



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**“EL COMPORTAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO
EN LAS ORGANIZACIONES”**

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

PRESENTA:

ZAIRRA YUNUET CONTRERAS SÁNCHEZ

ASESORA:

M. EN A. NINA ELSA GARCÍA ARTEAGA

Morelia, Mich.; Enero 2006



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a DIOS que me ha dado el regalo más grande del mundo; LA VIDA. Gracias por darme la oportunidad de culminar éste sueño, a pesar del largo camino recorrido.

A mi madre por estar siempre apoyándome y alentarme a ser mejor cada día.

A mi esposo por su apoyo y el amor incondicional que me ha demostrado en todo este tiempo.

A mi hijo por enseñarme a amar la vida y darme tantas alegrías.

A mis hermanos por el gran apoyo cuando más los necesite.

A mis profesores que han compartido conmigo sus conocimientos, y muy en especial a la M. en A. Nina Elsa García Arteaga por la paciencia y atención que me ha brindado.

DEDICATORIA

**A mi Abuelita que aunque ya no esta conmigo,
fué, es, y será el ejemplo en mi vida.
Y recuerda que: te adoro y siempre estas
en mi corazón.**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I “ FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL”	2
1.1 Dinámica de las personas y las Organizaciones	3
1.2 Modelos de Comportamiento Organizacional	15
1.3 Administración de la Comunicación	20
1.4 Sistemas Sociales y Cultura Organizacional	30
CAPITULO II “ COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL E INTERPERSONAL”	34
2.1 Actitudes de los empleados y sus efectos	35
2.2 Problemas entre las Organizaciones y los Individuos	39
2.3 Comportamiento interpersonal	46
CAPITULO III “ COMPORTAMIENTO GRUPAL”	55
3.1 Grupos informales y formales	56
3.2 Equipos y construcción de equipos	68

CAPITULO IV “ LA MOTIVACION DESDE EL PUNTO DE VISTA SITUACIONAL Y DE DESARROLLO”	79
4.1 El origen biológico de la naturaleza humana	80
4.2 El impacto de los procesos de socialización y de desarrollo	86
4.3 La selección de una carrera y su desarrollo	90
4.4 Un nuevo vistazo a las teorías sobre las necesidades Básicas del hombre	99
4.5 Valores y dimensiones del trabajo	108
CAPITULO V “CAMBIO Y SUS EFECTOS”	113
5.1 Administración del cambio	114
5.2 Estrés y asesoría	119
5.3 Comportamiento organizacional transcultural	128
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	137
BIBLIOGRAFIA	141

INTRODUCCION

Con el paso del tiempo ha ido teniendo auge la importancia del capital humano en las organizaciones, se ha demostrado que este factor es uno de los más importante dentro de estas, es por ello que gran variedad de autores se han dado a la tarea de estudiar todo lo que rodea y afecta de forma directa o indirecta a la productividad de las empresas.

Se han realizado numerosos estudios acerca del complejo comportamiento del ser humano, desde el sistema biológico, el porque de ciertas actitudes, como reaccionan ante los problemas, como motivarlos, como hacerlos sentir parte de la organización y así tener no solo empleados, sino seres humanos motivados.

Sin duda alguna para todo administrador es de vital importancia saber como funciona su fuerza laboral, y de esta forma controlar de la mejor manera posible todas las circunstancias que puedan afectar a la empresa y así mismo conocer las mejores tácticas para disminuir el ausentismo, la rotación de personal, y los posibles conflictos que pudieran tener repercusiones indeseables.

CAPITULO I

“FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO

ORGANIZACIONAL”

1.1 DINAMICA DE LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES.

A fin de entender que ocurre en los centros de trabajo, hay que partir de la definición, los objetivos, las fuerzas y las características principales del comportamiento organizacional (CO).

DEFINICION.- El comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas –individual y grupalmente actúan con mayor efectividad. También es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega una gran cantidad de investigadores y desarrollos conceptuales.

El comportamiento organizacional brinda un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis. Por ejemplo: ayuda a que los administradores observen el comportamiento de los individuos en la organización. También facilita su comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales.

OBJETIVOS.- Muchas ciencias comparten cuatro objetivos: describir, entender, predecir y controlar ciertos fenómenos; a esto se le llama objetivos del comportamiento organizacional.

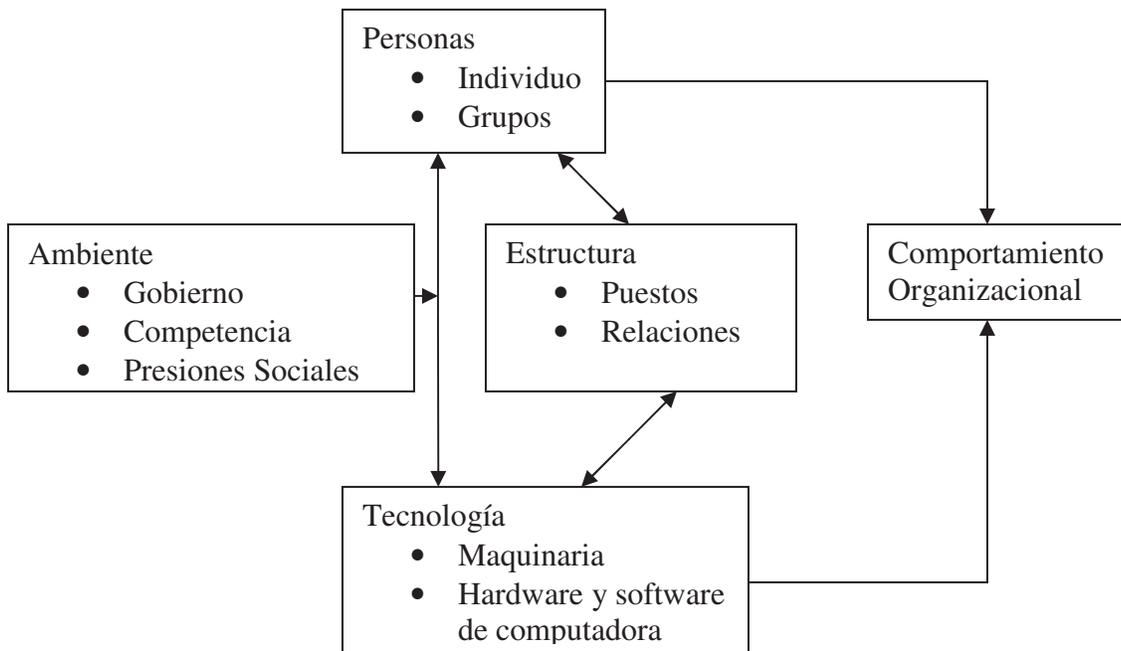
El primer objetivo es *describir* sistemáticamente como se comportan las personas en condiciones distintas; al lograr lo anteriormente mencionado los administradores se comunican con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.

Un segundo objetivo es *entender* por que las personas se comportan como lo hacen. Seria muy frustrante que los administradores solo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes, por ello la busca de explicaciones.

Predecir el comportamiento futuro de los empleados es otro objetivo. Los administradores tendrán la capacidad de predecir cuales empleados serán dedicados y productivos, y cuales se caracterizaran por ausentismo, retardos, o conducta perturbadora en determinado momento.

El último objetivo del comportamiento organizacional es *controlar*. Los administradores son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados.

FUERZAS.- Es muy complejo el conjunto de fuerzas que afecta a la naturaleza de las organizaciones actuales. La amplia gama de temas y tendencias en dichas fuerzas puede clasificarse en cuatro áreas; personas, estructura, tecnología y ambiente en que opera la organización.



- Factores clave que afectan el comportamiento organizacional.

Personas. Las personas componen el sistema social interno de una compañía. Esta formado por individuos y por grupos tanto grandes como pequeños. Hay grupos informales o extraoficiales, así como formales y oficiales. También son dinámicos, pues se forman, cambian y se desintegran; las personas son seres vivos, pensantes y con sentimientos, que trabajan en la organización para lograr sus objetivos.

Estructura. La estructura define la relación formal y las funciones de las personas en las organizaciones. Se requieren diferentes puestos para realizar todas las actividades de la empresa, existen, todas esas personas tienen que estar relacionadas de manera estructurada para que su trabajo se coordine efectivamente, pero al mismo tiempo estas relaciones pueden generar problemas complejos de cooperación, negociación y toma de decisiones.

Tecnología. La tecnología aporta los recursos con que trabajan las personas e influye en las tareas que ellas realizan. La tecnología también afecta de manera significativa las relaciones laborales, el gran beneficio de la tecnología es que permite a las personas trabajar mas y hacerlo de mejor manera, si bien las restringe en diversas formas; tiene tanto costos como beneficios.

Ambiente Todas las organizaciones funcionan en el contexto de un ambiente interno y otro externo, ya que ninguna organización esta aislada, es parte de un sistema más grande que abarca muchos otros elementos, como el gobierno, las familias y otras organizaciones.

Ninguna organización, como una fábrica o escuela, puede escapar a la influencia de su ambiente externo. Este afecta las actitudes de las personas y condiciones de trabajo, además de generar competencia por los recursos y el poder.

CARACTERISTICAS POSITIVAS DEL CAMPO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Una de las ventajas principales del comportamiento organizacional es su naturaleza *interdisciplinaria*. Integra las ciencias del comportamiento con otras ciencias sociales que pueden contribuir con el. De esas disciplinas, aprovecha todas las ideas que mejoran las relaciones entre las personas y organizaciones.

Otra ventaja del comportamiento organizacional es su base emergente de *conocimientos de investigación y marcos de referencia conceptuales*. Las claves de su éxito es pasado y futuro giran alrededor de procesos relacionados con el desarrollo de teorías, investigaciones y practica administrativa.

Por fortuna, una tercera ventaja del comportamiento organizacional es la *aceptación creciente de la teoría e investigación* por los administradores en ejercicio. Hoy los administradores son mas receptivos a los nuevos modelos, apoyan las investigaciones correspondientes y experimentan ávidamente con las nuevas ideas.

CONCEPTOS FUNDAMENTALES

El comportamiento organizacional parte de un conjunto de conceptos fundamentales que giran alrededor de la naturaleza de las personas y organizaciones. Estos conceptos son principios perdurables que constituyen un fundamento sólido del CO.

Naturaleza de las personas

- Diferencias individuales
- Percepciones
- La persona como un todo
- Comportamiento motivado
- Deseo de participación
- Valor de la persona

Naturaleza de las organizaciones

- Sistemas sociales
- Interés mutuo
- Ética

Diferencias individuales.- Las diferencias individuales significan que los administradores pueden motivar de manera óptima a los empleados si les dan trato distinto, precisan que el trato del administrador hacia los empleados sea individual, no estadístico. Esta creencia de que cada persona difiere de los demás suele llamarse **ley de las diferencias individuales.**

Percepción.- Las personas ven el mundo y su contenido de manera distinta, su punto de vista del ambiente esta coloreado por la percepción, que es la forma singular en que cada persona ve, organiza e interpreta su entorno.

Los empleados ven su mundo laboral de maneras distintas, por diversas razones. Es factible que difieran en su personalidad, necesidades, factores demográficos y experiencias o que se encuentren en entornos físicos, periodos cronológicos o contextos sociales diferentes.

La persona como entidad.- A las organizaciones en general les gustaría emplear solo las habilidades o el cerebro de sus empleados, en realidad contratan a la persona como un todo. Las habilidades no existen independientemente de los antecedentes o conocimientos. La vida en el hogar no puede separarse por completo de la vida laboral, de igual modo que no es posible separar los problemas emocionales de los padecimientos físicos.

Comportamiento motivado.- Aprendemos de la psicología que el comportamiento normal tiene ciertas causas; estas suelen relacionarse con las necesidades de la persona o con las consecuencias que resultan de sus actos. En el caso de las necesidades, las personas están motivadas no por lo que pensamos que deberían tener, sino por lo que ellas quieren.

Ello hace que los administradores tengan dos formas básicas de motivar a las personas; pueden mostrar que ciertas acciones incrementan su satisfacción de necesidades o indicar como podría disminuir tal satisfacción si sus acciones son desaconsejables.

Deseo de participación.- En la actualidad muchos empleados buscan oportunidades en el trabajo para participar en decisiones importantes, con lo que aportan sus talentos e ideas al éxito de la organización. Por ende, las organizaciones necesitan brindar oportunidades para la participación significativa, ello puede lograrse mediante el empowerment de los empleados, practica que genera beneficios mutuos para ambas partes.

Valor de la persona.- Las personas merecen trato distinto del que se da a los demás factores de la producción, a causa de esta distinción, quieren que las traten con interés, respeto y dignidad, trato que exigen cada vez más de sus patronos.

NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES

Los tres conceptos clave son que se trata de sistemas sociales, están formados con base en intereses mutuos y deben dar trato ético a los empleados.

Sistemas sociales.- Las organizaciones son sistemas sociales, por lo que sus actividades están regidas por leyes sociales y psicológicas. Su comportamiento esta influido por su grupo y por sus intereses individuales. De hecho, en las organizaciones coexisten dos tipos de sistemas sociales; el sistema social formal (oficial), y el otro, el sistema social informal.

Interés mutuo.- Las organizaciones necesitan de las personas, y estas, de las organizaciones, las organizaciones tienen un propósito humano; se forman y mantienen sobre la base de la **mutualidad de intereses** de sus participantes.

Ética.- El trato ético es necesario para atraer y retener a los empleados valiosos, en una era en que las compañías prácticamente se pelean por los buenos trabajadores, a fin de tener éxito, las empresas deben tratar de manera ética a su fuerza de trabajo. Son cada vez mas las compañías que reconocen estas necesidades y responden a ellas con diversos programas para garantizar niveles superiores de desempeño ético de administradores y empleados por igual.

ENFOQUES BASICOS

El comportamiento organizacional busca integrar cuatro elementos: personas, estructura, tecnología y ambiente.

Enfoque de recursos humanos (de apoyo). El enfoque de recursos humanos se relaciona con el crecimiento y desarrollo de las personas hacia niveles mas altos de competencia, creatividad y realización personal, puesto que las personas son el recurso central de toda organización y toda sociedad.

Por otra parte, el enfoque de recursos humanos se basa en el apoyo. Ayuda a que los empleados se conviertan en personas mejores y más responsables, después de lo cual intenta crear un ambiente en que puedan contribuir hasta el límite de su capacidad mejorada.

En lo fundamental el enfoque de recursos humanos significa que mejores personas logran mejores resultados.

Enfoque de contingencia. El enfoque de contingencia significa que situaciones distintas requieren prácticas de comportamiento diferentes para ser efectivas.

En la medida en que se perfeccionó la disciplina del comportamiento organizacional, se apoyo el concepto de universalidad.

Enfoque orientado hacia los resultados. Todas las organizaciones necesitan lograr resultados. Un objetivo predominante en muchas es el de la productividad. La productividad, en su definición más sencilla, es una proporción que compara las unidades de productos con las de insumos. La idea de productividad es una medida valiosa de cuan bien se utilizan los recursos en una sociedad.

Enfoque de sistemas. Así pues, el enfoque de sistemas obliga a que los administradores tengan un punto de vista integral del tema. El comportamiento organizacional integral interpreta las relaciones personas-organizaciones con base en la persona, el grupo, la organización y el sistema social completos. Los problemas se analizan con base en toda la situación que tiene efecto en ellos, no como situaciones o problemas aislados.

Por lo tanto la función de los administradores es emplear el comportamiento organizacional para alcanzar objetivos individuales, organizacionales y sociales. Para ello es necesario llevar a cabo un análisis de costo-beneficio para determinar si las posibles acciones tendrán efecto positivo o negativo neto.

LIMITACIONES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Prejuicios Respecto Del Comportamiento

Todas aquellas personas que carecen de comprensión de los sistemas pueden presentar prejuicios respecto del comportamiento. Este problema es un reflejo de la visión túnel, en que la persona tiene punto de vista limitado, como si viera a través de un túnel o usara anteojeras; tan solo aprecia la vista limitada en el otro extremo del túnel, mientras que pasa por alto el paisaje circundante.

Quien hace caso omiso de las necesidades de los demás como consumidores de productos de la organización y se convierte en defensor de las necesidades de los empleados aplica incorrectamente los conceptos del comportamiento organizacional como de igual forma quien presiona para obtener resultados en producción sin considerar las necesidades de los empleados.

LEY DE LOS RENDIMIENTOS DECRECIENTES

La ley de rendimientos decrecientes afirma que al llegar a cierto punto los aumentos de una práctica aconsejable producen rendimientos cada vez menores, que luego llegan a cero e incluso se vuelven negativos conforme se añaden más incrementos. Este concepto implica que en cualquier situación dada, existe una cantidad óptima de una práctica aconsejable, como el reconocimiento o participación.

La eficacia organizacional se logra no al maximizar una variable humana, sino al trabajar con todas las variables del sistema en forma equilibrada.

MANIPULACIÓN POCO ÉTICA DE LAS PERSONAS

Los conocimientos y técnicas pueden usarse para manipular a las personas de manera poco ética, así como para el desarrollo de su potencial.

La filosofía del comportamiento organizacional es de apoyo y orientada hacia los recursos humanos. Busca mejorar el entorno humano y ayudar a que las personas desarrollen todo su potencial.

El liderazgo ético reconoce principios como los siguientes:

- Responsabilidad social.
- Comunicación abierta.
- Análisis de costo-beneficio.

1.2 MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Los propósitos fundamentales de los sistemas de comportamiento organizacional son identificar las principales variables humanas y organizacionales que influyen en los resultados que intentan lograr las organizaciones y luego ayudar a modificarlas.

Los resultados finales suelen medirse de diversas formas y con base en tres criterios básicos: *rendimiento* (por ejemplo, cantidad y calidad de productos y servicios, o calidad del servicio a clientes), *satisfacción de los empleados* (que frecuentemente se refleja en disminución del ausentismo, retardos o rotación de personal), y *crecimiento y desarrollo personales* (la adquisición de conocimientos y habilidades para toda la vida, que facilitan tener empleo continuo).

MODELOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Estos constituyen el sistema de creencias que predominan en los pensamientos de los administradores y afecta sus acciones en cada organización.

Douglas McGregor fue uno de los primeros escritores en llamar la atención hacia los modelos administrativos, creando así la teoría **X** y **Y**, explicada a continuación:

TEORIA X

- A la persona promedio no le gusta trabajar y lo evita si le es posible.
- La persona promedio carece de actitud responsable, tiene poca ambición y busca ante todo seguridad.
- Muchas personas deben ser objeto de coerción, control y amenazas para hacer que trabajen.

TEORIA Y

- El trabajo es tan natural como el juego o el reposo.
- Las personas no son naturalmente holgazanas. Se han vuelto así como resultado de la experiencia.
- Las personas ejercen la auto dirección y autocontrol al servicio de los objetivos con los cuales se comprometen.
- Las personas tienen potencial. En condiciones apropiadas, aprenden a aceptar y buscar las responsabilidades. Poseen imaginación, ingenio y creatividad que pueden aplicarse al trabajo.

La argumentación de McGregor era que los administradores no toman en cuenta como son en realidad las personas. Por consiguiente según afirma McGregor , los administradores necesitan cambiar a su conjunto totalmente nuevo de supuestos acerca de los individuos, basado en las investigaciones emergentes de las ciencias del comportamiento.

Los modelos como las teorías X y Y también se denominan paradigmas y son marcos de referencia de posibles explicaciones sobre el funcionamiento de la realidad.

Se analizarán los cinco modelos o paradigmas siguientes:

- ✓ Modelo autocrático.
- ✓ Modelo de custodia.
- ✓ Modelo de apoyo.
- ✓ Modelo colegiado.
- ✓ Modelo sistémico.

En el orden mencionado, corresponden de manera aproximada a la evolución histórica de la práctica administrativa durante los últimos 100 años o más. Aunque un modelo tiende a predominar en determinada época, cada uno de los demás se practica en algunas organizaciones.

Modelo autocrático. El modelo autocrático depende del poder. Quien te manda debe tener el poder para exigir, es decir, que un empleado que no acate las órdenes será castigado.

