UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

"LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DEL SER HUMANO EN EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES."

TESIS

PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PRESENTA:

Karla Gabriela García Méndez.

ASESOR:

M. en A. Ismael Ibarra Carreón.

MORELIA MICH. mayo 2007.

AGRADECIMIENTOS

Quiero reconocer en este trabajo el apoyo incondicional que he recibido de las personas que han estado con migo., GRACIAS a mi padre, mí hijo, hermana, tíos amigos, conocidos, pude concluir este trabajo para mi titulación.

GRACIAS A MI MADRE, por que me enseño con su ejemplo a luchar con valor y coraje en la vida y asì, lograr los objetivos que deseamos y hoy que ya no estas, llevo grabada en mi mente y en mi corazón el valor con que te aferraste a la vida gracias mamá en donde quiera que estés.

INDICE

Introducción…….. 3

Capitulo I "Inteligencia emocional

1.1 Diferencias entre emociones, sentimientos y sentimentalismo……. 4
1.2 Inteligencia…… 5
1.3 Las emociones…….. 5
1.4 Aspectos fisiológicos de las emociones…… 6
1.5 Inteligencia emocional…… 12
1.6 Características de la mente emocional……16
1.7 Las características de las capacidades de la inteligencia emocional……17
1.8 La inteligencia emocional en la empresa…… 18
1.9 Implicaciones en la vida y la educación de la inteligencia emocional……...19

Capitulo II" La inteligencia emocional y su impacto en la globalización".

2.1 Como se expresa la inteligencia emocional en el comportamiento……21
Un nuevo enfoque en nuestras actividades.
Diversidad también de ser inteligente.
2.2 Conceptos fundamentos del comportamiento…….. 24
2.3 Globalización…….. 26
2.4 Modelos de la inteligencia…… 28
2.5 Modelo racional…… 29
2.6 Modelo emocional…….. 31

Capitulo III "Nuevos comportamientos"

3.1 La personalidad y la emoción……33
3.2 ¿Por qué somos como somos?..... 33
3.3 La emoción y la personalidad……... 39
3.4 El proceso emocional…… 40
3.5 Rasgos de la personalidad…… 44
3.6 Predisposición al riesgo de la personalidad……45

Capitulo IV "Integración entre personas y organizaciones".

4.1 Las organizaciones……46
4.2 Concepto de organizaciones……46
4.3 La complejidad de las organizaciones……47
4.4 Diversas eras de la organización…… 48
4.5 Las organizaciones como sistemas sociales…… 49

4.6 Las organizaciones como sistemas abiertos……..49
4.7 Los participantes en las organizaciones…… 53
4.8 Los objetivos organizacionales……54
4.9 Racionalidad en las organizaciones…… 56
Las organizaciones y el ambiente.
Dinámica ambiental.

Capitulo V" Comportamiento individual Interpersonal".

5.1 Actividades de los empleados y sus efectos……..59
5.2 Asuntos entre organizaciones e individuos……69
5.3 Comportamiento interpersonal…… 77

Capitulo VI "Comportamiento grupal".

6.1 Grupos informales y formales……..84
6.2 Equipos y consolidación de quipo……103

Capitulo VII "Las personas y las organizaciones".
7.1Variavilidad Humana…… 118
7.2 Cognición humana……118
7.3 La naturaleza compleja del hombre…….. 119
7.4 La motivación humana……120
Incluir elementos básicos de la motivación.
Aplicaciones motivación hales.
Evaluación, retribución del desempeño.
7.5 Comunicación…….. 143
7.6 Reciprocidad entre el individuo y la organización……145
7.7 Relaciones de intercambio……145
7.8 Concepto de incentivo y contribuciones……146
7.9 Clima organizacional…… 147

Conclusiones……148

Recomendaciones…….. 157

Bibliografía……159

INTRODUCCIÓN

En los años recientes el término inteligencia emocional (I.E.) ha ido tomando fuerza y es cada vez más conocido por más gente. Sin embargo todavía muchos no saben con exactitud que significa. Podríamos empezar diciendo que el término Inteligencia Emocional se relaciona a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones, unas veces, por la confusa impresión de que los sentimientos son algo oscuros y misteriosos, poco racional, y casi ajeno a nuestro control, por que se confunden.
El que la psicología se empezara a interesar en comprender el manejo de las emociones dentro del marco de la inteligencia es una aportación novedosa ya que durante muchos años se enfocó a entender y evaluar a través de las pruebas psicólogas solo la Inteligencia Racional que comprende la capacidad de análisis, síntesis, manejo del lenguaje, memoria inmediata y remota, pensamiento abstracto y concreto entre otros elementos y que son los que generalmente se han evaluado en la escuela y al ingresar a un trabajo.
La Organización Mundial de la Salud ofrecía recientemente las estadísticas siguientes el suicidio es la primera causa de muerte de jóvenes, uno de cada seis muchachos al llegar a los 20 años, presentan síntomas de embriaguez crónica.
El 5% de las mujeres a nivel mundial presentan problemas de bulimia o anorexia por hecho de no aceptarse como son.

Con el nuevo enfoque de la inteligencia se puede comprender el porqué el alumno de dieses en la escuela no siempre tiene éxito en el campo profesional. Precursores como Howard Gardner, a partir del libro de "Frames of Mind" el que habla de siete inteligencias, en las cuales ubica las inteligencias personales, lo que ha servido de pie para que dos investigadores se dieran a la tarea de investigar sobre esas inteligencias personales., Peter Salovey, John Mayer, Rauven Bar-On y Daniel Goleman contribuyeron en dar a conocer y entender el concepto de Inteligencia Emocional
Esto es lo que se tratara dentro de este trabajo, la importancia de obtener esa inteligencia emocional.
Mediante una investigación bibliográfica en libros y medios electrónicos de difusión, conoceremos los datos más actuales sobre esta inteligencia.

CAPITULO I

Inteligencia emocional.

1.1.- Diferencias Entre Emociones, Sentimientos, Sentimentalismo Y Etc.

Las emociones son agitaciones del ánimo producidas por ideas, recuerdos, apetitos, deseos, sentimientos o pasiones.

Las emociones: son estados afectivos de mayor o menor intensidad y de corta duración.

- Agitación del ánimo acompañada de fuerte conmoción somática.
- Sentimientos: Tendencias o impulsos, estados anímicos. (orgánicos)
- Sentimiento: Estado afectivo de baja intensidad y larga duración.

Los sentimientos son impresiones que causan el ánimo las cosas espirituales. Son también estados de ánimo. Vienen de los sentidos.

- Pasión: Estado efectivo muy intenso y de larga duración.
- Schock Emocional: Estado afectivo de intenso de muy corta duración.
- Difusión: estado en el que hay un rompimiento con la realidad.

El sentimentalismo es el carácter o cualidad de lo que muestra demasiada sensibilidad o sensiblería.

- La sensiblería es la sensibilidad exagerada.
- La sensibilidad es la capacidad propia de los seres vivos de percibir sensaciones y de responder a muy pequeñas excitaciones, estímulos o causas.

Capacidad de responder a estímulos externos

1.2. - Inteligencia.

La inteligencia de una persona está formada por un conjunto de variables como la atención, la capacidad de observación, la memoria, el aprendizaje, las habilidades sociales, etc., que le permiten enfrentarse al mundo diariamente.

La inteligencia es la capacidad de asimilar, guardar, elaborar información y utilizarla para resolver problemas, cosa que también son capaces de hacer los animales e incluso los ordenadores. Pero el ser humano va más allá, desarrollando una capacidad de iniciar, dirigir y controlar nuestras operaciones mentales y todas las actividades que manejan información.

