación de nuestras creencias acerca de cómo debemos comportarnos. ¿De dónde obtenemos dichas percepciones?, de los estímulos que provienen de todo lo que nos rodea: amigos, libros, películas, televisión, etc.

- Identidad del rol: Ciertas actitudes y comportamientos consistentes con un rol.
- Percepción del rol: Punto de vista de un individuo respecto del apoyo que recibe para actuar en una situación dada.
- Expectativas del rol: Lo que otros piensan acerca de cómo debe actuar una persona en una situación dada.
- Contrato psicológico: Acuerdo no escrito que establece lo que espera la administración del empleado, y viceversa.
- Conflicto de roles: Situación en la que un individuo es confrontado por expectativas divergentes en su rol.

Las normas son estándares aceptables de comportamiento dentro de un grupo y que son compartidos por los miembros de éste.

Para las normas se toman en cuenta los siguientes puntos:

- Grupos de referencia: son grupos importantes a los que pertenecen o esperan pertenecer los individuos y con cuyas normas es probable que estén de acuerdo.
- Conformidad: se basa al ajuste del comportamiento propio para seguir las normas del grupo.
- Comportamiento desviado en el sitio de trabajo: es aquel que de manera voluntaria viola en forma significativa las normas organizacionales y, de ese modo, amenaza el bienestar de la organización o el de sus miembros, también conocido como comportamiento antisocial.

Estatus es otro de los puntos importantes para el desarrollo de los grupos, posición definida socialmente o rango que los demás dan a los grupos o a sus miembros.

El estatus, es decir, una posición o rango social definido que los demás dan a los grupos o a los miembros de alguno existe en toda sociedad. A pesar de muchos intentos, ha habido pocos progresos hacia una sociedad sin clases. Aun el grupo más pequeño desarrollará roles, derechos y rituales para diferenciar a sus miembros.

El estatus es un factor importante para la comprensión del comportamiento humano debido a que es un motivador significativo y tiene consecuencias conductuales significativas cuando los individuos perciben una disparidad entre el estatus que creen tener y el que los demás perciben.

¿Qué es lo que determina el estatus?

De acuerdo con la teoría de las características del estatus, las diferencias en las características de éste generan jerarquías al interior de los grupos. El poder que una persona ejerce sobre las demás. Debido a que es probable que controlen los recursos del grupo, las personas que controlan los resultados de un grupo a través de su poder tienden a ser percibidas como de gran estatus. La capacidad de una persona para contribuir al logro de las metas del grupo. La gente cuyas contribuciones son críticas para el éxito del grupo también suele poseer un estatus elevado.

Características personales: Alguien con características personales que el grupo valora como positivas como la buena presentación, la inteligencia, el dinero o la personalidad amistosa tendrá un estatus más alto que alguien con menores atributos.

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

El estatus y la interacción en el grupo: La interacción de los miembros de los grupos está influida por el estatus. Por ejemplo, se observa que las personas con estatus elevado tienden a ser más asertivas. Hablan con más frecuencia, critican más, imparten más órdenes y no es raro que interrumpen a otros. Pero las diferencias de estatus en realidad inhiben la diversidad de ideas y creatividad del grupo porque los miembros con menor estatus participan menos activamente en las discusiones, y en situaciones en las que poseen experiencia y puntos de vista que ayudarían al grupo, no se utilizan éstos en toda su capacidad, lo que reduce el rendimiento del conjunto.

Inequidad en el estatus: es importante que los miembros del grupo creen que la jerarquía de estatus es equitativa, porque cuando se percibe que no lo es se genera desequilibrio, lo que da como resultado diversos tipos de comportamiento correctivo. Las personas esperan que las recompensas sean proporcionales a los costos en que se incurre.

Tamaño

¿El tamaño de un grupo afecta su comportamiento general? La respuesta es sí, en definitiva, pero el efecto depende de las variables que se consideren. Por ejemplo, las evidencias indican que los grupos pequeños son más rápidos que los grandes para culminar tareas, y que los individuos se desempeñan mejor en grupos chicos, sin embargo, si se trata de resolver problemas los grupos grandes lo hacen mejor que sus contrapartes más pequeñas, de manera consistente traducir estos resultados a números específicos es más difícil, pero hay algunos parámetros.

Los grupos grandes se conforman de doce o más miembros son buenos para hacer aportaciones variadas, por lo que resultan más eficaces si la meta es hacer descubrimientos.

Los grupos pequeños son mejores para obtener algo productivo con un insumo, lo que hace que aquellos con siete miembros, aproximadamente, suelen tener más eficacia para ponerse en acción.



Uno de los descubrimientos más importantes que se relaciona con el tamaño del grupo se denomina pereza social, que es la tendencia por la que los individuos hacen menos esfuerzo cuando trabajan en forma colectiva que individual. Esto contradice la lógica de que la productividad del grupo en conjunto debería, al menos, igualar la suma de la productividad de cada uno de los individuos que lo constituyen.

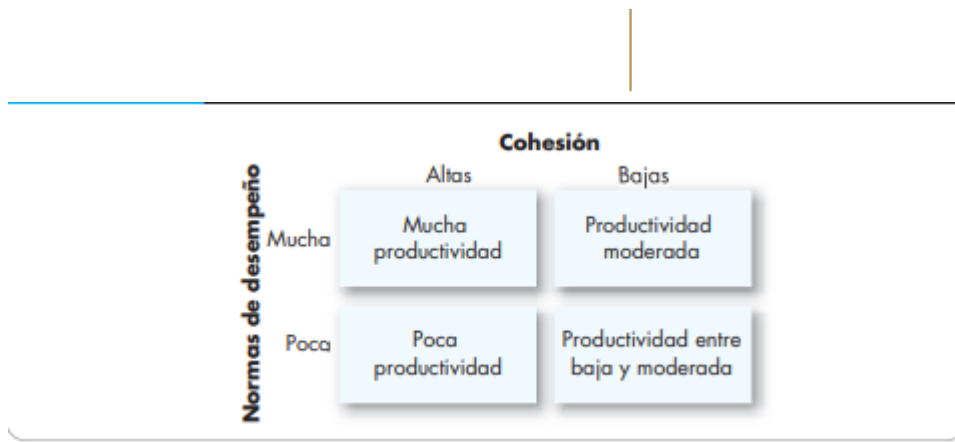
Pereza social: tendencia por la que los individuos hacen menos esfuerzo cuando trabajan en forma colectiva que individual.

Cohesión

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

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

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



4.4 Comunicación y toma de decisiones de los Grupos

El grupo versus el individuo

Las organizaciones emplean mucho la toma de decisiones grupal, pero, ¿eso implica que esto sea preferible a que las tome un solo individuo? La respuesta a esta pregunta depende de cierto número de factores.

Comenzaremos por analizar las fortalezas y debilidades de la toma de decisiones grupal.

Fortalezas de la toma de decisiones grupal: los grupos generan información y conocimientos más complejos. Al sumar los recursos de varios individuos, los grupos hacen más aportes al proceso de decisión. Además de aumentar las aportaciones, los grupos introducen heterogeneidad al proceso de toma de decisiones. Ofrecen más diversidad y puntos de vista.

Esto da oportunidad de que se tomen en cuenta más enfoques y alternativas. Por último, los grupos producen más aceptación de la solución. Muchas decisiones fallan una vez que se hace la elección final porque las personas no aceptan la solución, es probable que los miembros del grupo que participan en la toma de decisiones den apoyo entusiasta a la decisión y animen a otros para que la acepten.

Las debilidades de la toma de decisiones en grupo: a pesar de las ventajas mencionadas, la toma de decisiones grupal tiene sus inconvenientes. Consumen más tiempo porque es común que los grupos tarden más en llegar a una solución que si un solo individuo lo hiciera. Hay presiones para la conformidad en los grupos. El deseo que tienen los miembros de ser aceptados y considerados un activo del grupo,

ocasiona que repriman cualquier desacuerdo. Las discusiones del grupo pueden ser dominadas por uno o algunos miembros.

Pensamiento de grupo: Fenómeno en el que la norma del consenso supera la evaluación realista de cursos alternativos de acción.

Desplazamiento del grupo: cambio en el riesgo de la decisión entre la del grupo y la decisión individual que tomarían los miembros de éste; puede ser de carácter conservador o hacia un riesgo mayor.

Técnicas en la toma de decisiones en un grupo.

Grupos interactuantes: grupos comunes, en los que sus miembros interactúan uno con otro, cara a cara.

Lluvia de ideas Proceso: de generación de ideas que estimula de manera específica todas y cada una de las alternativas, sin hacer ninguna crítica de ellas.

Técnica del grupo nominal Método para tomar decisiones en grupo, en el que los miembros individuales se reúnen cara a cara para unificar sus juicios en forma sistemática pero independiente.

La técnica del grupo nominal restringe la discusión o la comunicación interpersonal durante el proceso de toma de decisiones, de donde se deriva el término nominal. Los miembros del grupo se encuentran todos físicamente presentes, como en una reunión tradicional, pero operan de manera independiente. En específico, se presenta un problema y después se dan los siguientes pasos:

- A) Los miembros se reúnen como grupo, pero antes de que tenga lugar cualquier discusión cada uno escribe sus ideas acerca del problema.
- B) Después de un periodo de silencio, cada miembro presenta una sola idea al grupo, por turno, hasta que todas hayan sido presentadas y registradas. Hasta ese momento no hay ninguna discusión.
- C) Ahora, el grupo analiza las ideas para aclararlas y evaluarlas.
- D) En silencio, y en forma independiente, cada miembro del grupo jerarquiza las ideas y aquella con mayor calificación agregada

determina la decisión final.

Conferencia electrónica: reunión en la que los participantes interactúan a través de computadoras, lo que permite comentarios y votación anónimos.

4.5 Tipos de equipos de trabajo y su comportamiento.

Grupo de trabajo: el que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a desempeñarse en su área de responsabilidad.

Los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto. Su rendimiento es por ello la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes. No existe sinergia positiva que genere un nivel de rendimiento conjunto que sea mayor que la suma de las aportaciones.

Equipo de trabajo: grupo en el que los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de las aportaciones por individuo.

El uso extenso de los equipos crea el potencial para que una organización genere más resultados sin aumentar sus insumos. Sin embargo, observe que dijimos "potencial". No hay nada mágico en la formación de equipos que garantice el logro de esa sinergia positiva. Llamar equipo a un grupo tampoco incrementa en forma automática su desempeño.

Tipos de equipos

Los equipos son capaces de hacer varias cosas, como fabricar productos, brindar servicios, cerrar tratos, coordinar proyectos, dar asesoría y tomar decisiones. En esta sección se describirán los cuatro tipos de equipo más comunes que es probable encontrar en una organización: para resolver problemas, de trabajo autodirigido, transfuncionales y virtuales.



Equipos para resolver problemas Si recordamos el pasado, hace alrededor de 20 años, veremos que los equipos comenzaban a ganar popularidad y la mayoría de ellos tenían una forma similar. Era común que estuvieran compuestos por 5 a 12 empleados que trabajaban por horas para el mismo departamento y que se reunían cada semana un par de horas para analizar la manera de mejorar su calidad, eficiencia y ambiente de trabajo. A esta clase de equipos se les denomina equipos para resolver problemas.

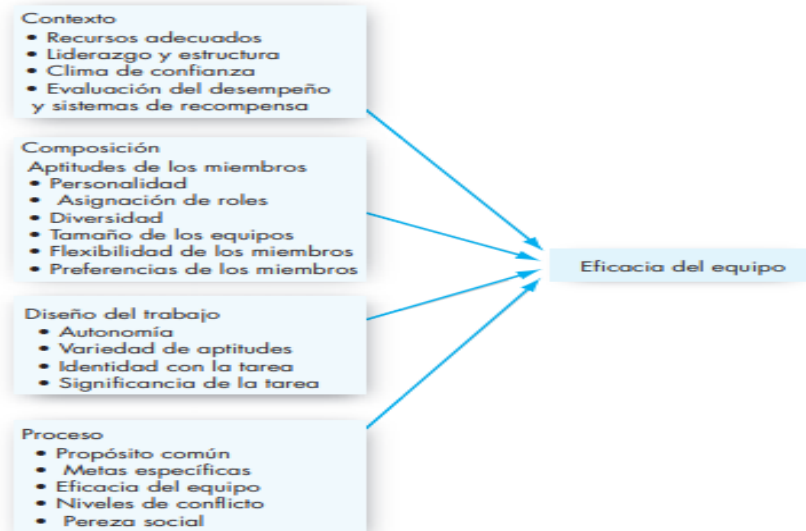
En los equipos para resolver problemas, los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias acerca de cómo mejorar los procesos y métodos de trabajo, aunque rara vez tienen la autoridad para implementar en forma unilateral cualquiera de las acciones que recomiendan.

Los equipos de trabajo autodirigidos son grupos de empleados (lo común es que tengan de 10 a 15 miembros) que llevan a cabo trabajos relacionados o interdependientes, y que asumen muchas de las responsabilidades de sus supervisores. Lo común es que esta labor incluya la planeación y programación del trabajo, asignar tareas a sus miembros, ejercer el control colectivo del ritmo de trabajo, tomar decisiones operativas, enfrentar problemas y trabajar con los proveedores y clientes. Los equipos de trabajo autodirigidos por completo incluso seleccionan a sus miembros y evalúan entre sí su desempeño. Como resultado, los puestos de supervisión ven reducida su importancia y hasta son eliminados.

Equipos transfuncionales: empleados del mismo nivel jerárquico provenientes de áreas de trabajo distintas y que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

Equipos virtuales: los que usan tecnología de cómputo para reunir a miembros dispersos físicamente, con objeto de alcanzar una meta común.

Modelo de la eficacia del equipo



Complementos educativos:

Una presentación en power point (anexo)

Una conferencia. <https://youtu.be/qgZOKA8WQsc>

Un ejercicio resuelto.

Ejercicio resuelto

¿Qué es un grupo?

Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares.

¿Cómo se clasifican los grupos?

Los grupos son formales: se entiende por grupos formales aquellos que define la estructura de la organización, con trabajos designados que establecen tareas, en los grupos formales los comportamientos que alguien debe tener quedan estipulados por las metas organizacionales y se dirigen al cumplimiento de éstas. Un ejemplo de grupo

formal es la tripulación de un avión comercial que consta de seis miembros.

Los grupos no formales: son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización, dichos grupos son formaciones espontáneas en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de tener contacto social. Ejemplo de grupo no formal son los tres empleados de departamentos diferentes que almuerzan juntos de manera regular. Estos tipos de interacciones de los individuos, aun cuando son no formales, afectan mucho su comportamiento y desempeño.

¿Cuáles son las etapas más importantes en el desarrollo de grupos?

En su evolución, los grupos por lo general pasan a través de una secuencia estandarizada, denominada modelo de cinco etapas del desarrollo de un grupo. Aunque las investigaciones indican que no todos los grupos siguen dicho patrón, es un marco teórico útil para entender su desarrollo.

El modelo de desarrollo de cinco etapas plantea que los grupos pasan por cinco etapas distintas: formación, tormenta, normalización, desarrollo y terminación.

- f) La primera etapa, la formación, se caracteriza por una gran cantidad de incertidumbre sobre el propósito, estructura y liderazgo del grupo. Sus miembros “prueban el agua” para determinar cuáles tipos de comportamiento son aceptables. Esta etapa termina cuando los miembros piensan de sí que son parte de un grupo.
- g) La etapa de tormenta es la del conflicto al interior del grupo. Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero se resisten a las limitantes que éste impone a la individualidad. Además, hay conflicto acerca de quién controlará el grupo. Cuando esta etapa termina, hay una jerarquía relativamente clara de liderazgo dentro del grupo. La tercera etapa es en la que se desarrollan relaciones cercanas y el grupo demuestra cohesión. Existe un sentido fuerte de identidad y camaradería en el grupo.
- h) Esta etapa de normalización: termina cuando la estructura del grupo se solidifica y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas que define lo que constituye el comportamiento correcto de sus miembros.
- i) La cuarta etapa es la de desempeño: En este punto, la estructura es funcional y aceptada por completo. La energía del grupo se ha transferido de conocerse y entenderse uno al otro, a llevar a cabo la tarea de que se trate. Para los grupos de trabajo permanentes, el desempeño es la última etapa de desarrollo. Sin

embargo, para los comités temporales, equipos, fuerzas de tarea y grupos similares que tienen una labor específica por cumplir.

j) Etapa de terminación: En ésta, el grupo se prepara para la desbandada, el alto rendimiento en su trabajo ya no es su prioridad principal, sino que la atención se dirige a terminar las actividades. En esta etapa las respuestas de los miembros del grupo varían, algunos están elogiando los logros del grupo, otros se encuentran deprimidos por la pérdida de camaradería y amistad ganadas durante la vida del grupo.

¿Cuáles son los puntos que forman la estructura de un grupo en la organización?

Los grupos se estructuran de acuerdo a los objetivos de la organización, tienen propiedades importantes para el desarrollo del grupo: roles, normas, estatus, tamaño y cohesión, parte del comportamiento individual dentro del grupo, así como el desempeño de éste.

¿Qué es un Rol y cómo funciona en una organización?

Rol conjunto de patrones de comportamiento esperado atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en la unidad social.

La comprensión del comportamiento en un rol sería mucho más fácil si cada persona eligiera uno y lo "interpretara" de manera regular y consistente. Desafortunadamente, se requiere que interpretemos varios roles diferentes, tanto en el trabajo como fuera de éste.

Percepción del rol Nuestro punto de vista de cómo se supone que hay que actuar en una situación dada es lo que se conoce como percepción del rol. Desarrollamos ciertos tipos de comportamiento con base en la interpretación de nuestras creencias acerca de cómo debemos comportarnos. ¿De dónde obtenemos dichas percepciones?, de los estímulos que provienen de todo lo que nos rodea: amigos, libros, películas, televisión, etc.

- Identidad del rol: Ciertas actitudes y comportamientos consistentes con un rol.
- Percepción del rol: Punto de vista de un individuo respecto del apoyo que recibe para actuar en una situación dada.
- Expectativas del rol: Lo que otros piensan acerca de cómo debe actuar una persona en una situación dada.
- Contrato psicológico: Acuerdo no escrito que establece lo que espera la

administración del empleado, y viceversa.

- Conflicto de roles: Situación en la que un individuo es confrontado por expectativas divergentes en su rol.