En este entorno autocrático, la orientación administrativa es de autoridad oficial y formal. Esa autoridad se delega mediante la cadena de mando a las personas a las que se aplica. Los administradores creen saber que es lo mejor y consideran que es obligación de los trabajadores acatar órdenes. Suponen que es necesario dirigir, persuadir y obligar a la gente para lograr su rendimiento, y que esa es precisamente la tarea del administrador.

Modelo de custodia. A fin de satisfacer las necesidades de seguridad de los obreros, diversas compañías iniciaron los programas de bienestar social en los decenios de 1890 y 1990. Dichos programas se conocieron posteriormente como *paternalismo*. En la década de 1930, los programas de bienestar evolucionaron a una variedad de prestaciones que brindaban seguridad a los empleados. Los patrones y los sindicatos y gobiernos empezaron a preocuparse por las necesidades de seguridad de los trabajadores. Estaban aplicando un *modelo de custodia* del comportamiento organizacional.

El enfoque de custodia lleva a que el empleado dependa de la organización. Después de varias investigaciones se concluyó que “el empleado feliz no es necesariamente el empleado mas productivo.”

Modelo de apoyo. El inicio clave de este enfoque fueron las investigaciones de Elton Mayo y F.J.Roethlisberger.

El modelo de apoyo depende del *liderazgo*, no del poder o del dinero. Por ende, la orientación del los administradores es de *apoyo al rendimiento del empleado en el trabajo*, no de fomentar simplemente las prestaciones a los empleados, como ocurre en el modelo de custodia.

Puesto que los administradores apoyan a los empleados en el trabajo, el resultado psicológico es la sensación de participación en las tareas de la organización. Los trabajadores se sienten mas motivados que con los otros dos modelos, ya que se satisfacen mejor sus necesidades de *status y reconocimiento*.

Modelo colegiado. Una extensión útil del modelo de apoyo es el modelo colegiado. El adjetivo “colegiado” se aplica a un grupo de personas que trabajan juntas de manera cooperativa.

Este modelo depende de que los administradores generen una sensación de sociedad no los empleados. El resultado es que estos se sienten necesarios y útiles. También perciben que los administradores contribuyen en todo, de modo que les resulta fácil aceptar y respetar su función en la organización. Ven en ellos colaboradores, no jefes.

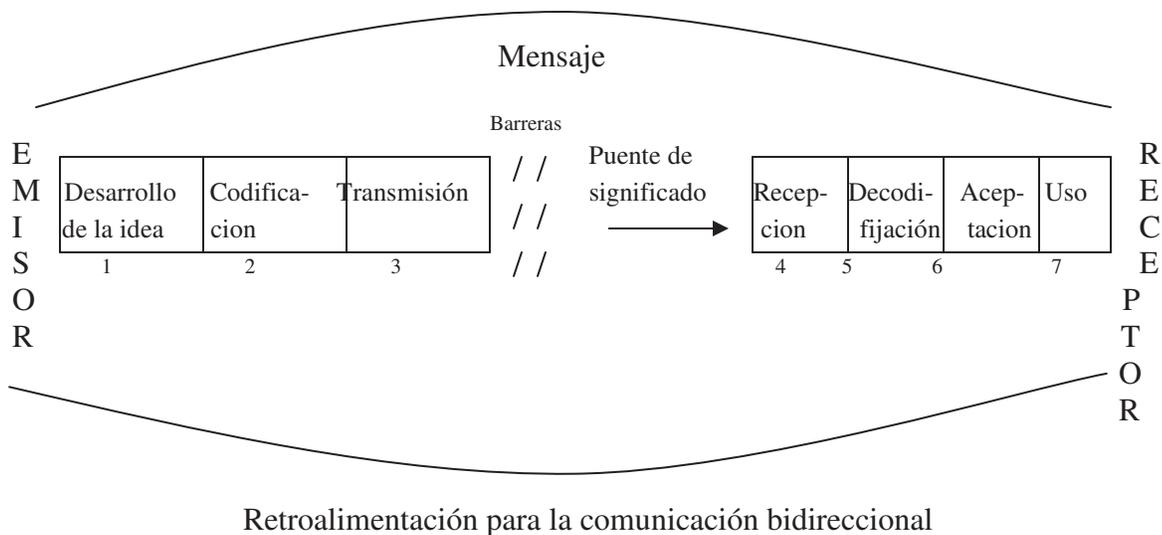
Modelo sistémico. Un modelo emergente del comportamiento organizacional es el modelo sistémico. Es el resultado de una amplia búsqueda de mayor significado en el trabajo por muchos empleados en la actualidad: quieren algo más que la simple paga y la seguridad en su puesto. A fin de lograrlo, los administradores deben mostrar cada vez mas preocupación y comprensión, ser sensibles a las necesidades de una fuerza laboral diversa, con requerimientos laborales rápidamente cambiantes y con necesidades personales y familiares complejas.

1.3 ADMINISTRACION DE LA COMUNICACIÓN.

La comunicación es la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Es una forma de ponerse en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su objetivo es que el receptor entienda el mensaje tal como lo pretende el emisor. Cuando la comunicación es efectiva establece un puente de significado entre dos personas, de modo que puedan compartir lo que sienten y conocen. En la comunicación, siempre participan por lo menos dos personas: el emisor y el receptor.

EL PROCESO DE COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL

Es el método mediante el cual el emisor llega al receptor con un mensaje. Este proceso requiere ocho pasos, sin importar que la comunicación sea verbal, con el lenguaje de signos o con algún medio de comunicación de tecnología de punta.



1. **Desarrollo de una idea.-** Consiste en desarrollar la idea que el emisor pretende transmitir. Es el paso clave ya que de este dependen los demás.
2. **Codificación.-** Es la conversión de la idea en palabras, graficas u otros símbolos adecuados para su transmisión.
3. **Transmisión.-** Consiste en la transmisión por el método que se elija, como un memorando, una llamada telefónica, etc.
4. **Recepción.-** En este paso la iniciativa se transfiere al receptor, que se concentra para recibir el mensaje.
5. **Decodificación.-** El emisor necesita que el receptor entienda el mensaje exactamente como le fue enviado.
6. **Aceptación.-** Una vez que llego el mensaje y el receptor lo decodifica, tiene la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo.
7. **Uso.-** Es el uso de la información por el receptor. Es un paso de acción fundamental, en que el receptor controla gran parte de lo que se hace.
8. **Retroalimentación.-** Cuando el receptor acepta el mensaje y responde al emisor, ha ocurrido la retroalimentación. Esta completa el ciclo de comunicación, ya que ocurre un flujo de mensaje del emisor al receptor, y de este al emisor.

BARRERAS A LA COMUNICACIÓN

El hecho de que el mensaje haya llegado al receptor y este haga todo lo posible por decodificarlo, existen obstáculos o barreras de la comunicación las cuales son de tres tipos: personales, físicas y semánticas.

Barreras personales.- Son interferencias en la comunicación que resultan de las emociones humanas, los valores y los hábitos de escuchar deficientes; de igual manera pueden provenir de diferencias en la educación, el grupo étnico, el género, la posición socioeconómica u otros factores.

Nuestras emociones actúan como filtros de percepción en casi todas las comunicaciones. Vemos y oímos lo que estamos sintonizados emocionalmente para ver y oír, de modo que la comunicación está guiada por las experiencias personales.

Barreras físicas.- Son interferencias en la comunicación que ocurren en el entorno. Una barrera física común es el ruido que produce una distracción repentina; otra barrera física sería la distancia entre las personas, los muros o la estática que interfiere en los mensajes radiofónicos.

Barreras semánticas.- Surgen de las limitaciones de los símbolos con los que nos comunicamos. Los símbolos tienen distintos significados y es necesario elegir uno; en ocasiones no se elige correctamente y puede suscitarse un malentendido.

La semántica es un desafío para las personas de diferentes culturas que intentan comunicarse; ya que no solo deben aprender el significado literal de las palabras en otra lengua, sino que también han de interpretarlas.

SÍMBOLOS DE LA COMUNICACIÓN

Palabras.- Son el principal símbolo de comunicación en el trabajo. Sin embargo, existe una dificultad importante, ya que casi todas las palabras de uso común tienen varios significados. La complejidad de una sola lengua se vuelve incluso mayor cuando intentan comunicarse personas con diferente formación, como el nivel de estudios, grupo étnico o cultura diferente.

Imágenes.- Sirven para aclarar la comunicación con palabras. Las organizaciones usan mucho las imágenes como programas, graficas de avance, graficas de espina, mapas causales, auxiliares visuales en programas de capacitación, modelos a escala de productos y otros similares.

“Una imagen vale mas que mil palabras”: sin embargo, para que las imágenes sean efectivas deben combinarse con palabras y acciones bien escogidas, que complementen lo que pretende decirse.

Acción (comunicación no verbal).- Es importante que las personas tengan claro que lo que hacen es una forma de comunicación, por ejemplo; un apretón de manos y una sonrisa tienen significado.

Aquí se deben de tomar en cuenta dos aspectos importantes; el hecho de no actuar y el aspecto que los hechos dicen más que mil palabras.

Esto quiere decir que el hecho de no actuar como no reconocer el trabajo bien hecho de un empleado o que no proporciona los recursos prometidos esta enviando un mensaje a esa persona.

Y referente al aspecto de los hechos dicen más que mil palabras, es decir, siempre que existe una diferencia entre lo que alguien hace y lo que dice, existe una falta de credibilidad.

COMUNICACION DESCENDENTE

La comunicación descendente en una organización es el flujo de información de los niveles superiores de autoridad a los niveles inferiores. Casi la mitad de las comunicaciones esenciales tiene lugar con subordinados, mientras que el resto se divide entre los superiores, colegas y receptores externos.

La comunicación efectiva tiene cuatro fundamentos que son como pilares que funcionan como requisitos de un enfoque efectivo.

1.- *Desarrollar una actitud de comunicación positiva.*- Deben convencerse de que la comunicación es parte importante de su trabajo.

2.- *Deben trabajar continuamente para estar informados.*- Necesitan buscar información pertinente de interés para sus empleados, compartirla con ellos y ayudara que se sientan informados.

3.- *Planear la comunicación.*- Hacerlo de manera consciente y deben hacerlo al empezar un curso de acción.

4.- *Desarrollar la confianza.*- Si los subordinados no confían en sus superiores, es menos probable que escuchen los mensajes de los administradores o que crean en ellos.

La aceptación del mensaje por el receptor es fundamental y puede no darse por lo que pudiere existir otro problema de comunicación; con el fin de evitar que esto suceda se puede seguir una serie de factores que alientan la aceptación de un mensaje.

- Legitimidad reconocida del emisor para enviar el mensaje.
- Competencia percibida del emisor en relación con el tema.
- Confianza en el emisor como líder y como persona.
- Credibilidad percibida del mensaje que se recibe.
- Aceptación de las tareas y objetivos que se intenta lograr con el comunicado.
- Poder del emisor para aplicar directa o indirectamente sanciones al receptor.

Si se logra prevenir la sobrecarga y se aumentan las probabilidades de aceptación con el uso de esos seis factores, el administrador puede dirigir su atención a satisfacer las cuatro necesidades de comunicación importantes de los empleados.

Los empleados de niveles inferiores tienen necesidades de comunicación diversas; los administradores creen entenderlas, por lo contrario los subordinados no lo creen. Esta diferencia dificulta más la comunicación.

COMUNICACIÓN ASCENDENTE

La comunicación ascendente en una organización es el flujo de información de los niveles inferiores a los niveles superiores o de autoridad. Cuando este flujo se rompe, los administradores pierden contacto con las necesidades de los empleados y carecen de información suficiente para tomar decisiones adecuadas.

Son varios los problemas que afectan a la comunicación ascendente, especialmente en organizaciones grandes y complejas.

La primera es la *demora*, es decir, la transmisión lenta de la información a los niveles superiores.

El segundo factor, estrechamente relacionado con el primero es la *filtración*, es decir, que el empleado selecciona la información que cree que su superior desea escuchar.

En algunas ocasiones para evitar la filtración, los empleados recurren al *corto circuito*, es decir, que omiten uno o más niveles de la jerarquía de comunicación. Esto de alguna manera reduce la filtración y las demoras pero por otro molesta a los que son omitidos.

Otro problema gira alrededor de la necesidad de *respuesta legítima* de los empleados; se refiere a que como ellos comienzan la comunicación esperan una respuesta inmediata, y al darse esto se alienta a la continuación de los mensajes ascendentes, como por lo contrario suprime la comunicación ascendente futura.

Un problema más de la comunicación es la *distorsión*; consiste en la modificación intencionada de un mensaje con el fin de un logro personal.

OTRAS FORMAS DE COMUNICACIÓN

La comunicación no siempre tiene lugar directamente hacia arriba o hacia abajo en la jerarquía organizacional; por lo que a continuación se mencionaran algunas de otras formas de comunicación.

Comunicación lateral. Este tipo de comunicación también es llamada cruzada, y es aquella que se da a lo largo de la cadena de mando. Es muy frecuente que la comunicación lateral sea la predominante entre el personal gerencial.

En este tipo de comunicación juega un muy importante papel los llamados "vínculos"; que es aquel nombre que se le da a los empleados que desempeñan una función importante en la comunicación lateral; es decir, son personas que tienen lazos de comunicación fuertes en su departamento, con personal de otras áreas y, frecuentemente, con la comunidad exterior.

Estas relaciones permiten que recopilen grandes cantidades de información, que transfieren a otros y ello les brinda una fuente de estatus y poder gerencial.

Otra muy buena opción para facilitar la comunicación es el uso de un ombudsperson; que es un puesto creado para recibir solicitudes, quejas, peticiones de aclaración de políticas o acusaciones de actos indebidos, de empleados que no se sienten a gusto con la idea de utilizar los canales normales, y responder a todo ello.

De esta manera, se crea una opción directa respecto de la cadena de mando y los empleados sienten que el problema es atendido por un interlocutor justo e imparcial.

Comunicación electrónica (e-mail). Este tipo de comunicación es muy útil y en los últimos tiempos a crecido de forma inimaginable, ya que permite enviar casi instantáneamente un mensaje a una persona o a centenares. Las ventajas principales de los sistemas de correo electrónico residen en su alta velocidad y conveniencia, y sus desventajas mas importantes, es la perdida del contacto cara a cara.

COMUNICACIÓN INFORMAL

Básicamente este tipo de comunicación gira alrededor del chisme, y aunque este tiende a transmitirse verbalmente, también puede estar escrita; un ejemplo muy claro es en las modernas oficinas electrónicas donde los mensajes habitualmente aparecen en las pantallas de las computadoras, lo que crea la nueva era del chisme electrónico.

Características del chisme. La información se difunde por medio de cadenas de grupos, ya que cada eslabón de la cadena tiende a informar a un grupo de personas no a una sola. Por consiguiente, solo unas cuantas personas son comunicadores informales activas de una unidad de información específica; a los cuales se les denomina individuos de enlace o vínculos.

Rumores. Los rumores son información que se comunica informalmente sin pruebas que la confirmen, es la parte no verificada y no cierta del chisme.

Los rumores se deben principalmente a intereses y ambigüedades en una situación, y depende en gran parte de ello, por lo que tienden a cambiar conforme pasan de una persona a otra.

1.4 SISTEMAS SOCIALES Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Un sistema social es un conjunto complejo de relaciones entre seres humanos que interactúan de muchas formas. Cada pequeño grupo es un subsistema en grupos mayores, que su vez lo son de otros incluso mas grande, y así sucesivamente hasta llegar a toda la población mundial.

Existen dos aspectos importantes de la interacción de las personas en un sistema social.

El primero es que el comportamiento de cada uno de sus miembros puede tener efecto directo o indirecto en la conducta de los demás, es decir, el cambio en una parte del sistema afecta a todas las demás aunque sea mínimo el efecto.

El segundo aspecto importante gira alrededor de los limites del sistema; los sistemas sociales son sistemas abiertos que interactúan con su entorno; por lo tanto los miembros del sistema social deben tener conciencia de la naturaleza de su ambiente y de su efecto en otros miembros de su sistema social y fuera de este.

CULTURA SOCIAL

El entorno amplio en que viven las personas es su cultura social. Las personas aprenden a depender de su cultura, esta les brinda estabilidad y seguridad, ya que les permite entender que ocurre en su comunidad cultural y saben como responder según ella.

Sin embargo, esta dependencia de una cultura también puede poner sordos a los empleados, impidiéndoles aprovechar los beneficios de la exposición a personas con otros antecedentes culturales.

Los empleados tienen que aprender como adaptarse a otros para aprovechar las oportunidades que se presentan, así como para evitar posibles consecuencias negativas.

Existe una gran diversidad de cultura en casi todas las organizaciones y esto hace que a su vez los empleados se dividan en subgrupos de diversos tipos.

Esta división depende de dos conjuntos amplios de factores; en primer término, las diferencias y similitudes relacionadas con el trabajo, como el tipo de trabajo, el nivel jerárquico y la proximidad física.

En segundo término es el conjunto de factores no relacionados con el trabajo; surge principalmente de los antecedentes personales del individuo y es muy importante por razones legales, morales y económicas.

VALORES DE LA CULTURA SOCIAL

- **Ética laboral**.- Significa que muchas personas ven su trabajo como algo muy importante y como un objetivo deseable en la vida; les gusta su trabajo y obtienen satisfacción de él.
- **Responsabilidad social**.- Es el reconocimiento de que las compañías influyen de manera significativa en el sistema social y que esa influencia se debe considerar y equilibrar aproximadamente en todas las acciones organizacionales.

Roles. Es un conjunto de acciones que se esperan de una persona en actividades relacionadas con otros individuos. El rol refleja la posición del sujeto en el sistema social, con sus correspondientes derechos y obligaciones, poder y responsabilidad.

Mentores. Un mentor es un modelo de rol que guía a otro empleado al compartir con él consejos valiosos acerca de los roles que debe desempeñar y comportamientos que ha de evitar.

Los mentores enseñan, aconsejan, entrenan, apoyan, alientan. Los mentores suelen ser personas mayores, exitosas y respetadas por sus colegas.

Estatus. Es la posición social de una persona en grupo. Es una marca del grado de reconocimiento, honor y aceptación conferido a la persona.

Las personas de estatus alto en un grupo suelen tener mayor poder e influencia que los de estatus bajo; en lo fundamental el estatus alto brinda a la persona la oportunidad de desempeñar un rol más importante en la organización; en consecuencia quienes poseen estatus bajo tienden a sentirse aislados y a mostrar más síntomas de estrés que los de estatus alto.

El estatus ayuda a determinar quien es el líder informal de un grupo, además de servir definitivamente para motivar a quienes buscan ascender en la empresa. Algunas personas son buscadoras de estatus, es decir, desean un trabajo de estatus alto, sin importar otras condiciones de trabajo. Estas personas pueden ser estimuladas para cumplir los requisitos de puestos de estatus alto, de modo que se sientan retribuidas.

CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Constituye un elemento clave del ambiente laboral donde los empleados realizan su trabajo. La idea de la cultura organizacional es hasta cierto punto intangible, ya que no se puede ver ni tocar, si bien esta presente y tiene efectos amplios.

Algunas de las características de la cultura son:

- Distintiva
- Estable
- Implícita
- Simbólica
- Ningún tipo es el mejor
- Integrada
- Aceptada
- Es el reflejo de los altos directivos
- Subcultura
- Fuerza variable

La cultura organizacional refleja los supuestos y los valores que sirven de guía a su organización. Son factores poderosos e intangibles que influyen en el comportamiento de los empleados; los participantes aprenderán acerca de la cultura de la organización mediante el proceso de socialización e influyen en ella mediante la individualización.

CAPITULO II

“ COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL E INTERPERSONAL”

2.1 ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS Y SUS EFECTOS.

Para continuar con este capítulo partiremos de lo que es la definición de las actitudes.

Las actitudes son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos. Manifiesta la opinión de quien habla acerca de algo; son los sentimientos y las creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su ambiente, su compromiso con las acciones que se pretenden y, en última instancia, su comportamiento.