Pero tenemos además la capacidad de integrar estas actividades mentales y de hacerlas voluntarias, en definitiva de controlarlas, como ocurre con nuestra atención o con el aprendizaje, que deja de ser automático como en los animales para focalizarlo hacia determinados objetivos -deseados.

Las definiciones que mejor se adaptan a nuestra forma de entender el término, es la que nos dice que inteligencia, es "la aptitud que nos permite recoger información de nuestro interior y del mundo que nos circunda, con el objetivo de emitir la respuesta más adecuada a las demandas que el vivir cotidiano nos plantea".

La inteligencia dentro del proyecto Spectrum, la idea de que el hombre solo tenía un tipo de inteligencia, en su libro Frames of Mind, en el cual establece nueve tipos de inteligencias: La verbal-lingüística verbal, la lógica-matemática, la kinestética, la visual-espacial, la músical, la intrapersonal, la interpersonal, la naturalista y la existencia. Aunque sus colegas investigadores llegaron a describir hasta 20.

1.3.- Las Emociones.

Las emociones son los estados anímicos que manifiestan una gran actividad orgánica, que refleja en los comportamientos externos e internos.

Las emociones es una combinación compleja de aspectos fisiológicos, sociales, y psicológicos dentro de una misma situación polifacética, como respuesta orgánica a la consecución de un objetivo, de una necesidad o de una motivación.

1.3.1 Cuadro de emociones

Duelo	Depresión	Confusión
Decepción	Indignación	Irritabilidad
Hostilidad	Cólera.	Miedo
Pánico	Melancolía	Decepción
Nerviosismo	Consternación	Terror
Fobia	Pesimismo	Satisfacción
Euforia	Éxtasis	Placer
Gratificación	Felicidad	Rabia
Furia	Resentimiento	Desesperación
Temor	Aprensión	Ansiedad

1.3.2.- Experiencias emocionales básicas

Las emociones pueden agruparse, en términos generales, de acuerdo con la forma en que afectan nuestra conducta: si nos motivan a aproximarse o evitar algo.

Robert Plutchik, quien identificó y clasificó las emociones en el 1980, propuso que se experimentan 8 categorías básicas de emociones que motivan varias clases de conducta adoptiva de temor, sorpresa, tristeza, disgusto, ira, esperanza, alegría y aceptación; cada una de estas nos ayudan a adaptarnos a las demandas de nuestro ambiente aunque de diferentes maneras. Las diferentes emociones se pueden combinar para producir un rango de experiencias aún más amplio. Estas emociones varían en intensidad.

1.4.- Aspectos Fisiológicos De Las Emociones

Emoción es un fenómeno consciente de capacidad de respuesta. El humano responde a circunstancias y a entradas específicas con combinaciones de reacciones mentales y fisiológicas. Las reacciones mentales son parte del conocimiento. Las respuestas fisiológicas varían, pero involucran al sistema respiratorio, cardiovascular y otros sistemas corporales. Éstas son frecuentemente inducidas por sustancias químicas y contribuye el sistema límbico, esto es, el hipotálamo y la amígdala.

El hipotálamo y el tálamo juega un papel fundamental en el desarrollo de las emociones, el hipotálamo contiene los centros que gobiernan los dos sistemas autónomos (simpático y parasimpático), Las emociones van siempre acompañadas de reacciones somáticas. Son muchas las reacciones somáticas que presenta el organismo, pero las más importantes son:

-Las alteraciones en la circulación.

-Los cambios respiratorios.

-Las secreciones glandulares

El sistema nervioso autónomo acelera y desacelera los órganos a través del simpático y para-simpático; la corteza cerebral puede ejercer una gran influencia inhibitoria de las reacciones fisiológicas; de este modo algunas personas con entrenamiento logran dominar estas reacciones y llegan a mostrar un auto control casi perfecto.

1.4.1.- Sistema nervioso periférico

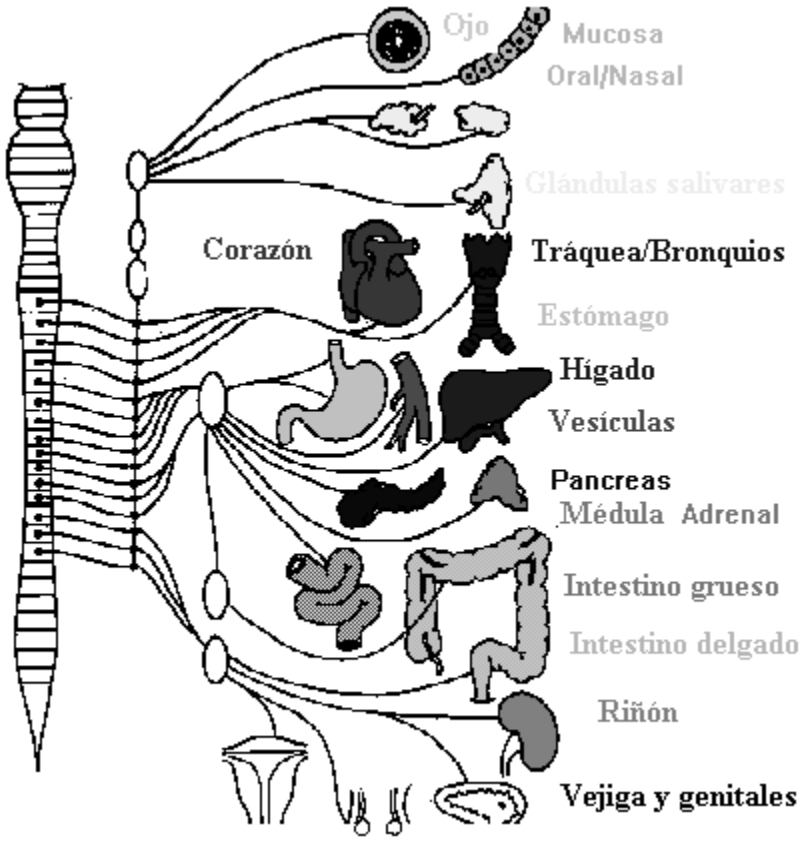
Definición: El SNP o PNS consiste en el sistema nervioso cráneo espinal que controla los movimientos musculares voluntarios, así como el sistema nervioso autonómico que controla los movimientos musculares involuntarios. El SNP está separado pero también integrado al sistema nervioso central que se encarga del procesamiento cognitivo previo a los movimientos voluntarios.