¿Qué es una norma y cómo funciona en una organización?

Las normas son estándares aceptables de comportamiento dentro de un grupo y que son compartidos por los miembros de éste.

Para las normas se toman en cuenta los siguientes puntos:

- Grupos de referencia: son grupos importantes a los que pertenecen o esperan pertenecer los individuos y con cuyas normas es probable que estén de acuerdo.
- Conformidad: se basa al ajuste del comportamiento propio para seguir las normas del grupo.
- Comportamiento desviado en el sitio de trabajo: es aquel que de manera voluntaria viola en forma significativa las normas organizacionales y, de ese modo, amenaza el bienestar de la organización o el de sus miembros, también conocido como comportamiento antisocial.

¿Qué es un estatus y cómo funciona en una organización?

Estatus es otro de los puntos importantes para el desarrollo de los grupos, posición definida socialmente o rango que los demás dan a los grupos o a sus miembros.

El estatus, es decir, una posición o rango social definido que los demás dan a los grupos o a los miembros de alguno existe en toda sociedad. A pesar de muchos intentos, ha habido pocos progresos hacia una sociedad sin clases. Aun el grupo más pequeño desarrollará roles, derechos y rituales para diferenciar a sus miembros.

El estatus es un factor importante para la comprensión del comportamiento humano debido a que es un motivador significativo y tiene consecuencias conductuales significativas cuando los individuos perciben una disparidad entre el estatus que creen tener y el que los demás perciben.

¿En qué se basa el funcionamiento de la organización de acuerdo al tamaño de los grupos?

Los grupos grandes se conforman de doce o más miembros son buenos para hacer aportaciones variadas, por lo que resultan más eficaces si la meta es hacer descubrimientos.

Los grupos pequeños son mejores para obtener algo productivo con un insumo, lo que hace que aquellos con siete miembros, aproximadamente, suelen tener más eficacia para ponerse en acción.

Uno de los descubrimientos más importantes que se relaciona con el tamaño del grupo se denomina pereza social, que es la tendencia por la que los individuos hacen menos esfuerzo cuando trabajan en forma colectiva que individual. Esto contradice la lógica de que la productividad del grupo en conjunto debería, al menos, igualar la suma de la productividad de cada uno de los individuos que lo constituyen.

¿Cómo funciona la cohesión en un grupo de trabajo?

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

¿Cómo funciona la toma de decisiones en un grupo?

Fortalezas de la toma de decisiones grupal: los grupos generan información y conocimientos más complejos. Al sumar los recursos de varios individuos, los grupos hacen más aportes al proceso de decisión. Además de aumentar las aportaciones, los grupos introducen heterogeneidad al proceso de toma de decisiones. Ofrecen más diversidad y puntos de vista.

Pensamiento de grupo: Fenómeno en el que la norma del consenso supera la evaluación realista de cursos alternativos de acción.

Desplazamiento del grupo: cambio en el riesgo de la decisión entre la del grupo y la decisión individual que tomarían los miembros de éste; puede ser de carácter conservador o hacia un riesgo mayor.

Técnicas en la toma de decisiones en un grupo.

Grupos interactuantes: grupos comunes, en los que sus miembros interactúan uno con otro, cara a cara.

Lluvia de ideas Proceso: de generación de ideas que estimula de manera específica todas y cada una de las alternativas, sin hacer ninguna crítica de ellas.

Técnica del grupo nominal Método para tomar decisiones en grupo, en el que los miembros individuales se reúnen cara a cara para unificar sus juicios en forma sistemática pero independiente.

¿Qué es un equipo?

Equipo de trabajo: grupo en el que los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de las aportaciones por individuo.

El uso extenso de los equipos crea el potencial para que una organización genere más resultados sin aumentar sus insumos. Sin embargo, observe que dijimos "potencial". No hay nada mágico en la formación de equipos que garantice el logro de esa sinergia positiva. Llamar equipo a un grupo tampoco incrementa en forma automática su desempeño.

¿Cuáles son los tipos de equipo que existen en una organización?

Los equipos son capaces de hacer varias cosas, como fabricar productos, brindar servicios, cerrar tratos, coordinar proyectos, dar asesoría y tomar decisiones. En esta sección se describirán los cuatro tipos de equipo más comunes que es probable encontrar en una organización: para resolver problemas, de trabajo autodirigido, transfuncionales y virtuales.

Equipos para resolver problemas Si recordamos el pasado, hace alrededor de 20 años, veremos que los equipos comenzaban a ganar popularidad y la mayoría de ellos tenían una forma similar. Era común que estuvieran compuestos por 5 a 12 empleados que trabajaban por horas para el mismo departamento y que se reunían cada semana un par de horas para analizar la manera de mejorar su calidad, eficiencia y ambiente de trabajo. A esta clase de equipos se les denomina equipos para resolver problemas.

En los equipos para resolver problemas, los miembros comparten ideas u ofrecen

sugerencias acerca de cómo mejorar los procesos y métodos de trabajo, aunque rara vez tienen la autoridad para implementar en forma unilateral cualquiera de las acciones que recomiendan.

Los equipos de trabajo autodirigidos son grupos de empleados (lo común es que tengan de 10 a 15 miembros) que llevan a cabo trabajos relacionados o interdependientes, y que asumen muchas de las responsabilidades de sus supervisores. Lo común es que esta labor incluya la planeación y programación del trabajo, asignar tareas a sus miembros, ejercer el control colectivo del ritmo de trabajo, tomar decisiones operativas, enfrentar problemas y trabajar con los proveedores y clientes. Los equipos de trabajo autodirigidos por completo incluso seleccionan a sus miembros y evalúan entre sí su desempeño. Como resultado, los puestos de supervisión ven reducida su importancia y hasta son eliminados.

Equipos transfuncionales: empleados del mismo nivel jerárquico provenientes de áreas de trabajo distintas y que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

Equipos virtuales: los que usan tecnología de cómputo para reunir a miembros dispersos físicamente, con objeto de alcanzar una meta común.

Referencias

Stephen P. Robbins, S. P. R., & Timothy A. Judge, T. A. J. (2009). *Comportamiento*

Organizacional (13.^a ed.). PRENTICE HALL INC.

Sánchez, J. C. S. (2002). *Psicología de los grupos Teorías, Procesos y Aplicaciones* (2.^a ed.). Mc Graw Hill.

Unidad 5 Liderazgo

5.1. Concepto y dimensiones del liderazgo

Liderazgo: capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas.

La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo, no todos los líderes son directivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes.

Las organizaciones necesitan liderazgos fuertes y administración sólida para obtener una eficacia óptima, en el mundo dinámico de hoy se necesitan líderes que desafíen el status quo, para crear visiones del futuro e inspirar a los miembros de la organización para que deseen lograr las visiones. También se necesitan gerentes que formulen planes detallados, creen estructuras organizacionales eficientes y supervisen las operaciones cotidianas.

5.2. Teorías sobre liderazgo tradicionales

Las teorías basadas en las características del liderazgo diferencian a quienes son líderes de quienes no lo son al centrarse en las cualidades y características personales.

5.2.1. Teoría de Rasgos

El enfoque conductista del liderazgo fuera cierto, tendría implicaciones muy diferentes de aquellas del enfoque basado en las características. La investigación de las características proporciona una base para seleccionar a las personas "correctas" que deben asumir posiciones formales en los grupos y organizaciones que requieren liderazgo.

- Estructura de iniciación: grado en que es probable que un líder defina y estructure su rol y el de sus subordinados en busca del logro de las metas.
- Consideración: grado en que es probable que un líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados

y tome en cuenta sus sentimientos.

El grupo de Michigan también llegó a dos dimensiones del comportamiento del liderazgo, que denominaron orientado al empleado y orientado a la tarea.

Los líderes que estaban orientados al empleado fueron descritos como personas que hacían énfasis en las relaciones interpersonales, tenían interés personal en las necesidades de sus empleados y aceptaban las diferencias individuales de los miembros.

En cambio, los líderes orientados a la tarea solían poner énfasis en los aspectos técnicos o de la tarea o de los deberes del puesto: su preocupación principal era cumplir con las tareas del grupo y los miembros de éste eran los medios para ese fin. Estas dimensiones orientación al empleado y orientación a la tarea se relacionan de cerca con las dimensiones de la Ohio State University. El liderazgo orientado al empleado es similar a la consideración, y el orientado a la tarea es similar a la estructura de iniciación.

5.2.2. La matriz Gerencial

La estructura matricial crea líneas duales de autoridad y combina la departamentalización por funciones y por producto.

Otra opción de diseño estructural popular es la estructura matricial, que se encuentra en las agencias de publicidad, empresas aeroespaciales, laboratorios de investigación y desarrollo, compañías de construcción, hospitales, instituciones del gobierno, universidades, empresas de consultoría en administración, y compañías de entretenimiento.

En esencia, la matriz combina dos formas de departamentalización: por función y por producto. La fortaleza de la departamentalización por funciones estriba en que reúne a los especialistas, lo que minimiza el número necesario al mismo tiempo que permite agrupar y compartir recursos especializados para varios productos. Su desventaja principal es la dificultad de coordinar las tareas de diversos especialistas de cada función de modo que sus actividades se terminen a tiempo y dentro del presupuesto. Por otro lado, la departamentalización por producto tiene exactamente los beneficios y desventajas contrarios. Facilita la coordinación entre especialista para terminar a tiempo y con el cumplimiento de los objetivos del presupuesto. Además, asigna responsabilidades claras para todas las actividades relacionadas con un producto, pero con la duplicación de actividades y costos.



La matriz intenta obtener las fortalezas de cada enfoque mientras trata de evitar sus debilidades. La característica estructural más obvia de la matriz es que rompe el concepto de unidad de mando. Los empleados en la matriz tienen dos jefes: sus gerentes de departamento según la función y aquellos según el producto. Por tanto, la matriz tiene una cadena de mando dual.

Aptitudes gerenciales

Otra manera de considerar lo que los gerentes hacen es fijarse en las aptitudes o competencias que necesitan para alcanzar sus metas. Robert Katz identificó tres aptitudes gerenciales esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.

Aptitudes técnicas: estas comprenden la capacidad de aplicar conocimiento o experiencia especializados. Cuando pensamos en las aptitudes que poseen los profesionales como las de los ingenieros civiles o cirujanos dentistas a menudo nos centramos en su habilidad técnica. A través de una educación formal extensa, han adquirido el conocimiento y la práctica especiales en su campo. Por supuesto, los profesionales no tienen el monopolio de las aptitudes técnicas, y no todas se aprenden en las escuelas o con programas formales de capacitación. Todos los trabajos requieren cierta experiencia especializada, y muchas personas desarrollan en el trabajo su habilidad técnica.

Aptitudes humanas: la habilidad para trabajar en grupo o individualmente con las personas, y el saber entenderlas y motivarlas, es lo que define las aptitudes humanas. Muchos individuos son eficientes en lo técnico, pero no en lo interpersonal. Quizá no sepan escuchar, o sean incapaces de entender las necesidades de los demás, o tengan dificultad para manejar conflictos. Puesto que los gerentes logran objetivos a través de otras personas, deben tener buenas aptitudes humanas para comunicar, motivar y delegar.

Aptitudes conceptuales: los gerentes deben tener la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas, dichas tareas requieren una aptitud conceptual. Por ejemplo, la toma de decisiones requiere que los gerentes identifiquen los problemas, desarrollen alternativas de solución para corregirlos, evalúen esas soluciones alternativas y seleccionen la mejor. Los gerentes podrían ser aptos en cuanto a técnica y relaciones interpersonales, pero aun así fracasar debido a una incapacidad de procesar e interpretar la información de manera racional.

Actividades de una gerencia eficaz versus una gerencia exitosa Fred Luthans y sus asociados vieron lo que los gerentes hacían desde otra perspectiva. Ellos hicieron la siguiente pregunta: ¿Los gerentes que ascienden más rápido en una organización, hacen las mismas actividades y con el mismo empeño que aquellos que realizan el mejor trabajo? Usted tendería a pensar que los más eficaces en sus labores también serían los que ascenderían más rápido. Sin embargo, no es eso lo que parece ocurrir. Luthans y sus asociados estudiaron a más de 450 gerentes. Lo que descubrieron fue que éstos se involucraban en cuatro actividades gerenciales:

1. Administración tradicional. Tomar decisiones, planear y controlar.
2. Comunicación. Intercambiar información rutinaria y procesar documentos.
3. Administración de recursos humanos. Motivar, disciplinar, administrar conflictos, asignar personal y capacitar
4. Formación de redes. Socializar, hacer política e interactuar con personas de fuera.

5.3. Teoría de contingencia

Algunos líderes como Bob Nardelli o Linda Wachner, CEOs de Home Depot y Warnaco, respectivamente tienen muchos admiradores cuando se hacen cargo de empresas en dificultades y las ayudan a volver por sus fueros. No obstante, estos líderes no parecen funcionar bien con el "uso". Tanto Nardelli como Wachner fueron despedidos después de haber tenido éxito en transformar sus compañías, y Nardelli fue elegido para que dirigiera otra transformación, esta vez la de Chrysler.

El auge y caída de Nardelli y Wachner ilustra que la predicción del éxito del liderazgo es más compleja que identificar algunas características o comportamientos deseables. En ambos casos, lo que funcionó en tiempos muy malos y en muy buenos, no pareció traducirse en éxito a largo plazo. El fracaso de los investigadores de mediados del siglo XX para obtener resultados consistentes los llevó a centrarse en las influencias situacionales.

La relación entre un estilo de liderazgo y su eficacia sugiere que en la condición a el estilo x sería apropiado, mientras que el estilo y sería más adecuado para la condición b, y el estilo z para la condición c. Pero, ¿cuáles son las condiciones a, b, c, etc.? Una cosa es decir que la eficacia del liderazgo depende de la situación, y otra detectar dichas condiciones situacionales. Algunos enfoques para definir las variables clave situacionales han demostrado tener más éxito que otros, y como resultado gozan de mayor

reconocimiento. Estudiaremos cinco de éstos: el modelo de Fiedler, la teoría situacional de Hersey y Blanchard, la teoría del intercambio líder-miembro, y los modelos camino-meta y participación del líder.

5.3.1. Modelo de Fiedler

El primer modelo de contingencia exhaustivo para el liderazgo lo desarrolló Fred Fiedler. El modelo de contingencia de Fiedler propone que el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia apropiada entre el estilo del líder y el grado en que la situación le da control a éste. Identificación del estilo de liderazgo Fiedler cree que un factor clave en el éxito del liderazgo es el estilo básico del individuo. Por esto, comienza por tratar de identificar dicho estilo, para lo que creó el cuestionario del compañero menos preferido (CMP), el cual pretende medir si una persona está orientada a la tarea o a la relación. El cuestionario CMP contiene conjuntos de 16 adjetivos contrastantes (agradable-desagradable, eficiente-ineficiente, abierto-reservado, amistoso-hostil). Se pide a quien lo responde que piense en todos los compañeros de trabajo que haya tenido y describa a la persona con quien menos disfrutaría de trabajar, al calificarla en una escala de 1 a 8 para cada uno de los 16 conjuntos de adjetivos contrastantes. Fiedler piensa que con base en las respuestas del cuestionario CMP es posible determinar el estilo básico de liderazgo. Si el compañero menos preferido es descrito en términos relativamente positivos (calificación alta en el CMP) entonces quien respondió se interesa sobre todo en tener buenas relaciones personales con dicho compañero, es decir, si usted en esencia describe en términos favorables a la persona con quien menos le gustaría trabajar, Fiedler diría que usted está orientado a la relación. Por el contrario, si el compañero menos preferido se describe en términos relativamente desfavorables (baja calificación CMP), quien responde está interesado en primer lugar en la productividad, por lo que se calificaría como orientado a la tarea. Alrededor de 16 por ciento de quienes responden tienen una calificación en el rango medio. Tales individuos no pueden clasificarse ni como orientados a la relación ni como orientados a la tarea, por lo que caen fuera de las predicciones de la teoría. Por tanto, el resto de nuestro análisis se refiere al 84 por ciento que obtienen calificaciones en los rangos alto o bajo del CMP.

Fiedler supone que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo. Como se verá, esto es importante porque significa que si una situación requiere de un líder orientado a la tarea y la persona en el puesto de liderazgo está orientada a la relación, si ha de lograrse una eficacia óptima se tiene que modificar la situación o sustituir al líder.

Definición de la situación: una vez identificado el estilo básico de liderazgo de un individuo por medio del CMP es necesario hacer coincidir al líder con la situación. Fiedler identificó tres dimensiones de contingencia que, afirma, definen los factores situacionales clave que determinan la eficacia del liderazgo.

Éstas son: las relaciones líder-miembro, estructura de la tarea y poder del puesto, las cuales se definen como sigue:

1. Relaciones líder-miembro: grado de confianza en sí mismo, confiabilidad y respeto que los miembros tienen en su líder.
2. Estructura de la tarea: grado en que se definen procedimientos para los deberes del puesto (es decir, si está estructurado o no).
3. Poder del puesto: grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina, ascensos y aumentos de salario.

El paso siguiente en el modelo de Fiedler consiste en evaluar la situación en términos de estas tres variables de contingencia. Las relaciones líder-miembro son buenas o malas, la estructura de la tarea es alta o baja y el poder del puesto es mucho o poco. Fiedler afirma que entre mejores sean las relaciones líder-miembro, más estructurado esté el puesto y mayor sea el poder que hay en éste, más control tiene el líder. Por ejemplo, una situación muy favorable (en la que el líder tendría mucho control) involucraría a una gerente de nómina muy respetada, cuyos empleados tuvieran mucha confianza en ella (buenas relaciones líder-miembro), donde las actividades por hacer cálculo de los salarios, revisar escritos, llenar reportes son específicas y claras (mucho estructura de la tarea), y el puesto brinda libertad considerable para recompensar y castigar a sus trabajadores (gran poder del puesto). Sin embargo, una situación desfavorable sería la del gerente de un equipo de obtención de fondos de United Way a quien no se aprecia. En ese puesto el líder tiene muy poco control, al unir las tres dimensiones de contingencia surgen ocho diferentes situaciones potenciales, o categorías, en las que se clasificaría a los líderes hacer coincidir a los líderes con las situaciones con el conocimiento del CMP de un individuo y la evaluación de las tres dimensiones de la contingencia, el modelo de Fiedler propone hacerlas coincidir para lograr la máxima eficacia del liderazgo. Con base en su investigación, Fiedler concluyó que los líderes orientados a la tarea tenían mejor desempeño en situaciones que les eran muy favorables o muy desfavorables. Por ello, Fiedler predecía que cuando se enfrentan a una situación de las categorías I, II, III, VII o VIII, los líderes orientados a la tarea se desempeñan mejor. No obstante, los orientados a la relación tendrían mejor desempeño

en las situaciones moderadamente favorables: categorías IV a VI.