Existen varios tipos de actitudes pero en esta ocasión nos enfocaremos solo a las del comportamiento organizacional, las cuales son tres:

- Satisfacción en el trabajo.
- Participación en el trabajo (dedicación).
- Compromiso con la organización.

Satisfacción con el trabajo.- Este término, también conocido como satisfacción laboral se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquellas que se sienten insatisfechas albergan actitudes negativas.

Participación en el trabajo.- Una definición factible sería el que la participación en el trabajo mide el grado en el que una persona se identifica, psicológicamente hablando, con su trabajo y considera que su desempeño percibido es importante para su sentido de valía personal. Los empleados con gran participación en su trabajo se identifican intensamente con el trabajo que realizan y se interesan realmente en él. Los empleados dedicados a su trabajo creen en la ética laboral, tienen necesidades de crecimiento altas y disfrutan de la participación en la toma de decisiones. En consecuencia, pocas veces llegan tarde o faltan, están dispuestos a trabajar largas jornadas e intentan lograr un rendimiento alto.

Compromiso con la organización.- Se define como un estado en el que un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella. Al igual que una fuerza magnética intensa, que atrae entre sí a objetos metálicos, es una medida de la disposición del empleado para pertenecer en la compañía a futuro. Es frecuente que refleje su creencia en la misión y los objetivos de la empresa, su disposición a dedicar esfuerzos a lograrlos, y su intención de continuar trabajando en ella. El compromiso suele ser mayor entre los empleados con mayor antigüedad, con éxito personal en la organización o que se desempeñan con un grupo de trabajadores comprometidos.

EFFECTOS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS

La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción en la vida, la naturaleza del ambiente del empleado fuera de su centro de trabajo influye de manera indirecta en sus sentimientos en el trabajo. Así mismo, el trabajo es parte importante de la vida de muchas personas, de modo que la satisfacción en él influye en su satisfacción general con la vida. El resultado es que existe un *efecto de cascada*, que ocurre en ambas direcciones, entre la satisfacción en el trabajo y en la vida.

Satisfacción y productividad.- Los empleados contentos no son siempre empleados productivos, las pruebas indican que lo contrario es más exacto: es la productividad a la que lleva a la satisfacción.

Cuando se reúnen datos de satisfacción y productividad en toda la organización, encontramos que las empresas con más empleados satisfechos son más eficaces que aquellas con menos empleados satisfechos. Por ende, aunque no estemos en posición de decir que un trabajador más contento es más productivo, quizás sea cierto que las organizaciones contentas son más productivas.

Satisfacción y ausentismo.- Es comprensible que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de faltar al trabajo, pero otros factores, tienen un efecto en la relación y reducen este coeficiente. Por ejemplo, las organizaciones que tienen prestaciones muy liberales en cuanto a los permisos por enfermedad alientan a todos sus empleados incluyendo a los más satisfechos, a que se tomen días libres.

Satisfacción y rotación.- Factores como las condiciones del mercado de trabajo, esperanza de otras oportunidades de trabajo y antigüedad en la organización también son restricciones importantes para decidir si se deja o no el trabajo actual. El grado de satisfacción es menos importante para predecir la rotación de los que mejor se desempeñan, ya que la organización hace esfuerzos considerables por conservar a estas personas, otorgándoles aumentos, elogios, reconocimientos, más oportunidades de ascender, etc.

Robos.- Algunos trabajadores roban productos o materiales, otros utilizan sin autorización servicios de la compañía, algunos más falsifican cheques o cometen otros tipos de fraude. Todos estos actos constituyen un robo, es decir, la sustracción no autorizada de recursos de la compañía. La causa de estos robos se deben a que se sienten explotados, con trabajos excesivos o frustrados por el trato impersonal que reciben de la compañía. En su mente, justifican su comportamiento poco ético como una forma de reestablecer su percepción de la equidad perdida o incluso vengarse por lo que consideran un trato indebido de los supervisores.

Violencia.- Esta es una de las consecuencias más extremas de la insatisfacción de los empleados. Existen diversas formas de violencia como la de agresión verbal o física en el trabajo, como también puede incluirse violencia a los clientes y a personas desconocidas, que de igual forma tienen el mismo efecto, por lo que millones de trabajadores son ahora víctimas de la violencia en el centro de trabajo cada año y muchos más viven bajo la amenaza directa o percibida de esa violencia.

2.2 PROBLEMAS ENTRE LAS ORGANIZACIONES Y LOS INDIVIDUOS

Sin duda alguna es muy cierto que innumerables ocasiones las empresas difieren con los empleados en cuestiones de políticas, requisitos, etc. Por esto es muy importante llegar a acuerdos desde el comienzo para evitar posibles conflictos en un futuro.

En algunas áreas de conflictos potenciales entre individuos y organizaciones son la legitimidad de la influencia organizacional, los derechos a la vida privada y la disciplina. Una preocupación importante es garantizar que la empresa guíe las actividades y decisiones del empleado, sin que ejerza control indebido en detrimento de él.

DERECHOS A LA VIDA PRIVADA

Estos se relacionan principalmente con la intromisión de la empresa en la vida privada de las personas y la difusión no autorizada de información confidencial sobre una persona de modo que le cause sufrimiento o daño emocional.

Debido a la importancia de la vida privada de los empleados, en muchas de las grandes compañías se han creado lineamientos de políticas para protegerla.

A continuación se señalan algunos de esos lineamientos de política sobre la vida privada que usan algunas empresas:

- Pertinencia. Se debe registrar y conservar solo la información necesaria y útil.
- Obsolescencia. Se debe eliminar periódicamente la información obsoleta.
- Notificación. No debe existir un sistema de datos personales desconocido para los empleados.
- Deber fiduciario. Quien guarda la información es responsable de su seguridad.
- Confidencialidad. La información debe revelarse sólo a quienes tengan necesidad de conocerla, además de que darla a conocer fuera de la empresa normalmente debe ocurrir sólo con autorización del empleado.
- Proceso adecuado. El empleado debe contar con la posibilidad de examinar los registros y criticarlos si parecen incorrectos.
- Protección de la psique. No debe haber intromisión ni exhibición del yo interno del empleado sin su autorización previa y por razones de peso.

TRATAMIENTO Y CONTROL DEL ALCOHOLISMO

El alcoholismo constituye un problema médico y laboral, de modo que las empresas tienen que prever políticas y programas responsables para enfrentarlo sin poner en entredicho los derechos a la vida privada. El problema del alcoholismo se refleja en ausentismo, trabajo deficiente, baja productividad y costos afines; es por ello la importancia que tiene.

CONSUMO DE DROGAS

El consumo de drogas no alcohólicas, en particular si ocurre en el trabajo, puede causar graves problemas al empleado, el patrón y otros empleados. En algunas situaciones laborales, como pilotos de aviación, cirujanos, ingenieros ferrocarrileros u operadores de grúas, los efectos directos del consumo de drogas pueden ser desastrosos.

Las consecuencias del consumo de drogas por los empleados son enormes para los patrones. Los robos de bienes de la compañía cometidos para costear la drogadicción cuestan miles de millones de dólares cada año a las compañías. Las tasas de ausentismo de trabajadores con problemas de drogas son hasta dieciséis veces mayores que en el resto de los empleados, y las de accidentes, hasta del cuádruplo.

PRUEBAS GENÉTICAS

Los adelantos en la genética han permitido que los médicos puedan predecir con exactitud si un empleado es genéticamente susceptible a uno o más tipos de enfermedades o sustancias nocivas.

El lado negativo de las pruebas genéticas se ve cuando las compañías evalúan a sus empleados actuales o solicitantes de trabajo con base en su predisposición genética y aprovechan esa información para discriminarlos con el fin de minimizar los costos futuros de gastos médicos de la empresa.

DISCRIMINACIÓN

Las leyes de oportunidades iguales de empleo prohíben la discriminación en el trabajo basada en el grupo étnico, el color de la piel, el país de origen, el sexo, la religión, algún impedimento físico y otros factores. Los problemas clave de las oportunidades iguales de empleo están relacionados con los derechos a la vida privada.

ACOSO SEXUAL

Existe cuando los superiores subordinan las decisiones de contratación o promoción a favores sexuales, o los compañeros de trabajo actúan verbal o físicamente de manera tal que generan un ambiente de trabajo ofensivo. El acoso sexual es una violación a los derechos de la persona y una ofensa a la dignidad humana.

CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Una obligación social que muchas empresas han contraído es mejorar la calidad de vida en el trabajo de sus empleados; es decir; el ambiente favorable o desfavorable del ambiente laboral. De ninguna manera es tarea sencilla o definitiva, ya que la calidad de la vida en el trabajo existe en las percepciones de los empleados y cambia constantemente.

Además de mejorar el sistema de trabajo, los programas de calidad de la vida en el trabajo por lo general ponen énfasis en el desarrollo de las habilidades del empleado, la reducción del estrés laboral y el fomento de relaciones industriales más cooperativas.

La calidad de la vida en el trabajo se estimuló mediante esfuerzos para cambiar el alcance de los puestos con el fin de motivar a los empleados. El alcance del puesto tiene dos dimensiones, anchura y profundidad. La anchura del puesto es el número de tareas distintas de las que es responsable directo un individuo. Un puesto puede ir desde angosto (una sola tarea repetitiva) hasta ancho (varias tareas).

Para modificar la anchura del puesto se pueden utilizar dos enfoques; el primero es el de ampliación del puesto y el segundo el de rotación de puestos. Consisten en recibir una amplia variedad de tareas y asignar periódicamente un empleado a un conjunto totalmente distinto de actividades laborales.

El enriquecimiento de puestos busca añadir profundidad a un trabajo, brindando a los trabajadores más control, responsabilidad y discreción sobre la manera de realizar el trabajo; agrega motivadores a un puesto para hacerlo más satisfactorio.

Su resultado general es un enriquecimiento que fomenta el crecimiento y la realización personal.

APLICACIÓN DEL ENRIQUECIMIENTO DE PUESTOS

Este ocurre cuando el trabajo en sí es más retador, se estimulan logros, existen oportunidades de crecimiento y se brindan responsabilidades, retroalimentación y reconocimiento. Sin embargo, los empleados son los jueces finales de qué enriquece su trabajo.

Puesto que el enriquecimiento de puestos depende del punto de vista personal de cada empleado, no todos los empleados optan por puestos enriquecidos, si pueden decidir.

¿Cómo se pueden enriquecer los puestos?

A través de 5 características que se identifican como dimensiones centrales: variedad de habilidades, identidad de tareas, importancia de las tareas, autonomía y retroalimentación.

Variedad de habilidades. Permite que los empleados realicen operaciones diferentes, que suelen requerir habilidades también distintas.

Los empleados sienten que los trabajos con gran variedad son más retadores debido a la gama de habilidades necesarias. La variedad también brinda a los empleados una mayor sensación de competencia, ya que pueden desempeñar tipos distintos de trabajo en formas diferentes.

Identidad de tareas. Permite realizar una porción completa de un trabajo específico. Cuando las tareas se amplían a la producción de todo un producto o una parte identificable de éste, se ha establecido la identidad de tareas.

Importancia de las tareas. Se refiere a la magnitud del efecto, según lo percibe el trabajador, de su trabajo en otras personas. El punto clave es que los trabajadores deben creer que hacen algo importante para la organización, la sociedad o ambas.

Autonomía. Se trata de una característica del puesto que brinda al empleado discrecionalidad y control sobre las decisiones relacionadas con su trabajo y es fundamental para generar el sentido de responsabilidad en los trabajadores.

Retroalimentación. Es la información que indica a los empleados lo bueno que es su rendimiento. Puede provenir directamente del trabajo mismo (retroalimentación de tarea) o ser proporcionado de manera verbal por ejecutivos y gerentes. Aunque puede ser positiva o negativa, lo más conveniente es que esté bien equilibrada, así mismo, ha de proporcionarse con la mayor brevedad y en forma constante, no tardía y esporádicamente.

2.3 COMPORTAMIENTO INTERPERSONAL

Los conflictos interpersonales e intergrupales surgen frecuentemente cuando hay falta de acuerdo acerca de los objetivos o los métodos para lograrlos. El conflicto es un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afectó o va a afectar algo que le interesa.

Los conflictos pueden darse en el interior mismo de un empleado, entre individuos o grupos, o entre empresas que compiten.

Conflicto intrapersonal. Este tipo de conflicto se da desde el interior del individuo, como resultado de los roles competitivos que se asumen.

Conflicto interpersonal. Estos son un problema grave para muchas personas, ya que afectan profundamente sus emociones. Los individuos tienen la necesidad de proteger su autoestima y la imagen de sí mismos contra el daño que les causan otras personas, cuando se ve amenazado el concepto de sí mismo, ocurre una alteración grave y se deterioran las relaciones.

Conflicto intergrupal. En este tipo de conflictos cada grupo intenta socavar la posición del otro, adquirir poder y mejorar su imagen. Estos conflictos surgen de causas como puntos de vista distintos, lealtad al grupo y competencia por recursos.

Los conflictos interpersonales surgen de diversas fuentes:

Cambios organizacionales. Los cambios organizacionales serán omnipresentes con el ritmo creciente de las modificaciones tecnológicas, políticas y sociales, así como la tendencia del mercado hacia la economía globalizada.

Conjuntos de valores distintos. Las personas poseen creencias y sistemas de valores distintos, su filosofía suele divergir o sus valores éticos las llevan en direcciones igualmente distintas.

Amenazas al estatus. El estatus o nivel social es muy importante, cuando esta en riesgo el estatus personal la actitud de guardar las apariencias puede ser una fuerza impulsora poderosa, conforme la persona intenta mantener su imagen.

Percepciones contrastantes. Los seres humanos perciben la realidad de manera distinta, como resultado de sus experiencias y expectativas, pero otras personas podrían tener percepciones distintas de un mismo objeto o acontecimiento. A consecuencia, surgirán conflictos, a menos que los empleados aprendan a ver la realidad como la ven los demás y los ayuden a hacer lo mismo.

Falta de confianza. La confianza se refiere a la posibilidad de depender de las acciones y palabras entre dos personas. La confianza abre fronteras, brinda oportunidades para actuar y enriquece todo el tejido social de una empresa.

Choque de personalidades. No todo mundo piensa, siente, se ve o actúa de igual manera, algunas personas simplemente caen mal a otras, y no siempre es posible explicar por qué. Aunque las diferencias de personalidad pueden generar conflictos, también son un recurso importante para solucionar los problemas de manera creativa.

Aunque existen muchos rasgos para comprender en que difieren las personalidades, se agrupan en cinco factores principales: simpatía, conciencia, apertura a las experiencias, estabilidad emocional y extroversión.

EFFECTOS DEL CONFLICTO

No todos los conflictos son malos; en ves de ello, pueden originar resultados productivos o improductivos. De tal manera, un punto de vista más positivo es ver los conflictos como algo casi inevitable y buscar las formas de que produzcan resultados constructivos.

Uno de los beneficios que generan los conflictos es que las personas se ven estimuladas para buscar enfoques mejorados, que lleven a resultados más satisfactorios. Otra ventaja es que los problemas ocultos sales a relucir, y es posible confrontarlos y resolverlos.

También existen desventajas, como cuando el conflicto dura mucho tiempo, se vulva muy intenso o se permite que se centre en cuestiones personales. En el nivel interpersonal, es posible el deterioro de la cooperación y el trabajo de equipo. A nivel personal, ciertos individuos se sentirían derrotados, se dañaría la imagen de sí mismos y aumentaría el estrés personal en otros.

Los conflictos surgen de muchas fuentes y lo hacen en muchas direcciones. También varían en la rapidez con que aparecen y el grado en que son predecibles. Por esto, los administradores deben saber cuándo estimular los conflictos y cuándo resolverlos.

Pueden existir conflictos constructivos y destructivos, si el conflicto es dañino, es necesario que los gerentes apliquen una estrategia de resolución de conflictos para prevenirlo, minimizarlo o erradicarlo. Luego, han de evaluarse los resultados del conflicto desde la perspectiva de sus participantes.

Así como existen estrategias también tácticas de negociación y algunas que pueden funcionar son: elegir un sitio neutral, hacer los arreglos para que las partes se sientan de manera cómoda, no permitir la presencia de observadores y establecer fechas límites para forzar la resolución. Se aconseja que los negociadores establezcan objetivos mínimos y óptimos para cada parte por separado y por anticipado, para que se enfraquen en un proceso completo de recopilación de datos, escuchen atentamente lo que dice la otra parte y su forma de decirlo, se concentren en ideas y en personalidades, y busquen áreas en las que puedan lograr concesiones respecto a temas importantes.

ASERTIVIDAD

Confrontar los conflictos es difícil, cuando enfrentan la necesidad de negociar con otros, algunos gerentes se sienten inferiores, carecen de las habilidades necesarias o temen al poder de la otra persona.

La asertividad es el proceso de expresar sentimientos, pedir cambios legítimos, y brindar y recibir retroalimentación sincera. Una persona asertiva no tiene miedo de pedir a otra que cambie un comportamiento ofensivo ni se siente a disgusto rechazando solicitudes irracionales de otra, además son directas, sinceras y expresivas, sienten confianza en sí mismas, obtienen respeto para ellas y hacen sentir valiosos a otros.

En contraste, las personas agresivas humillan a los demás, mientras que los individuos no asertivos generan compasión o burla.

RECONOCIMIENTO

El reconocimiento se define como todo acto de aceptación de los demás. Se aplica a todos los tipos, tratándose de reconocimiento físico, verbal o por contacto no verbal.

Los reconocimientos pueden ser positivos, negativos o mixtos.

Los *positivos* generan un sentimiento favorable al recibirlos y contribuyen a que su receptor tenga la perspectiva de estar bien. Los *negativos* dañan física o emocionalmente y hacen que la persona sienta que está menos bien. El *mixto* es cuando por ejemplo, un supervisor le hace un comentario a un empleado: "Oscar, éste es un buen diseño publicitario, considerando la poca experiencia que tienes en este campo".

También existen los reconocimientos condicionales e incondicionales.

Los *condicionales* se ofrecen a los empleados si su rendimiento es adecuado o evitan problemas. Los *incondicionales* son los que no guardan ninguna relación con el comportamiento, aunque hacen que la persona se sienta bien.

PODER Y POLITICA

El poder es la capacidad de influir en la conducta de una persona. Sin duda alguna, es la especialidad del líder, pero difiere hasta cierto punto de la autoridad, ya que ésta la delegan los altos ejecutivos. Por otra parte, el poder lo obtienen los líderes con base en su personalidad, las actitudes y situaciones en las que operan, y lo usan como medio para alcanzar las metas de los grupos.

El poder se desarrolla de maneras diversas, existen cinco bases, cada uno con su propia fuente.

Poder personal. También llamado poder de referencia, carismático o de la personalidad. Este es el que se deriva de las características únicas del individuo: pericia, respeto y admiración de los demás y carisma. El líder posee magnetismo personal, un aire de confianza, una creencia muy firme en objetivos que atraen seguidores y los mantienen a su lado.

Poder del experto. Denominado también autoridad de los conocimientos, provienen del aprendizaje especializado. Es una influencia que se ejerce gracias a la pericia, habilidades o conocimientos personales. La destreza se ha convertido en una de las fuentes más influyentes a medida que el mundo se orienta hacia la tecnología.

Poder legítimo. También conocido como poder del puesto o poder oficial, proviene de las autoridades superiores. Surge de la cultura de la sociedad, mediante la cual las autoridades superiores establecidas delegan legítimamente el poder en otros. Confiere a los líderes del poder de controlar recursos y el de recompensar y castigar a otros.

Poder de las recompensas. Es la capacidad para controlar y administrar elementos que son valorados por otra persona. Surge de la capacidad del individuo para otorgar aumentos de sueldo, recomendar para promociones o transferencias, e incluso hacer asignaciones de trabajos favorables.

Poder coercitivo. Es la capacidad para castigar a otros o al menos crear la amenaza percibida de que así se hará. Los gerentes con poder coercitivo pueden poner en riesgo la seguridad de un empleado en su puesto, realizar cambios en el horario de trabajo de alguien o, en caso extremo, emplear la fuerza física.