1.4.2.- El sistema nervioso autónomo

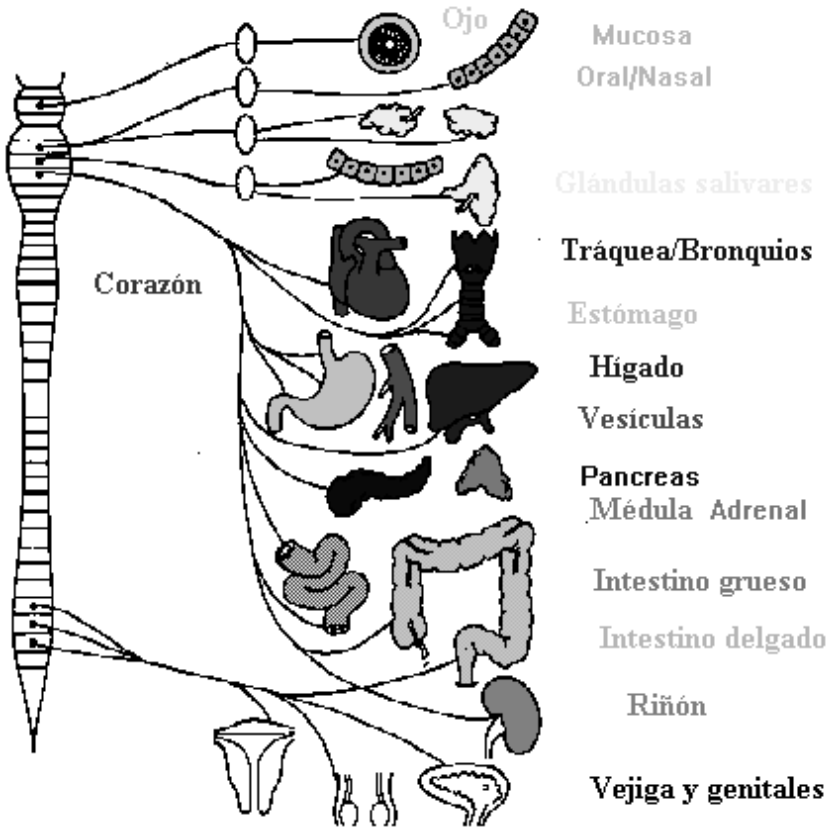
Parte del sistema nervioso periférico que incluye todos los nervios motores involuntarios.

- El sistema simpático y parasimpático constituye el sistema de control y regulación de expresión emocional.

El sistema nervioso simpático: es una parte del sistema nervioso autonómico. Su función es entre otras es la de poner al organismo en la actitud de escape o de agresión frente a una alarma.

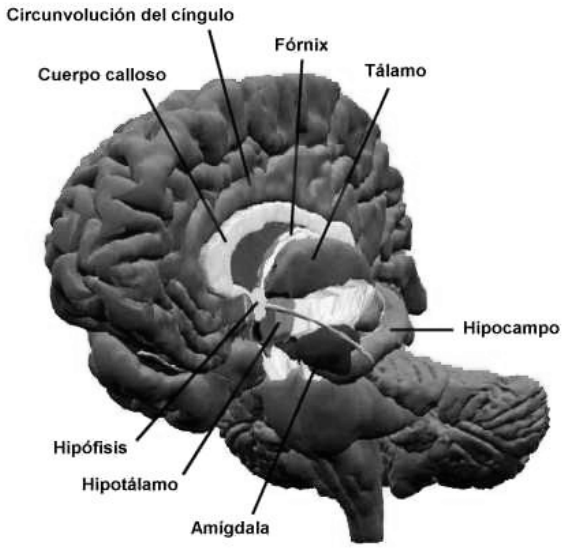


El sistema nervioso parasimpático: es una parte del sistema nervioso autonómico. Su función principal en el cuerpo es de establecer una conducta de descanso y recuperación del cansancio. Sirve de enlace entre cada uno de los sistemas y órganos corporales con el cerebro. La retro alimentación a partir del cuerpo se interpreta en dicho cerebro y allí activa respuestas involuntarias.



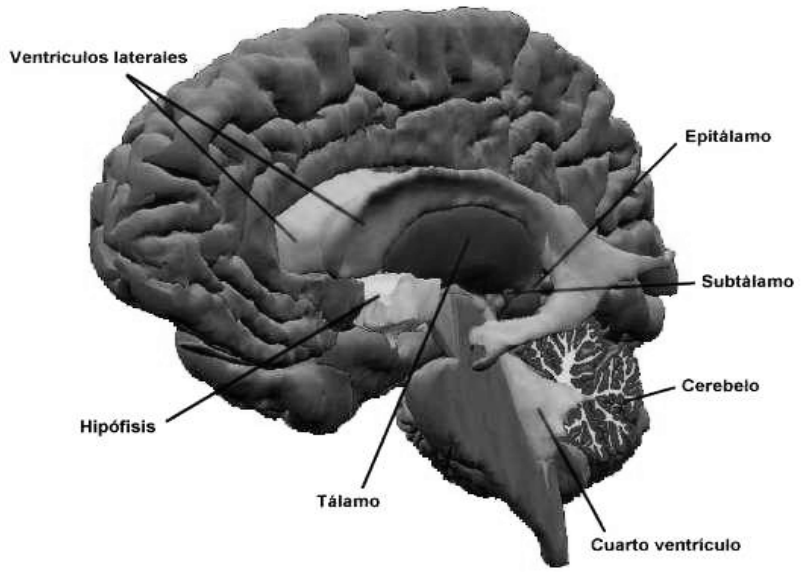
1.4.3.- Sistema límbico

Un sistema cerebral que gestiona respuestas fisiológicas a las emociones y está asociado con la conducta. Incluye al tálamo, al hipotálamo y a la amígdala, así como parte de la formación reticular, el tronco cerebral y la corteza cerebral.



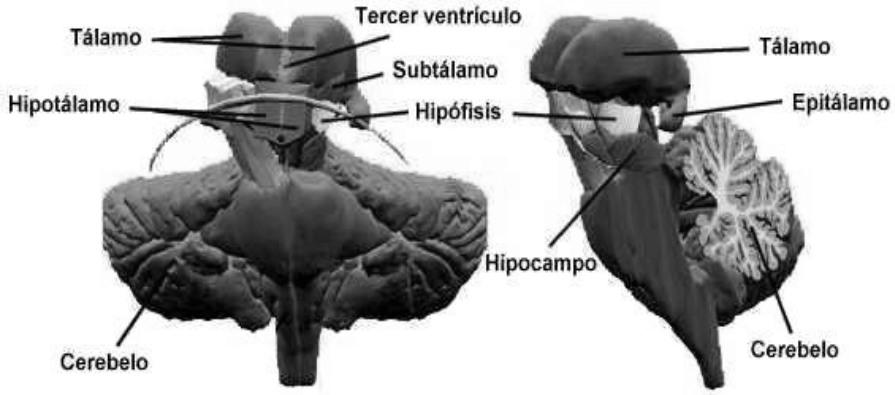
1.4.4.-El diencéfalo

Una de las áreas del cerebro que, entre otros atributos, se asocia con la integración sensorial.



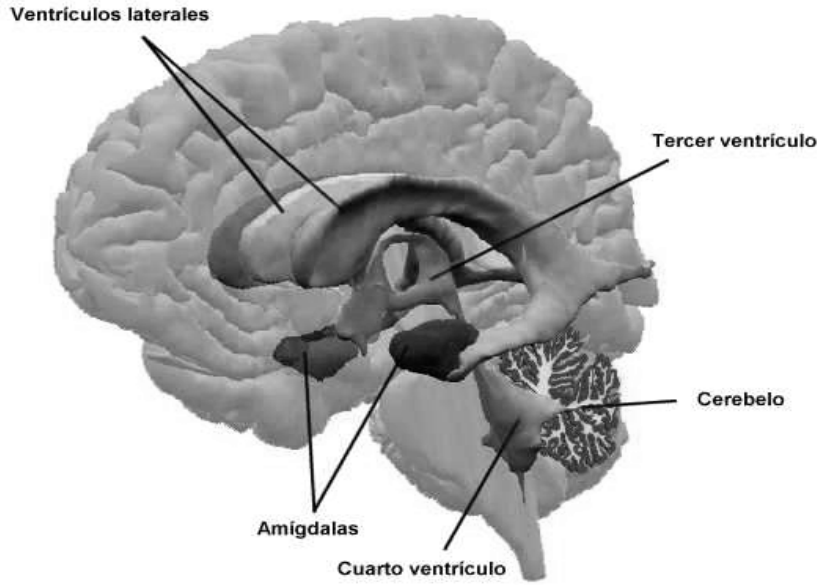
El hipotálamo una parte diencéfalo considerado el ganglio maestro del sistema nervioso autonómico. En caso de emociones exageradas, el hipotálamo se encarga de estabilizar las funciones afectadas.