En años recientes, Fiedler condensó esas ocho situaciones sólo en tres. Ahora afirma que los líderes orientados a la tarea se desempeñan mejor en situaciones de mucho y poco control, en tanto que los orientados a las relaciones tienen mejor desempeño en situaciones con un control moderado. Dados los descubrimientos de Fiedler, ¿cómo los aplicaría? buscaría hacer coincidir a los líderes con las situaciones. Las calificaciones de los individuos en el CMP determinarían el tipo de situación para la que son más adecuados. Dicha "situación" se definiría al evaluar los tres factores de contingencia de las relaciones líder miembro, estructura de la tarea y poder del puesto. Pero hay que recordar que Fiedler considera que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo. Por tanto, en realidad sólo hay dos maneras de mejorar la eficacia de un líder. La primera consiste en cambiar al líder para que se ajuste a la situación: como en un juego de béisbol, un gerente metería al juego a un lanzador derecho o a uno izquierdo, en función de las características situacionales del bateador. Así, por ejemplo, si una situación grupal es muy desfavorable pero actualmente está a cargo un gerente orientado a las relaciones, el desempeño del grupo mejoraría si se sustituye a éste por otro orientado a la tarea. La segunda alternativa sería cambiar la situación para que se ajuste al líder. Esto se haría con la reestructuración de las tareas o el incremento o disminución del poder que el líder tenga para controlar factores como aumentos de salario, ascensos y acciones disciplinarias.

Evaluación en conjunto, las revisiones de los estudios principales que pusieron a prueba la validez general del modelo de Fiedler arrojan una conclusión positiva. Es decir, hay evidencias considerables que apoyan al menos partes sustanciales del modelo. Si las predicciones del modelo utilizan sólo tres categorías y no las ocho originales, hay evidencias amplias que dan apoyo a las conclusiones de Fiedler. Buenas Alta Fuerte Buenas Alta Débil Buenas Baja Fuerte Buenas Orientado a la tarea Orientado a la relación Bueno Malo Categoría Relaciones líder-miembro.

Estructura de la tarea Poder del puesto favorable, moderado, desfavorable, desempeño
Baja Débil Malas Alta Fuerte Malas Alta Débil Malas Baja Fuerte Malas Baja Débil I II III
IV V VI VII VIII. Descubrimientos del modelo de Fiedler Teorías basadas en la contingencia 395, pero existen problemas con el CMP y el uso práctico del modelo que es necesario estudiar. Por ejemplo, la lógica que subyace al CMP no está bien entendida y los estudios han demostrado que quienes responden a este cuestionario no lo hacen con estabilidad. Asimismo, las variables de contingencia son complejas y difíciles de evaluar por parte de los profesionales.

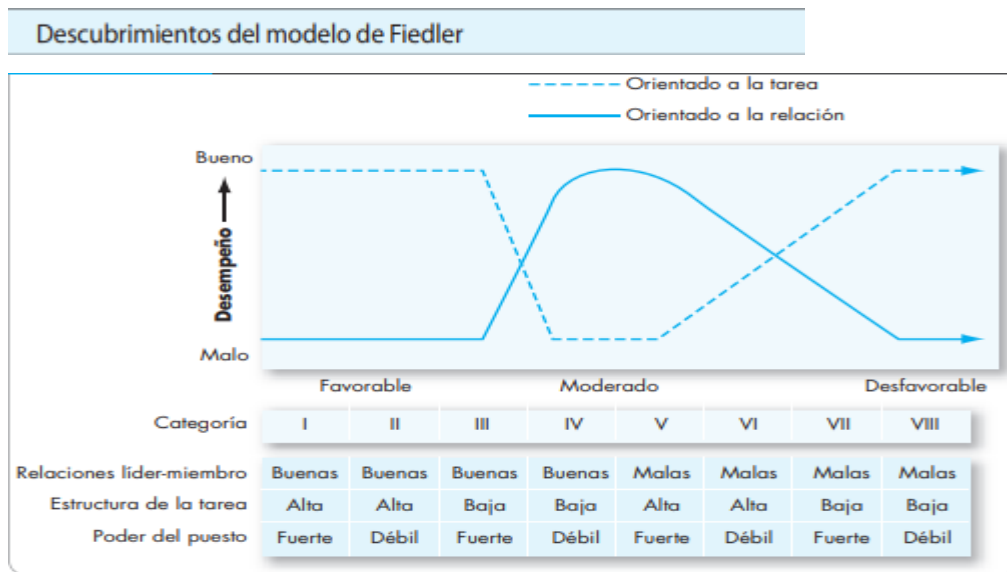


Con frecuencia es difícil determinar en la práctica qué tan buenas son las relaciones líder-miembro, lo estructurada que está la tarea y cuánto poder tiene el puesto del líder.

Teoría del recurso cognitivo más recientemente, Fiedler y un asociado, Joe García, revisaron los conceptos de la teoría original del primero. En su refinamiento, al que llamaron teoría del recurso cognitivo, se centraron en el rol del estrés como calificación de lo favorable de la situación y el modo en que la inteligencia y experiencia de un líder influían en su reacción ante el estrés. La esencia de la nueva teoría es que el estrés es enemigo de la racionalidad. Es difícil para los líderes (y para cualquiera, en realidad) pensar con lógica y en forma analítica cuando están sujetos a estrés. Además, la importancia de la inteligencia y experiencia del líder en relación con la eficacia difiere en situaciones de poco y mucho estrés. Fiedler y García descubrieron que las aptitudes intelectuales de un líder tienen correlación positiva con el desempeño si está sujeto a poco estrés, pero negativa si el estrés es mucho. A la inversa, la experiencia de un líder se correlaciona en forma negativa con el desempeño si está sujeto a poco estrés, pero positiva si existe mucho estrés. Por tanto, de acuerdo con Fiedler y García, es el nivel de estrés de la situación lo que determina si la inteligencia o experiencia de alguien contribuirá al desempeño del liderazgo. A pesar de su reciente aparición, la teoría del recurso cognitivo está desarrollando una cantidad importante de apoyo de las investigaciones. En realidad, un estudio confirmó que cuando el nivel de estrés era bajo y el líder era directivo (es decir, cuando estaba dispuesto a decir a la gente lo que tenía que hacer), la inteligencia era importante para la eficacia del líder.

En situaciones de mucho estrés la inteligencia era de poca ayuda porque el líder tenía demasiadas restricciones en lo cognitivo como para hacer buen uso de ella. De manera similar, si un líder no es directivo, la inteligencia es de poca ayuda porque tiene miedo de usarla para decir a las personas lo que hay que hacer.

Estos resultados son exactamente lo que predice la teoría del recurso cognitivo.



5.3.2. Liderazgo situacional

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se centra en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra por medio de la selección del estilo de liderazgo correcto, el cual, según plantean Hersey y Blanchard, es contingente al nivel de la disponibilidad de los seguidores.

5.3.3. Modelo de Hersey y Blanchard

Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron un modelo que tiene muchos seguidores entre los especialistas en desarrollo gerencial. Este modelo llamado teoría del liderazgo situacional (TLS) ha sido incorporado a los programas de capacitación para el liderazgo en más de 400 de las 500 compañías de la revista Fortune; y se piensa que sus elementos básicos se enseñan a más de un millón de gerentes al año procedentes de una amplia variedad de organizaciones.

El énfasis en los seguidores en cuanto a la eficacia del liderazgo refleja la realidad de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Sin que importe lo que haga éste, la eficacia depende de las acciones de los seguidores. Ésta es una dimensión importante que se ha pasado por alto o en la que no hace énfasis la mayoría de las teorías sobre el liderazgo. El término disponibilidad, según lo definen Hersey y Blanchard, se refiere al grado en que las personas tienen la aptitud y están dispuestas para cumplir una tarea

específica. La TLS considera la relación líder seguidor como análoga a la que existe entre un padre y su hijo.

Así como los padres necesitan renunciar al control conforme un hijo se hace más maduro y responsable, los líderes también lo deben hacer. Hersey y Blanchard identifican cuatro comportamientos específicos del líder desde el muy directivo hasta el que deja hacer mucho.

El comportamiento más eficaz depende de la aptitud y motivación del seguidor, por lo que la TLS dice que si éste es incapaz y no está dispuesto a realizar una tarea, el líder necesita darle instrucciones claras y específicas; si los seguidores son incapaces pero están dispuestos el líder necesita desplegar mucha orientación a la tarea para compensar su falta de habilidad, y mucha orientación a la relación para hacer que ellos "compren los deseos del líder"; si los seguidores son capaces y no están dispuestos, el líder necesita utilizar un estilo participativo y de apoyo; y si el empleado es tanto capaz como dispuesto, el líder no necesita hacer mucho. La TLS tiene un atractivo intuitivo. Toma en cuenta la importancia que tienen los seguidores y construye sobre la lógica de que los líderes pueden compensar las limitaciones de aptitud y motivación de éstos. Los esfuerzos de investigación para probar y dar apoyo a la teoría por lo general han sido desalentadores. ¿Por qué? Las posibles explicaciones incluyen ambigüedades internas e inconsistencias en el modelo en sí, y también problemas con la metodología de investigación en las pruebas de la teoría. Por ello, a pesar de su atractivo intuitivo y gran popularidad, cualquier respaldo entusiasta, al menos en este momento, tiene que ser tomado con precaución.

5.4. Enfoques recientes de liderazgo

La contextualización es una forma de comunicación que da forma al significado. Es una manera en que los líderes influyen en cómo ven y entienden los demás los acontecimientos. Incluye seleccionar y resaltar uno o más aspectos de un tema mientras se excluyen otros. Enfoques de inspiración al liderazgo especial para un aspecto del liderazgo ignorado por las teorías tradicionales: la capacidad que tiene el líder para inspirar a otros a fin de que actúen más allá de sus intereses personales inmediatos. En esta sección se presentan dos teorías contemporáneas del liderazgo con un tema común: consideran a los líderes como individuos que inspiran a sus seguidores por medio de palabras, ideas y comportamientos. Estas teorías son las de los liderazgos carismático y

transformacional.

5.4.1. Liderazgo transformador

Otra corriente de investigación se centra en diferenciar a los líderes transformacionales de los transaccionales. La mayor parte de las teorías presentadas en el capítulo anterior: por ejemplo, los estudios de Ohio State, el modelo de Fiedler y la teoría del camino meta, se refieren a los líderes transaccionales. Esa clase de líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los requerimientos del rol y la tarea. Los líderes transformacionales inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario. Algunos ejemplos de líderes transformacionales son Andrea Jung, de Avon; Richard Branson, de Virgin Group y Jim McNerney, de Boeing. Ellos atienden las preocupaciones y necesidades de desarrollo de sus seguidores individuales; cambian la visión de éstos respecto de problemas viejos al ayudarlos a que los vean en una forma nueva; y son capaces de emocionar, atraer e inspirar a quienes dirigen para que hagan un esfuerzo adicional a fin de lograr las metas del grupo. Los liderazgos transaccional y transformacional no deben considerarse enfoques opuestos para lograr que las cosas se hagan, si no que se complementan el uno al otro, pero eso no significa que tengan la misma importancia.

El liderazgo transformacional se construye sobre el transaccional, y produce niveles de esfuerzo y desempeño de los seguidores que van más allá de los que habría con el sólo enfoque transaccional. Pero lo contrario no es cierto, por lo que, si usted es un buen líder transaccional, pero carece de cualidades transformacionales, lo más seguro es que sólo sea un líder mediocre. Los líderes mejores son transaccionales y transformacionales.

Modelo de liderazgo de rango completo

El dejar hacer es el más pasivo y por tanto el menos eficaz de los comportamientos del líder. Es raro que quienes usan este estilo sean vistos como eficaces. La administración por excepción activa o pasiva es un poco mejor que el dejar hacer, pero se considera un liderazgo ineficaz. Quienes practican el liderazgo de la administración por excepción tienden a estar disponibles sólo cuando hay un problema, lo que con frecuencia significa demasiado tarde. El liderazgo por recompensa contingente es un estilo eficaz, sin

embargo, quienes se apeguen a él no conseguirán que sus empleados vayan más allá de su deber.

Sólo con los cuatro estilos restantes de liderazgo todos aspectos del liderazgo transformacional es posible motivar a los seguidores a desempeñarse por arriba de las expectativas y trascender sus intereses propios por el bien de la organización. La consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación inspiradora e influencia idealizada, dan como resultado un esfuerzo adicional de los trabajadores, más productividad, moral y satisfacción más altas, eficacia organizacional mayor, menor rotación, menos ausentismo y más adaptabilidad de la organización. Con base en este modelo, los líderes por lo general son más eficaces cuando usan de manera regular cada uno de los comportamientos transformacionales. Cómo funciona el liderazgo transformacional, en los últimos años se han realizado investigaciones numerosas para explicar cómo funciona el liderazgo transformacional. Los líderes que lo practican animan a sus seguidores para que sean más innovadores y creativos. Por ejemplo, Leonard Wong, coronel del ejército, reveló que durante la guerra de Irak el ejército estimulaba "el pensamiento proactivo en vez del reactivo, y la adherencia en lugar de la audacia". En respuesta, el coronel Wong trabaja en hacer que los oficiales principiantes sean creativos y corran más riesgos. Los líderes transformacionales son más eficaces porque son más creativos, pero también porque animan a quienes los siguen a que también ejerzan su creatividad.

Las metas son otro mecanismo clave que explica cómo funciona el liderazgo transformacional. Los seguidores de esta clase de líderes buscan metas ambiciosas, están familiarizados y de acuerdo con las metas estratégicas de la organización y piensan que las que persiguen tienen importancia personal. El CEO de Influencia idealizada Motivación inspiradora Estimulación intelectual Consideración individualizada Recompensa contingente Administración por excepción Dejar hacer Pasivo Activo Ineficaz Transaccional Transformacional Eficaz.

Modelo de liderazgo de rango completo

Enfoques de inspiración al liderazgo 421 VeriSign, Stratton Sclavos, afirma que: "es como dibujar la trayectoria: tener la capacidad de explicar a tus empleados hacia dónde vas y cómo vas a llegar ahí. Aún más importante es escoger a personas con las cuales trabajar, que tengan el mismo nivel de pasión, compromiso, miedo y competitividad para dirigirse a esas mismas metas". El comentario de Sclavos acerca de las metas lleva

a la visión. Así como las investigaciones han demostrado que la visión es importante para explicar cómo funciona el liderazgo carismático, también revelan que la visión explica parte del efecto del liderazgo transformacional. De hecho, un estudio halló que la visión era aún más importante que un estilo de comunicación carismático (efusivo, dinámico, vivaz) para explicar el éxito de las empresas innovadoras. Por último, el liderazgo transformacional también genera compromiso por parte de los seguidores y les inyecta una sensación de más confianza en el líder.

Evaluación del liderazgo transformacional

Son impresionantes las evidencias que dan apoyo a la superioridad del liderazgo transformacional sobre el transaccional. El primero funciona en ocupaciones dispares (directores de escuela, comandantes de la marina, ministros, presidentes de asociaciones de MBA, cadetes, sobrecargos sindicalistas, profesores, representantes de ventas, etc.), y distintos niveles de trabajo. Un estudio reciente de investigación y desarrollo reveló, por ejemplo, que los equipos dirigidos por líderes de proyecto con mucho liderazgo transformacional produjeron artículos que se juzgaba tenían mejor calidad 1 año después y eran más rentables 5 años más tarde.²⁹ Y una revisión de 87 estudios que sometían a prueba el liderazgo transformacional reveló que tenía relación con la motivación y satisfacción de los seguidores, un desempeño mejor y la eficacia percibida en los líderes. La teoría del liderazgo transformacional no es perfecta. Hay preocupaciones acerca de si el liderazgo por recompensa contingente es estrictamente una característica sólo de los líderes transaccionales. Y contrario al modelo de liderazgo de rango completo, el de recompensa contingente en ocasiones es más eficaz que el transformacional. En resumen, las evidencias en general indican que el liderazgo transformacional tiene correlación más intensa que el transaccional con tasas menores de rotación, mayor productividad y satisfacción de los empleados. Como el carisma, parece que el liderazgo transformacional se puede aprender. Un estudio de los gerentes del Canadian Bank reveló que aquellos que tuvieron capacitación para el liderazgo transformacional pertenecían a sucursales bancarias con desempeño bastante mejor que el de las que tenían gerentes que no siguieron la capacitación. Otros estudios dieron resultados similares.

Liderazgo transformacional versus liderazgo carismático

Hay cierto debate acerca de si son lo mismo el liderazgo transformacional y el carismático. El estudioso más responsable de introducir el liderazgo carismático al CO, Robert House, los considera sinónimos, y califica a las diferencias de "modestas" y "menores". Sin embargo, el individuo que primero investigó el liderazgo transformacional, Bernard Bass, considera que el carisma es parte de éste y plantea que el liderazgo transformacional es más amplio que el carismático, lo que sugiere que éste, por sí solo, es insuficiente para "que ocurra el proceso transformacional".

Otro investigador comentó que “el [líder] carismático puro tal vez quiera que sus seguidores adopten la visión del mundo del carismático y no vayan más allá; el líder transformacional tratará de inyectar en sus seguidores la capacidad de cuestionar no sólo los puntos de vista establecidos, sino a la larga los que establece el líder”. Aunque muchos investigadores piensan que el liderazgo transformacional es más amplio que el carismático, los estudios demuestran que en realidad un líder muy transformacional también tiene mucho carisma. Por tanto, las mediciones del liderazgo por carisma y transformacional son, en la práctica, casi equivalentes.

Características de los líderes transaccionales y transformacionales

Líder transaccional

Recompensa contingente: Consiste en el intercambio de recompensas por esfuerzo y las promete por el buen desempeño, reconoce logros.

Administración por excepción (activa): Observa y busca desviaciones de las reglas y estándares, emprende acciones correctivas.