POLÍTICA ORGANIZACIONAL

El término política organizacional se refiere al comportamiento intencionado que tiene como fin mejorar o proteger la influencia y los intereses de una persona. Este se utiliza como complemento para lograr los objetivos personales en el trabajo.

Si se usa de forma profesional, permite lograr una promoción bien ganada, convencer a los altos ejecutivos acerca de las ventajas de una propuesta que ampliará las responsabilidades y los recursos de quien la propone, sin embargo, otros trabajadores optarían por evitar la política a toda costa o aprovecharla en su propio beneficio, en forma manipuladora y engañosa.

En la actualidad, los gerentes y todos los demás empleados de las compañías deben aprender a generar resultados, lograr cooperación y conseguir que se alcancen los objetivos sin basarse en las formas tradicionales de poder. Para ello, es posible que los gerentes partan de que todas las personas están motivadas principalmente por sus propios intereses.

Existen muchas tácticas para obtener poder político, a continuación se mencionan algunas:

<u>TACTICA USADA</u>	<u>EJEMPLO</u>
Intercambio social	En un trueque, el jefe de ingenieros ayuda a que el gerente de planta obtenga la aprobación de una nueva máquina si le apoya en un proyecto de ingeniería.
Alianzas	El gerente de sistemas de información y el vicepresidente financiero trabajan juntos en una propuesta para un nuevo sistema de cómputo.
Identificación con autoridades superiores	El asistente personal de la presidenta de la compañía toma decisiones de importancia menor por su cuenta.
Control de información	El gerente de investigación y desarrollo controla la información de nuevos productos que necesita el gerente de marketing.
Servicios selectivos	El gerente de compras brinda selectivamente servicio más rápido a sus socios comerciales más cooperativos.
Símbolos de poder y estatus	El nuevo contralor hace que se duplique el tamaño de su privado, lo decora lujosamente y contrata a una asistente personal.
Juegos de poder	El gerente se pone de acuerdo con el vicepresidente para que se le transfiera una parte del departamento de otro gerente.
Redes	El joven gerente se inscribe en un club deportivo.

CAPITULO III

“ COMPORTAMIENTO GRUPAL ”

3.1 GRUPOS INFORMALES Y FORMALES.

En esta parte partiremos de la definición de lo que es un grupo. Se puede definir grupo como dos o más individuos que interactuando libremente comparten ciertas normas colectivas y tienen una identidad común.

El proceso social por el que las personas interactúan cara a cara en grupos pequeños es la dinámica de grupo. De modo que la dinámica de grupo es el estudio de las fuerzas que operan en un grupo.

GRUPOS FORMALES E INFORMALES

Existen grupos formales e informales. Los grupos formales suelen denominarse grupo de trabajo, equipo, comité, círculo de calidad o fuerza de tarea, también los establecen las organizaciones y poseen una identidad pública y tienen un objetivo por alcanzar. Un grupo informal es cuando el propósito principal de sus miembros es juntarse por la amistad, surgen con base en intereses comunes, proximidad y amistad.

Así como existen grupos formales e informales, también existen organizaciones. Una organización informal es una red de relaciones sociales y personales no establecida ni requerida por la organización formal, sino que surge espontáneamente entre las personas.

Algunas de las comparaciones entre una organización formal e informal son las siguientes:

<u>Base de comparación</u>	<u>Organización informal</u>	<u>Organización formal</u>
Naturaleza general	No oficial	Oficial
Conceptos principales	Poder y política	Autoridad y responsabilidad
Enfoque primordial	Persona	Puesto
Fuente de poder del líder	Lo otorga el grupo	Lo delegan los gerentes
Lineamientos de comportamiento	Normas	Reglas
Fuentes de control	Sanciones	Recompensas y Castigos

ORGANIZACIÓN INFORMAL

La organización informal surge dentro de la estructura formal, el resultado de esta combinación difieren de lo que habrían esperado los administradores al menos en tres formas. En primer lugar, los empleados actúan de manera distinta a la requerida, en segundo término, los empleados frecuentemente interactúan con personas diferentes o con frecuencia distintas de lo que requiere su trabajo, en tercer lugar los empleados podrían adoptar un conjunto de actitudes, creencias y sentimientos que no son los que espera la organización de ellos.

El empleado con mayor estatus en una organización informal suele convertirse en su líder informal. Los líderes informales suelen ayudar a la socialización de los nuevos miembros en la organización, además de que el grupo puede requerirlos para que lleven acabo las tareas más complejas.

El líder informal desempeña varios roles útiles en una unidad de trabajo, además, el líder informal suele mostrar diversos comportamientos que ayudan a conformar y sostener el nivel de cohesión del grupo informal. Así pues, el líder podría asumir la responsabilidad de reconocer los logros diarios de los miembros, organizar reuniones sociales después de la jornada laboral o iniciar en nivel moderado bromas y tomadas de pelo entre los empleados.

En ocasiones, dista de estar claro quién es el líder informal del grupo, al menos para los observadores externos o para los gerentes. En el caso de algunos trabajadores, el liderazgo informal es una forma de enriquecimiento del puesto, en el de otros, les ayuda a satisfacer sus necesidades sociales, gracias al incremento considerable de sus contactos interpersonales durante el día.

Aunque varias personas en el grupo pueden ser líderes informales de diversos tipos, suele haber un *líder principal*, que posee mayor influencia que los demás.

Una forma de mejorar la comprensión que se tiene de los sistemas informales es tener una imagen visual de ellos. Ello es posible con diagramas llamados ***organigramas de redes u organigramas informales***. Los organigramas informales, pueden revelar quienes son las personas centrales y quienes son las aisladas o también las diferencias considerables entre lo que piensan que ocurre quienes están fuera del grupo y lo que realmente tiene el lugar.

GRUPOS FORMALES

Los grupos formales, que establecen las organizaciones formales, abarcan comités, grupos de trabajo y otros grupos de toma de decisiones. Las juntas de grupos formales son muy comunes como actividad de grupo y pueden generar decisiones de calidad, que reciben el apoyo de sus participantes.

Sin importar que se llamen juntas, conferencias, grupos de trabajo o comités, se a descrito el tiempo que se pasa en reuniones de grupos formales como un desperdicio absoluto de tiempo, una fuente de confusión y desinformación, y una excusa para la indecisión de quien debe tomar las decisiones.

COMITÉS

Un comité es un tipo específico de junta de grupo, en el que los miembros considerados como grupo han recibido la autoridad para manejar el problema. La autoridad del grupo suele expresarse con un voto por cada miembro, ello significa que si un supervisor y un trabajador fungen como miembros del mismo comité, sus roles en él suelen ser idénticos. Los comités tienden a originar problemas humanos especiales ya que las personas no pueden expresar los ajustes necesarios respecto de sus roles y relaciones de trabajo normales.

Para que un comité se haga efectivo se requiere la consideración cuidadosa de sus insumos (tamaño, composición y agenda), el proceso de grupo (roles de liderazgo y estructuras de grupo alternas) y resultados (calidad de la decisión y apoyo del grupo a ella). Estos factores se analizan a continuación:

Tamaño. El tamaño de un grupo tiende a afectar su manera de funcionar. Si el número de miembros es mayor de siete, la comunicación tiende a estar centrada en unos cuantos miembros mientras que los demás sienten que no se les da la oportunidad adecuada para comunicarse directamente con los demás. Por lo general sería preferible que el grupo este formado por cinco personas.

Composición. Los líderes de comités, grupos de solución de problemas y grupos de trabajo frecuentemente tienen la oportunidad de elegir a sus miembros, al hacerlo, deben considerar diversos factores como el objetivo del comité, el grado de interés de los miembros y el tiempo de que disponen, y los antecedentes de relaciones de trabajo entre los posibles miembros.

Agendas. Las juntas funcionan simultáneamente en dos niveles distintos, uno es el la tarea oficial del grupo, lo que se conoce como agenda superficial. El otro corresponde a los motivos y las emociones particulares de los miembros, que llevan consigo pese a mantenerlos ocultos y se conocen como la agenda oculta de la junta. Es frecuente que cuando un grupo llega a una crisis la agenda superficial, la situación se complique con la aparición de las agendas ocultas.

Roles de liderazgo. Los grupos tienden a requerir dos tipos de roles de liderazgo, el líder de tareas y el líder social. El trabajo del líder de tareas en una junta es ayudar a que el grupo logre sus objetivos y no los pierda de vista. La función del líder social es restaurar y mantener las relaciones de grupo mediante el reconocimiento de contribuciones, la conciliación de desacuerdos y desempeño de una función de apoyo que ayude al desarrollo del grupo.

Además de basarse en los roles de tareas y social, las juntas efectivas también se facilitan con la aplicación de diversas prácticas de sentido común. Entre ellas, se incluyen:

- Considerar cuidadosamente quien debe estar presente y en cuales fases de la junta, y quien no necesita estar en ella.
- Elegir un sitio adecuado para la junta.
- Aprovechar la tecnología como computadoras, como auxiliar para capturar ideas, pedir aportaciones anónimas, organizarlas y ampliarlas, registrar comentarios perspicaces y críticas, y crear y editar documentos antes de que los participantes dejen la junta.
- Brindar reconocimiento apropiado a quienes participaron y excluir a quienes no lo hicieron.
- Emplear preguntas abiertas para estimular el razonamiento y las preguntas dirigidas para centrar la atención en un tema específico.
- Equilibrar la discusión seria con el tiempo para un poco de diversión sana.
- Resumir los avances identificar los temas que todavía no se resolvieron y hacer las asignaciones necesarias para el futuro.

Hay cuatro enfoques estructurados para la solución grupal de problemas: la tormenta de ideas, los grupos nominales, la técnica Delphi y las decisiones dialécticas.

Tormenta de ideas. El método de tormenta de ideas es muy usado para fomentar el pensamiento creativo en grupos de unas ocho personas. Se basa en cuatro lineamientos fundamentales para sus participantes:

1. Generar tantas ideas como sea posible.
2. Ser creativos, audaces e imaginativos.
3. Ampliar o combinar ideas ya expresadas.
4. No criticar las ideas de los demás.

La tormenta de ideas tiene muchas ventajas, los miembros del grupo se muestran entusiastas, la participación es mayor que la normal y el grupo mantiene una clara orientación a la tarea de que se trate. De igual forma existen algunas desventajas como el temor de algunos a que su pensamiento creativo no sea valorado, que pensar con independencia de la crítica ulterior no contribuye a la cohesión del grupo y el hecho real de que sólo es posible hablar por turnos.

Técnica de grupo nominal. Un grupo nominal solo existe de nombre, ya que sus miembros tienen interacción mínima antes de producir una decisión. Los pasos que suelen dar los grupos nominales son los siguientes:

1. Se reúne a los participantes y se les plantea un problema.
2. Desarrollan soluciones independientes, en muchos casos escribiéndolas en tarjetas.
3. Comparten sus ideas en un formato estructurado.
4. Se dedica un breve lapso al planteamiento de preguntas, pero sólo para aclaraciones.
5. Cada uno de los miembros del grupo indica sus preferencias en cuanto a las mejores opciones, mediante voto secreto.
6. Se anuncia la decisión del grupo.

Entre las ventajas de la técnica del grupo nominal se incluyen la oportunidad de igual participación de todos, que ninguno de ellos domina la discusión y el control estricto del tiempo asignado al proceso. Sus desventajas comprenden que los miembros del grupo se frustran con la rigidez del procedimiento, no se tiene sensación de cohesión y no se cuenta con la oportunidad de beneficiarse del fecundo cruce de ideas.

Toma de decisiones Delphi. En estos grupos, se elige a un grupo de personas adecuadas para tratar un problema. La elección de los participantes se basa en que sean expertos o tengan información pertinente para compartir y el tiempo para hacerlo, se distribuyen de manera secuencial varios cuestionarios; los participantes no necesitan estar cara a cara. Se recopilan las respuestas de todos, se resumen y se retroalimenta a los miembros del grupo para su revisión.

El éxito del proceso de decisión Delphi se basa en la disponibilidad de tiempo adecuado, la experiencia de los participantes, y su capacidad de comunicación y motivación para sumergirse en la tarea. Entre las ventajas principales de este proceso, se encuentran:

- Eliminación de los problemas interpersonales de los participantes.
- Uso eficiente del tiempo de expertos.
- Disponibilidad de tiempo adecuado para reflexión y análisis por parte de los participantes.
- Diversidad y cantidad de ideas generadas.
- Exactitud de las previsiones y pronósticos elaborados.

Método de decisión dialéctica. El proceso dialéctico se inicia con una definición clara del problema que se pretende resolver, luego se generan dos o más propuestas competitivas, sigue un paso clave, en el que los participantes identifican los supuestos explícitos o implícitos subyacentes en cada propuesta, en seguida, el grupo se divide en subgrupos, cada uno de los cuales defiende una propuesta, examina y argumenta las ventajas relativas de la suya, por último el grupo toma una decisión con base en las presentaciones competitivas.

Entre las ventajas del método de decisión dialéctica, se incluyen la mejor comprensión, por parte de los participantes, de las propuestas, las premisas subyacentes y sus pros y contras.

Sus desventajas comprenden la propensión a llegar a un término medio para no tomar partido y la tendencia a prestar atención a quienes se expresaron mejor, no en cuál sería la mejor decisión.

DEBILIDADES DE LOS COMITÉS

Los comités tienen debilidades al igual que fortalezas. Aunque ciertas juntas son improductivas, un solo caso no se aplica a la generalidad. Las juntas son parte fundamental y productiva de las empresas, una parte del problema es que se espera demasiado de ellas y se les critica si no cumplen con las expectativas.

Lentitud y alto costo. Las juntas en ocasiones son una forma lenta y costosa de lograr que se realicen las tareas. Sin embargo, cuando es necesaria una acción rápida y decidida, el enfoque individual resulta más efectivo, por ejemplo; un ejecutivo no convocaría a una junta de comité para responder a la solicitud urgente de ayuda de un cliente.

Pensamiento de grupo. Ocurre cuando un grupo valora tanto la solidaridad que no evalúa de manera crítica sus decisiones y supuestos, es probable que se acepte la idea de los miembros dominantes sin importar que tengan o no valor. Esta tendencia debilita el producto del grupo.

El pensamiento de grupo puede detectarse observando algunos de sus síntomas clásicos, como los siguientes:

- La autocensura de pensamientos críticos.
- La racionalización de que lo que se haga es aceptable para otros.
- La ilusión de invulnerabilidad.
- El uso de guardias mentales auto designados.
- La ilusión de unanimidad en el grupo, sin verificar su existencia.
- Estereotipar a quienes son ajenos al grupo.
- La ilusión de moralidad.
- La presión sobre los disidentes para que cedan y se adapten al grupo.

Un método efectivo para reducir o prevenir el pensamiento de grupo es designar a un abogado del diablo en cada junta. Los abogados del diablo son guardianes del pensamiento claro y moral, además de que pueden ayudar inconmensurablemente al grupo mediante su flujo de críticas constructivas. Otro método que utilizan las organizaciones es el de la rotación de nuevos miembros del grupo, invitar a personas ajenas al grupo y anunciar una demora temporal antes de tomar una decisión definitiva, lo cual brinda a los participantes una última oportunidad para identificar y expresar sus reservas.

Polarización. En ésta, el individuo llega al grupo con una predisposición, negativa o positiva, respecto del tema en cuestión. En la medida en que se exploran las ideas y se pone en tela de juicio su lógica, algunos participantes se ponen a la defensiva, sus actitudes se vuelven rígidas e incluso más extremas si se las confronta con agresividad.

Compromiso acrecentado. Éste se produce al asignar recursos adicionales al proyecto, pese a los indicios claros de que fracasará. Algunos ejemplos de esto son; los fabricantes de automóviles que continúan produciendo cierto tipo de vehículos no obstante la clara tendencia de los consumidores a no adquirirlos, de compañías farmacéuticas que invierten millones de dólares en el desarrollo de medicamentos con pocas probabilidades de recibir aprobación gubernamental y de comunidades que invierten mucho dinero en atracciones turísticas pese a los datos convincentes de que no podrán recuperar la inversión.

Responsabilidad dividida. Las decisiones grupales sin duda alguna diluyen y minimizan la responsabilidad, además, brindan al individuo la oportunidad de eludirla con justificaciones como (porque debe preocuparme este problema) de hay la afirmación de que las acciones que son responsabilidad de varios no son responsabilidad de nadie.

Superación de las debilidades El análisis precedente indica que debe seleccionarse la estructura de grupo adecuada, que el tamaño de grupo es un factor importante y que son varios los roles del liderazgo que tiene lugar, así muchas desventajas de las juntas de grupo pueden superarse fácilmente.

3.2 EQUIPOS Y CONSTRUCCION DE EQUIPOS

Existen muchas definiciones de lo que es un equipo, Katzenbach y Smith definen un equipo como un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito, objetivos de desempeño y un enfoque común para todas ellas, por los cuales se sienten mutuamente responsables.

También mencionan que la esencia de un equipo estriba en el compromiso común, sin este compromiso, los grupos actúan como series de individuos; con ese compromiso, sin embargo, los grupos se convierten en unidades poderosas de desempeño colectivo.

Se crean equipos de trabajo para fines diversos y deben enfrentarse, por tanto, a diferentes desafíos, los directivos pueden afrontar esos retos con más garantías si están conscientes de las diferencias que existen entre equipos.

Los cuatro tipos generales de equipos de trabajo que se describen son: de asesoría, de producción, de proyectos de acción.

Equipos asesores. La creación de equipos asesores obedece a la necesidad de ampliar la base de información para la toma de decisiones de gestión. Los niveles de especialización técnica de los equipos de asesoría son, por lo general, bajos.

Equipos de producción. Estos equipos asumen la responsabilidad por la realización de las operaciones diarias. El nivel mínimo de capacitación que se requiere para llevar a cabo las tareas rutinarias justifica el bajo grado de especialización técnica que suelen tener estos equipos.

Requieren sin embargo, un alto grado de coordinación al producirse un flujo continuo de trabajo de un equipo a otro.

Equipos de proyectos. Los proyectos demandan la resolución creativa de problemas, para lo cual suele ser necesario aplicar conocimientos especializados. Tratándose de un equipo transfuncional, requiere asimismo un alto grado de coordinación entre las subunidades organizativas que lo componen.

Equipos de acción. El mejor ejemplo de este último tipo de equipo podría ser un club de la Liga Mayor de Béisbol, en él, un alto nivel de especialización se combina con un alto grado de coordinación. Nueve atletas rigurosamente entrenados ocupan en el campo posiciones defensivas especializadas, sin embargo, un buen juego defensivo no les es suficiente, ya que hay que golpear la pelota con eficacia para conseguir carreras, además de la coordinación entre el entrenador, los bateadores, los asesores de base y el banquillo ha de ser muy precias.

Esta tipología de cuatro vías de los equipos de trabajo es dinámica y cambiante y nunca es estática. Algunos equipos evolucionan desde un tipo a otro. Otros equipos representan una combinación de diversos tipos.

TRABAJO EN EQUIPO

Un equipo de tareas es un grupo cooperativo pequeño que tiene contacto habitual y que realiza acciones coordinadas, la frecuencia de la interacción de sus integrantes y su existencia continua hace que un equipo de tareas difiera claramente de los grupos de toma de decisiones a corto plazo o de los equipos de proyecto en estructuras matriciales.

Existe trabajo de equipo cuando los miembros de un equipo de tarea conocen sus objetivos, contribuyen responsable y entusiastamente a su tarea, y se brindan apoyo mutuo. Son por lo menos cuatro factores que contribuyen al desarrollo del trabajo de equipo: ambiente sustentador, habilidades adecuadas para los requisitos de roles, objetivos de orden superior y recompensas de equipo.

CICLO DE VIDA DE UN EQUIPO

Cuando cierto número de individuos empieza a trabajar en tareas interdependientes, es frecuente que pasen por varias etapas conforme aprenden a trabajar juntos como equipo. Estas etapas del desarrollo de equipos no siguen un orden rígido, sino que constituyen un modelo amplio que se puede observar y predecir en muchos contextos mientras dure el equipo.