Tálamo es el centro de integración del cerebro. Parte del diencéfalo. Su ubicación permite el acceso a la información de todas las áreas sensoriales y sus salidas hacia el cerebro y hacia los centros de control motor.



1.4.5.- Amígdala

Parte no superficial del sistema límbico ubicado adyacente al hipocampo. La amígdala está asociada con la expresión y la regulación emocional. Una ligadura entre la amígdala y los sistemas físicos del cuerpo que son activados por la amígdala en asociación con las emociones pueden constituir una parte importante de la cognición.



1.4.6.- Investigaciones de la neurociencia sobre las emociones

Cada vez más científicos se han percatado de este hecho elemental, y se están dedicando a estudiar los mecanismos cerebrales que controlan y regulan los sentimientos humanos.

La amígdala es una de las regiones del cerebro que desempeña un papel fundamental e los fenómenos emocionales.

1.4.7.- Ultimas investigaciones.

El investigador Simon Killcross y sus colegas de la universidad de Cambridge, experimento con ratones sobre las amígdalas y se dio cuenta que al bloquearlas que dan inoperantes ante una situación de peligro.

La investigadora Andreas Bartels y sus colaboradores, del University College de Londres, emplearon la resonancia magnética para observar si existía una reacción de sentimientos románticos ante otra tan solo con su foto, encontraron que el sentir algo por otra persona aun sin verla físicamente encontraron que la persona recibía estímulos en seis y veinte áreas del cerebro se activaban al pedirse que pensara o recordara al otro.

La plasticidad del cerebro según Cotman puede llegar a edades inclusive de periodos de vejez, por lo tanto da pautas para que se educable hasta edades adultas.

1.5.- Inteligencia Emocional

En 1960 un texto que habla sobre la inteligencia social se declaro un concepto inútil.

La inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc.

Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas también tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida.

Lo que hoy se da a llamar la inteligencia emocional ellos son Solovey y Mayer, los cuales dieron pie a que un investigador del New York Time diera a conocer al mundo a este concepto Daniel Goleman, pero esto abrió cause a un educador José Antonio Alcázar, estos hablaremos en este capítulo.

1.5.1.- Las emociones según Solovey

Sus conceptos sobre lo que seria para él la inteligencia emocional en cinco esferas:

- Conocer las propias emociones: La conciencia de uno mismo, es la capacidad de controlar sentimientos de un momento a otro, es fundamental para la penetración psicológica y la comprensión de uno mismo. En este punto los autores coinciden manejado este punto por los demás como auto-conocimiento.
- Manejar las emociones: Es la capacidad de manejar sentimientos para que sean adecuados, es una capacidad que se basa en la conciencia de uno mismo. Este punto se maneja como lo veremos como Auto- control, tal vez medular de esta Inteligencia que como vimos depende también de cuestiones fisiológicas.
- La propia motivación: capacidad de ordenar las emociones al servicio de un objetivo esencial. Llamado también Auto-motivación que es buscar los motivos por los que hago las cosas.
- Reconocer las emociones de los demás: la empatía es autoconciencia de las emociones de los otros. Punto en el que se busca en parte social del manejo de las emociones, saber que siente el otro, me da la pauta para empezar a pensar en los demás.
- Manejar las relaciones: la capacidad de manejar las emociones de los demás. Es la adecuación a nuestro ser social, parte esencial del desarrollo con los demás.

1.5.2 Las emociones según Mayer

Mayer expone diferentes estilos característicos para responder ante las emociones:

- Consiente de sí mismo: Los que su cuidado los ayuda a manejar sus emociones. Son las personas que buscan cambiar.
- Sumergido: se trata de personas que a menudo se sienten abrumados y emocionalmente descontrolado. Es una persona que se da cuenta de lo que sucede pero no sabe por que por lo tanto no puede cambiar.
- Aceptador: personas que suelen ser claras en lo que sienten, pero no hacen nada para cambiar. Persona que se da cuenta de lo que le sucede, pero que llega a pensar que así es y que no lo puede cambiar.

En el estilo de respuesta esta el tipo de trabajo que se puede comenzar hacer con cada persona.

1.5.3.- Las emociones según Goleman.

En base en las investigaciones realizadas por los dos investigadores anteriores y comparándole con las Inteligencias Múltiples, Goleman afirmó en su última conferencia en Madrid, que la inteligencia emocional, este término incluye dos tipos:

· **La Inteligencia Personal:** está compuesta a su vez por una serie de competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos. Esta inteligencia comprende tres componentes cuando se aplica en el trabajo:

- **Conciencia en uno mismo:** es la capacidad de reconocer y entender en uno mismo las propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que éstos tienen sobre los demás y sobre el trabajo. Esta competencia se manifiesta en personas con habilidades para juzgarse a sí mismas de forma realista, que son conscientes de sus propias limitaciones y admiten con sinceridad sus errores, que son sensibles al aprendizaje y que poseen un alto grado de auto-confianza.
- **Autorregulación o control de sí mismo:** es la habilidad de controlar nuestras propias emociones e impulsos para adecuarlos a un objetivo, de responsabilizarse de los propios actos, de pensar antes de actuar y de evitar los juicios prematuros. Las personas que poseen esta competencia son sinceras e íntegras, controlan el estrés y la ansiedad ante situaciones comprometidas y son flexibles ante los cambios o las nuevas ideas.
- **Auto-motivación:** es la habilidad de estar en un estado de continua búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones. Esta competencia se manifiesta en las personas que muestran un gran entusiasmo por su trabajo y por el logro de las metas por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de

iniciativa y compromiso, y con gran capacidad optimista en la consecución de sus objetivos.

· **La Inteligencia Interpersonal:** al igual que la anterior, esta inteligencia también está compuesta por otras competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con los demás:

- **Empatía:** es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar, y responder correctamente a sus reacciones emocionales. Las personas empáticas son aquellas capaces de escuchar a los demás y entender sus problemas y motivaciones, que normalmente tienen mucha popularidad y reconocimiento social, que se anticipan a las necesidades de los demás y que aprovechan las oportunidades que les ofrecen otras personas.
- **Habilidades sociales:** es el talento en el manejo de las relaciones con los demás, en saber persuadir e influenciar a los demás. Quienes poseen habilidades sociales son excelentes negociadores, tienen una gran capacidad para liderar grupos y para dirigir cambios, y son capaces de trabajar colaborando en un equipo y creando sinergias grupales.

1.5.4.- La inteligencia Emocional según José Antonio Alcázar.

Este autor ha manejado en el 2001 este tema la Inteligencia emocional llamado a este Educación de la afectividad en su ultima exposición virtual dice lo siguiente:

"Si quieres conocer a una persona, no le preguntes lo que piensa sino lo que ama". San Agustín

La inteligencia debe gobernar las pasiones como el navegante gobierna la embarcación, con el timón y las velas.

Una buena educación sentimental ha de ayudar, entre otras cosas, a aprender, en lo posible, a disfrutar haciendo el bien y sentir disgusto haciendo el mal.