Administración por excepción (pasiva): Interviene sólo si los estándares no se cumplen.

Dejar hacer: Abdica de sus responsabilidades, evita tomar decisiones.

Líder transformacional

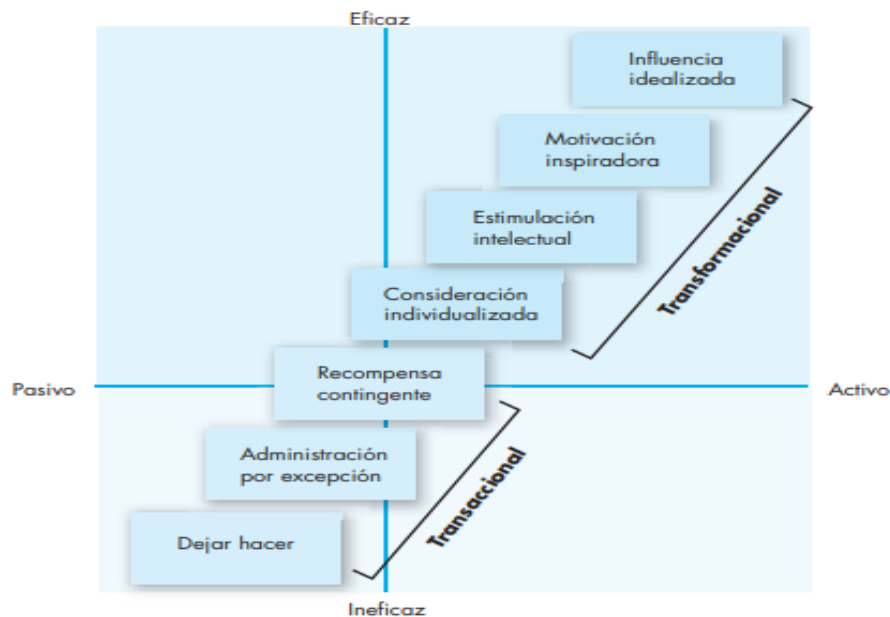
Influencia idealizada: Proporciona visión y sentido de la misión, transmite orgullo, gana respeto y confianza.

Motivación inspiradora: Comunica expectativas grandes, usa símbolos para centrarse en los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla.

Estimulación intelectual: Promueve inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas.

Consideración individualizada: Concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige, asesora.

Modelo de liderazgo de rango completo



5.4.2. Teoría de la atribución del liderazgo

Teoría de la atribución del liderazgo Idea de que el liderazgo tan sólo es una atribución que las personas hacen a otros individuos.

Esta teoría se refiere a los modos con los que las personas tratan de encontrar relaciones de causa y efecto. Dijimos que cuando ocurre algo queremos atribuirlo a cierta causa. La teoría de la atribución ha demostrado que las personas pueden identificar cuándo no es necesario el liderazgo. Retos para la construcción del liderazgo 433 caracterizan a los líderes como seres con características como inteligencia, personalidad sobresaliente, aptitud verbal notable, agresividad, comprensión y laboriosidad. En el nivel organizacional, el marco teórico de la atribución toma en cuenta las condiciones en las que las personas usan el liderazgo para explicar los resultados organizacionales. Esas condiciones son extremos en el desempeño organizacional. Cuando una organización tiene un desempeño en extremo negativo o positivo, la gente es proclive a hacer atribuciones al liderazgo para explicarlo. Como ya se dijo, esta tendencia ayuda a tomar en cuenta la vulnerabilidad de los CEOs (y funcionarios del estado de alto rango) cuando sus organizaciones sufren grandes retrocesos financieros, sin que importe si ellos tienen algo que ver en eso, y también tienen que ver en por qué los CEOs tienden a recibir el



crédito por resultados financieros muy positivos: otra vez, sin que importe lo mucho o poco que hayan contribuido a ellos. Un estudio longitudinal de 128 corporaciones importantes de Estados Unidos dio mucho apoyo al enfoque de las atribuciones, pues reveló que la percepción que tenían los miembros de los equipos de la alta dirección sobre el carisma de sus CEOs no conducía al desempeño objetivo de sus compañías, si no que era éste el que generaba aquella percepción. Al seguir la teoría de la atribución del liderazgo, diríamos que lo que es importante para ser caracterizado como un “líder eficaz” es proyectar la apariencia de serlo, en lugar de centrarse en los logros reales. Quienes desean ser líderes pueden intentar generar la percepción de que son inteligentes, amigables, con capacidad verbal, agresivos, trabajadores y consistentes en su estilo. Al hacerlo así incrementan la probabilidad de que sus jefes, colegas y empleados los vean como líderes eficaces.

5.4.3. El coaching

El coaching se puede realizar de manera grupal o individual dentro de las organizaciones, es importante identificar cuáles son las necesidades a mejorar o cambiar para un mejor funcionamiento. El coaching es importante realizarlo dentro de la misma organización ya que ahí es donde se encuentran las herramientas con las que se labora cotidianamente, esto ayuda a identificar más rápidamente cuales son las necesidades y cambios que se necesitan hacer para el logro de las metas y/o objetivos que tiene la organización.

El coaching de manera grupal tiene como principal característica que todos los miembros de la empresa y/o equipo de trabajo vayan hacia el mismo objetivo, en el cual el trabajo en equipo es lo más importante para el desarrollo de las actividades, sea por área o departamento según la división de la empresa u organización.

Por otra parte, también se maneja el coaching de manera individual donde se trabaja con aquellos empleados en específico que se detectan necesidades específicas para modificar o cambiar en su área de trabajo y poder lograr los objetivos determinados, al igual que el coaching grupal es importante que se realice dentro del área donde se encuentran sus herramientas para poder identificar las necesidades que este empleado debe cambiar o modificar.

Dentro del coaching se deben considerar factores como estrategias, planeación, comunicación, entre otros para poder lograr los objetivos y metas que tiene la organización.

Completos educacionales:

Una presentación en power point (anexo)

Tres casos de estudio

Ejercicio resuelto

1.- ¿Qué es el liderazgo?

Capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas.

La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo, no todos los líderes son directivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes.

2.- ¿En qué consiste la teoría de rasgos en el liderazgo?

El enfoque conductista del liderazgo fuera cierto, tendría implicaciones muy diferentes de aquellas del enfoque basado en las características. La investigación de las características proporciona una base para seleccionar a las personas "correctas" que deben asumir posiciones formales en los grupos y organizaciones que requieren liderazgo.

- Estructura de iniciación: grado en que es probable que un líder defina y estructure su rol y el de sus subordinados en busca del logro de las metas.
- Consideración: grado en que es probable que un líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y tome en cuenta sus sentimientos.

3.- ¿Cómo funciona la matriz gerencial?

La estructura matricial crea líneas duales de autoridad y combina la departamentalización por funciones y por producto.

La matriz intenta obtener las fortalezas de cada enfoque mientras trata de evitar sus debilidades. La característica estructural más obvia de la matriz es que rompe el concepto de unidad de mando. Los empleados en la matriz tienen dos jefes: sus

gerentes de departamento según la función y aquellos según el producto. Por tanto, la matriz tiene una cadena de mando dual.

4.- ¿En qué consiste la teoría de contingencia?

Algunos líderes como Bob Nardelli o Linda Wachner, CEOs de Home Depot y Warnaco, respectivamente tienen muchos admiradores cuando se hacen cargo de empresas en dificultades y las ayudan a volver por sus fueros. No obstante, estos líderes no parecen funcionar bien con el "uso". Tanto Nardelli como Wachner fueron despedidos después de haber tenido éxito en transformar sus compañías, y Nardelli fue elegido para que dirigiera otra transformación, esta vez la de Chrysler.

El auge y caída de Nardelli y Wachner ilustra que la predicción del éxito del liderazgo es más compleja que identificar algunas características o comportamientos deseables. En ambos casos, lo que funcionó en tiempos muy malos y en muy buenos, no pareció traducirse en éxito a largo plazo.

5.- ¿Cómo funciona el modelo de Fiedler en el liderazgo?

El primer modelo de contingencia exhaustivo para el liderazgo lo desarrolló Fred Fiedler. El modelo de contingencia de Fiedler propone que el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia apropiada entre el estilo del líder y el grado en que la situación le da control a éste. Identificación del estilo de liderazgo Fiedler cree que un factor clave en el éxito del liderazgo es el estilo básico del individuo.

6.- ¿En qué consiste el liderazgo situacional?

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se centra en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra por medio de la selección del estilo de liderazgo correcto, el cual, según plantean Hersey y Blanchard, es contingente al nivel de la disponibilidad de los seguidores.

7.- ¿En qué consiste el modelo de Hersey y Blanchard?

Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron un modelo que tiene muchos seguidores entre los especialistas en desarrollo gerencial. Este modelo llamado teoría del liderazgo situacional (TLS) ha sido incorporado a los programas de capacitación para el liderazgo en más de 400 de las 500 compañías de la revista Fortune; y se piensa que sus elementos básicos se enseñan a más de un millón de gerentes al año procedentes de una amplia variedad de organizaciones.

El énfasis en los seguidores en cuanto a la eficacia del liderazgo refleja la realidad de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Sin que importe lo que haga éste, la eficacia depende de las acciones de los seguidores. Ésta es una dimensión importante que se ha pasado por alto o en la que no hace énfasis la mayoría de las teorías sobre el

liderazgo. El término disponibilidad, según lo definen Hersey y Blanchard, se refiere al grado en que las personas tienen la aptitud y están dispuestas para cumplir una tarea específica. La TLS considera la relación líder seguidor como análoga a la que existe entre un padre y su hijo.

8.- ¿Cómo funciona el liderazgo transformador?

Esta corriente de investigación se centra en diferenciar a los líderes transformacionales de los transaccionales. La mayor parte de las teorías presentadas en el capítulo anterior: por ejemplo, los estudios de Ohio State, el modelo de Fiedler y la teoría del camino meta, se refieren a los líderes transaccionales. Esa clase de líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los requerimientos del rol y la tarea. Los líderes transformacionales inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario.

9.- ¿Cómo funciona la teoría de la atribución del liderazgo?

Teoría de la atribución del liderazgo Idea de que el liderazgo tan sólo es una atribución que las personas hacen a otros individuos.

Esta teoría se refiere a los modos con los que las personas tratan de encontrar relaciones de causa y efecto, dijimos que cuando ocurre algo queremos atribuirlo a cierta causa.

La teoría de la atribución ha demostrado que las personas pueden identificar cuándo no es necesario el liderazgo.

10.- ¿En qué consiste el Coaching?

El coaching se puede realizar de manera grupal o individual dentro de las organizaciones, es importante identificar cuáles son las necesidades a mejorar o cambiar para un mejor funcionamiento. El coaching es importante realizarlo dentro de la misma organización ya que ahí es donde se encuentran las herramientas con las que se labora cotidianamente, esto ayuda a identificar más rápidamente cuáles son las necesidades y cambios que se necesitan hacer para el logro de las metas y/o objetivos que tiene la organización.

Referencias.

Stephen P. Robbins, S. P. R., & Timothy A. Judge, T. A. J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13.ª ed.). PRENTICE HALL INC.

Unidad 6 Conflicto

6.1 Concepto de conflicto

Se define conflicto como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra sufrió un efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa. Esta definición es amplia con toda intención. Describe el punto de cualquier actividad en que las interacciones "se cruzan" para convertirse en un conflicto entre las partes.

Agrupar un rango amplio de conflictos que experimentan las personas en las organizaciones: incompatibilidad de metas, interpretaciones diferentes de los hechos, desacuerdos con base en expectativas de comportamiento, etc. Por último, nuestra definición es suficientemente flexible para cubrir el rango completo de niveles de conflicto: desde los actos abiertos y violentos a las formas más sutiles de desacuerdo.

6.2 Tipos de conflicto

Se manejan dos tipos de conflictos

- a) El conflicto de relación se centra en las relaciones interpersonales.
- b) El conflicto de proceso tiene que ver con la forma en que se hace el trabajo.

Los estudios demuestran que los conflictos de relación casi siempre son disfuncionales. ¿Por qué? Parece que las hostilidades y fricción interpersonales inherentes a los conflictos de relación incrementan los choques de personalidad y disminuyen la comprensión mutua, lo que obstaculiza el cumplimiento de las tareas organizacionales.

Desafortunadamente, los gerentes pasan gran parte de su tiempo resolviendo conflictos de personalidad; una encuesta indicó que 18 por ciento del tiempo de los gerentes se dedica a tratar de resolver los conflictos de personalidad entre los miembros de su equipo. A diferencia de los de relación, los conflictos de proceso de bajo nivel y los de tarea de niveles bajo a moderado, son funcionales. Para que el conflicto de proceso sea productivo, debe mantenerse bajo. Los argumentos intensos sobre quién debería hacer qué se vuelven disfuncionales cuando generan incertidumbre en los roles de la tarea, incrementan el tiempo para terminarla y llevan a que los miembros trabajen con

propósitos superpuestos. Los niveles bajo a moderado de conflictos de tarea demuestran de manera constante tener un efecto positivo en el desempeño del grupo porque estimulan un análisis de las ideas que lleva a que los grupos se desempeñen mejor.

6.3 El proceso del conflicto

El proceso del conflicto tiene cinco etapas: oposición potencial o incompatibilidad, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados.

Etapa 1: oposición potencial o incompatibilidad.

La primera etapa en el proceso del conflicto es la presencia de condiciones que generan oportunidades para el surgimiento del conflicto. No necesariamente llevan al conflicto de manera directa, pero si éste ha de surgir una de dichas condiciones es necesaria. En nombre de la simplicidad, estas condiciones (que también se consideran causas o fuentes del conflicto), se han condensado en tres categorías generales: comunicación, estructura y variables personales. Comunicación Susan había trabajado en la administración de la cadena de suministro de Bristol-Myers Squibb durante 3 años. Disfrutaba su trabajo en gran parte debido a que su jefe, Tim McGuire, era una gran persona con quien trabajar. Hace 6 meses que Tim fue ascendido, y Chuck Benson ocupó su lugar. Susan dice que ahora su trabajo es mucho más frustrante. "Tim y yo estábamos en la misma frecuencia, y con Chuck no es así. Él me dice algo y yo lo hago, para luego decirme que lo hice mal. Pienso que quiere una cosa, pero dice otra. Ha sido así desde el día que llegó. No pasa día sin que me grite por algo. Ya sabes, hay ciertas personas con las que es fácil comunicarse; bueno, Chuck no es de éstas...". Los comentarios de Susan ilustran que la comunicación es una fuente de conflicto. Representa las fuerzas opuestas que surgen de las dificultades semánticas, malos entendidos y "ruido" en los canales de comunicación. Una revisión de las investigaciones sugiere que las barreras para la comunicación y condiciones previas con potencial de conflicto son las distintas connotaciones de las palabras, modismos, intercambio insuficiente de información, y ruido en el canal de comunicación. Las investigaciones también revelan un hecho sorprendente: el potencial de conflicto aumenta cuando hay muy poca comunicación o hay demasiada. Aparentemente, un aumento de la comunicación es funcional hasta cierto punto, en el momento que se empieza a dar la comunicación en exceso el resultado es el incremento del potencial para el conflicto.



Estructura Charlotte y Teri trabajan en Portland Furniture Mart: minorista importante de mobiliario con descuento. Charlotte es vendedora de piso, y Teri es la gerente de crédito de la compañía. Las dos mujeres se conocen desde hace varios años y tienen mucho en común. Viven a dos cuadras una de la otra y sus hijas mayores van a la misma escuela y son las mejores amigas. En realidad, si Charlotte y Teri tuvieran diferentes trabajos serían muy buenas amigas, pero estas dos mujeres se pelean constantemente. El trabajo de Charlotte consiste en vender muebles, y es un fenómeno en el trabajo. Pero la mayor parte de sus ventas son a crédito, y como el trabajo de Teri es que la compañía minimice las pérdidas debidas al crédito, con frecuencia rechaza la solicitud de crédito de un cliente con el que Charlotte acaba de cerrar una venta. No hay nada personal entre ellas; es sólo que los requerimientos de sus trabajos las llevan al conflicto. Los conflictos entre Charlotte y Teri son de naturaleza estructural. En este contexto, el término estructural se emplea para incluir variables tales como el tamaño, grado de especialización de las tareas asignadas a los miembros del grupo, claridad jurisdiccional, compatibilidad con las metas de los miembros, estilos de liderazgo, sistemas de recompensa y grado de dependencia entre grupos. Las investigaciones indican que el tamaño y la especialización actúan como fuerzas que estimulan el conflicto. Cuanto más grande sea el grupo y más especializadas sean sus actividades, mayor es la probabilidad de que haya un conflicto. Se ha visto que la antigüedad y el conflicto tienen una relación inversa.

El potencial para que haya uno tiende a ser mayor cuando los miembros del grupo son jóvenes y la rotación es elevada. Cuanta más ambigüedad haya en la definición precisa de la responsabilidad de cada quien, más potencial hay para el inicio de un conflicto. Tales ambigüedades jurisdiccionales incrementan las peleas al interior del grupo para controlar los recursos y el territorio. La diversidad de metas entre grupos también es una fuente importante de conflictos. Cuando los grupos dentro de una organización persiguen fines distintos, algunos de los cuales –como las ventas y el crédito, en Portland Furniture Mart– son inherentemente opuestos, hay más oportunidades para el conflicto. Asimismo, los sistemas de recompensa crean conflictos cuando lo que gana un miembro es a expensas de otro. Por último, si un grupo es dependiente de otro (a diferencia de dos mutuamente independientes) o si la interdependencia permite que un grupo tenga ganancias a costa del otro, se estimula el surgimiento de fuerzas opuestas.

Variables personales ¿Ha conocido a alguien que de inmediato le disgustó? Estaba en desacuerdo con las opiniones que expresaba, hasta con los detalles insignificantes el



sonido de su voz, su sonrisita y personalidad le molestaban. Todos hemos conocido gente así. Cuando tiene que trabajar con tales individuos, es frecuente que haya el potencial para un conflicto. Nuestra última categoría de fuentes potenciales de un conflicto son las variables personales, que incluyen la personalidad, emociones y valores. Las evidencias indican que ciertos tipos de personalidad, por ejemplo, individuos muy autoritarios y dogmáticos llevan a un conflicto en potencia. Las emociones también ocasionan conflictos. Por ejemplo, una empleada que llega a trabajar irritada por su caótico transbordo matutino lleva ese enojo con ella a su reunión de las 9 A.M. ¿El problema? Su ira molesta a sus colegas, lo que genera una junta donde prevalece la tensión.