Las etapas habituales en la evolución de un equipo pueden describirse como sigue:

Formación. Los participantes comparten información personal, empiezan a conocerse y aceptarse, y dirigen su atención a las tareas del grupo, prevalece un ambiente de cortesía y las interacciones suelen ser cautelosas.

Confrontación. Los participantes compiten por estatus, buscan posiciones de control relativo y discuten acerca de la dirección apropiada del grupo, las presiones externas interfieren en el grupo y las tensiones entre sus miembros aumentan conforme muestran comportamiento asertivo.

Normalización. El grupo empieza a actuar como tal de manera cooperativa y se establece un equilibrio tentativo entre las fuerzas que compiten en él, surgen normas de grupo, que sirven de guía al comportamiento individual, y es cada vez más evidente la actitud de cooperación.

Rendimiento. El grupo madura y aprende a manejar retos complejos. Se desempeñan e intercambian con fluidez y en la medida necesaria los roles funcionales, además de que se logran eficazmente las tareas.

Despedida. Incluso los grupos, comités y equipos de proyecto más exitosos se desintegran tarde o temprano, esta etapa de despedida requiere disolver las

relaciones sociales intensas y regresar a las asignaciones de trabajo permanentes.

INGREDIENTES DE LOS EQUIPOS EFECTIVOS

Para lograr que los equipos tengan éxito, se encuentran varios elementos como: su conformación cuidadosa, que se comparta información, que haya direcciones claras y objetivos mensurables de responsabilidad, recursos suficientes, integración y coordinación, flexibilidad e innovación, y que se estimule la avidez por aprender. Pero se centra en cuatro factores principales: un ambiente de apoyo, habilidades apropiadas y claridad de roles, objetivos de orden superior y recompensas de equipo.

Ambiente de apoyo. Crear dicho entorno incluye alentar a los participantes para que piensen como equipo, dedicar tiempo adecuado a las juntas y mostrar fe en la capacidad de sus integrantes para alcanzar logros. Medidas de apoyo como éstas ayudan a que el grupo de los primeros pasos necesarios hacia el trabajo de equipo, debido a que esos pasos contribuyen a la cooperación, confianza y compatibilidad ulteriores, los supervisores deben propiciar una cultura organizacional que los fomenten.

Habilidades apropiadas y claridad de roles. Los miembros del equipo deben estar razonablemente capacitados para realizar su trabajo y tener el deseo de

cooperar, además podrán funcionar como equipo sólo cuando todos ellos conozcan los roles de todos los demás miembros, con los cuales interactuarán. Los miembros del equipo responden voluntariamente a las exigencias de la tarea y emprenden las acciones apropiadas para lograr los objetivos del equipo.

Objetivos de orden superior. Una responsabilidad importante de los directivos es tratar de mantener a los miembros del equipo orientados hacia su tarea global, en ocasiones las políticas de la organización, sus requisitos de registro y los sistemas de recompensas fragmentan los esfuerzos individuales y desalientan el trabajo de equipo.

Un objetivo superior es aquel que permite integrar los esfuerzos de dos o más personas, este tipo de objetivos puede lograrse sólo si todos los participantes cumplen con su parte. Se trata de objetivos que sirven para enfocar la atención, unir esfuerzos y estimular equipos más cohesivos.

Por ejemplo: en una junta de un hospital, el líder diría; “estamos aquí para ayudar a nuestro paciente” una vez reconocido el objetivo de orden superior, se resuelven varios conflictos internos de menor importancia.

Recompensas de equipo. Éstas pueden ser económicas o simples reconocimientos. Las recompensas tienen mayor poder si los miembros del equipo las valoran, las perciben como alcanzables y las reciben de manera dependiente del rendimiento del grupo.

Entre las recompensas de equipo innovadoras por el comportamiento responsable, se incluirían la autoridad para elegir nuevos miembros del grupo,

elaborar recomendaciones concernientes a un nuevo supervisor o proponer medidas disciplinas para los participantes.

CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS

La construcción de equipos es un proceso importante y continuo, que puede facilitarse con la atención de la administración a la asesoría de procesos y las habilidades de retroalimentación.

La construcción de equipos alienta en sus miembros el análisis de cómo trabajan juntos, la identificación de sus debilidades y el desarrollo de formas de cooperación más efectivas. El objetivo es lograr que el equipo sea más efectivo.

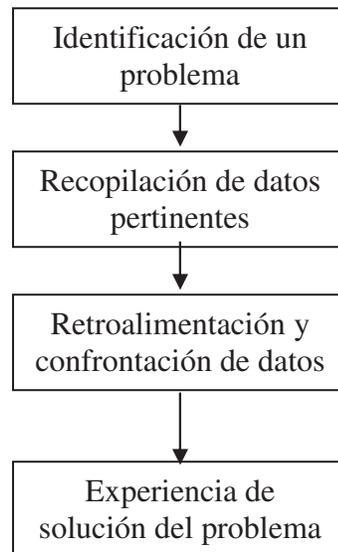
No todos los equipos necesitan recurrir a la construcción del equipo y ni siquiera un equipo inadecuado debe dedicarle atención constante. Para ayudarnos a saber si es apropiada la construcción de equipos, existen varias señales como estas:

- Conflictos interpersonales entre sus integrantes o entre el equipo y su líder.
- Bajo grado de moral o cohesión del equipo.
- Confusión o desacuerdo acerca de roles en el equipo.
- Llegada de muchos miembros nuevos.
- Desacuerdo acerca de los propósitos y las tareas del equipo.
- Ambiente negativo en el equipo, que se ve en las críticas y discusiones.
- Estancamiento en el equipo, porque hay participantes que se resisten a los cambios y a las nuevas ideas.

PROCESO DE CONSTRUCCIÓN

En el proceso de construcción de equipos se utiliza un proceso muy participativo, en que los participantes aportan datos y luego los usan para realizar un autoexamen. Gracias a la supervisión, el análisis y ajuste de sus propias acciones, el grupo aprende a evaluar y mejorar su efectividad.

A continuación se gráfica este proceso:



Cuando el equipo tiene confusión acerca de cómo encaja en el sistema de la organización la atención podría centrarse en la naturaleza de la cultura organizacional, las instalaciones del centro de trabajo, la estrategia o el sistema de recompensas. Si la confusión se da en las relaciones de trabajo entre las personas y las tareas, podría ser necesario definir las funciones de los puestos, revisar las relaciones de autoridad y aclarar los modelos de flujo de trabajo.

Asesoría de procesos. Es un conjunto de habilidades que permiten que las personas se concentren en lo que ocurre a su alrededor. La intención de la asesoría de procesos es clara: ayudar a que los miembros del equipo perciban sus comportamientos actuales, los entiendan y reaccionen constructivamente ante ellos.

Los asesores de procesos o facilitadores de equipos estimulan en los empleados el examen de sus roles pretendidos y reales en el equipo, las formas en que el equipo mismo analiza y soluciona problemas, el uso y abuso del poder y la autoridad, y los modelos de comunicación implícitos y explícitos.

Retroalimentación. La retroalimentación estimula en ellos el entendimiento de cómo los ven los demás integrantes del equipo y para iniciar medidas autocorrectivas.

EQUIPOS AUTOGESTIONADOS

Los equipos autogestionados también llamados autoadministrados, e independientes se definen como grupos de trabajadores a los que se concede la supervisión administrativa de su área de trabajo. La supervisión administrativa implica la delegación de actividades tales como la planificación, la programación, el seguimiento y la dotación de personal. Se trata de funciones que los directivos normalmente llevan a cabo, es decir, los empleados en estos grupos exclusivos de trabajo actúan bajo una variedad de nombres, como grupos semiautónomos de trabajo, grupos autónomos de trabajo y superequipos.

Una característica común de los equipos autogestionados, particularmente de los que están por encima del nivel burocrático, es el transfuncionalismo, es decir, se integra en un mismo equipo a especialistas de diferentes áreas. Además a estos grupos se les brinda autonomía considerable y de los cuales se pide a cambio que controlen su propio comportamiento y produzcan resultados significativos. La

combinación de empowerment y capacitación para planear, dirigir, supervisar y controlar sus propias actividades los distingue de los demás equipos, tienen un amplio grado de autonomía y libertad, además de la capacidad para actuar como si se tratará de gerentes.

Las organizaciones que usan equipos autogestionados señalan varias ventajas:

- Mayor flexibilidad del personal.
- Operaciones más eficaces gracias a la reducción del número de clasificaciones de puestos.
- Menores tasas de ausentismo y rotación de personal.
- Niveles más altos de compromiso organizacional y satisfacción en el trabajo.

En contraste son desventajas de este enfoque las siguientes:

- El prolongado tiempo para ponerlo en práctica (que frecuentemente abarca varios años).
- La alta inversión en capacitación.
- Ineficacias en la fase inicial por la rotación de puestos.
- Incapacidad de algunos empleados para adaptarse a una estructura de equipo.

CAPITULO IV

“LA MOTIVACIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA SITUACIONAL Y DE DESARROLLO”

4.1 EL ORIGEN BIOLÓGICO DE LA NATURALEZA HUMANA.

La controversia básica es que aún queda por definir si la naturaleza humana tiene su origen en “instintos” determinados biológica y genéticamente, que operan en cada ser humano o si es esencialmente un conjunto de necesidades aprendidas que se derivan de los procesos básicos de socialización en la cultura en la que la persona vive. Los antropólogos culturales han dado pruebas irrefutables de la plasticidad de la naturaleza humana; para algunas culturas, lo que se considera completamente natural e instintivo es la agresión y el espíritu de competencia, mientras que para otras lo es la cooperación y el altruismo.

Por otra parte, los más recientes estudios realizados por etólogos y biólogos resaltan la influencia que los instintos biológicamente derivados tienen en la conducta humana. Esta evidencia sirve para respaldar la teoría básica de Freud de que cada ser humano tiene un conjunto de *instintos vitales*, que lo conducen a tendencias constructivas de crecimiento, afecto, expansión de la personalidad e integración de la persona con el mundo que la rodea y un conjunto de *instintos de muerte* que lo conducen a tendencias destructivas de agresión, odio, limitación de la personalidad, aislamiento del mundo que la rodea y finalmente a la muerte.

Es posible que todos los seres humanos puedan ser a la vez agresivos y afectivos, altruistas y egoístas, sociables y aislados y que, en una determinada cultura o experiencia, todos estos “instintos” se pueden moldear y se cambian por tipos específicos de motivación.

Aún más, puede suceder que la mejor forma de entender la personalidad humana es verla como un esfuerzo perpetuo de la persona por reconciliar no sólo las fuerzas internas en conflicto que se derivan de las fuerzas biológicas instintivas, sino también para reconciliar los impulsos “instintivos” con oportunidades y limitaciones que se derivan del mundo exterior, primero a través de los padres y más tarde a través de todas las instituciones sociales, organizaciones y relaciones interpersonales en que la persona se puede encontrar en su vida.

Lo único que el modelo biológico nos enseña, posiblemente, es que el contenido de lo que motiva a la gente no es tan pertinente como la comprensión que se tenga de la naturaleza humana como proceso para resolver conflictos, para adaptarse a ellos o para desarrollar defensas contra los impulsos internos y contra las presiones y limitaciones externas. El proceso de resolución de conflictos es la vida misma y define nuestra personalidad. Así por ejemplo, un trabajador pueda que quiera trabajar un poco más para ganar un poco más de dinero y reconocer que si lo hace puede entrar en conflicto con sus compañeros si ya se han estipulado normas con relación a que uno no debe ser el que aumente la producción. El problema principal, entonces, no es decidir qué es más importante, si el dinero o pertenecer a un grupo, sino más bien cómo puede una persona resolver situaciones de conflicto como éstas o cómo puede un dirigente o un líder crear situaciones que las minimicen.

SOCIOBIOLOGIA

Esta es una disciplina que estudia el origen genético de la conducta social de animales y del hombre para determinar si se hereda o no de antepasados remotos. Esta ciencia conocida como sociobiología, se basa en los hallazgos de la biología, la antropología y la psicología.

Para los sociobiólogos, su disciplina es la última fase de la revolución iniciada por Charles Darwin. Trata de llenar un gran vacío en la teoría de la selección natural propuesta por él: la finalidad de la naturaleza es la supervivencia del individuo y su reproducción, pero algunos rasgos del hombre y de otros animales parecen oponerse directamente a esa meta. Las abejas obreras luchan hasta la muerte, contribuyendo así a salvar a su grupo de los invasores. Con su sonido un ave advierte a otras que un depredador se halla cerca, aunque la advertencia descubre dónde está el ave y pone en riesgo su propia vida. Se sabe que los delfines viajan en grupos y sostienen en la superficie a un compañero herido para que pueda respirar. Y, por supuesto, los padres de familia mueren al intentar rescatar a sus hijos de las llamas: los soldados se arrojan sobre las granadas y dan la vida para salvar a sus camaradas.

Los sociobiólogos atribuyen estos actos de inmolación a la economía de la naturaleza. Explican que con el altruismo se consigue un beneficio genético: el individuo arriesga su vida, pero el resultado de esta conducta es que otros puedan compartir sus genes y sobrevivir. La abeja obrera, que es estéril, protege a su reina que sigue viviendo y engendra más abejas obreras.

El ave que advierte del peligro a otras protege también a su especie, y con ello aumentan las probabilidades de que sobrevivan a sus genes: lo mismo sucede con las madres que dan la vida por su bebé.

El héroe de guerra muere seguro de que su patria sostendrá a su familia para que procree; de esa manera perpetúa sus genes.

Los sociobiólogos tratan de explicar otros comportamientos sociales hasta la agresión, a partir de una ventaja genética. El buscapleitos que insulta a un enclenque de 52 kg. en realidad esta enviándole un mensaje a la novia de éste. "Tengo buenos genes, es conmigo con quien deberías tener relaciones sexuales".

Dista mucho de haberse resuelto el problema de hasta qué punto la herencia rige la conducta social del hombre. Pero Wilson y otros sociobiólogos creen que el género humano es flexible y tiene que serlo, de manera que las tendencias genéticas no siempre se siguen y algunas veces incluso debemos ir contra ellas. La evolución se realiza con tanta lentitud, que quizá todavía estemos heredando patrones conductuales que eran adaptativos en la época prehistórica, pero que han perdido su utilidad en un mundo radicalmente distinto. En la edad de piedra, tal vez haya sido importante criar el mayor número posible de niños sanos; no así en el saturado planeta en que nos ha tocado vivir. Cuando el hombre vivía en sociedades de agricultores y cazadores, quizá haya sido necesario luchar contra todos los extranjeros con tal de sobrevivir: hoy la guerra tal vez sólo significaría la extinción de la especie humana.

La principal aportación de la sociobiología ha sido recordarnos que los genes ciertamente son importantes pero que el hombre posee la capacidad para aprender una amplia serie de conductas y de desaprender las que dejan de ser adaptativas.

HERENCIA Y AMBIENTE

Existe una gran controversia acerca de si la conducta humana es instintiva (debida a la herencia) o aprendida (debido al ambiente). Los factores heredados y las condiciones ambientales interactúan en formas muy complicadas, preguntar si la herencia o el ambiente son causa de algo equivale a preguntar: ¿Qué es lo que hace que un pastel se infle, el polvo para hornear o el calor? Sin duda se requiere la interacción de ambos factores.

Desde hace varios siglos se debate la cuestión relativa a la herencia y al ambiente. Sir Francis Galton, fue uno de los primeros en afirmar la importancia de la naturaleza en la era moderna. En 1869 publicó *Hereditary Genios*, obra en que analizó las familias de más de 1000 eminentes políticos, líderes religiosos, artistas y estudiosos. Descubrió que el éxito era una característica que se transmitía en las familias y concluyó que la herencia era la causa.

Pero la mayor parte de los psicólogos han puesto de relieve la importancia del ambiente. Esta postura la estableció en forma contundente John Watson, el padre del conductismo, quien en 1930 escribió: Denme una docena de niños sanos, bien formados y permítanme criarlos en mi propio mundo; les garantizo que tomaré uno al azar y lo educaré para que llegue a ser cualquier tipo de especialista que yo decida: médico, abogado, artista, comerciante y hasta limosnero y ladrón, sin importar sus talentos, propensiones, tendencias, habilidades, vocación ni la raza de sus antepasados”.

Hoy las ideas de Watson parecen un tanto extremistas. Los estudios recientes que buscan directamente pruebas de la influencia genética en los rasgos humanos se han centrado en tres áreas generales: capacidades cognoscitivas, la enfermedad mental y la personalidad. La polémica en torno al cociente intelectual ha sido muy fuerte y prolongada, pero también las otras áreas se debaten con intensidad.

4.2 EL IMPACTO DE LOS PROCESOS DE SOCIALIZACIÓN Y DE DESARROLLO

Todas las teorías están de acuerdo con que la persona es un organismo biológico que no podría sobrevivir y “humanizarse” sin la ayuda de cualquier tipo de grupo humano. La adquisición del lenguaje es una de nuestras necesidades y habilidades más básicas y es esencialmente a través de éste que aprendemos a organizar nuestra experiencia, a percibir lo que sucede alrededor nuestro, a nombrar y describir lo que sucede interna y externamente, en resumen a pensar.

A través del lenguaje aprendimos también los valores de la cultura, aprendemos a tener aspiraciones, a interpretar nuestra experiencia y a darle significado, a relacionarnos con otros seres humanos, etc. Lo más sencillo que hace una cultura o una sociedad para permitirle a una persona sus perspectivas más básicas es enseñarle el lenguaje de esa cultura.

El proceso de socialización produce su primer impacto en la personalidad durante la niñez pero lo hace de nuevo durante la adolescencia y más tarde durante la edad adulta cuando quiera que la persona pasa a desempeñar un nuevo rol o cuando deja una organización para pertenecer a otra. Para entender los verdaderos valores y motivaciones que una persona tiene, hasta con examinar los tipos de experiencias de socialización que ella haya tenido durante todas las etapas de su vida.

Desde el punto de vista psicoanalítico, el proceso de socialización tiene que ver con el ego y con una capacidad racional y calculadora para tomar decisiones que cambia gradualmente a medida que la persona trata de controlar y canalizar sus impulsos internos para minimizar el castigo y aumentar el premio externo.

Este mismo proceso, desde el punto de vista sociológico, es un proceso por medio del cual aprendemos a vernos como otros nos ven. Gracias a la capacidad que tiene el cerebro humano para abstraer y tomar conciencia de sí mismo, un niño puede percibir no solamente las transacciones del mundo exterior en la medida en que éstas se aplican a otras personas sino que pueden también extrapolar un comportamiento determinado a su propia situación.

El proceso de desarrollar la persona social es un proceso de generalización gradual; en otras palabras, cada persona desarrolla un concepto de sí misma basado en una combinación de la suma total de las percepciones que otras personas tienen de ella y las percepciones que ella tiene de sí misma.

Un niño no tendría ningún punto de referencia para establecer un concepto de sí mismo si en su vida no existieran otras personas. La integración de miles de mensajes que nos llegan de otras personas, combinados con la percepción que una persona tiene de sí misma, basada en la resolución de conflictos internos, inicia un proceso de formación de la persona que dura toda la vida.

Un joven puede tener muchos impulsos conflictivos (sentimientos de agresión, temores, deseos, etc.) en los que siempre estará pensando a pesar de que no cuente con la aprobación de los mayores. Si el conflicto es lo suficientemente severo, la persona puede reprimir estos impulsos negativos y dejar de tener conciencia de que los tiene. Sin embargo, la presencia continua de estos impulsos se manifiesta a través de mecanismos de defensa negando que uno está enojado, diciendo que los otros lo están, provocando a otros a justificar nuestra propia agresividad, etc.

En los casos más extremos, una persona puede volverse de muy buen genio, hacerse a la idea de que no es agresiva y utilizar positivamente la motivación para convertirse en una persona cariñosa y cooperativa, y controlar así los impulsos que puedan hacer pensar que es todo lo contrario (lo que los psicoanalistas han llamado formación-reacción o extrema compensación).