Habla José Antonio de un desarrollo evolutivo de esta afectividad:

- El recién nacido siente malestar o sosiego. Llora o ríe. Y alguien va a entenderle.
- Su mundo es de necesidades, afectos y acciones.
- El primer trato con la realidad es afectivo.
- Ya a los dos meses los ojos de su madre son el centro preferido de su atención.
- Si se satisfacen todos sus antojos, se le impedirá desarrollar su capacidad de resistir el impulso y tolerar la frustración y su carácter se iría volviendo egocéntrico y arrogante.

- Hacia los 18 meses ya se han conectado las estructuras corticales con las profundas del cerebro, lo que permite la aparición de una afectividad inteligente.
- En los primeros años va configurándose el temple básico del niño.
- Hacia el primer año la madre va a enseñando al niño si hay que sentir y qué hay que sentir sobre el entorno.
- La seguridad del afecto de la madre es lo que permite al niño apartarse, explorar, dominar los miedos y los problemas.
- Una correcta educación proporciona la seguridad y el apoyo afectivo necesarios para sus nuevos encuentros.
- El desarrollo de la inteligencia está muy ligado a la educación de los sentimientos.
- Sentirse seguro es sentirse querido.
- En la familia uno es querido radical e incondicionalmente.
- Las experiencias infantiles impregnadas de afecto pasan a formar parte de la personalidad a través de la memoria.
- Aprende a andar y a hablar y su mundo se expande.
- Perturban intencionalmente, se saltan las prohibiciones, tantean... Y anticipan el sentimiento de sus madres.
- Hacia los dos años entran en su mundo las miradas ajenas.
- Disfrutan al ser mirados con cariño: ¡mira cómo...!
- A partir de ahora cobra gran fuerza educativa la satisfacción ante el elogio o ante las muestras de aprobación de aquellos a quien él aprecia.
- Hacia los 7-8 años nos convertimos en actores y jueces: reflexión y libertad. Y aparecen el orgullo y la vergüenza aunque no haya público.
- Hacia los 10 años pueden integrar sentimientos opuestos.
- Empieza a darse cuenta de que los sentimientos deben controlarse.
- Hacia los 7-8 años nos convertimos en actores y jueces: reflexión y libertad. Y aparecen el orgullo y la vergüenza aunque no haya público.
- Hacia los 10 años pueden integrar sentimientos opuestos.
- empieza a darse cuenta de que los sentimientos deben controlarse
- la adolescencia es una etapa decisiva en la historia de toda persona
- los sentimientos fluyen con fuerza y variabilidad extraordinarias
- Es la edad de los grandes ánimos y desánimos.
- Muchos experimentan la rebeldía de no poder controlar sus sentimientos ni comprender su complejidad.
- El descubrimiento de la libertad interior es importante para la maduración del adolescente.
- Al principio pueden identificar obligación con coacción, el deber con la pérdida de libertad.
- Al ir madurando comprende.
  - Que hay actuaciones que le llevan a un desarrollo más pleno y otras que le alejan.
  - que lo que apetece no siempre conviene.

- que una libertad sin sentido es una libertad vacía.

- Ha de descubrir que actuar conforme al deber perfecciona y necesita aceptar el deber como una voz amiga, que se puede asumir con cordialidad.

1.6.- Características De La Mente Emocional.

1. Siguiendo a Daniel Goleman, la mente emocional es infantil, en cuanto a que es categórica, todo es blanco o negro, para ella no existen los grises.

2. Todo lo enfoca personalizándolo en una misma.

3. Es auto confirmante, ya que obvia y no permite la percepción de todo aquello que socava las propias creencias o sentimientos y se centra exclusivamente, en lo que los confirma.

4. Impone el pasado sobre el presente, lo cual quiere decir que si una situación posee alguna característica o rasgo que se asemeje de alguna forma a un suceso del pasado cargado emocionalmente (esto es, que suscito en nosotras gran emoción), la mente emocional ante cualquier detalle que considere semejante, activa en el presente los sentimientos que acompañaron al suceso en el pasado, con la añadida de que las reacciones emocionales son tan difusas, que no nos apercibimos del hecho de que estamos reaccionando, de una determinada forma, ante una situación que probablemente no comparta más que algunos rasgos, con aquella que desencadenó esa misma reacción en el pasado.

5. Sé auto justifica en el presente utilizando la mente racional, de forma que sin tener idea de lo que está ocurriendo, tenemos la total convicción de que lo sabemos perfectamente.

6. Realidad específica de estado, esta característica se refiere al hecho de que cada emoción tiene su propio repertorio de pensamientos, sensaciones y recuerdos asociados, que el cerebro percibe y emite automáticamente sin control racional. Así pues la visión de la realidad se modifica en función de la emoción que estemos sintiendo; lo que percibo no es lo mismo si me siento furioso o enamorado.

7. La mente emocional también posee el rasgo de la memoria selectiva lo cual implica, que ante una situación emocional determinada, reorganiza los recuerdos y las posibles alternativas de forma que sobresalgan los que considera relevantes.

8. Es asociativa, esto es considera los elementos que activan los recuerdos como si fuera la realidad, y ya sabemos que un solo rasgo similar puede evocar la totalidad de los sentimientos asociados, por esto el lenguaje de las artes, metáforas, leyendas, fábulas, le hablan directamente.

9. El tiempo no existe para ella y no le importa como son las cosas, sino como se perciben y lo que nos recuerdan.

10. Por lo que respecta a las palabras asociadas a este tipo de mente, podemos hablar de rapidez, impaciencia, relacionarse, decisiones a partir de ensayo error, globalizar, orientada a las emociones, sentir, creer, intuir, vincular.

11. Es cálida, imprecisa y está orientada básicamente a las relaciones con nosotros mismos y con los demás.

1.7.- Las Características De Las Capacidades De La Inteligencia Emocional

1. Independencia. Cada persona aporta una contribución única al desempeño de su trabajo.

2. Interdependencia: cada individuo depende en cierta medida de los demás.

3. Jerarquización: las capacidades de la inteligencia emocional se refuerzan mutuamente.

4. Necesidad pero no-suficiencia: poseer las capacidades no garantiza que se acaben desarrollando.

5. Genéricas: se puede aplicar por lo general para todos.

1.8.- La Inteligencia Emocional En La Empresa.

“Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad no sólo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podamos ser ni por nuestra formación o experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos o con los demás" Daniel Goleman.

Dentro de la empresa se observa la necesidad de dos habilidades para tener éxito en las empresas: la formación de equipos y la capacidad de adaptarse a los cambios.

Las competencias emocionales más relevantes para el éxito caen dentro de los tres grupos siguientes.

a. Iniciativa, motivación de logro y adaptabilidad.
b. Influencia, capacidad para liderar equipos y conciencia política.
c. Empatía, confianza en uno mismo y capacidad de alentar el desarrollo de los demás.

1.8.1 Competencias personales desde el punto de vista de la inteligencia emocional.

Conciencia de uno mismo: conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e instituciones.

Conciencia de uno mismo: conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones.

Conciencia emocional: reconocer las propias emociones y efectos

Valoración adecuada de uno mismo: conocer las propias fortalezas y debilidades.

Confianza en uno mismo: seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades

Autorregulación: control de nuestros estados, impulsos y recursos internos

Autocontrol: capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos

Confiabilidad: fidelidad al criterio de sinceridad e integridad

Integridad: asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal

Adaptabilidad: flexibilidad para afrontar los cambios

Innovación: sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.

Motivación: las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos.

Motivación de logro: esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.

Compromiso: secundar los objetivos de un grupo u organización.

Iniciativa: prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.

Optimismo y persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.