Etapas II: Cognición y personalización.

Si las condiciones mencionadas en la Etapa I afectan negativamente algo que una parte valora, entonces el potencial para la oposición o incompatibilidad se concreta en la segunda etapa. Como se mencionó en la definición de conflicto, se requiere de percepción. Por tanto, una o más de las partes debe tener consciencia de la existencia de las condiciones previas. Sin embargo, no porque sea un conflicto percibido significa que esté personalizado. En otras palabras, “la persona A está consciente de que B y A tienen un desacuerdo serio... pero éste no hace que A esté tenso o con ansiedad, y tal vez no tenga ninguna repercusión en el afecto de A hacia B”. Es en el nivel de conflicto sentido cuando los individuos se involucran emocionalmente, que las partes experimentan ansiedad tensión, frustración u hostilidad. Recuerde dos cosas. La primera es que la Etapa II es importante porque es en la que tienden a definirse los aspectos del conflicto. Esta es la parte del proceso en que las partes deciden de qué se trata el conflicto. A su vez, esta “adquisición de sentido” es crítica porque la manera en que se define un conflicto determina el establecimiento de la clase de resultados que lo resolverían. Por ejemplo, si yo defino nuestro desacuerdo respecto del salario como una situación de suma cero (es decir, si obtiene el aumento que desea, habrá esa cantidad menos para mí) estaré mucho menos dispuesto al compromiso que si enmarco el conflicto como una situación ganar/ganar (es decir, el dinero de la masa salarial puede incrementarse de modo que los dos obtengamos el aumento que queremos). Así, la definición del conflicto es importante porque es común que delimite el conjunto de arreglos posibles. Nuestro segundo punto es que las emociones desempeñan un papel importante en la conformación de las percepciones.



Por ejemplo, se ha visto que las emociones negativas producen una simplificación excesiva de los asuntos, reducción de la confianza e interpretaciones negativas del comportamiento de la otra parte. A diferencia, se ha observado que los sentimientos positivos aumentan la tendencia a ver las relaciones potenciales entre los elementos de un problema, a adoptar un punto de vista más amplio de la situación y a desarrollar soluciones más innovadoras.

Etapas III: Intenciones.

Las intenciones intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento manifiesto. Estas intenciones son decisiones para actuar en una forma dada. Las intenciones se separan como una etapa distinta porque se tiene que inferir lo que el otro pretende para saber cómo responder a su comportamiento. Muchos conflictos suben de intensidad sólo porque una de las partes atribuye intenciones equivocadas a la otra. Además, es común que haya una gran desviación entre las intenciones y el comportamiento, por lo que éste no refleja con exactitud las intenciones de una persona. Con el empleo de dos dimensiones cooperación (grado en que una parte trata de satisfacer las preocupaciones de la otra) y asertividad (grado en que una de las partes intenta satisfacer sus propias preocupaciones) se identifican cinco intenciones de manejo del conflicto: competir (asertiva y no cooperativa), colaborar (asertiva y cooperativa), evitar (no asertiva ni cooperativa), acomodarse (no asertiva y cooperativa), y comprometerse (punto medio entre el asertividad y la cooperación).
Competir Una persona está compitiendo si busca satisfacer sus propios intereses, sin que le importe el efecto sobre las otras partes del conflicto. Por ejemplo, ocurre que alguien gana una apuesta y el oponente pierde. Colaborar Hay cooperación y búsqueda de un resultado mutuamente benéfico cuando las partes en el conflicto desean satisfacer por completo las preocupaciones de todos los que intervienen. Al colaborar, la intención de las partes es resolver un problema al aclarar las diferencias en vez de acomodar los distintos puntos de vista. Colaborar es tratar de encontrar una solución del tipo ganar/ganar que permita que se logren las metas de todas las partes.

Evitar: una persona reconoce que existe un conflicto y quiere salirse de él o suprimirlo. Ejemplos de evitar incluyen el intento de ignorar el conflicto y evitar a aquellos con quienes no está de acuerdo.

Acomodarse: cuando una de las partes busca aplacar a un oponente, está dispuesta a poner los intereses de éste por encima de los suyos. En otras palabras, con objeto de que la relación se mantenga, una de las partes necesita estar dispuesta al autosacrificio.



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

Etapa IV: Comportamiento.

Cuando la mayoría de las personas piensa en situaciones de conflicto tiende a centrarse en la Etapa IV porque es aquí donde los conflictos se hacen visibles. La etapa de comportamiento incluye las expresiones, acciones y reacciones que hacen las partes en conflicto. Estos comportamientos de conflicto por lo general son intentos abiertos de implementar las intenciones de cada parte, pero tienen una calidad de estímulo que está separada de las intenciones. Como resultado de las descalificaciones o actuaciones faltas de tacto, en ocasiones los comportamientos abiertos se desvían de las intenciones originales. Es útil pensar en la Etapa IV como un proceso dinámico de interacción. Por ejemplo, usted me hace una petición, yo respondo con un alegato, usted me amenaza, yo también lo amenazo, y así sucesivamente. Todos los conflictos ocurren en este continuo. En la parte inferior del continuo están los conflictos caracterizados por formas de tensión sutiles, indirectas y muy controladas. Una ilustración es el estudiante que durante la clase hace una pregunta sobre algo que el profesor acaba de explicar. Las intensidades del conflicto escalan a medida que se mueven a lo largo del continuo hasta convertirse en algo muy destructivo.



Es muy claro que los golpes, riñas y guerras caen en este rango superior. Debe suponerse que la mayor parte de conflictos que llegan a las etapas superiores del continuo casi siempre son disfuncionales. Es común que los conflictos funcionales estén confinados a la parte inferior del continuo. Si un conflicto es disfuncional, ¿qué pueden hacer las partes para disminuirlo? O a la inversa, ¿qué opciones existen si un conflicto es demasiado tranquilo y necesita ser incrementado? Esto lleva a las técnicas de administración de conflictos. En condiciones ideales, las intenciones de una persona deben traducirse en comportamientos comparables.

Etapa V: Resultados.

El intercambio acción reacción entre las partes en conflicto tiene consecuencias. Estas pueden ser funcionales si el conflicto resulta en una mejora del desempeño del grupo, o disfuncionales si lo obstaculizan. Resultados funcionales ¿Cómo puede un conflicto actuar como una fuerza que incremente el desempeño de un grupo? Es difícil visualizar una situación en la que la agresión abierta o violenta sea funcional. Pero hay cierto número de instancias en las que es posible concebir que niveles bajos o moderados de conflicto mejoren la eficacia de un grupo. Como es frecuente que a las personas no les resulte fácil pensar en situaciones en las que el conflicto pueda ser constructivo, consideremos algunos ejemplos y luego analicemos las evidencias de las investigaciones. Note que todos estos ejemplos se centran en conflictos sobre la tarea y el proceso, y excluyen la variedad de relaciones. El conflicto es constructivo si mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, aumenta el interés y curiosidad entre los miembros del grupo, da un medio con el que los problemas pueden ventilarse y las tensiones liberarse, y alimenta un ambiente de autoevaluación y cambio. Las evidencias sugieren que el conflicto puede mejorar la calidad de la toma de decisiones si permite que en aquellas que sean importantes se consideren todos los puntos de vista, en particular aquellos que no son ortodoxos o los tiene una minoría. El conflicto es un antídoto para el pensamiento de grupo. No permite que el grupo actúe en forma pasiva para tomar decisiones “de molde” que se basen en suposiciones sin fundamento, en la consideración inadecuada de alternativas relevantes, u otras deficiencias. El conflicto desafía al status quo, por lo que además de crear ideas nuevas, promueve el reordenamiento de las metas y actividades del grupo, e incrementa la probabilidad de que el grupo responda al cambio. No hace falta esforzarse mucho para encontrar un ejemplo de empresa que sufrió por tener muy poco conflicto funcional,

pues uno es el de la muy conocida General Motors.²² Muchos de los problemas de GM, de la década de 1960 al presente, se originan en la carencia de un conflicto funcional. GM contrató y ascendió a individuos que a todo decían que sí, fieles a la cultura de GM de nunca cuestionar las acciones de la empresa. Muchos de ellos, como el inversionista Kirk Kekorian, culpan a la aversión por el conflicto que tiene la dirección de GM por haber cedido a las demandas del UAW (Sindicato de Trabajadores del Automóvil) en cuanto a prestaciones generosas para el cuidado de la salud y jubilación (en GM, el costo de la mano de obra es de \$73.26 por hora, en promedio, que es mucho más del que pagan sus competidores japoneses). Para ser justos con GM, Chrysler y Ford también aprobaron prestaciones similares, pero han luchado mucho. La aversión al conflicto no se limita a los fabricantes de automóviles. El antiguo CEO de Yahoo!, Tim Koogle, la tenía tan intensa que se generó una complacencia que hizo que los directivos tuvieran miedo de desafiar al status quo. Aun cuando Yahoo! comenzó con mucho más éxito que Google, fue rebasada muy pronto por esta empresa, y ahora la mayoría piensa que nunca se recuperará. Los estudios en diversos campos confirman la funcionalidad del conflicto. Considere los siguientes descubrimientos. El conflicto también se relaciona en forma positiva con la productividad. Por ejemplo, se demostró que, entre grupos establecidos, el desempeño tendía a mejorar más cuando había conflicto entre los miembros que cuando había mucho acuerdo. Los investigadores observaron que cuando los grupos analizaban decisiones que habían sido tomadas por los miembros individuales del grupo, la mejora promedio entre los grupos muy conflictivos era 73 por ciento mayor que la de aquellos grupos caracterizados por condiciones de poco conflicto. Otros investigadores obtuvieron resultados similares: los grupos compuestos por miembros con intereses diferentes tienden a producir soluciones de más calidad para diversos problemas que los grupos homogéneos. Lo anterior lleva a pronosticar que la mayor diversidad de la fuerza de trabajo debe de aportar beneficios a las organizaciones, y eso es lo que las evidencias señalan. Los estudios demuestran que la heterogeneidad entre los miembros del grupo y la organización incrementa la creatividad, mejora la calidad de las decisiones y facilita el campo al mejorar la flexibilidad de los integrantes. Por ejemplo, los investigadores compararon la toma de decisiones de grupos compuestos sólo por individuos caucásicos con las de otros en los que también había asiáticos, hispanos y negros. Los grupos con diversidad étnica produjeron ideas más eficaces y factibles, y las ideas únicas que generaron tendían a ser de mejor calidad que las producidas por los grupos en que todos eran caucásicos.



Resultados disfuncionales: por lo general son bien conocidas las consecuencias destructivas que tiene un conflicto en el desempeño de un grupo u organización. Un resumen razonable sería el siguiente: La oposición descontrolada alimenta el descontento, que actúa para disolver los lazos comunes y a la larga lleva a la destrucción del grupo. Y, por supuesto, existe un conjunto grande de bibliografía que documenta la forma en que un conflicto del tipo disfuncional reduce la eficacia del grupo. Entre las consecuencias más indeseables se encuentran la lentitud en la comunicación, disminución de la cohesión del grupo y subordinación de las metas del grupo a la animosidad entre los miembros. En el extremo, el conflicto detiene el funcionamiento del grupo y es una amenaza potencial para su supervivencia. La desaparición de una organización como resultado del conflicto excesivo no es tan rara como parece. Por ejemplo, una de las empresas de abogados más conocidas de Nueva York, Shea & Gould, cerró tan solo porque los 80 socios no podían llevarse bien. Como dijo un consultor jurídico de lo familiar: "Esta fue una empresa que tenía diferencias fundamentales y de principios entre sus socios, que eran básicamente irreconciliables". Ese mismo consultor también dijo a los socios en su última reunión: "Ustedes no tienen un problema económico. Tienen un problema de personalidad. Todos se odian..."

Creación de un conflicto funcional: si los gerentes aceptan el punto de vista de interacción respecto del conflicto, ¿Qué pueden hacer para estimular el conflicto funcional en sus organizaciones? Parece haber consenso en que crear un conflicto funcional es un trabajo arduo, en particular en las organizaciones grandes de Estados Unidos. Como dijo un consultor, "Una gran proporción de las personas que llegan a la dirección evitan los conflictos. No les gusta escuchar negativas, no les gusta decir o pensar cosas negativas. Es frecuente que hayan ascendido por la escala en parte porque no irritaron a las personas en el camino". Otro experto sugiere que al menos 7 de cada 10 personas en las empresas de Estados Unidos se callan cuando sus opiniones no coinciden con las de sus superiores, y dejan a sus jefes cometer errores aun cuando ellos estaban conscientes. Estas culturas en contra del conflicto tal vez eran tolerables en el pasado, pero no en la economía global tan competitiva de hoy. Las organizaciones que no estimulen y apoyen el disenso tal vez amenacen su propia supervivencia. Veamos algunos enfoques que usan las organizaciones para invitar a su personal a desafiar al sistema y desarrollar ideas frescas. Hewlett-Packard recompensa a quienes disienten al reconocer que son personas que van contra la corriente, es decir, gente que defiende las ideas en las que cree aun cuando éstas sean rechazadas por la



dirección. Herman Miller, Inc., fabricante de muebles para oficina, tiene un sistema formal en que los empleados evalúan y critican a sus jefes. IBM también tiene un sistema formal que invita al disenso. Los empleados pueden cuestionar a sus jefes con impunidad. Si el desacuerdo no se resuelve, el sistema hace intervenir a un tercero para que aconseje. Anheuser-Busch introduce abogados del diablo en el proceso de decisión. Cuando el comité de política planea una operación mayor, como entrar o salir de un negocio o hacer un gasto importante de capital, con frecuencia asigna equipos para que defiendan cada lado del asunto. No es raro que este proceso dé como resultado decisiones y alternativas que no se habían considerado antes. Un ingrediente común en las organizaciones que crean con éxito un conflicto funcional es que recompensan a quienes disienten y castigan a quienes evitan el conflicto. Sin embargo, el desafío real para los directivos llega cuando escuchan noticias que no les gustan. Las novedades tal vez les hagan hervir la sangre, o que sus esperanzas se colapsen, pero no lo demuestran. Tienen que aprender a tomar las malas nuevas sin aspavientos. Sin diatribas, sin sarcasmos con los labios apretados, sin mirar al cielo, sin rechinar los dientes. En vez de eso, los directivos deben hacer con calma preguntas matizadas: "¿Me podrías decir más sobre lo que ocurrió?" "¿Qué piensas que debiéramos hacer?" Una expresión sincera, "Gracias por decirme esto", probablemente reduzca la probabilidad de que en el futuro ya no se les haga este tipo de comunicados. Una vez estudiado el conflicto su naturaleza, causas y consecuencias ahora pasaremos a la negociación. La negociación y el conflicto se relacionan de cerca porque es frecuente que la negociación resuelva el conflicto.

6.4 Negociación y solución de conflictos

Se define negociación como un proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de ponerse de acuerdo en la tasa de cambio para cada quien. Note que usamos los términos negociación y acuerdo en forma indistinta. En esta sección se comparan dos estrategias para llegar a acuerdos, se provee un modelo del proceso de negociación, se analiza el papel de los estados de ánimo y las características de la personalidad en los acuerdos, se revisa el género y las diferencias culturales en la negociación, y se estudia brevemente a las terceras partes en las negociaciones.

Estrategias para llegar a acuerdos Hay dos enfoques generales para la negociación los acuerdos distributivos y los integradores.



Los acuerdos distributivos y los integradores difieren en su meta y motivación, atención, intereses, compartir información, y duración de la relación. A continuación, definiremos los acuerdos distributivos y los integradores, e ilustraremos las diferencias entre estos dos enfoques. Acuerdos distributivos Usted lee en el periódico un anuncio de venta de un automóvil usado. Parece justo lo que buscaba y va a verlo. Está muy bien, y usted lo quiere. El propietario le dice el precio, usted no quiere pagar tanto. Los dos negocian el precio. La estrategia de negociación que siguen se llama acuerdo distributivo. La característica que más la identifica es que opera en condiciones de suma cero. Es decir, cualquier ganancia que yo obtenga es a expensas de usted, y viceversa. En el ejemplo del automóvil usado, cada dólar que logre que el vendedor descunte del precio del carro, es un dólar que usted ahorra. A la inversa, entre más dólares consiga el vendedor, será a expensas de usted. Por tanto, la esencia de los acuerdos distributivos es la negociación de quién se lleva cuál tajada de un pastel fijo. Por pastel fijo queremos decir que las partes que negocian creen que solo hay una cantidad invariable de bienes o servicios por repartir. Por tanto, los pasteles fijos son juegos de suma cero en los que cada dólar en el bolsillo de un participante es uno menos en el de sus contrapartes. Cuando las partes creen que el pastel es fijo, tienden a tomar acuerdos en forma distributiva. Es probable que el ejemplo más citado de acuerdos distributivos sean las negociaciones laborales sobre los salarios. Es común que los representantes de los trabajadores lleguen a la mesa de negociaciones con la determinación de obtener de la administración tanto dinero como sea posible. Como cada centavo adicional que los trabajadores negocian incrementa los costos para la empresa, cada parte negocia agresivamente y trata a la otra como un oponente al que hay que derrotar. Las partes A y B representan a dos negociadores. Cada uno tiene un punto objetivo que define lo que le gustaría lograr. Asimismo, cada uno tiene un punto de resistencia que marca el resultado más bajo que es aceptable: el punto por debajo del cual romperían las negociaciones y no aceptarían un acuerdo menos favorable. El área entre estos dos puntos constituye el rango de aspiraciones de cada uno. En tanto hay cierto traslape entre los rangos de aspiración de A y B, existe un rango de acuerdos en los que se cumple aquello que pretende cada uno.

Cuando esté involucrado en acuerdos distributivos, una de las mejores cosas que puede hacer es plantear la primera oferta, y que sea agresiva. Las investigaciones demuestran de manera consistente que los mejores negociadores son aquellos que hacen la primera oferta, y cuyo planteamiento inicial tiene términos muy favorables. ¿Por qué es así?