La existencia de mecanismos de defensa, como por ejemplo el de extrema compensación, no significa que se pueda inferir que toda persona de buen genio está ocultando sus impulsos de agresividad: lo que quiere decir es que la formación de la personalidad es un proceso de resolución de conflictos muy complejo, que buena parte del conflicto no se puede observar y que las motivaciones y valores que sí se pueden observar no son siempre consistentes con las necesidades y motivaciones de la persona.

Parte de la persona que surge es el ego ideal, o sea los propósitos y valores a los cuales aspiramos y los criterios que utilizamos para determinar cómo nos está yendo en la vida.

Se puede pensar por consiguiente, que el principal motivador de la persona adulta es la necesidad de mantener y desarrollar un concepto de sí mismos y un concepto bueno de sí mismo. Hacemos cosas que tienen consistencia con la forma como nos vemos a nosotros mismos; evitamos hacer las que no la tienen; tratamos de sentirnos bien con nosotros mismos y evitamos cualquier situación que no nos haga sentir tan bien.

Esta búsqueda de la persona es un proceso que dura toda la vida. Seguimos encontrando no sólo nuevos factores externos que pongan a prueba el concepto que tenemos de nosotros mismos, sino también nuevos sentimientos e impulsos que surgen internamente y que pueden estar de acuerdo o no con esa concepción. Tenemos luego que confrontar esta percepción, integrarla o negarla. Todas esas situaciones y sentimientos nuevos se presentan cuando entablamos nuevas relaciones con otras personas, cuando cambiamos de ocupación o de rol social, cuando nos trasladamos de una comunidad a otra y cuando experimentamos cambios en nuestro cuerpo en virtud de enfermedad o de cambios bioquímicos relacionados con la vejez.

Cuando esto sucede, el ser humano experimenta un nuevo ciclo en el proceso de socialización y se encuentra a sí mismo adaptándose para desarrollar integraciones nuevas de su persona. Las circunstancias mencionadas anteriormente pueden ser constructivas y llevar a la persona a madurar, o demasiado limitantes. Por tanto, lo que el dirigente o el líder debe sacar de todo esto es que cada subordinado es un ser humano complejo capaz de reaccionar en forma diversa, y listo siempre a estructurar situaciones que tengan sentido subjetivo.

4.3 LA SELECCIÓN DE UNA CARRERA Y SU DESARROLLO

Un área de la psicología que tiene mucho que ver con los problemas de motivación pero que ha sido totalmente ignorada en la psicología organizacional es el estudio de la escogencia ocupacional y el del desarrollo de una carrera. Se ha demostrado que en una sociedad como la nuestra, la ocupación de una persona, el trabajo diario que satisface sus necesidades económicas más básicas, es un aspecto central del concepto y calidad del concepto que esa persona tiene de sí misma.

Las teorías sobre escogencia ocupacional han tratado de relacionar la escogencia con las motivaciones y necesidades humanas más básicas pero al tratar de comprobar sus hipótesis se han encontrado las mismas dificultades encontradas en las demás teorías sobre motivación.

Cualquiera que sea el origen de la orientación, hay variaciones entre las ocupaciones en la medida en que la persona valore "trabajar con otras" y esta orientación va a estar más de acuerdo con algunos roles ocupacionales que con otros. Por ejemplo, la ingeniería le permite a la persona trabajar primordialmente sola mientras que la administración es una ocupación que requiere inherentemente que se trabaje con otras personas.

El tipo de orientación que la gente desarrolla en el curso de su vida laboral y que puede haberlos obligado a seleccionar cierto tipo de ocupaciones se reflejan en numerosos contextos.

Bailyn y Schein descubrieron un patrón de tipos ocupacionales que refleja factores que tenían que ver con los antecedentes de la persona y otros que tenían que ver con los valores que ellos tenían en ese momento. Se identificaron tres patrones básicos de escogencia ocupacional:

1. Carreras basadas en la ingeniería. Este patrón básico se definió mediante una combinación de:

- a) Especialización en ingeniería.
- b) Promedio de notas en la Universidad.
- c) Finalización de la escolaridad después de obtener un título de pregrado o un título de magíster.
- d) Primer empleo obtenido para desempeñar como ingeniero.

2. Carreras profesionales y científicas. Este patrón básico se definió por medio de una combinación de:

- a) Los que se especializaron en algún campo de la ciencia.
- b) Notas académicas por encima del promedio.
- c) Educación de post-grado hasta llegar al doctorado.
- d) Primer empleo obtenido en un área distinta al área de ingeniería.

3. Carreras netamente profesionales. El patrón básico para este grupo se definió seleccionando personas que se habían graduado en un campo profesional muy especializado y que habían empezado a trabajar en el inmediatamente después de haberse graduado.

LA TEORIA DE HOLLAND SOBRE LAS CARRERAS

Hollan desarrolló y ensayó una teoría general que trata de relacionar más directamente las orientaciones personales con los medios ocupacionales. Las orientaciones tanto como los medios se pueden describir en términos de las seis dimensiones siguientes:

1. **Realista.** La persona realista es aquella que se enfrenta a la vida buscando objetivos, tareas y propósitos concretos, y a quien le gusta manipular cosas, herramientas, máquinas, gente, animales, etc. Este tipo de personas encajan mejor en un medio que les ofrezca tareas concretas y explícitamente físicas, y sugiere ocupaciones en tareas en donde se requiere mano de obra calificada o no calificada, en la agricultura, la ingeniería, los trabajos de conservación, etc.

2. ***Intelectual.*** La persona intelectual es aquella que se enfrenta a la vida utilizando su inteligencia, manipulando ideas, palabras y símbolos. Este tipo de personas encajan mejor en un medio que les ofrezca tareas que requieren habilidades creativas y abstractas, y sugiere ocupaciones en áreas tales como las de la ciencia, la docencia o la literatura.

3. ***Social.*** La persona social es aquella que se enfrenta a la vida seleccionando tareas que requieren el uso de habilidades interpersonales y un interés genuino por otras personas. Este tipo de personas encajan mejor en un medio en el que ellos tienen que interpretar y modificar la conducta humana, y sugiere ocupaciones en áreas tales como el trabajo social, la consejería, los servicios religiosos, algunos tipos de docencia y cargos en los que se requiere organizar a otras personas.

4. ***Convencional.*** La persona convencional es aquella que se enfrenta a la vida seleccionando propósitos y tareas que están debidamente aprobadas por la tradición y por la sociedad. Este tipo de personas encajan mejor en un medio en el que se requiere un procesamiento sistemático y rutinario de varios tipos de información, sugiere ocupaciones en áreas tales como las de contaduría, diferentes tipos de trabajo de oficina y administración.

5. **Empresarial.** La persona empresarial es la que se enfrenta a la vida seleccionando objetivos y tareas que le permiten darle salida a toda su energía, expresar entusiasmo, espíritu de aventura, dominio e impulsividad. Este tipo de personas encajan mejor dentro de un medio que valore la facilidad verbal utilizada para dirigir y persuadir a otras personas, sugiere ocupaciones en las áreas de ventas, acción empresarial, dirección, política, servicio exterior, etc.

6. **Artística.** La persona artística es la que utiliza sus sentimientos, intuición, emociones e imaginación para crear formas o productos de arte. Este tipo de personas encajan mejor en un medio que requiere la interpretación o creación de formas artísticas en virtud del gusto, del sentimiento y la imaginación y sugiere ocupaciones en las áreas de la literatura, las bellas artes y la farándula.

La teoría radica en la posibilidad de identificar características específicas medibles en la persona, que faciliten el trabajo del consejero vocacional y mejoren el proceso de escogencia ocupacional. Concentrándose en los intereses de una persona, uno puede ir más allá del problema motivacional con solo reconocer que la demostración de interés existe.

Cuando una persona llega a la adolescencia se ha formado ya en ella un patrón identificable de intereses y preferencias que se pueden diagnosticar y utilizar como base para la orientación vocacional.

LA TEORIA DE DESARROLLO DE SUPER

Los estudios que se han hecho sobre escogencia ocupacional están necesariamente limitados en su alcance porque ignoran los problemas de desarrollo que surgen continuamente antes y después de la escogencia y durante ella. La gente hace escogencias educacionales para entrar en una determinada ocupación y descubrir luego nuevos intereses o nuevas habilidades, las personas por lo general, encuentran en los primeros empleos que obtienen diferencias entre sus expectativas y las realidades de la situación laboral. Super y Bohn, quienes postularon que el desarrollo profesional es esencialmente un proceso de síntesis del concepto que tiene la persona de sí misma con las realidades del medio exterior. Un factor básico que subyace todo este proceso es la implementación que la persona tiene de sí misma. Todo mundo trata de desarrollar del concepto a través de sus roles ocupacionales durante seis etapas principales:

1. **Exploración:** El desarrollo del concepto durante la niñez y la adolescencia.
2. **Comprobación de la realidad:** La transición de la escuela al trabajo y a las primeras experiencias laborales.
3. **Ensayo y experimentación:** Intentos para desarrollar ese concepto de sí mismo seleccionando una o varias carreras.
4. **Misión:** Implementación y modificación del concepto que se tiene de sí mismo en la mitad de los años de ocupación profesional.
5. **Permanencia:** Preservar el concepto ya formado y continuar implementándolo.
6. **Decaimiento:** Nuevos ajustes de ese concepto después de que ya se ha terminado de desempeñar un rol ocupacional.

Una de las implicaciones de la teoría de desarrollo es que los patrones de necesidades, motivaciones y valores que una persona trae de su niñez y adolescencia sirven como un conjunto de objetivos y obligaciones iniciales para el proceso de selección. Después de esta etapa, la persona está siempre en un proceso dinámico en el que trata integrar fuerzas e impulsos internos con oportunidades y obligaciones exteriores para implementar su concepto de sí mismo, concepto que a su vez también está cambiando y evolucionando como resultado de nuevas experiencias.

DETERMINANTES DE UNA CARRERA

Los resultados de un estudio longitudinal de 44 exalumnos de la escuela de Administración Sloan de MIT sirvieron de evidencia para un tipo de teoría de desarrollo. A estas personas, todas hombres, se les estudió intensamente por medio de entrevistas y de encuestas sobre actitudes antes de que se graduaran en los primeros años de la década de 1960 y 10 ó 12 años más tarde, después de haberse graduado en 1973.

Las motivaciones y valores que decían tener antes de graduarse no constituían factores confiables de predicción de lo que sería el ejercicio profesional, principalmente porque cada una de las personas recién iniciadas en su carrera, había descubierto paridades y disparidades entre sus propias necesidades, valores y talentos por un lado y los requisitos del medio organizacional en el que tenían que trabajar, por otro.

La clarificación gradual de la imagen que uno tiene de sí mismo en virtud de: necesidades y motivaciones, talentos y valores se conceptualizó como un proceso por medio del cual uno encuentra “unos determinantes de carrera”, que empiezan a funcionar como una fuerza limitante o facilitadora en la escogencia ocupacional. Los determinantes de carrera son, por tanto, diferentes de la motivación porque incluyen la percepción que uno tiene de su propio talento y de sus propios valores y está basada en una experiencia ocupacional real. Se descubrió que los 44 casos que podían agrupar en cinco grupos de determinantes de carrera, en los que los determinantes son un conjunto de necesidades, valores y talentos a los que la persona no se atrevería a renunciar si tuviese que escoger:

1. **Competencia técnica/funcional:** La carrera de una persona gira en torno al tipo de habilidades técnicas y funcionales que la persona tiene y valora, y que la llevan a querer quedarse en una ocupación mientras ésta le ofrezca un trabajo interesante y la oportunidad de utilizar esas habilidades.
2. **Competencia gerencial:** La carrera de una persona gira también del ascenso en una escala organizacional para llegar a una posición de responsabilidad en gerencia general, en la que las decisiones y sus consecuencias se pueden relacionar claramente con el individuo y con sus esfuerzos por administrar problemas, entenderse con la gente, y tomar decisiones difíciles en ciertas condiciones.

3. **Creatividad:** La carrera gira en torno a algún tipo de esfuerzo empresarial que le permite al individuo crear un nuevo servicio o producto, inventar algo o abrir su propio negocio.

4. **Seguridad:** La carrera está organizada en torno a la localización de un refugio organizacional que le garantice a la persona continuidad en su empleo, un futuro estable y la posibilidad de sostener cómodamente a la familia por medio de una independencia económica .

5. **Autonomía:** La carrera gira en torno a encontrar una ocupación en el área de docencia, consultoría, letras, administración de una tienda o algo equivalente que le permita al individuo determinar sus propias horas de trabajo, su estilo de vida y sus patrones de trabajo.

En resumen, el valor de los determinantes de carrera es un concepto explícitamente de desarrollo y trata de reflejar el esfuerzo que hace cada ser humano por encontrar un concepto de sí mismo claro y aceptable, una búsqueda que puede durar toda la vida.

4.4 UN NUEVO VISTAZO A LAS TEORIAS SOBRE LAS NECESIDADES BASICAS DEL HOMBRE

La investigación sobre la motivación se centra en la causa subyacente del comportamiento. Algunos comportamientos los rige el estado fisiológico del organismo, igual que otros animales, el hombre tiene ciertas necesidades de supervivencia. El sistema nervioso esta construido de manera que algunos cambios importantes del azúcar sanguíneo, el agua, el oxígeno, la sal o vitaminas esenciales ocasionan alteraciones del comportamiento cuya finalidad es restablecer el equilibrio químico del cuerpo.

La tendencia de todos los organismos a corregir desequilibrio y desviaciones del estado normal recibe el nombre de homeostasis, algunos de los impulsos remotivan el comportamiento son de tipo homeostático; por ejemplo, el hambre.

TEORIA DE LA REDUCCION DEL IMPULSO

Hull encontró el origen de la motivación en las necesidades fisiológicas básicas, en su opinión, cuando un organismo se ve privado de algo que necesita (alimento, agua o sexo, entre otras cosas), se torna tenso y agitado. Para atenuar la tensión, realiza una actividad más o menos aleatoria, de ese modo, las necesidades fisiológicas lo impulsan a actuar.

Si uno de los comportamientos aleatorios aminora el impulso, el organismo aprenderá a adquirir un hábito; es decir, cuando se active de nuevo el impulso, ante todo emitirá otra vez la misma respuesta. En síntesis, la teoría de la reducción del impulso establece que las necesidades fisiológicas hacen que un organismo actúe de manera aleatoria o habitual hasta satisfacer sus necesidades.

Hull y sus colegas sostuvieron que todos los motivos humanos (desde el deseo de adquirir una propiedad hasta la lucha por alcanzar la excelencia y la búsqueda de afecto y diversión) son meras extensiones de las necesidades biológicas básicas.

Muchos psicólogos llegaron a la conclusión de que no puede haber una teoría general de la motivación del tipo de la propuesta por Hull, en lugar de ella, nos queda una lista de impulsos innatos, no aprendidos, que comprende el hambre y la sed, pero también la curiosidad, el contacto con objetos blandos y muchos otros.

MASLOW

Abraham Maslow, uno de los pioneros de la psicología humanística, está convencido de que todos los seres humanos necesitan sentirse competentes, obtener la aprobación y el reconocimiento, y sentir también que han logrado algo. Sitúa la motivación para el logro dentro del contexto de la jerarquía de las necesidades comunes a todos los hombres.

Comienza con los impulsos biológicos entre ellos la necesidad de la seguridad y protección física. Si queremos sobrevivir hemos de satisfacer estas necesidades primarias, cuando tenemos hambre, la mayor parte de nuestras actividades nacerán del deseo de adquirir comida y no podremos funcionar en un nivel superior.

En el segundo nivel de la jerarquía encontramos las necesidades psicológicas: la necesidad de pertenencia y de dar y recibir amor, así como la de conseguir la estimación por medio de la competencia y el logro. Estas necesidades, dice Maslow, funcionan en forma muy parecida a como lo hacen las necesidades biológicas y pueden ser atendidas únicamente por una fuente externa, ante la falta de amor o estimación las personas se tornan tensas y muestran ansiedad; en su comportamiento se observa un carácter compulsivo. Para reducir sus tensiones, realizan actividades aleatorias, desesperadas y, a veces, neuróticas o inadaptivas. No podrían continuar su vida normal a menos que satisfagan sus necesidades.

Las necesidades de autorrealización ocupan la parte superior de la jerarquía de Maslow. Entre ellas podemos incluir la búsqueda del conocimiento de la belleza o cualquier otra cosa necesaria para la realización de nuestro potencial personal. Según Maslow, todos sentimos este tipo de necesidades, aunque seamos pocos los que llegamos a este nivel, si queremos ser creativos en la conducción de la vida y en la utilización de nuestros talentos, primero debemos satisfacer las necesidades primarias y las psicológicas. Una vez hecho esto, nos sentiremos motivados para buscar la autorrealización.

Maslow considera que las necesidades humanas básicas se podían organizar en un orden jerárquico, y sostenía que las necesidades de orden jerárquico más alto no se podían satisfacer a menos que se hubiesen satisfecho las necesidades de orden jerárquico más bajo.

MCCLELLAND

La teoría de McClelland sobre las necesidades básicas del hombre es posiblemente la que más nos sirve para entender la carrera organizacional del empresario o del gerente empresarial. McClelland identifica tres necesidades básicas: la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación. Cada uno de nosotros, en algún momento de nuestra vida, siente la necesidad de afiliación, de poder o de logro, y la intensidad de esa necesidad varía de acuerdo a una determinada situación. Por lo general sin embargo, todos tenemos la tendencia a sentir una de las tres necesidades con más intensidad. Los estudios que se han hecho sobre diferentes ocupaciones muestran que el empresario, en contraste con el profesor o con el abogado, tiende a tener una motivación de logro mucho más alta y una motivación de afiliación mucho más baja que el común de las personas. Están más preocupados, como se podría esperar, por tener éxito en el logro de una tarea.

Necesidad del logro. Su principal medio de medirlo fue el Test de Apercepción Temática (TAT), prueba que consta de una serie de fotografías. A los sujetos se les ordena inventar una historia que explique cada foto. A este tipo de test se le llama pruebas proyectivas; en ellas no hay respuestas correctas ni erróneas, puesto que las preguntas son ambiguas, se supone que las respuestas reflejan los deseos inconscientes del sujeto. Cada historia se “codifica” buscando algunas clases de temas y calificándolos según su relación con diversos tipos de necesidades, entre ellas la del logro. La codificación ha sido perfeccionada a tal grado que los codificadores capacitados coinciden 90% de las veces.

Primero McClelland observó que los sujetos con hambre tendían a incluir más historias referentes a la comida que los que no tenían hambre. En seguida realizó un test análogo relacionado con la necesidad de logro formó un grupo de sujetos a quienes “privo” del logro; lo consiguió administrándoles una serie de pruebas diseñadas de modo que obtuvieran puntuaciones bajas y lo supieran. Volvieron a aplicárseles pruebas y otra vez sus resultados fueron deficientes. Y luego les administró el TAT, asegurándoles que con ella se intentaba detectar a los líderes creativos e inteligentes del grupo. A manera de control, aplicó la misma prueba a otro grupo que había recibido instrucciones “de relajamiento”, alentándolos a escribir historias que les gustasen, además, las historias de todo tipo acerca de personas exitosas muy conocidas fueron estudiadas y comparadas con las de los grupos de control.

Basándose en estas pruebas, McClelland ideó un sistema de puntuación del TAT. Por ejemplo: se asignaría alta calificación en el logro a una historia, si el personaje central deseaba alcanzar altos niveles de excelencia y de desempeño, con logros extraordinarios (invenciones y premios, por ejemplo), dedicándose a una carrera o meta a largo plazo.

En estudios posteriores, los que habían obtenido altas y bajas puntuaciones en el TAT fueron comparados en varias situaciones. Por ejemplo, se descubrió que los primeros podían resolver anagramas (descifrando y reordenando letras en palabras con sentido), más rápidamente que los que mostraban menor interés en el logro (kolb).