Competencia social. Determinan el modo en que nos relacionamos con los demás

1.9.- Implicaciones En La Vida Y La Educación De La Inteligencia Emocional.

Se ha llegado a comprobar lo importante que es la inteligencia emocional en la educación en la vida.

Por eso se implementó un programa para buscar en los muchachos un programa de asesoría que busca lograr la autoestima y auto concepto positivo.

Antes se definirán estos dos conceptos, según Cooperssmith la autoestima es la abstracción que la persona hace desarrollar acerca de sus atributos, capacidades, objetos y actividades que posee o persigue; esta abstracción es presentada por el símbolo mi, que consiste en la idea que la persona posee de sí misma. El auto concepto según Tamayo la concibe como un proceso psicológico cuyos contenidos y dinamismos son determinados socialmente y que le permiten comprender el conjunto de percepciones, sentimientos, autoatribuciones y juicios de valor referentes a uno mismo.

Otras maneras para el control de las emociones son las siguientes:

- Lograr expresar con palabras lo que sentimos. verbalizar.
- ¿no entiendes bien qué te pasa? pues empieza a explicarlo.
- Cuando logramos expresar en palabras lo que sentimos damos un gran paso hacia el gobierno de nuestros sentimientos .
- "Una vez que tienes el valor de mirar al mal cara a cara, de verlo por lo que realmente es y de darle su verdadero nombre, carece de poder sobre ti y puedes destruirlo" Lloyd Alexander
- .Pensar, leer y hablar sobre los sentimientos.
- Es muy útil plantearse si no tendré yo los defectos que identifico en los demás. Es lo más probable.
- Identificar nuestros defectos y valores dominantes.
- Actitud crítica hacia el origen de la preocupación
  - ¿cuál es la posibilidad real de que eso suceda?
  - ¿qué es razonable hacer para evitarlo?
  - ¿sirve de algo que siga dándole vueltas?
- Reflexionar sobre las causas. ¿qué pensamientos se esconden en el núcleo de la tristeza? Cuestionar su validez y considerar alternativas positivas.
- Que la reflexión no acabe en lamento.
- No sólo hay males que denunciar, también hay buenos ejemplos para seguir. Centrarse en lo constructivo
- La distracción es muy útil cuando los pensamientos deprimentes no tienen causa directa clara con moderación..
- Evitar pensamientos victimitas.
- Desahogo con quien nos pueda ayudar.
- Esforzarse en ver lo positivo de cualquier situación.
- Descansar.

- Pensar en los demás.
- Descargar el enfado casi nunca es positivo.
- En los momentos de enfado se piensan, se dicen y se hacen cosas de las que nos habremos arrepentido al poco tiempo, pero producen heridas que son difíciles de curar.
- Hay que aprender a buscar una salida a los enfados que no perjudique a los demás.

CAPITULO II

Inteligencia Emocional Y Su Impacto En La Globalización.

2.1. ¿Cómo se expresa la inteligencia emocional en el comportamiento?

Hace unos años, si quienes han dirigido grupos de personas, hubiesen manifestado que “siempre hemos decidido por intuición”; en la “vida privada del trabajador”, pero estúpidamente censurábamos este cambio, criticando al trabajador por “traerse los problemas al taller o a la oficina”. No cabe duda que las emociones trascienden y nos dan información importante de nosotros mismos, pero el dilema “racionalidad y emocionalidad”. En consecuencia, al declararnos seres racionales vivimos en una cultura que desvaloriza las emociones, sin ir más lejos, y en función del carácter machista de nuestra sociedad.

Debemos ser conscientes de que si manejamos con inteligencia y criterio adecuado nuestras emociones podemos alcanzar logros insospechados en nuestras labores.
Lo atractivo e interesante de este planteamiento es que si controlamos la inteligencia, también la podemos potenciar y desarrollar. La inteligencia emocional aumenta a medida que aprendemos y ejercitamos las capacidades que la componen, tales como la percepción reflexiva, el control emocional y la motivación propia.

2.1.1 Potenciación de la autoconciencia

Este ejercicio de potenciación de nuestras emociones es diario, segundo a segundo, en otras palabras permanente, y mientras tengamos “un hilo de vida”, debemos controlarlo y ser conscientes de esto. En consecuencia es voluntad propia y sana reflexionar sobre la mejora y optimización de nuestras emociones y utilizarla inteligentemente.
Según Weisinger para potenciar la autoconciencia: “es necesario que reflexionemos seriamente y con valor sobre cómo reaccionamos ante las personas y los hechos que son parte de nuestra vida laboral”.
No cabe duda de que nuestro bagaje de conocimientos nos llena de información, y es donde nuestros sentimientos más profundos, nuestra experiencias, acciones e intenciones y la forma en que las exteriorizamos, son las que alimentan muestra autoconciencia; pero la conducción para utilizar bien este output es nuestra

responsabilidad y obviamente la clave para potenciar nuestro desarrollo auto consciente.

2.1.2. Un nuevo enfoque en nuestras actividades.

No cabe duda que la expresión cambio está marcando cada vez con más fuerza nuestro diario vivir. El problema es que la existencia se nos complica cada vez más, por la sorprendente rapidez del cambio, al cual en el campo laboral nos afecta de forma muy especial, ya que cuando nos empezamos a habituar a una situación de cambio laboral, ya debemos modificar lo recién aprendido.

Este nuevo enfoque implica un criterio que se aplica cada vez con mayor frecuencia y que acabará determinando quién será contratado y quién no, quién será despedido y quién conservará su trabajo, quién será relegado al mismo puesto durante años y por último, quién terminará promovido.

Al parecer importan poco nuestras habilidades académicas y muchas veces hemos experimentado que nuestras emociones vencen al talento profesional cuando nos traiciona la nostalgia, ansiedad de lo que dejamos cuando se nos envía a abrir nuevos mercados y no nos adaptamos y tampoco nos funciona el chip que nos acerca emocionalmente a un nuevo entorno. Con tristeza vemos cómo buenos alumnos y mejores profesionales fracasan por no saber enfrentar el cambio y, lo que es peor, por no haber desarrollado la autoconciencia en la adaptación o flexibilización para facilitar el cambio de su propio comportamiento conductual. La rápida adaptación o flexibilización puede ayudarnos a anticipar quién fracasará y quién, por el contrario, llegará a convertirse en un trabajador destacado. Poco importa, cuál sea el campo laboral en que participamos porque estas normas determinan también nuestro potencial para acceder a otros trabajos futuros.

Por tanto, es evidente que estas normas actualmente estamos modificando las estructuras, por lo mismo el cambio es irreversible. En consecuencia nuestro comportamiento es muy diferente al de hace pocos años y esta tendencia se basa en investigaciones realizadas a miles de trabajadores de todo tipo, investigaciones que evidencian con suma precisión estos cambios. Los rasgos que caracterizan a los trabajadores TOP (superiores) actuales son distintos a los de antaño y también muestra que la cualidad humana que más contribuye a la excelencia en el mundo laboral es la inteligencia para conducir nuestras emociones.

Así pues, independientemente de cuál sea su situación laboral, el conocimiento de estas capacidades puede resultar esencial para el éxito de su carrera profesional. De ese modo los evaluadores conseguirán obtener el máximo partido a la inteligencia grupal o por decirlo de otro modo, a la interacción sinérgica de los talentos más adecuados de los participantes.