Una razón es que hacer la primera propuesta denota poder; las investigaciones demuestran que es mucho más probable que sean individuos con poder quienes hagan las ofertas iniciales, hablen primero en las reuniones, y de ese modo ganen la delantera. Recuerde que hablamos del sesgo por anclaje, que es la tendencia que tienen las personas para anclarse en la información inicial. Una vez establecido el punto de anclaje, la gente falla en ajustarla en forma adecuada con base en la información posterior. Un negociador hábil establece un ancla con la oferta inicial, y los estudios sobre negociación demuestran que tales anclas favorecen mucho a la persona que la hizo. Por ejemplo, digamos que tiene una oferta de trabajo y su empleador en potencia le pregunta cuál salario pretende para comenzar, usted necesita darse cuenta del regalo tan grande que le acaba de hacer: tiene la oportunidad de fijar el ancla, lo que significa que debe pedir el salario más alto que piense que el empleador le podría ofrecer razonablemente. Para la mayoría de nosotros, pedir un millón de dólares solo haría que nos viéramos ridículos, por eso sugerimos solicitar lo máximo de lo que creamos es razonable. Con demasiada frecuencia cometemos el error de tener precaución, por temor de asustar al empleador, y pedimos demasiado poco. Sí es posible espantar a un empleador, y es verdad que a ellos no les agrada que los candidatos sean asertivos en las negociaciones salariales, pero agradar no es lo mismo que respetar o hacer lo que haga falta para contratar o retener a alguien.³² Debe darse cuenta de que lo que pasa con mucha más frecuencia es que pedimos menos de lo que hubiéramos podido lograr. Otra táctica de acuerdo distributivo es revelar un plazo final. Considere el ejemplo siguiente: Erin es una gerente de recursos humanos. Está negociando el salario con Ron, quien fue muy buscado para contratarlo. Como Ron sabe que la compañía lo necesita, decide jugar peligrosamente y pide un salario extraordinario y muchas prestaciones. Erin le dice que la empresa no puede satisfacer sus requerimientos. Ron contesta que va a tener que pensar las cosas. Preocupada porque la organización va a perder a Ron ante un competidor, Erin dice a Ron que tiene mucha presión de tiempo y que necesita llegar a un acuerdo de inmediato o va a tener que ofrecer el trabajo a otro candidato. ¿Consideraría a Erin una negociadora hábil? Sí, lo es. ¿Por qué? Los negociadores que establecen plazos finales obtienen concesiones de sus contrapartes, lo que los hace reconsiderar su posición. Y aun cuando los negociadores duros no piensan que esta táctica funcione, en realidad los negociadores que fijan plazos finales obtienen mejores resultados.



Acuerdos integradores: la representante de ventas de un fabricante de ropa deportiva para mujer acaba de cerrar una orden de \$15,000 con un distribuidor pequeño. La vendedora llama al departamento de crédito de su empresa para solicitar que apruebe la venta, y le dicen que no se puede aprobar el crédito para este cliente debido a un historial de morosidad en sus pagos. Al día siguiente, la vendedora y el gerente de crédito de la compañía se reúnen para discutir el problema. La vendedora no quiere perder el negocio, tampoco el gerente de crédito, pero éste no desea verse comprometido con una deuda incobrable. Los dos revisan abiertamente sus opciones. Después de mucho analizarlo, coinciden en una solución que satisface las necesidades de ambos. El gerente de crédito aprobará la venta, pero la vendedora dará una garantía bancaria que garantice el pago si éste no se realiza dentro de los próximos 60 días. Esta negociación entre las ventas y el crédito es un ejemplo de acuerdo integrador. A diferencia del acuerdo distributivo, el integrador opera con la suposición de que hay uno o más arreglos que crean una solución ganar/ganar. En términos de comportamiento intraorganizacional, en circunstancias iguales es preferible el acuerdo integrador al distributivo. ¿Por qué? Porque el primero construye relaciones de largo plazo. Une a los negociadores y les permite dejar la mesa de negociaciones con la sensación de que lograron una victoria. Sin embargo, el acuerdo distributivo deja a una parte como la perdedora. Tiende a generar animosidades y profundiza las divisiones cuando las personas tienen que trabajar juntas. Las investigaciones demuestran que, con episodios repetidos de acuerdos, cuando la parte “perdedora” tiene sentimientos positivos sobre el resultado de la negociación, es mucho más probable que participe cooperativamente en negociaciones futuras. Esto marca la ventaja importante de las negociaciones integradoras: Aun cuando “gane”, usted quiere que su oponente se sienta positivo respecto de la negociación. Entonces, ¿por qué no vemos más acuerdos integradores en las organizaciones? La respuesta está en las condiciones necesarias para que este tipo de negociación tenga éxito, entre las que están el que las partes estén abiertas respecto de la información y actúen de buena voluntad ante sus preocupaciones, que ambas tengan sensibilidad ante las necesidades de la otra, que confíen en su contraparte y estén dispuestas a mantener la flexibilidad. Como es frecuente que estas condiciones no existan en las organizaciones, no es sorprendente que las negociaciones entren con frecuencia en una dinámica de ganar a cualquier costo. Hay algunas maneras de lograr resultados más integradores. Por ejemplo, los individuos que negocian en equipo llegan a acuerdos más integradores que quienes actúan individualmente. Esto ocurre porque se generan más ideas cuando hay más



personas en la mesa de negociaciones. Por tanto, trate de tomar acuerdos en equipo. Otra forma de alcanzar arreglos para ganar juntos es plantear más asuntos en la mesa. Entre más temas negociables se introduzcan en una negociación, más oportunidades habrá de que haya un “amiguismo” en que se negocien debido a las distintas preferencias. Esto genera para cada parte resultados mejores de los que se lograrían si cada asunto se negociara individualmente. Por último, debe darse cuenta de que el compromiso puede ser su peor enemigo para negociar un acuerdo del tipo ganar/ganar. Esto se debe a que el compromiso reduce la presión para tomar acuerdos integradores. Después de todo, si su oponente accede con facilidad, no se requiere que nadie sea creativo para llegar a un acuerdo. Así, las personas terminan con menos de lo que habrían obtenido si se hubieran visto forzadas a considerar los intereses de la otra parte, a negociar otros asuntos y a ser creativos. Piense en el ejemplo clásico en que dos hermanas discuten sobre quién se queda con una naranja. No las conoce, pero una quiere la naranja para hacer jugo, mientras que la otra quiere la cáscara para hacer un pastel. Si una hermana sencillamente capitulara y diera a la otra la naranja, no se verían forzadas a explorar las razones por las que querían la naranja, con lo que nunca llegarían a la solución ganar/ganar. Cada una podría tener la naranja porque quieren diferentes partes de ella.

El proceso de negociación presenta un modelo simplificado del proceso de negociación. Considera que consta de cinco etapas: (1) preparación y planeación. (2) definición de reglas generales, (3) aclaración y justificación, (4) toma de acuerdos y solución de problemas, (5) cierre e implementación.

Preparación y planeación: Antes de comenzar a negociar necesita hacer su tarea. ¿Cuál es la naturaleza del conflicto? ¿Cuál es la historia que llevó a esta negociación? ¿Quién está involucrado y cuáles son sus percepciones del conflicto? ¿Qué quiere de la negociación? ¿Cuáles son sus metas? Por ejemplo, si usted fuera un gerente de compras en Dell Computer, y su meta fuera lograr una reducción de costos significativa de su proveedor de teclados, asegúrese de que ésta permanezca como algo capital en las discusiones y no sea opacada por otros asuntos. A menudo resulta útil poner por escrito sus metas y desarrollar un rango de resultados: desde el “más esperado” hasta el “mínimo aceptable”, para mantener centrada su atención. También querrá preparar una evaluación de las que piensa son las metas de la otra parte. ¿Qué es probable que pidan? ¿Qué tan atrincherados parecen estar en su posición? ¿Qué intereses intangibles u ocultos les resultan importantes? ¿Sobre qué estarían dispuestos a llegar a un arreglo? Cuando anticipa la posición de su oponente está mejor equipado para enfrentar



sus argumentos con los hechos y cifras que den apoyo a la postura de usted. Una vez que haya reunido la información, úsela para desarrollar una estrategia. Por ejemplo, los jugadores expertos de ajedrez tienen una estrategia. Saben por adelantado cómo responderán a una situación dada. Como parte de la estrategia suya, debe determinar cuál es la mejor alternativa para usted y la otra parte para llegar a un acuerdo negociado (MAPAN).⁴¹ Su MAPAN determina el valor mínimo aceptable para usted en un acuerdo negociado. Cualquier oferta que reciba por arriba de su MAPAN es mejor que un impasse. A la inversa, no debería esperar que sus negociaciones tuvieran éxito a menos que pudiera hacer a la otra parte una oferta que encontraran más atractiva que su MAPAN. Si entra a la negociación con una buena idea de cuál es la MAPAN de su contraparte, aun si no la puede satisfacer, tal vez sea capaz de hacer que la cambien.

Definición de reglas generales: una vez que hizo la planeación y desarrolló una estrategia, está listo para definir las reglas y procedimientos de operación con la otra parte al respecto de la negociación. ¿Quién hará la negociación? ¿Dónde tendrá lugar? ¿Cuáles restricciones de tiempo se aplican, si es el caso? ¿A qué temas se limitará la negociación? ¿Habrá un procedimiento específico por seguir si se llega a un impasse? Durante esta fase, las partes también cambian sus propuestas o demandas iniciales.

Aclaración y justificación: cuando se han planteado las posiciones de partida, tanto usted como la otra parte explicarán, ampliarán, aclararán, afirmarán y justificarán sus demandas originales. Esto no necesita ser motivo de confrontación, por el contrario, es una oportunidad para educar e informar a cada parte sobre los asuntos, por qué son importantes y cómo llegó cada quien a sus peticiones de inicio. Este es el punto en el que tal vez quiera dar a la otra parte cualquier documentación que dé apoyo a la posición de usted. Toma de acuerdos y solución de problemas La esencia del proceso de negociación es la toma y daca real al tratar de alcanzar un acuerdo. Aquí es donde ambas partes necesitan sin duda hacer concesiones. Cierre e implementación La etapa final en el proceso de negociación es la formalización del acuerdo que se ha alcanzado y el desarrollo de todos los procedimientos necesarios para su implantación y vigilancia. En las negociaciones importantes que incluye todo, desde acuerdos laborales hasta términos de arrendamiento para comprar un inmueble o negociar una oferta de empleo para un puesto de alta dirección, esto requiere trabajar en los puntos específicos del contrato. Sin embargo, en la mayoría de casos, el cierre del proceso de negociación no es nada más formal que un apretón de manos.



Hasta el momento hemos estudiado la toma de acuerdos en términos de negociaciones directas. Sin embargo, ocasionalmente los individuos o representantes de grupos llegan a un estancamiento y son incapaces de resolver sus diferencias a través de negociaciones directas. En tales casos tal vez recurran a una tercera parte que los ayude a encontrar una solución. Hay cuatro roles básicos de las terceras partes: mediador, árbitro, conciliador y consultor. Un mediador es un tercero neutral que facilita una solución negociada por medio del razonamiento y la persuasión, sugiere alternativas, etc. Se recurre mucho a mediadores en negociaciones laborales y en disputas en tribunales civiles. La eficacia general de las negociaciones con mediador es impresionante. La tasa de arreglos es aproximadamente de 60 por ciento, y la satisfacción con el negociador llega a cerca de 75 por ciento. Pero la situación es clave para determinar si la mediación será exitosa o no; las partes en conflicto deben estar motivadas para llegar a acuerdos y resolver sus conflictos. Además, la intensidad del conflicto no debe ser demasiado grande; la mediación es más eficaz con niveles moderados de conflicto. Por último, son importantes las percepciones sobre el mediador, y para que éste sea eficaz debe ser percibido como alguien neutral y no coercitivo. Un árbitro es una tercera parte con autoridad para dictar un acuerdo. El arbitraje puede ser voluntario (solicitado por las partes) u obligatorio (impuesto a las partes por la fuerza de ley o un contrato). La gran ventaja que tiene el arbitraje sobre la mediación es que siempre da como resultado un acuerdo. El que haya un lado negativo depende de qué tan “pesada parezca tener la mano” el árbitro. Si una parte tiene la sensación de haber sido derrotada en forma abrumadora, es seguro que no estará satisfecha y no aceptará graciosamente la decisión del árbitro. Por tanto, el conflicto tal vez resurja en una fecha posterior. Un conciliador es un tercero de confianza que constituye un vínculo de comunicación informal entre el negociador y el oponente. Este papel fue hecho famoso por Robert Duval en la primera parte de la película El Padrino. Como hijo adoptivo de Don Corleone y abogado por experiencia, Duval actuó como intermediario entre los Corleone y las otras familias de mafiosos. Es difícil comparar su eficacia con la de la mediación porque las dos se traslapan mucho. En la práctica, es común que los conciliadores actúen como algo más que meros conductos de la información. También se involucran en la búsqueda de argumentos, interpretación de mensajes y persuadir a los beligerantes para que lleguen a acuerdos. Un consultor es un tercero capacitado e imparcial que trata de facilitar la solución de un problema por medio de la comunicación y el análisis, auxiliado por el conocimiento de manejo de conflictos. A diferencia de los roles anteriores, el del consultor no es arreglar las

disputas, sino mejorar las relaciones entre las partes en conflicto de modo que puedan llegar a un acuerdo por ellas mismas. En vez de orientar hacia soluciones específicas, el consultor trata de ayudar a las partes a aprender a entender y trabajar con la otra. Por tanto, este enfoque tiene un objetivo a largo plazo: construir percepciones y actitudes nuevas y positivas entre las partes en conflicto.

Ejemplo de acuerdos distributivos versus acuerdos integradores.

Característica del acuerdo	Acuerdo distributivo	Acuerdo integrador
Meta	Obtener la tajada más grande que sea posible del pastel	Expandir el pastel de modo que ambas partes queden satisfechas
Motivación	Ganar/Perder	Ganar/Ganar
Centro	Posiciones ("En este asunto no puedo ir más allá").	Intereses ("¿Me puedes explicar por qué es tan importante para ti este asunto?")
Intereses	Opuestos	Congruente
Compartir información	Bajo (el compartir información solo haría que la otra parte sacara ventaja)	Mucho (compartir información permitirá que cada parte encuentre formas de satisfacer los intereses de cada una)
Duración de la relación	Corto plazo	Largo plazo

Complementos educacionales:

Una presentación en power point (anexo)

Una video conferencia

<https://youtu.be/4UAW-AhxpyM> CONFERENCIA SOBRE CONFLICTO

Ejercicio resuelto

1.- ¿Qué es un conflicto?

Se define conflicto como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra sufrió un efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa. Esta definición es amplia con toda intención. Describe el punto de cualquier actividad en que las interacciones "se cruzan" para convertirse en un conflicto entre las partes.

2.- ¿Cuáles son los tipos de conflicto?

Se manejan dos tipos de conflictos

- a) El conflicto de relación se centra en las relaciones interpersonales.
- b) El conflicto de proceso tiene que ver con la forma en que se hace el trabajo.

3.- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de conflicto en la organización?

El proceso del conflicto tiene cinco etapas: oposición potencial o incompatibilidad, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados.

4.- ¿En qué consiste la etapa de negociación de un conflicto?

Se define negociación como un proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de ponerse de acuerdo en la tasa de cambio para cada quien.

Se provee un modelo del proceso de negociación, se analiza el papel de los estados de ánimo y las características de la personalidad en los acuerdos, se revisa el género y las diferencias culturales en la negociación, y se estudia brevemente a las terceras partes en las negociaciones.

Estrategias para llegar a acuerdos Hay dos enfoques generales para la negociación los acuerdos distributivos y los integradores.

5.- ¿Cómo se aplica la solución de un conflicto en la organización?

El proceso de negociación presenta un modelo simplificado del proceso de negociación.

Considera que consta de cinco etapas para dar solución a un conflicto:

- (1) preparación y planeación.
- (2) definición de reglas generales.
- (3) aclaración y justificación.
- (4) toma de acuerdos y solución de problemas.
- (5) cierre e implementación.

Referencias

Stephen P. Robbins, S. P. R., & Timothy A. Judge, T. A. J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13.^a ed.). PRENTICE HALL INC.

Idalberto Chiavenato, I. C. (2009). *Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones* (2.^a ed.). Mc Graw Hill.

Unidad 7 Estrés laboral

7.1 Concepto de 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.

7.2 Causas y síntomas del estrés

Estos son algunas de las causas de estrés:

Estresores de desafío: aquellos asociados con la carga de trabajo, presión para terminar el trabajo y urgencia del tiempo.

Estresores de estorbo: aquellos que impiden el logro de las metas (malas evaluaciones, política en la oficina, confusión en las responsabilidades del trabajo, etc.).

Demandas: responsabilidades, presiones, obligaciones y hasta incertidumbres que enfrentan los individuos en su lugar de trabajo.

Recursos: todo aquello que está dentro del control del individuo y que se usa para resolver las demandas.

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. En dicha 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.

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, 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 insoportables 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 por qué 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.

Relación de U invertida entre el estrés y el desempeño



7.3. Estrés y desempeño en el trabajo

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 este 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 tienen 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.



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 debía 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.⁶⁸ 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.

7.4. Métodos para el manejo del estrés

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
- (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 físicamente, 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 profunda 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 los individuos, 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, 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.



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 Joanne Belknap, empleada de Xerox Corporation, tomó un periodo sabático de cuatro meses para

trabajar como voluntaria para la American Cancer Society, donde visitó negocios e informó a los gerentes y empleados sobre los programas de dicha sociedad. Xerox asegura a sus trabajadores periodos sabáticos con pago completo para trabajar en proyectos de servicio a la comunidad. Los sabáticos son una de las formas en que las organizaciones rejuvenecen a sus empleados al permitirles que laboren en proyectos significativos en la comunidad. Implicaciones globales 647 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 \$4.00.82

Complementos educacionales:

Una presentación en power point (anexo)

Una video conferencia

<https://youtu.be/JLN-FvISFQY> VIDEO CONFERENCIA SOBRE ESTRES

casos de estudio

Referencias.

Stephen P. Robbins, S. P. R., & Timothy A. Judge, T. A. J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13.^a ed.). PRENTICE HALL INC.

Idalberto Chiavenato, I. C. (2009). *Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones* (2.^a ed.). Mc Graw Hill.



ANEXOS

UNIDAD 1

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

¿Qué estudia el comportamiento organizacional (CO)?

El comportamiento organizacional (CO) estudia la dinámica y el funcionamiento de las organizaciones.