Más importante aún: McClelland efectuó el seguimiento de algunos estudiantes de la Wesleyan University a quienes en 1947 se les aplicó este tipo de tests; quería averiguar cuáles de ellos habían escogido un trabajo que requiriese espíritu emprendedor, es decir, un trabajo en que tuvieran que iniciar proyectos por su cuenta y descubrieron lo siguiente: 11 años después de la graduación, 83% de los emprendedores (gerentes de empresas, vendedores de seguros, inversionistas de bienes raíces, consultores y otros profesionistas) habían alcanzado altas calificaciones en el logro, pero apenas 21% de los no emprendedores las habían logrado.

A continuación McClelland verificó si el motivo del logro tenía alguna influencia en la sociedad, junto con sus colegas estudió la literatura infantil en Inglaterra, España y Atenas, calificándola de la misma forma en que lo habrían hecho con una historia inspirada con el TAT. Observaron que en términos generales, altos niveles de motivación aparecían de cincuenta a cien años antes de que mejorase la situación económica de cada país.

Alentados por este hallazgo, McClelland y otros investigadores empezaron a diseñar un curso de capacitación en la motivación del logro. Los participantes aprendían a calificar las historias basadas en el TAT y a reconocer los temas relacionados con el logro, también reescribían sus historias una y otra vez, procurando incluir en ellas más temas de logro. Después discutían situaciones e historias de la vida diaria con otros integrantes del grupo, concentrándose en los temas referentes al logro. También participaban en un juego de negocios cuya finalidad era suministrarles una retroalimentación rápida para la toma de decisiones y la solución de problemas.

Este programa ha tenido éxito después de aplicarlo a países tan diversos como España, México, Italia, India y las regiones pobres de Kentucky. Por ejemplo, se capacitó a un grupo de sesenta y seis hombres que dirigían pequeños negocios en aldeas de la India y más tarde se les comparó con un grupo semejante que no la había recibido. Los grupos capacitados mostraron aumentos importantes en su actividad emprendedora (por ejemplo, iniciaban nuevos negocios o conseguían grandes aumentos de sueldo), mientras que el grupo sin capacitación no mostraba cambio alguno.

En opinión de McClelland, no todos deben someterse a una capacitación para llegar a alcanzar grandes logros, de hecho, señala que este tipo de individuos no siempre son interesantes y que rara vez poseen sensibilidad artística. Los estudios han revelado que ese tipo de individuos prefieren asociarse con expertos que les ayuden a progresar y no con personas más amistosas.

Una característica interesante de la investigación dedicada a la motivación del logro es que prácticamente en todos los estudios más importantes los sujetos fueron varones. Las generalizaciones concernientes a los factores que influyen en el deseo del logro se aplican a los hombres, no a las mujeres. La investigación indica que éstas tienen un conjunto más complejo de motivos para el logro y el éxito.

Para nuestros propósitos, lo más importante es observar que aquí tenemos una teoría de motivación que postula implícitamente que la motivación cambia aún en la edad adulta.

ALDERFER

Alderfer toma las necesidades que plantea Maslow y las agrupa en tres categorías más básicas: necesidades de existencia, necesidades de relacionarse con otras personas y necesidades de crecimiento personal. Estas categorías han tenido mucho éxito en un contexto que trata de determinar qué tan grave es la necesidad que la persona adulta tiene en un determinado momento. Esta aproximación al problema reconoce la posibilidad de que no todo mundo, como lo sugieren las teorías de Maslow, tiene una necesidad con la misma intensidad que otras personas.

4.5 VALORES Y DIMENSIONES DEL TRABAJO

Muchos investigadores de la organización han hecho a un lado los argumentos que se acaban de presentar sobre las motivaciones humanas básicas y han tratado, en su lugar, de relacionar lo que la gente valora en su trabajo con la satisfacción y la motivación en él. En el modelo de Herzberg encontramos una distinción básica entre estos factores que son "intrínsecos", es decir, los que se relacionan con la interacción inmediata entre el trabajador y su empleo, y aquellos que son "extrínsecos" tales como el pago, los beneficios, las condiciones de trabajo y otros aspectos de la situación laboral.

En un análisis reciente de los factores laborales que eran importantes para tres mil empleados en varias agencias gubernamentales, estatales y urbanas, Katz y Van Maanen, identificaron tres grupos de factores que ellos han llamado "loci de la satisfacción laboral":

1. **El trabajo mismo.** Correspondiente a los factores intrínsecos.
2. **El contexto de interacción.** Correspondiente a esos factores contextuales que tienen que con los compañeros de trabajo, los supervisores y con otras personas en el medio laboral.
3. **Políticas organizacionales.** Correspondiente a esos factores contextuales que tienen que ver con el salario, con las políticas de promoción, con las condiciones de trabajo y con otros factores que no están bajo el control inmediato del empleado o del supervisor.

Cada una de estas tres áreas está relacionada, en cierta medida, con la satisfacción laboral.

Hackman y sus colegas para empezar a entender cómo puede el trabajo contribuir a la satisfacción y a la motivación desarrollaron un conjunto de factores laborales más refinado, analizando un gran número de empleos e identificando las dimensiones básicas que se podrían aplicar a un empleo cualquiera.

La teoría básica que subyace al modelo es que los resultados deseables de la persona en términos de su satisfacción y motivación internas, y de la organización, en términos de la alta calidad de la tarea realizada y del bajo ausentismo, resultan solo si el trabajador puede lograr estos tres resultados psicológicos críticos:

1. El trabajo se tiene que percibir como algo que tiene significado, vale la pena o es importante.
2. El trabajador tiene que darse cuenta que es personalmente responsable del producto de su trabajo, es decir, que él es a quien se le tiene que pedir cuenta por el resultado de todos sus esfuerzos.
3. El trabajador tiene que ser capaz de determinar, en forma regular y confiable, cuál es el resultado de todos sus esfuerzos, que se está logrando y si el resultado es satisfactorio o no.

Las dimensiones centrales del trabajo se derivan entonces de observar los tipos de características laborales que más o menos conllevan a los estados psicológicos deseables:

1. **Variedad de la habilidad.** La medida en que un empleo determinado requiere que el trabajador realice actividades que exijan la utilización de una variedad de habilidades y destrezas.
2. **Identidad de la tarea.** La medida en que un trabajo requiere que algo perfectamente identificable se haga completamente (empezar con un trabajo y terminarlo con un resultado visible).
3. **Importancia de la tarea.** La medida en que un empleo produce un impacto sustancial y perceptible en la vida de otras personas, bien sea dentro de la organización o fuera de ella.

Las tres dimensiones que fueron mencionadas determinan la medida en que el trabajador percibe su empleo como algo "significativo".

4. **Autonomía.** La medida en que el trabajo le da al trabajador libertad, independencia y discreción para programar lo que hace y determinar qué parte del trabajo se debe realizar.

Esta dimensión está directamente relacionada con el segundo estado psicológico crítico, de darle al trabajador un sentido de responsabilidad personal.

5. **Retroinformación.** La medida en que el trabajador recibe información sobre la efectividad de sus esfuerzos, bien sea directamente de su trabajo (por ejemplo, cuando él mismo hace un chequeo para determinar la calidad del trabajo que está haciendo) o del supervisor, de un compañero de trabajo, de los inspectores de control de calidad o de otras personas que trabajan en el mismo lugar.

Esta dimensión está directamente relacionada con el tercer estado psicológico crítico, de conocer los resultados.

Cualquier empleo se puede analizar en términos de estas cinco dimensiones, por su "potencial motivante" (MPS) utilizando una encuesta de diagnóstico de empleo y agregando los puntajes obtenidos en las dimensiones de trabajo.

Si uno decide que al enriquecer un determinado trabajo se puede tener éxito, se pueden cambiar entonces las dimensiones de trabajo creando grupos de trabajo más naturales; combinando óptimamente diferentes tareas: haciendo que el trabajador participe más con los clientes y consumidores del producto; estableciendo un sistema de "relación vertical", que significa materiales y control de flujo de trabajo; y abriendo canales adicionales de retroinformación en la medida en que se necesiten.

Una de las más grandes ventajas de este tipo de teoría es que conlleva al rediseño práctico del trabajo basado en un diagnóstico inmediato de lo que le ésta molestando al trabajador sin verse envuelto en debates sobre las motivaciones o razones que la gente tiene para trabajar.

LONGEVIDAD DEL TRABAJO

El enriquecimiento del trabajo no es lo que cura todos los problemas motivacionales, sin embargo tal y como Hackman y otros investigadores frecuentemente lo han dicho. Para ilustrar la complejidad y resaltar una vez más la importancia de la perspectiva de desarrollo, necesitamos examinar el concepto de longevidad del empleo desarrollado recientemente por Katz.

Katz sugiere que en cada empleo atravesamos por lo menos tres períodos:

1. **Socialización.** Cuando lo único que es importante es la importancia misma del trabajo y de la retroinformación.
2. **Innovación.** Cuando todas las características del trabajo tienen importancia.
3. **Adaptación.** Cuando los factores contextuales llegan a ser relativamente más importantes.

Para el trabajador que ya está adaptado a su situación de trabajo, rediseñar el empleo puede ser menos motivante que aumentar su salario o mejorar las condiciones de trabajo.

CAPITULO V

“CAMBIO Y SUS EFECTOS”

5.1 ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

Un cambio es toda modificación que ocurre en el ambiente de trabajo y afecta la manera en que deben actuar los empleados. Los cambios pueden ser no planeados, drásticos o graduales, positivos o negativos, fuertes o débiles, lentos o rápidos y estimulados interna o externamente.

Los conflictos en el trabajo se complican por el hecho de que no producen ajustes directos, en vez de ello, operan por medio de las actitudes de cada empleado, con lo que se genera una respuesta que depende de los sentimientos que se tengan respecto del cambio.

Efectos de las actitudes individuales en la respuesta al cambio.

Roethlisberger explicó este comportamiento de la manera siguiente: cada cambio lo interpretan los individuos según sus actitudes. El sentir de las personas acerca del cambio es el factor que determina su respuesta a él, esos sentimientos no son resultados al azar, sino de causas. Estas causas pueden ser: por el historial o por el ambiente laboral.

El efecto Hawthorne. Cuando las personas son observadas o piensan que alguien se preocupa por ellas, actúan de manera diferente. Es usual que estos cambios no sean intencionados ni reconocidos. Aunque contaminan el diseño de las investigaciones, normalmente es imposible prevenirlos.

Respuesta grupal a los cambios. Las personas interpretan los cambios de manera individual y tienen su propia respuesta probable a ellos, sin embargo, es frecuente que muestren su vinculación con el grupo acompañando a los demás integrantes en algún tipo de respuesta uniforme al cambio. En lo esencial, el grupo responde así: "Estamos juntos en esta situación, todo lo que ocurra nos afecta a todos".

Homeostasis. Es una forma en que las personas actúan para establecer un equilibrio dinámico de realización plena y protegerse contra la perturbación de ese equilibrio. A fin de mantener el equilibrio, es frecuente que los grupos se inclinen a mostrar una regresión, es decir, una vuelta al modo de vida percibido como óptimo, siempre que ocurre un cambio. Por lo tanto, cada presión genera una contrapresión en el interior del grupo.

RESISTENCIA AL CAMBIO

La resistencia al cambio se conforma de todos los comportamientos de los empleados encaminados a desacreditar, postergar o impedir la implantación de cambios en el trabajo. Ellos se resisten a los cambios porque ponen en riesgo sus necesidades de seguridad, interacción social, estatus, competencia o autoestima.

La amenaza percibida en un cambio puede ser real o imaginaria, intencionada o no, directa o indirecta, y de gran magnitud o de poca monta. Sin importar el cambio, algunos empleados intentan protegerse contra sus efectos, las acciones de estas personas pueden abarcar desde quejas, dar largas al asunto y mostrar resistencia pasiva hasta ausentismo, sabotaje y desaceleración del trabajo.

Existen tres tipos de resistencia al cambio:

Resistencia lógica. Se trata de estar en desacuerdo con los hechos, el razonamiento, la lógica y la ciencia. Surge del tiempo y esfuerzo necesarios para ajustarse al cambio, lo que incluye nuevas tareas en el trabajo que deben aprenderse.

Resistencia psicológica. Es habitual que se base en emociones, sentimientos y actitudes. Es posible que teman lo desconocido, que desconfíen del liderazgo de los ejecutivos o sientan que están en riesgo su seguridad y autoestima.

Resistencia sociológica. La resistencia sociológica también es lógica, si se considera resulta de algo que pone en tela de juicio los intereses, las normas y los valores de grupo.

IMPLANTACION EXITOSA DEL CAMBIO

Los líderes transformacionales desempeñan un papel decisivo en este proceso. Son quienes inician cambios estratégicos audaces para posicionar a la empresa en el futuro, articulan una visión y la promueven con energía, ayudan a que los empleados se eleven por encima del enfoque estrecho y limitado de su trabajo o departamento para que logren ver el panorama más amplio.

Estos elementos importantes del liderazgo transformacional crean una visión, mostrar carisma y estimular el aprendizaje.

La conciencia del comportamiento en la administración del cambio se facilita si lo consideramos como un proceso de tres etapas:

Descongelamiento. Significa que deben hacerse a un lado las ideas y prácticas antiguas para aprender otras nuevas. Es frecuente que este paso de deshacerse de lo antiguo sea tan difícil como aprender lo nuevo, es fácil pasarlo por alto concentrando la atención en el cambio propuesto; pero no deshacerse de las ideas antiguas con frecuencia origina resistencia al cambio.

Cambio propiamente dicho. Es el paso en que se aprenden las nuevas ideas y prácticas. Comprende ayudar a que los trabajadores piensen, razonen y se desempeñen conforme a los nuevos conceptos, puede ser una etapa de confusión, desorientación, sobrecarga y desesperación.

Recongelamiento. Significa que lo aprendido se integre a la práctica cotidiana. Además de su aceptación intelectual, las nuevas prácticas deben adoptarse emocionalmente, para pasar a formar parte del comportamiento habitual del empleado. Así pues, la práctica exitosa en el trabajo debe ser el objetivo final del paso de recongelamiento.

El cambio se introduce en un grupo con diversos métodos, entre ellos los siguientes:

- Adicción de nuevas fuerzas propulsoras.
- Eliminación de las fuerzas restrictivas.
- Aumento en la intensidad de una fuerza propulsora.
- Disminución en la intensidad de una fuerza restrictiva.
- Conversión de una fuerza restrictiva en propulsora.

5.2 ESTRÉS Y ASESORÍA

ESTRÉS

El término estrés se refiere de manera general a las presiones que las personas sienten en la vida. Cuando la presión empieza a acumularse, causa tensión y ésta tiene efectos adversos en emociones, procesos intelectuales y estado físico del sujeto. Si el estrés se vuelve excesivo, surge en los empleados diversos síntomas de estrés que pueden dañar su salud y rendimiento laboral e, incluso, poner en riesgo su capacidad para enfrentar el entorno.

El estrés también origina trastornos físicos, ya que los sistemas corporales internos cambian para tratar de enfrentar el estrés. Algunos padecimientos físicos son breves, como el malestar estomacal, otros, son de mayor duración, entre ellos la úlcera gástrica. El estrés que persiste durante largo tiempo causa enfermedades degenerativas del corazón, los riñones, los vasos sanguíneos y otras partes del cuerpo. Así pues es muy importante mantener el estrés dentro y fuera del trabajo en un nivel lo suficientemente bajo para que la persona lo tolere sin padecer trastornos emocionales o físicos.

Casi cualquier factor laboral puede originar estrés, lo cual depende de la reacción del empleado al factor en cuestión. Algunos de estos factores son los siguientes:

- Sobrecarga de trabajo.
- Presiones de tiempo.
- Supervisión de calidad deficiente.
- Ambiente de inseguridad en el trabajo.
- Falta de control personal.
- Autoridad incongruente con las responsabilidades.
- Conflicto y ambigüedad de roles.
- Diferencias entre los valores de la compañía y los personales.
- Cambios de cualquier tipo, en especial si son de gran magnitud o inusuales.
- Frustración.
- Tecnología con capacitación o apoyo.

Otra causa de estrés es la **frustración**. Resulta de una motivación bloqueada, que impide alcanzar un objetivo deseado, esas reacciones a la frustración se conocen como mecanismos de defensa, ya que tienen como fin proteger al organismo contra los efectos psicológicos de ver bloqueados sus objetivos.

Existen varios tipos de reacciones a la frustración, una de las reacciones más comunes ante la frustración es la agresión. Siempre que las personas están agresivas, es probable que reflejen frustraciones que las alteran. Otras reacciones son la apatía, el retraimiento, la regresión, la fijación los trastornos físicos y los objetivos sustitutos.

Aunque los administradores pueden ser origen de frustración, son apenas una de sus posibles fuentes, otra de importancia serían los compañeros de trabajo que ponen obstáculos al logro de objetivos.

En ocasiones, los administradores muestran una actitud dura ante los efectos de los pequeños inconvenientes en el sentir de los empleados y les instan para que hagan caso omiso de ellos. Sin embargo, ello tiene dos consecuencias evidentes; en primer término este comportamiento de hacer a un lado los problemas personales puede originar empleados marginados, que se sienten insignificantes por el rechazo franco a sus sentimientos legítimos, en segundo lugar, ello excluye la posibilidad muy real de que los empleados que no tengan resueltos adecuadamente los pequeños problemas de sus vidas incluso podrían tener menor capacidad de responder de manera constructiva ante las fuentes más poderosas de frustración.

Cuanto mayor sea la motivación o el impulso hacía un objetivo bloqueado, tanto mayor la frustración consecuente, al igual que otros factores. En ausencia de motivación, es probable que sea mínima la frustración. Una consecuencia de esto es que cuando los ejecutivos intentan motivar con fuerza a los empleados, también deben estar preparados para eliminar barreras y abrir camino al logro de los objetivos de los trabajadores.

El estrés puede ser útil o dañino para el rendimiento en el trabajo, según el nivel que alcance. En ausencia de estrés, no hay retos en el trabajo y el rendimiento tiende a ser bajo. En la medida en que se intensifica el estrés, también tiende a hacerlo el rendimiento, ya que el primero ayuda a que la persona haga uso de sus recursos para satisfacer los requisitos del trabajo.

El estrés constructivo es un estímulo saludable que alienta en los empleados la respuesta a desafíos. En última instancia, el estrés alcanza una meseta que corresponde aproximadamente a la capacidad máxima de rendimiento cotidiano de la persona.

En última instancia si el estrés se vuelve excesivo pasa a ser una fuerza destructiva. El rendimiento empieza a disminuir en algún punto porque el estrés excesivo interfiere en él. El empleado pierde su capacidad de enfrentarlo, se vuelve incapaz de tomar decisiones y muestra comportamiento errático.

Tanto las organizaciones como los individuos están preocupados por el estrés y sus efectos. A fin de manejar el estrés, cuentan con tres opciones generales: prevenirlo, o controlarlo, escapar de él, o aprender a adaptarse.

Es frecuente que incluyan esfuerzos cooperativos entre los empleados y administradores, como los programas de apoyo social, los esfuerzos de relajación, la biorretroalimentación y el bienestar personal.

Apoyo social. Consiste en una red de actividades, interacciones y relaciones útiles, que brindan al empleado la satisfacción de necesidades importantes. Existen cuatro tipos de apoyo: instrumental, informativo, evaluativo y emocional.

Relajación. Consiste en pensamientos internos tranquilos y concentrados para descansar física y emocionalmente el cuerpo, y así reducir el estrés.

Biorretroalimentación. La persona obtiene retroalimentación instrumentada, con la guía de un médico, para influir en síntomas del estrés, como la frecuencia cardíaca acelerada o el dolor de cabeza intenso.

Bienestar personal. Se basan en investigaciones de la medicina del comportamiento, incluyen la evaluación en busca de enfermedades, la educación para la salud y los centros de acondicionamiento físico.