En un momento en el que no existe seguridad en los puestos de trabajo y tampoco se crean nuevas oportunidades, el concepto de empleo especializado se ha transformado de manera especial y se ha reemplazado por el de habilidades polivalentes, cualidades que determinarán nuestra permanencia en el puesto de trabajo y nuestra capacidad de flexibilidad para adaptarnos al nuevo mercado laboral y aunque durante décadas nos hayamos referido a este tipo de habilidades con una gran diversidad de términos como carácter, personalidad, competencias o habilidades blandas. En la actualidad disponemos de una comprensión más detallada de estos talentos y de un nuevo nombre para ellas: inteligencia emocional.

2.1.3.- Diversidad también de ser inteligente

Si leemos la biografía de grandes talentos, encontraremos que durante sus años de estudiantes nunca destacaron por la brillantez que más tarde les dio fama. Deseo recordar un solo caso en el campo de los negocios, el señor Ross Perot, que sabemos fue mal alumno en la escuela y la universidad, pero relatan sus biógrafos que fue un brillante recluta en la marina de Estados Unidos y se convirtió en el primero de su promoción en la escuela naval y en los cuerpos civiles a los que sirvió, en donde tuvo oportunidad de demostrar sus cualidades de liderazgo, de lealtad y solidaridad; desde entonces comenzaron sus éxitos. Todo depende del tipo de relación que mantengamos con nosotros mismos, del modo en que nos relacionemos con los demás, de nuestra capacidad de liderazgo y de nuestra habilidad para trabajar en equipo.
Es necesario insistir que lo más importante para obtener el éxito no es solamente la especialización técnica, no la preparación intelectual sino la inteligencia emocional.

No deja de ser interesante que precisamente en los momentos en que nuestras percepciones de encuentran sometidas a cambios permanentes y radicales de nuestro entorno, en donde las respuestas pragmáticas y súper elaboradas que eran nuestra mejor defensa y nos da y espontánea, que no se puede demorar y que nos hace perder oportunidades si no actuamos a tiempo. La presión de la circunstancia nos hace detonar la amígdala del cerebro y provocar un estímulo para una respuesta intuitiva que no es casuística, sino avalada por el bagaje del cúmulo de experiencias.

Un problema es que no podemos detenernos a razonar con calma y concienzudamente.

También están los que aportaron experiencias positivas que confirman la utilidad práctica de la inteligencia emocional en el mundo del trabajo. Son muchas las investigaciones realizadas en los últimos años, que confirman que la inteligencia

emocional está por delante de los que históricamente destacábamos en el campo laboral, es decir el coeficiente intelectual (CI).
El Dr. Goleman señala que en una investigación en que participó primero como estudiante universitario y luego formando parte del profesorado de la Universidad de Harvard, constituyo uno de los primeros desafíos a la mística del coeficiente intelectual y de la falsa, pero extendida creencia de que el éxito depende exclusivamente de esta capacidad.

El CI desempeña un papel secundario respecto de la inteligencia emocional a la hora de determinar el rendimiento laboral óptimo.

Goleman concluye que:
Son especialmente convincentes porque evitan los sesgos y limitaciones inherentes al trabajo con un solo individuo o grupo.

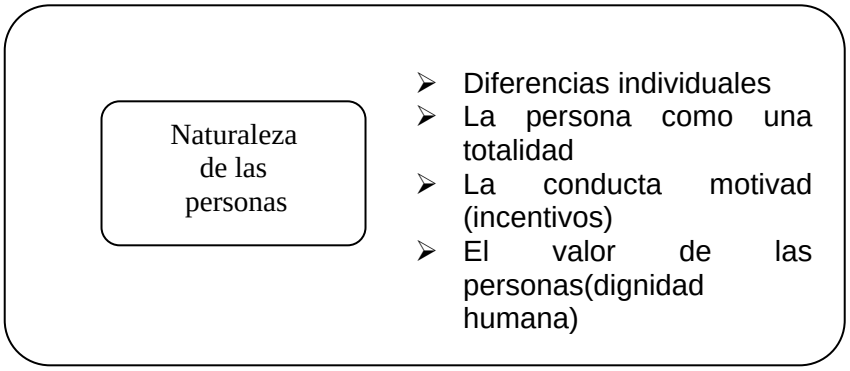
El mensaje es claro: las posibilidades de éxito para el individuo y la empresa son considerables y además, el éxito está al alcance de nuestra mano.

2.2 Conceptos fundamentales del comportamiento.

Cada campo de las ciencias sociales (incluso las ciencias físicas) tiene una base filosófica de conceptos fundamentales que guía su desarrollo. Sin embargo, no se puede afirmar lo mismo respecto a las personas.
El comportamiento organizacional se relaciona con un conjunto de conceptos fundamentales que giran en torno a la naturaleza de las personas y las organizaciones.

2.2.1 Naturaleza de las personas

Respecto a las personas existen cuatro supuestos básicos: las diferencias individuales, la persona como una totalidad, la conducta motivada y el valor de las personas.



2.2.2 Diferencias individuales

Las diferencias individuales significan que la gerencia de una empresa logrará la motivación más notable entre los empleados tratándolos también en forma distinta. Si no fuera por las diferencias individuales, se podría adoptar alguna norma o criterio común para tratar a los empleados, por lo cual también se necesitaría un mínimo de criterios. Las diferencias individuales exigen que la justicia y la rectitud con los empleados sean individuales y no de índole estadística. La creencia de que cada persona es diferente a los demás se conoce con el nombre de la Ley de diferencias individuales.

2.2.3 La persona como un todo

Aunque algunas organizaciones desearían utilizar sólo la capacidad o el cerebro de una persona, deben emplear al ser humano por completo y no sólo ciertas características por separado.

Las personas actúan como seres humanos totales. Cuando la gerencia practica el comportamiento organizacional, está tratando de desarrollar un mejor empleado, pero también contribuye a formar a una mejor persona respecto a su desarrollo personal y satisfacción. Las investigaciones sugieren que de alguna manera los empleos conforman a las personas cuando éstas desempeñan su tarea, de modo que la gerencia debe preocuparse por el efecto que sus decisiones tienen en la persona como un todo. Los empleados pertenecen a muchas organizaciones distintas en las que trabajan, y desempeñan diversos papeles fuera de ésta. Si es factible mejorar a la persona integralmente, entonces los beneficios Irán más allá de la empresa: a la sociedad en la que cada empleado vive.

2.2.4 Conducta motivada

En el caso de las necesidades, las personas se ven motivadas no por lo que piensan que deben hacer o tener, sino por lo que desean. Las necesidades de una persona pueden ser ilusorias o poco realistas, a pesar de lo cual ejercen un control decisivo. Este hecho deja a la gerencia con dos formas básicas de motivar a las personas.
La motivación es esencial para el funcionamiento de las organizaciones. Sea cual sea la cantidad de maquinaria y equipo que posea una organización, estos elementos no se pueden utilizar sino hasta que las pongan en marcha y manejen personas que sientan motivadas.

2.2.5 Valor de la persona (dignidad humana)

El concepto de la dignidad humana rechaza la antigua idea de utilizar a los empleados como herramientas económicas.
La filosofía ética se refleja en la conciencia de la humanidad y se corrobora por la experiencia de las personas de todas épocas. Tiene que ver con las consecuencias de nuestros actos para con nosotros mismos y para con los demás. Puesto que el comportamiento organizacional se interesa por las personas, la filosofía ética, en una u otra forma se relaciona con los actos del individuo. Las decisiones humanas no pueden ni deben ignorar los valores individuales.

2.3 Globalización

Las preguntas para el nuevo milenio.

¿Los teóricos y practicantes de las organizaciones seguirán concentrándose en integrar la estructura y el comportamiento cuando piensen en el funcionamiento de las organizaciones? ¿Qué temas enfrentarán los administradores en el nuevo milenio?