Como cada una es diferente, el comportamiento organizacional define las bases y las características generales de su funcionamiento.

Las organizaciones se caracterizan por tener un diseño estructural, es decir, cada una tiene una estructura organizacional que sirve de base para su funcionamiento.



CARACTERISTICAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO)



- ▶ Es una disciplina que depende de las contingencias y las situaciones, así como de la mentalidad que existe en cada organización y de la estructura organizacional que se adopte como plataforma para las decisiones y las operaciones.
- ▶ El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones, esta es considerada la característica mas importante para el comportamiento organizacional (CO).

AUTORES PRINCIPALES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

- Smith”: Fue capaz de **contribuir en la parte de la doctrina clásica**. Con ello, se logró dar una enseñanza a la riqueza de las naciones, en donde se reflejan las ventajas de las riquezas económicas. En esta parte Smith hace énfasis en la sociedad de división de trabajo y en las organizaciones en general.
- “Robert Owen”: Logró reconocer que el sistema de frágil auge sería un factor que disminuiría a los empleados. De esta manera, le daría una visión a los dueños de compañías bastante placentera y productiva. Su visión constó en dar más inversión a su personal de trabajo. Cabe destacar que, en el año 1825 **abogaría por la ley de trabajo infantil**, las horas de trabajo en general y otras cosas relevantes en este sentido.
- “Charles Babbage”: Agrega más ventajas a la lista de Smith, en donde explica que se reducirá el tiempo para entender un trabajo, no se perderá tanto material al momento de comenzar un trabajo. También, habla sobre como favorecer un tipo de correspondencia que favorezca tanto la parte de destrezas como las capacidades del personal de trabajo.

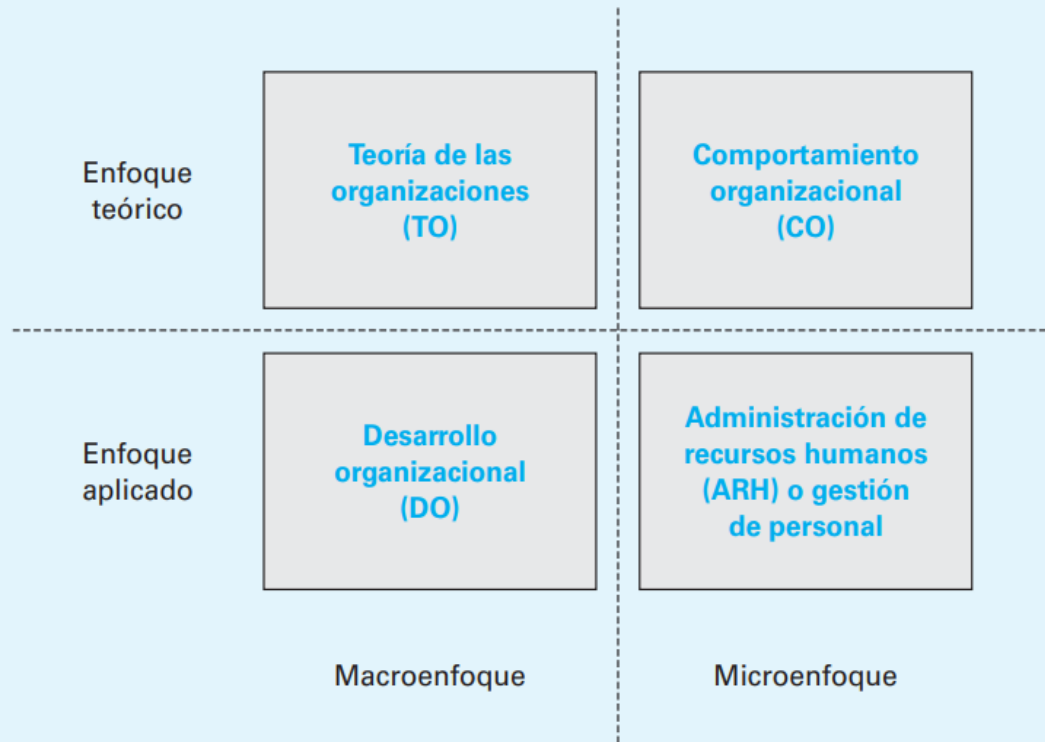


DISCIPLINAS QUE SE RELACIONAN CON EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

- ▶ Las ciencias sociales (antropología, sociología y, especialmente, la psicología) han hecho aportaciones significativas a los fundamentos teóricos y a la investigación del CO.
- ▶ La estructura de la organización y los procesos administrativos (como la toma de decisiones y la comunicación) cumplen una función muy importante en el CO, pero secundario en la psicología organizacional (PO).



ENFOQUES PARA EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

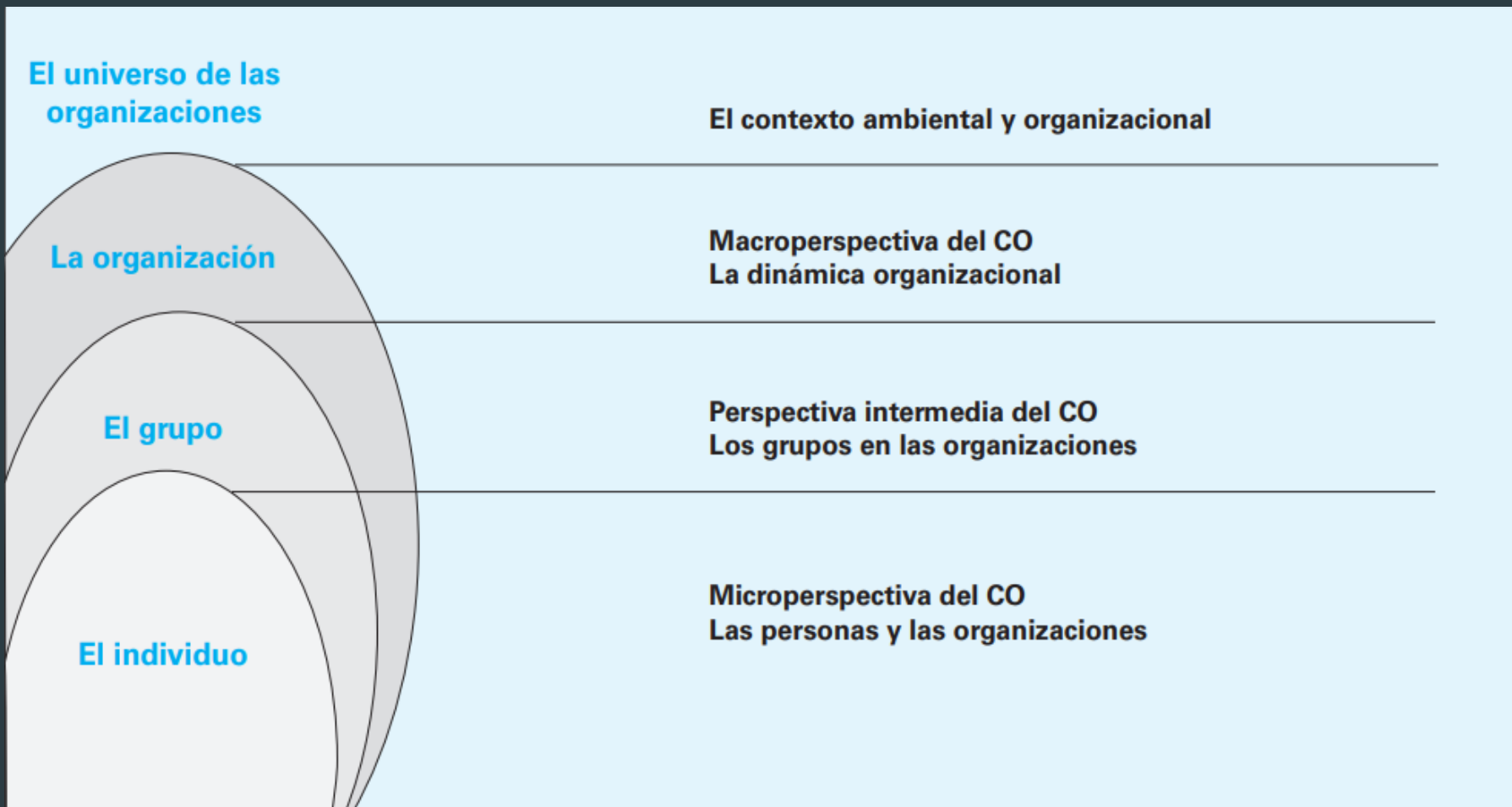


¿Qué representa el individuo para el comportamiento organizacional (CO)?

- El individuo es la figura principal dentro de la organización, ya que es quien realiza las actividades en diferentes áreas, puestos o funciones para lograr los objetivos y/o metas establecidas dentro de la organización.



Los 3 niveles importantes en el comportamiento organizacional (CO)



UNIDAD 2

¿Qué es la personalidad?



- ▶ La personalidad es un conjunto estable de características que determinan las diferencias en la conducta de las personas.
- ▶ La personalidad es adquirida por genética de los padres y las experiencias vividas durante el periodo de socialización entre los 0 – 5 años, la cual puede irse modificando en el transcurso del tiempo como producto de las experiencias que ha vivido el individuo.
- ▶ La personalidad es la peculiar estructura interior mediante la cual se define todo nuestro ser, esto es lo que hace que existan diferencias entre una persona y otra.
- ▶ La personalidad es la suma de las formas en que el individuo reacciona ante los demás e interactúa con ellos, parte de la personalidad se considera una organización dinámica dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos al entorno.

CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD

- Algunas características son perdurables en la personalidad las cuales describen el comportamiento de un individuo, las cuales se dice que viene por herencia de acuerdo al desarrollo del individuo, en el área organizacional se consideran de suma importancia las siguientes características:



- ❖ Estabilidad emocional: Preponderancia de los factores internos sobre los factores externos.
- ❖ Apertura a la experiencia: Imaginativo con sensibilidad artística e intelectual.
- ❖ Extraversión: Sociable, asertivo. Le agradan los grupos grandes.
- ❖ Afabilidad: Buen carácter, cooperativo y confiado.
- ❖ Rectitud: Calmado, entusiasta, seguro, nervioso, deprimido, inseguro.

PUNTOS IMPORTANTES DE LA PERSONALIDAD



► Los determinantes de la personalidad se consideran los siguientes:

1. Aspectos biológicos (Hereditarios).
2. Aspectos sociales (Aprendidos).
3. Aspectos situacionales.

AJUSTES ENTRE EL INDIVIDUO Y EL PUESTO DE TRABAJO

► El ajuste entre el individuo y el puesto de trabajo se puede presentar de la siguiente manera:

1. Realistas: hacen
2. Emprendedores: convencen
3. Convencionales: organizan
4. Investigadores: piensan
5. Sociales: Ayudan
6. Artistas: crean

► El ajuste entre el tipo de personalidad y el ambiente ocupacional determina la satisfacción y la rotación.



ACTITUDES, VALORES Y HABILIDADES

- ▶ Las actitudes son enunciados de evaluación favorable o desfavorable de los objetos, personas o eventos los cuales reflejan cómo se siente alguien respecto de algo, por ejemplo, cuando digo “me gusta mi trabajo”, expreso mi actitud hacia el trabajo.
 - ▶ Existen dos tipos de actitudes:
 - Negativas: las cuales son la práctica de un comportamiento negativo, es la queja constante del trabajador, con lo que deja ver su inconformidad, su individualismo, llegadas tarde o salidas antes de tiempo, entre otros.
 - Positiva: aquí se puede ver el compromiso, empoderamiento, una actitud en positivo con lo que el trabajador y líder generan sentimiento de realización para cumplir nuestras expectativas.



ACTITUDES, VALORES Y HABILIDADES



Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional debido a que dan el fundamento para la comprensión de las actitudes y motivación de las personas, porque influyen en nuestras percepciones. Los individuos ingresan a una organización con los conceptos preconcebidos de lo que “debe ser” y lo que “no debe ser”

ACTITUDES, VALORES Y HABILIDADES



Una habilidad es una condición aprendida las cuales se adquieren por un proceso social.

Puntos importantes en las habilidades son las siguientes:

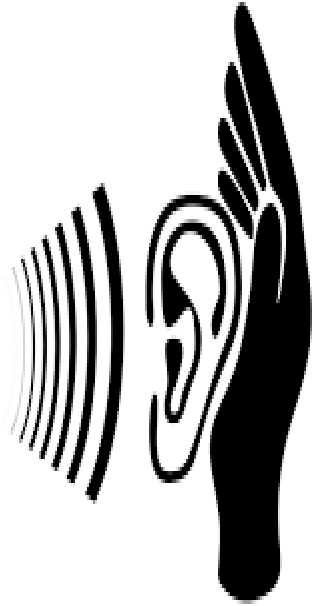
1. Aptitud: capacidad de un individuo para realizar las distintas tareas de un trabajo.
2. Aptitudes intelectuales: capacidad de realizar actividades mentales: pensamiento, razonamiento y solución de problemas.
3. Aptitud mental general (AMG): factor conjunto de inteligencia, según lo sugieren las correlaciones positivas entre dimensiones específicas de la aptitud intelectual.
4. Aptitud física: capacidad para realizar tareas que demandan resistencia, destreza, fuerza y otras características similares.

Aprendizaje en el comportamiento organizacional (CO)

- ▶ **Aprendizaje es cualquier cambio en el comportamiento relativamente permanente que ocurra como resultado de la experiencia.**
- ▶ **Dentro del aprendizaje se manejan varios puntos como:**
 - Condicionamiento clásico: que es un tipo de aprendizaje en el que un individuo responde a cierto estímulo que por lo general no produciría dicha respuesta.
 - Condicionamiento operante: que es un tipo de aprendizaje en el que el comportamiento voluntario y deseado conduce a una recompensa o impide un castigo
 - Conductismo: Teoría que argumenta que el comportamiento sigue estímulos de manera relativamente impensada.
 - Teoría del aprendizaje social: punto de vista respecto de que las personas aprenden por medio de la observación y la experiencia directa.



PERCEPCION Y TOMA DE DECISIONES



PASOS DEL MODELO RACIONAL DE TOMA DE DECISIONES

1. Definir el problema.
2. Identificar los criterios de decisión.
3. Asignar pesos o ponderaciones a los criterios.
4. Desarrollar las alternativas.
5. Evaluar las alternativas.
6. Seleccionar la mejor alternativa.

- Percepción Proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno.
 - Factores que influyen en la percepción ¿Cómo se explica que los individuos vean lo mismo, pero lo perciban de forma diferente? Algunos factores operan para conformar y en ocasiones distorsionar la percepción. Éstos radican en el receptor, en el objeto percibido, y en el contexto de la situación en la que tiene lugar la percepción.

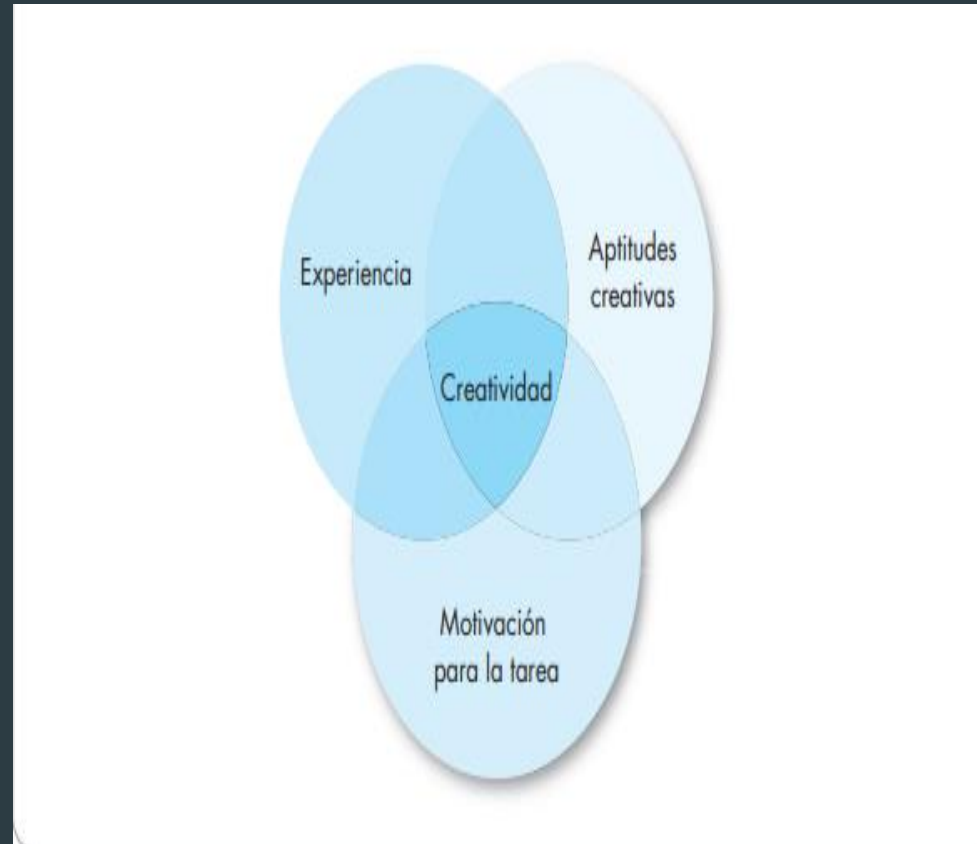


CREATIVIDAD EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Dentro de la toma de decisiones la creatividad es parte importante porque se necesitan tener ideas novedosas y útiles dentro de la empresa u organización.