ASESORÍA

La asesoría consiste en ayudar a ventilar, con un empleado, un problema que usualmente tiene contenido emocional, con el fin de ayudarlo a que lo enfrente de la mejor manera posible. Recibir asesoría al parecer mejora la salud mental y el bienestar de los empleados.

La definición de asesoría tiene implícitas diversas características. Es un intercambio de ideas y sentimientos entre dos personas, llamadas asesor o consejero y aconsejado, de modo que se trata de un acto de comunicación. La asesoría también ayuda a que la empresa se vuelva más humana y considerada con los problemas de su personal.

Entre los objetivos generales de la asesoría, está fomentar la confianza en uno mismo, la comprensión, el control de uno mismo y la capacidad para trabajar efectivamente por parte de los empleados. Estos objetivos son compatibles con los modelos de apoyo, colegiado y sistémico del comportamiento organizacional, que alientan el crecimiento y la autodirección de los empleados.

El objetivo de la asesoría se logra mediante una o más funciones de asesoría.

1. Asesoramiento. El consejo requiere que el consejero elabore juicios acerca de los problemas del aconsejado y trace un curso de acción. Es aquí donde reside la dificultad, ya que resulta casi imposible entender los complejos problemas de otra persona, y es en mucho mayor grado decir a esa persona qué debe hacer con ellos.

2. Tranquilidad. El asesor puede brindar tranquilidad a los empleados, lo cual es una forma de estimularlos para enfrentar un problema o darles la sensación de confianza en el sentido de que las acciones que emprendan son las adecuadas.

3. Comunicación. La asesoría puede mejorar la comunicación ascendente y descendente. En la dirección ascendente, es clave para que los empleados expresen sus sentimientos ante los gerentes, y así mismo permite la comunicación descendente, ya que el consejero ayuda a interpretar las actividades de la compañía ante los empleados cuando se comentan problemas relacionados con ellas.

4. Liberación de la tensión emocional. También denominada catarsis emocional, las personas tienden a liberarse emocionalmente de sus frustraciones y otros problemas siempre que tengan la oportunidad de contarlos a alguien más. Esta liberación de tensiones no siempre resuelve los problemas de las personas, si bien elimina bloqueos mentales que obstaculizan la solución, lo cual hace posible que enfrenten de nuevo sus problemas y piensen constructivamente en ellos.

5. Aclaración del pensamiento. Tiende a ser un resultado normal de la liberación de emociones, si bien un consejero hábil puede facilitar este proceso. A fin de aclarar el pensamiento del aconsejado, el asesor sirve únicamente como auxiliar y se abstiene de ocurrir mientras conversan el consejero y aconsejado.

6. Reorientación. Consiste en un cambio de la psique del empleado mediante la modificación de sus objetivos y valores básicos.

En ocasiones resulta imposible para la persona eliminar los problemas por los que esta pasando, sin embargo, todavía puede afrontar de forma competente dicha situación controlando sus experiencias y/o las consecuencias que dichos problemas producen en su salud física o mental. En el ámbito de la psicología de la salud ha desarrollado toda una serie de estrategias que resultan útiles para afrontar de manera más competente estas situaciones.

A continuación realizaremos una breve consideración de las técnicas más utilizadas en programas para la solución de problemas.

Técnicas de relajación y meditación. Una de las más conocidas es la relajación progresiva que consiste en hacer que la persona sea capaz de identificar el estado de tensión de cada parte de su cuerpo mediante ejercicios físicos de contracción-relajación. Una técnica complementaria de la relajación es el aprendizaje de formas adecuadas de respiración.

Técnicas de "biofeedback". Proceso por el cual se proporciona al individuo información sobre determinados estados biológicos propios. El objetivo es que el individuo logre interpretar la información biológica que se le proporciona y la use para adquirir control sobre los procesos y parámetros biológicos concretos.

Práctica de ejercicio físico y desarrollo de hábitos saludables. Las personas con buena condición física tienen una respuesta reducida ante los estresores, con lo que el ejercicio actúa, bien como un recurso de afrontamiento o como un inculador que facilita al individuo responder y defenderse mejor ante los diversos estresores.

Técnicas cognitivas y técnicas de autocontrol. Los componentes cognitivos involucrados en una situación estresante son variados y pueden estar alterados en uno o varios puntos del proceso. Son numerosas las técnicas existentes, a continuación hablaremos de tres de ellas:

Detención del pensamiento: indicada en situaciones en las que la persona inicia una cadena de pensamientos reiterativos que dificultan la salida de la situación.

Solución de problemas de D´Zurilla y Goldfried: trata de ayudar a las personas a resolver problemas y tomar decisiones más adecuadas, facilitando a las personas el reconocimiento del problema y su identificación.

Reestructuración cognitiva: intenta ofrecer vías y procedimientos para que una persona pueda reorganizar la forma en que percibe y aprecia una situación.

En ocasiones, es necesaria la asesoría a los empleados a causa de problemas laborales o personales que los someten a estrés excesivo, ya que este afecta la salud física y mental, además de producir agotamiento si es crónico.

5.3 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL TRANSCULTURAL

De por sí es difícil el funcionamiento de una organización con un idioma y una cultura. Cuando participan dos, tres, cuatro, cinco, o una decena de idiomas y culturas, las dificultades de comunicación se multiplican muchas veces. Las empresas multinacionales complejas exigen hasta el límite las habilidades de comportamiento de los ejecutivos. Es frecuente que resulte más fácil administrar los factores técnicos relativos a la construcción de una nueva y moderna fábrica que manejar los factores sociales de su operación ulterior.

Los pueblos del mundo están organizados en comunidades y naciones, cada una a su propia manera, según sus recursos y herencia cultural. Aunque existen similitudes entre naciones, también hay diferencias significativas.

Entender estas diferencias y cómo influyen en el comportamiento organizacional internacional se facilita con el examen de condiciones sociales, legales, éticas, políticas y económicas clave.

Condiciones sociales. La condición social predominante es de escaso desarrollo de los recursos humanos. Existe escasez de personal administrativo, científico y técnico, deficiencias que limitan la capacidad de empleo productivo de la mano de obra local.

Condiciones legales y éticas. Los sistemas legales varían mucho de un país a otro, en particular en cuanto a las leyes laborales y las prácticas de negocios. Un problema importante que afecta a las compañías multinacionales ha sido cómo enfrentar las convenciones, las costumbres y los comportamientos éticos locales. Tales diferencias generan una disyuntiva importante para las compañías multinacionales ya que deben decidir si mantienen estándares constantes para todos sus empleados, sin importar en cuál país estén, o adaptar pragmáticamente sus operaciones a las normas éticas del país de que se trate.

Condiciones políticas. Las condiciones políticas que tienen efecto significativo en el comportamiento organizacional abarcan la inestabilidad de los gobiernos, las tendencias nacionalistas y la subordinación de los patrones y mano de obra a un gobierno autoritario. La inestabilidad se extiende sobre las organizaciones que desean establecerse o ampliar sus operaciones al país que se trate, lo cual las hace cautelosas acerca de futuras inversiones, esa inestabilidad organizacional provoca inseguridad en los trabajadores y los vuelve pasivos y de poca iniciativa, por lo tanto, toman la actitud de "lo que será, será; así pues ¿para qué tratar de hacer algo al respecto?

Condiciones económicas. Las condiciones económicas más significativas en las naciones en vías de desarrollo son el ingreso per cápita más bajo, mayor inflación, y distribución desigual de la riqueza. En cuanto al ingreso, en muchas naciones existe pobreza verdadera, en comparación con otras, como Estados Unidos y Canadá.

Si se consideran de manera conjunta las condiciones sociales, legales, éticas, políticas y económicas, se aprecia que pueden obstaculizar la introducción de tecnología avanzada y sistemas organizacionales modernos. Estas condiciones restringen la estabilidad, seguridad y capacitación de recursos humanos que los países en desarrollo necesitan para ser más productivos.

DIFERENCIAS INDIVIDUALES

En lo referente al comportamiento organizacional, también existen contrastes importantes entre las culturas respecto de actitudes, valores y creencias de los empleados que influyen en su manera de actuar en el trabajo. Se realizó una investigación sobre la cultura nacional en 60 países, y se identificaron cinco dimensiones importantes que explican las diferencias más claras entre los trabajadores.

Individualismo/colectivismo. Las culturas que dan importancia al individualismo tienden a acentuar los derechos y libertades individuales, tienen redes nacionales muy laxas y prestan atención considerable a la dignidad, mientras que el colectivismo acentúa más la armonía de grupos y de valores entre los miembros de la sociedad.

Distancia del poder. Se refiere a la creencia de que existen derechos poderosos y legítimos de toma de decisiones que separan a los administradores de los empleados, costumbre que se observa con frecuencia en países asiáticos y sudamericanos. En contraste, los empleados estadounidenses y escandinavos tienen creencias de menor distancia del poder y es menos probable que crean que sus gerentes están siempre en lo correcto.

Elusión de la incertidumbre. En algunas culturas, los empleados valoran la claridad y se sienten muy a gusto cuando reciben instrucciones específicas de sus supervisores. Se trata de empleados con nivel alto de elusión de la incertidumbre y que prefieren no sentir ambigüedad en el trabajo.

Masculinidad/feminidad. Las sociedades masculinas definen los roles de género de manera más tradicional y estereotipada, al tiempo que las sociedades femeninas tienen puntos de vista más amplios acerca de la gran variedad de funciones que los hombres y las mujeres pueden desempeñar en el trabajo y el hogar.

Orientación en el tiempo. Ciertas culturas brindan importancia a valores como la preparación para el futuro, los ahorros y la persistencia, los miembros de esas culturas tienen una orientación de largo plazo. En otras, se concede valor al pasado y se acentúa el presente, con un amplio respeto por la tradición y la necesidad de cumplir obligaciones sociales históricas, esas sociedades, por lo general poseen una orientación de corto plazo.

ADMINISTRACIÓN DE UNA FUERZA LABORAL INTERNACIONAL

El multiculturalismo ocurre cuando los empleados de dos o más culturas interactúan con regularidad, los administradores y empleados técnicos que trabajan fuera de un país para adaptar un sistema organizacional avanzado necesitan adaptar sus estilos de liderazgo, hábitos de comunicación y otras prácticas a las de la cultura que los recibe. Su misión es lograr una fusión de culturas, en que ambas partes se adapten a la nueva situación de buscar mayor productividad para beneficio de la compañía y de los ciudadanos del país donde ésta opera.

Un administrador expatriado podría enfrentar diversos obstáculos para adaptarse a una nueva cultura. Uno de los primeros requisitos para superar esos obstáculos consiste en adquirir conciencia cultural relativa a los múltiples aspectos en que difieren las culturas como: idioma, religión, alimentación, espacio personal y comportamientos sociales.

Además de las áreas principales de diferencias individuales ya mencionadas, tienen efecto factores como la mentalidad provinciana, el etnocentrismo, la distancia cultural y el choque cultural. Es necesario entender y enfrentar estas barreras para la adaptación cultural.

Mentalidad provinciana. Significa que ven la situación que les rodea desde su propia perspectiva. No reconocen diferencias clave entre su cultura y la de los demás. Incluso tienden a llegar a la conclusión de que es insignificante el efecto de esas diferencias.

Etnocentrismo. Es cuando las personas están dispuestas a pensar que las condiciones en su país de origen son las mejores. Esta predisposición se conoce como etnocentrismo o criterio de autorreferencia, aunque esta manera de percibir la realidad es muy natural, interfiere en la comprensión del comportamiento humano en otras culturas y el logro de productividad de los empleados de esas culturas.

Distancia cultural. Esta distancia es la magnitud de la diferencia entre dos sistemas sociales cualesquiera y puede variar desde mínima hasta considerable. Sin importar cuál sea la distancia cultural, afecta las respuestas de todos los participantes respecto de cuestiones relacionadas con los negocios. Los administradores expatriados tienden naturalmente a cierto grado de etnocentrismo y a juzgar las condiciones en su nuevo país de trabajo según las normas de su país de origen.

Choque cultural. Los trabajadores que se mudan a nuevos sitios de trabajo con frecuencia experimentan grados diversos de choque cultural, que es la sensación de confusión, inseguridad y ansiedad resultante de un entorno nuevo y desconocido, les preocupa con todo derecho no saber como comportarse y perder la confianza en sí mismos cuando su respuesta es inadecuada.

El choque cultural es casi universal, sobreviene en respuesta a las diferencias considerables de idioma, formas de cortesía, costumbres, condiciones de vivienda y orientaciones culturales en el uso del espacio, tiempo y actividades. Este fenómeno ocurre incluso más en el cambio de un país industrializado a otro.

SUPERACION DE LAS BARRERAS PARA LA ADAPTACIÓN CULTURAL

Existen diversas medidas que las empresas pueden tomar para prevenir el choque cultural y reducir el efecto de otras barreras ya mencionadas. Algunas de las medidas más útiles son las siguientes:

Elección cuidadosa. Podrían elegirse a empleados con grado bajo de etnocentrismo y oras características que podrían representar un problema.

Asignaciones compatibles. El ajuste al nuevo entorno se facilita si los empleados, en especial en su primera asignación fuera del país, son enviados a una nación similar a la suya.

Capacitación antes de la partida. Muchas empresas intentan como mínimo acelerar el ajuste de sus empleados a otro país estimulándolos para que aprendan el idioma de esa nación. Les brindan capacitación al respecto antes de la asignación, e incluso algunas pagan una diferencia de sueldo a empleados expatriados que aprenden ese idioma.

Orientación y apoyo en el país anfitrión. El ajuste se facilita después de la llegada al país de destino si se realizan esfuerzos especiales para que se instalen el empleado y su familia, ello abarcaría la ayuda en vivienda, transporte y compras.

Preparación para el regreso. Es habitual que los empleados regresen a su país natal luego de trabajar en otra nación durante unos tres años, y es necesario que se integren adecuadamente a la organización y se les aproveche. Este proceso se llama repatriación.

COMUNICACIÓN TRANSCULTURAL

Además de ser aconsejable aprender a hablar y entender el idioma del país anfitrión, los expatriados deben apreciar las diferencias importantes en la comunicación no verbal. De no ser así, se arriesgan a cometer errores graves que podrían dañar su relación con los empleados, socios, clientes y proveedores.

Las áreas en que podrían diferir las orientaciones a la comunicación transcultural incluyen los contrastes en el valor relativo que se concede al uso eficaz del tiempo, hábitos de pensamiento, valor asignado a prever el futuro, necesidad de espacio personal, contacto visual, aspecto físico, postura, gestos, significado del silencio y legitimidad del contacto físico.

Es evidente que debe prestarse mucha atención a la preparación cultural de los empleados expatriados. Es posible preparar cuadros de empleados con adaptabilidad transcultural en organizaciones con operaciones internacionales de gran magnitud. Se trata de empleados transculturales, ya que trabajan efectivamente en varias culturas, tienen nivel bajo de etnocentrismo y se adaptan con facilidad a culturas distintas, sin sufrir choque cultural de importancia. Es usual que se comuniquen con fluidez en varios idiomas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Es indispensable que se entienda el origen del comportamiento organizacional, desde su definición, objetivo, las fuerzas y las características principales del mismo. Existen factores clave que afectan el comportamiento organizacional como: personas, ambiente, estructura, y tecnología.
- Dentro de la naturaleza de las personas existen diferencias individuales, diferentes percepciones, diferentes deseos y valores. Cualquier empresa se interesa en emplear solamente las habilidades con los que cuentan los empleados, pero definitivamente es imposible ya que son personas que traen consigo una serie de repercusiones sociológicas.
- Las organizaciones necesitan de los empleados, y estos de ellas. Es un círculo que conlleva a la ética. Los empleados al sentirse tratados dignamente, se despierta un interés y por consecuencia se satisfacen los objetivos del individuo, los de la organización y los de la sociedad.
- Existen varios modelos del comportamiento organizacional, los cuales ayudarán a los administradores a adaptar el que mejor se ajuste a sus necesidades. Definitivamente el modelo sistémico es el ideal para cualquier organización aunque desgraciadamente no se ponga en práctica, ya que en la actualidad existen muchas organizaciones que todavía tienen implementado el modelo autocrático.

- Como todos sabemos la comunicación es indispensable en cualquier medio donde nos relacionemos, desde nuestra familia, hasta el lugar donde laboramos. A pesar de que conocemos la importancia de la misma en realidad no se práctica, por ello es muy importante crear una cultura de comunicación efectiva y eliminar las barreras posibles para lograr el éxito.

- Es importante conocer si los empleados se encuentran satisfechos con su trabajo, ya que esto traerá como consecuencia participación en el mismo, y compromiso con la organización. Existen muchas otras ventajas como mayor productividad, menor ausentismo, menor rotación, y se pueden evitar robos o violencia. Esta responsabilidad en gran parte recae en los administradores, ya que al conocer sus necesidades podrán motivarlos y así hacerlos sentir parte importante de la organización.

- Existen problemas entre las organizaciones y los individuos y estos se deben principalmente a la intromisión de la empresa con el empleado. Con el fin de proteger la integridad de los empleados se han creado lineamientos de políticas. Así mismo, existen problemas cuando se intenta implementar disciplina ya sea correctiva o preventiva, el administrador debe dar a conocer desde un inicio las políticas de la empresa para evitar en un futuro posibles mal entendidos, y tomar muchas otras medidas.

- Los conflictos existen de igual forma entre los mismos empleados, o entre las empresas. Estos conflictos se dan por diferentes razones las cuales, pueden traer efectos malos o productivos. Es necesario implementar estrategias para controlar los conflictos ya sea a través del poder o de algún otro método.

- En todas las organizaciones existen grupos formales e informales, los cuales pueden ser benéficos o perjudiciales. Es por ello que se debe conocer que tipos de grupos existen en la empresa para así mismo tratar de controlar sus actividades, siempre y cuando no se intervenga más allá de lo permitido.
- Los equipos son sin duda alguna una herramienta fundamental dentro de todas las organizaciones, lo ideal sería que todos trabajáramos como un equipo y así poder vencer cualquier obstáculo para obtener el éxito.
- Se hizo una recopilación de los antecedentes biológicos de la naturaleza humana, pienso que es de mucha importancia conocer el origen de los seres humanos, ya que esto nos ayudará a entender un poco más las actitudes de los mismos. Podremos saber como se crea desde niños hasta la edad adulta un criterio, en base a sus experiencias y forma de vida. Esto determinará más adelante las decisiones tomadas como; la elección de una carrera, las necesidades que tendrán y el valor que le darán al trabajo.
- Las organizaciones sufren cambios planeados y obligados, por lo regular se crea una resistencia a aceptarlo, por lo que se mencionaron algunas de las estrategias para reducir esta resistencia.
- El estrés es un factor que en la actualidad es más frecuente, el trabajo cada vez es más exigente y requiere de mayor tiempo, esto afecta a la fuerza laboral por lo que es necesario darles asesoría para disminuir este problema.

- Los administradores son un factor clave para el buen funcionamiento de las empresas, desde saber que personas son las ideales para ocupar puestos, saber que tipo de aspiraciones tienen, etcétera. Considero que es fundamental que se tenga un amplio conocimiento de todo lo mencionado en el presente trabajo ya que esto nos da una idea clara de cómo administrar el recurso humano, actuar con ética y tomar conciencia que mientras no cambie nuestra cultura y se actualicen constantemente los conocimientos básicos no se podrá vencer las barreras existentes que no permiten el desarrollo de las empresas y así obtener el éxito.

BIBLIOGRAFIA

Keith Davis y John W. Newstrom
Comportamiento Humano en el trabajo
Undecima Edición
Editorial Mc Graw Hill
México, 2003

Robbins Stephens P.
Comportamiento Organizacional
Decima Edición
Editorial Prentince Hall
México, 2004

Kreitner y Kinicki
Comportamiento de las Organizaciones
Tercera Edición
Editorial Mc Graw Hill
México, 2003

Schein Edgar H.
Psicología de la Organización
Tercera Edición
Editorial Prentice Hall
México, 1982

Guillén Gestoso Carlos (coordinador)
Guil Bozal Rocío
Psicología del Trabajo para relaciones laborales
Editorial Mc Graw Hill
México, 2000