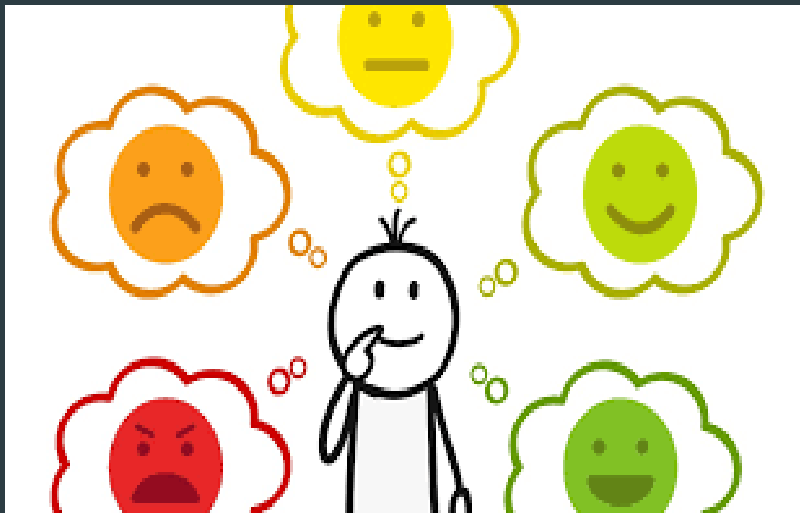
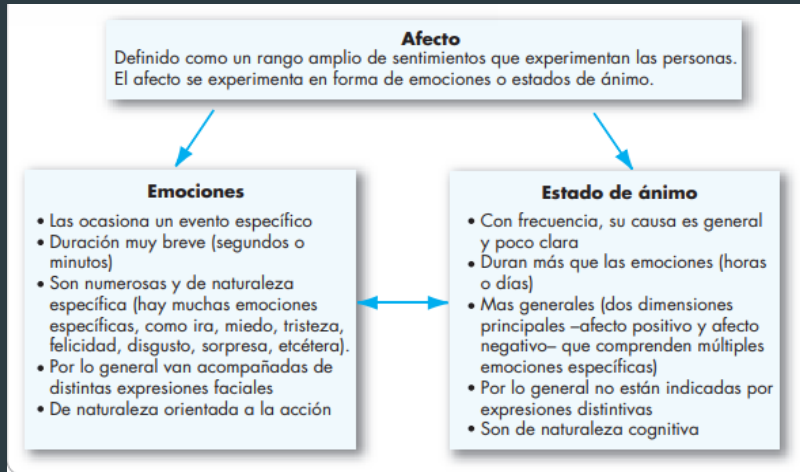
En la mayoría de las personas tiene un potencial creativo que utilizan cuando se enfrentan a un problema que requiere tomar decisiones, sin embargo, para desencadenar ese potencial hay que abandonar los senderos psicológicos que muchos de nosotros utilizamos y aprender a pensar en el problema en formas diferentes.

Existen tres componentes de la creatividad:



La experiencia es el fundamento de todo el trabajo creativo, el potencial para la creatividad mejora cuando los individuos tienen aptitudes, conocimiento, eficiencia y experiencias similares en su campo de trabajo.

FUNCION DE LAS EMOCIONES EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



- ▶ El manejo de las emociones son un punto muy importante en el funcionamiento de un individuo dentro de una organización.
- ▶ Las emociones son sentimientos intensos que se dirigen a alguien o algo.
- ▶ Los estados de ánimo son sentimientos que suelen ser menos intensos que las emociones y que con frecuencia (pero no siempre) carecen de un estímulo contextual, la mayoría de expertos creen que las emociones son más fugaces que los estados de ánimo.
- ▶ El afecto es un término genérico que cubre un rango amplio de sentimientos que experimentan las personas.

UNIDAD 3

MOTIVACION EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

- ▶ Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.
- ▶ Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, nosotros nos limitaremos a los objetivos organizacionales, con objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos clave en nuestra definición son: intensidad, dirección y persistencia.

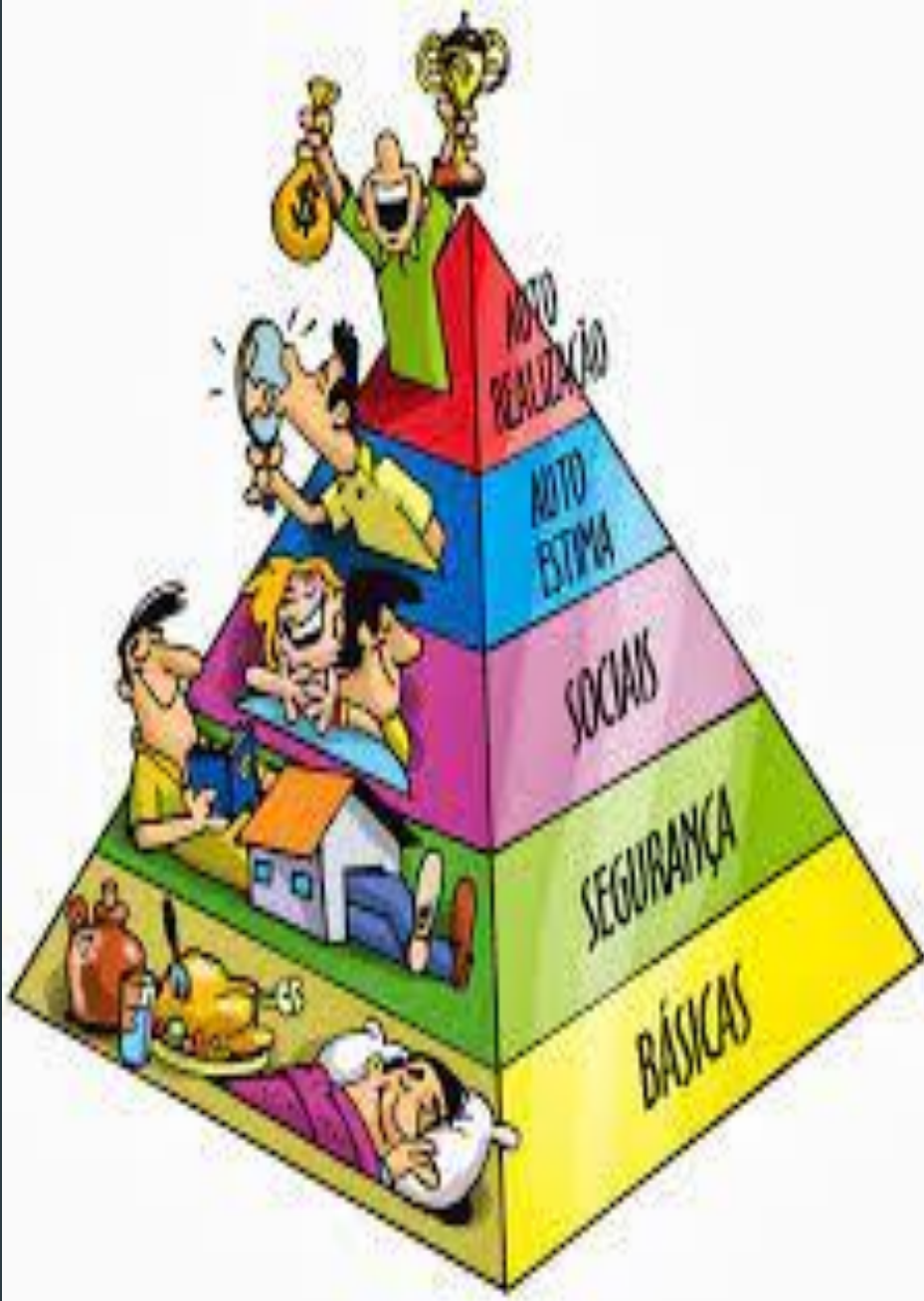


CARACTERISTICAS DE UNA PERSONA MOTIVADA

- ▶ Los tres elementos clave en nuestra definición son:
 - ✓ Intensidad
 - ✓ Dirección
 - ✓ Persistencia.



TEORIA DE MASLOW



- ▶ Es bastante seguro afirmar que la teoría mejor conocida sobre la motivación es la de la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow,⁶ que planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:
- Fisiológicas. Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
- Seguridad. Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- Sociales. Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
- Estima. Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.
- Autorrealización. Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

- La teoría de los dos factores también llamada teoría de motivación e higiene fue propuesta por el psicólogo Frederik Herzberg, con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso.
- Herzberg investigó la pregunta siguiente: “¿Qué espera la gente de su trabajo?” Pidió a las personas que describieran en detalle situaciones en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto de sus trabajos.



TEORIA DE McClelland

Teoría de McClelland



- ▶ La teoría de las necesidades de McClelland fue desarrollada por David McClelland y sus asociados se centra en tres necesidades:
- ▶ Logro, poder y afiliación, que se definen como sigue:
 - Necesidad de logro (nLog): Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.
 - Necesidad de poder (nPod): Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.
 - Necesidad de afiliación (nAfi): Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

TEORIA DE LA EQUIDAD

- ▶ La referencia que seleccione un empleado agrega complejidad a la teoría de la equidad, hay cuatro comparaciones de referencia que es posible utilizar:
 - ▶ 1. Yo interior Experiencias del empleado en un puesto diferente dentro de su organización actual.
 - ▶ 2. Yo exterior Experiencias del empleado en una situación o puesto fuera de su organización actual.
 - ▶ 3. Otro interior Otro individuo o grupo de ellos dentro de la organización del empleado.
 - ▶ 3.-Otro exterior Otro individuo o grupo de ellos fuera de la organización del empleado.
- ▶ Los empleados se comparan con amigos, vecinos, compañeros de trabajo o colegas de otras organizaciones, o comparan su empleo actual con otros que hayan tenido en el pasado. La elección de la referencia se verá influida por la información que posea el trabajador acerca del referente, así como por el atractivo de éste. Esto ha llevado a centrarse en cuatro variables moderadoras: género, antigüedad, nivel que se ocupe en la organización y años de educación o profesionalismo.



MODELO DE CARACTERÍSTICAS LABORALES



- ▶ El modelo de las características del trabajo (MCT) El modelo fue desarrollado por J. Richard Hackman y Greg Oldham, y propone que cualquier trabajo queda descrito en términos de las cinco dimensiones fundamentales siguientes:
- ▶ 1. Variedad de aptitudes.
- ▶ 2. Identidad de la tarea.
- ▶ 3. Significancia de la tarea.
- ▶ 4. Autonomía.
- ▶ 5. Retroalimentación

TEORIA DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

- ▶ Las investigaciones sobre la teoría del establecimiento de metas se abocan a estas cuestiones, y sus descubrimientos, como verá, son impresionantes en términos del efecto que tienen sobre el rendimiento lo específico de las metas, el reto y la retroalimentación.
- ▶ Las personas lo hacen mejor cuando reciben retroalimentación sobre lo bien que se dirigen a sus metas porque esto las ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que quisieran hacer; es decir, la retroalimentación actúa para guiar el comportamiento. Pero no toda retroalimentación tiene el mismo poder.



APLICACIÓN PRACTICA DE LAS TEORIAS MOTIVACIONALES

- ▶ Arreglos de trabajo alternativos más allá de rediseñar la naturaleza del trabajo en sí e involucrar a los empleados en las decisiones, otro enfoque para hacer más motivador el ambiente de trabajo consiste en modificar los acuerdos laborales.
- ▶ En esta teoría se manejan como puntos importantes:
 - ❖ Horario flexible
 - ❖ Puestos compartidos
 - ❖ Teletrabajo.



UNIDAD 4

DEFINICION DE GRUPO



- Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares.



CLASIFICACION DE LOS GRUPOS



- ❑ Los grupos son formales: se entiende por grupos formales aquellos que define la estructura de la organización, con trabajos designados que establecen tareas, en los grupos formales los comportamientos que alguien debe tener quedan estipulados por las metas organizacionales y se dirigen al cumplimiento de éstas. Un ejemplo de grupo formal es la tripulación de un avión comercial que consta de seis miembros.
- ❑ Los grupos no formales: son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización, dichos grupos son formaciones espontáneas en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de tener contacto social. Ejemplo de grupo no formal son los tres empleados de departamentos diferentes que almuerzan juntos de manera regular. Estos tipos de interacciones de los individuos, aun cuando son no formales, afectan mucho su comportamiento y desempeño.

ETAPAS IMPORTANTES EN EL DESARROLLO DE GRUPOS

- ❖ El modelo de desarrollo de cinco etapas plantea que los grupos pasan por cinco etapas distintas: formación, tormenta, normalización, desarrollo y terminación.
- a) La primera etapa, la formación, se caracteriza por una gran cantidad de incertidumbre sobre el propósito, estructura y liderazgo del grupo. Sus miembros “prueban el agua” para determinar cuáles tipos de comportamiento son aceptables. Esta etapa termina cuando los miembros piensan de sí que son parte de un grupo.
- b) La etapa de tormenta es la del conflicto al interior del grupo. Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero se resisten a las limitantes que éste impone a la individualidad. Además, hay conflicto acerca de quién controlará el grupo. Cuando esta etapa termina, hay una jerarquía relativamente clara de liderazgo dentro del grupo. La tercera etapa es en la que se desarrollan relaciones cercanas y el grupo demuestra cohesión. Existe un sentido fuerte de identidad y camaradería en el grupo.
- c) Esta etapa de normalización: termina cuando la estructura del grupo se solidifica y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas que define lo que constituye el comportamiento correcto de sus miembros.
- d) La cuarta etapa es la de desempeño: En este punto, la estructura es funcional y aceptada por completo. La energía del grupo se ha transferido de conocerse y entenderse uno al otro, a llevar a cabo la tarea de que se trate. Para los grupos de trabajo permanentes, el desempeño es la última etapa de desarrollo. Sin embargo, para los comités temporales, equipos, fuerzas de tarea y grupos similares que tienen una labor específica por cumplir.
- e) Etapa de terminación: En ésta, el grupo se prepara para la desbandada, el alto rendimiento en su trabajo ya no es su prioridad principal, sino que la atención se dirige a terminar las actividades. En esta etapa las respuestas de los miembros del grupo varían, algunos están elogiando los logros del grupo, otros se encuentran deprimidos por la pérdida de camaradería y amistad ganadas durante la vida del grupo.



ESTRUCTURA DE UN GRUPO EN LA ORGANIZACIÓN

- Los grupos se estructuran de acuerdo a los objetivos de la organización, tienen propiedades importantes para el desarrollo del grupo: **roles, normas, estatus, tamaño y cohesión**, parte del comportamiento individual dentro del grupo, así como el desempeño de éste.



ROLES EN UN GRUPO DE TRABAJO

- ▶ **Rol conjunto de patrones de comportamiento esperado atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en la unidad social.**
- Identidad del rol: Ciertas actitudes y comportamientos consistentes con un rol.
- Percepción del rol: Punto de vista de un individuo respecto del apoyo que recibe para actuar en una situación dada.
- Expectativas del rol: Lo que otros piensan acerca de cómo debe actuar una persona en una situación dada.
- Contrato psicológico: Acuerdo no escrito que establece lo que espera la administración del empleado, y viceversa.
- Conflicto de roles: Situación en la que un individuo es confrontado por expectativas divergentes en su rol.



NORMAS EN UN GRUPO DE TRABAJO



- ▶ Las normas son estándares aceptables de comportamiento dentro de un grupo y que son compartidos por los miembros de éste.
- ▶ Para las normas se toman en cuenta los siguientes puntos:
 - Grupos de referencia: son grupos importantes a los que pertenecen o esperan pertenecer los individuos y con cuyas normas es probable que estén de acuerdo.
 - Conformidad: se basa al ajuste del comportamiento propio para seguir las normas del grupo.
 - Comportamiento desviado en el sitio de trabajo: es aquel que de manera voluntaria viola en forma significativa las normas organizacionales y, de ese modo, amenaza el bienestar de la organización o el de sus miembros, también conocido como comportamiento antisocial.

ESTATUS EN UN GRUPO DE TRABAJO

- ▶ Estatus es otro de los puntos importantes para el desarrollo de los grupos, posición definida socialmente o rango que los demás dan a los grupos o a sus miembros.
- ▶ El estatus, es decir, una posición o rango social definido que los demás dan a los grupos o a los miembros de alguno existe en toda sociedad. A pesar de muchos intentos, ha habido pocos progresos hacia una sociedad sin clases. Aun el grupo más pequeño desarrollará roles, derechos y rituales para diferenciar a sus miembros.
- ▶ El estatus es un factor importante para la comprensión del comportamiento humano debido a que es un motivador significativo y tiene consecuencias conductuales significativas cuando los individuos perciben una disparidad entre el estatus que creen tener y el que los demás perciben.



tomado de: psicobachi.blogspot.com



FUNCIONAMIENTO DE ACUERDO AL TAMAÑO DE UN GRUPO



- ▶ Los grupos grandes se conforman de doce o más miembros son buenos para hacer aportaciones variadas, por lo que resultan más eficaces si la meta es hacer descubrimientos.
- ▶ Los grupos pequeños son mejores para obtener algo productivo con un insumo, lo que hace que aquellos con siete miembros, aproximadamente, suelen tener más eficacia para ponerse en acción.
- ▶ Uno de los descubrimientos más importantes que se relaciona con el tamaño del grupo se denomina pereza social, que es la tendencia por la que los individuos hacen menos esfuerzo cuando trabajan en forma colectiva que individual. Esto contradice la lógica de que la productividad del grupo en conjunto debería, al menos, igualar la suma de la productividad de cada uno de los individuos que lo constituyen.

COHESION EN EL GRUPO DE TRABAJO

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



TOMA DE DECISIONES EN UN GRUPO

- ▶ Fortalezas de la toma de decisiones grupal: los grupos generan información y conocimientos más complejos. Al sumar los recursos de varios individuos, los grupos hacen más aportes al proceso de decisión. Además de aumentar las aportaciones, los grupos introducen heterogeneidad al proceso de toma de decisiones. Ofrecen más diversidad y puntos de vista.
- ▶ Pensamiento de grupo: Fenómeno en el que la norma del consenso supera la evaluación realista de cursos alternativos de acción.
- ▶ Desplazamiento del grupo: cambio en el riesgo de la decisión entre la del grupo y la decisión individual que tomarían los miembros de éste; puede ser de carácter conservador o hacia un riesgo mayor.
- ▶ Técnicas en la toma de decisiones en un grupo.
- ▶ Grupos interactuantes: grupos comunes, en los que sus miembros interactúan uno con otro, cara a cara.
- ▶ Lluvia de ideas Proceso: de generación de ideas que estimula de manera específica todas y cada una de las alternativas, sin hacer ninguna crítica de ellas.
- ▶ Técnica del grupo nominal Método para tomar decisiones en grupo, en el que los miembros individuales se reúnen cara a cara para unificar sus juicios en forma sistemática pero independiente.



TIPOS DE EQUIPOS

- ▶ Los equipos son capaces de hacer varias cosas, como fabricar productos, brindar servicios, cerrar tratos, coordinar proyectos, dar asesoría y tomar decisiones. En esta sección se describirán los cuatro tipos de equipo más comunes que es probable encontrar en una organización:
 - a) Resolver problemas
 - b) Trabajo autodirigido
 - c) Transfuncionales
 - d) Virtuales.