Los administradores excelentes pueden lograr avances enormes en el desempeño de su grupo, departamento, división u organización y así responder a los asuntos que enfrentan, entre los cuales mencionamos los siguientes:

- Los administradores operan en un terreno global y deben enfrentar los retos de la competitividad global.
- La administración de la calidad total ha combinado el interés por la calidad, la productividad y la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Los avances de la tecnología de la información tienen enormes consecuencias en la administración y la organización.
- La preocupación por los aspectos étnicos en las relaciones de negocios ha recibido una renovada atención.
- El acceso a los miembros más capacitados de una población de trabajadores de origen diverso permite a las organizaciones enfrentar mejor las presiones de la competitividad.

2.3.1 El terreno global

Los cambios constantes de las circunstancias económicas, los avances tecnológicos acelerados y las alteraciones drásticas del terreno político representan algunos de los obstáculos para realizar negocios globales.

En los años ochenta, mientras los fabricantes estadounidenses de automóviles suponían que el mercado seguía interesado en autos de lujo grandes, que consumen mucha gasolina, los fabricantes japoneses de autos lograron avances significativos en el mercado de Estados Unidos ofreciendo autos compactos, bien diseñados y con bajo consumo de gasolina coincidiendo con una escasez de petróleo.

En forma más abierta dónde ubicarán sus operaciones y qué personal las realizará para aprovechar al máximo el bajo costo de la mano de obra. La existencia de mano de obra barata ha llevado a las organizaciones a cerrar sus instalaciones fabriles en el país de Orión y a buscar las opciones más baratas en el extranjero.

2.3.2 Un ejemplo de flexibilidad de una empresa globalizada**.**

Las condiciones no podrían ser mejores, ya que se trataba de un país latinoamericano, con el mismo idioma, igual credo religioso, excelentes colegios para sus hijos y, en general, una cultura similar a la que dejan en Monterrey. Finalmente se les dejó alquilar vivienda en donde se sintieran más cómodos junto a sus respectivas familias.

Se les envió un contenedor con todas sus pertenencias a efecto de minimizar el trauma del cambio y su lejanía del país de origen.

El problema surgió después de unos seis meses de estancia en el nuevo lugar de residencia muy cerca de Santiago de Chile, donde se situaba la empresa y más cerca del lugar donde los ejecutivos se instalaron con sus familias.

El principal problema no fue el trabajo, ni el lugar, ni la cultura, ni nada externo que hiciera presagiar que la cultura de esa sociedad no se pareciera a su esquema social en Monterrey. Fue la lejanía de su tierra la que hizo mella en estos ejecutivos “nostalgia” y que poco a poco se vieron reflejados primero en el desempeño laboral y en un descenso de su ritmo productivo.

En griego, “regreso” se dice nostos. Algos significa “sufrimiento”. La nostalgia es, el sufrimiento causado por el deseo incumplido de regresar. Con frecuencia significan la tristeza causada por la imposibilidad de regresar a la propia tierra. Morriña del terruño, morriña del hogar. En español decimos añoranza, que proviene del verbo “añorar”, éste a su vez del catalán enyorar, derivado del verbo latino ignorare (ignorar, no saber de algo.) A la luz de esta etimología, la nostalgia se nos revela como el dolor de la ignorancia. Mi país queda lejos y no se que ocurre en él, con lo que se genera la obsesión del regreso.

2.3.3 De la estabilidad a la flexibilidad

En nuestros días, el cambio es una actividad continua para la mayoría de ellos. El concepto de la mejora continua, por ejemplo, implica un cambió constante.

En el pasado, la gerencia se caracterizaba por largos periodos de estabilidad, interrumpidos ocasionalmente por periodos cortos. La gerencia actual se caracteriza por largos periodos de cambio continuo, interrumpidos ocasionalmente por periodos de estabilidad. La mayoría de los gerentes y los empleados enfrentan en nuestros días es de temporalidad permanente.

En la época actual los gerentes y los empleados deben aprender a enfrentar la temporalidad; tienen que aprender a vivir con la flexibilidad, la espontaneidad y la imposibilidad de predecir. El comportamiento organizacional proporciona importantes conocimientos que ayudan a entender mejor el mundo del trabajo en cambio continuo, a superar la resistencia al cambio y a mejorar para crear una cultura organizacional que prospere con el cambio.

2.4.- Modelos de inteligencia

A continuación analizaremos dos modelos de inteligencia que no se contraponen, son complementarios, y ambos necesarios; aunque sea cierto que las buenas empresas posean soberbias habilidades analíticas, creemos que sus principales decisiones se formulan más atendiendo a sus valores que a su destreza con los números.

Actualmente y siguiendo los caminos familiares y bien gastados, el tomador de decisiones procede a revisar las alternativas sólo hasta que identifique una alternativa que sea “lo suficientemente buena”, aquella que reúna un nivel aceptable de rendimiento. Esta primera alternativa que satisface el criterio, ser “suficientemente buena”, finaliza la búsqueda, así la solución final representa una opción satisfactoria más óptima.

El enfoque numérico y racionalista de la gestión no dice que han aprendido las empresas que destaca; no enseña a amar a los clientes; no se instruye a nuestros líderes en la importancia fundamental de hacer del hombre medio un héroe

Modelo Emocional.
La toma intuitiva (emocional) de decisiones, como la utilizada por el ejecutivo, recientemente salió del armario y con cierta respetabilidad. Los expertos y no asumen que usar la intuición para tomar decisiones sea irracional o ineficaz.

Existe el reconocimiento creciente de que se ha puesto tal énfasis en el análisis racional y que, en ciertas instancias, apoyarse en la intuición mejora la toma de decisiones.

2.4.1 La intuición no es algo erróneo

En este contexto, la capacidad intuitiva no se refiere a una fugaz inspiración quimérica, en cambio, es una capacidad humana que opera constantemente en la vida cotidiana y que ha sido tratada en los estudios de creatividad. La intuición sin razonamiento es ciega pero las ideas sin intuición están vacías. Para nuestros propósitos, definimos la *toma intuitiva de decisiones* como un proceso inconsciente creado de la experiencia destilada.

2.5 Modelo Racional.

Es curios que aún nos agraden los elogios en donde se destacan las características que indican que una persona o una empresa es “muy racional”.

Como bien señala Humberto Maturana, “Todo sistema racional se funda en premisas aceptadas a priori, o aceptadas porque sí, aceptadas porque a uno le gustan, aceptadas porque uno las acepta simplemente desde sus preferencias”.

El enfoque numérico y racionalista de la gestión no dice qué han aprendido las empresas que destacan; no enseña a amar a los clientes; no se instruye a nuestros líderes en la importancia fundamental de hacer del hombre medio un héroe y un constante ganador.

La palabra estrategia, que solía significar una buena idea para superar la controversia con frecuencia ha llegado a ser sinónimo de descubrimiento cuantitativo, estratagema analítica, cifras de participación en el mercado, teoría de la curva de aprendizaje, colocación de la empresa en una matriz d cuatro, nueve o veinticuatro casillas (la idea de matriz, tomada directamente de las matemáticas) y de introducir todo ello en un computador.

Estamos en contra del análisis obstinado, el análisis demasiado complejo para ser útil y demasiado pesado para ser flexible, un análisis que se esfuerza en ser preciso (especialmente en el momento más inoportuno).
Racional significa sensato, lógico, razonable, una conclusión que nace de un planteamiento correcto del problema.

Los instrumentos analíticos están ahí para ayudar y pueden hacerlo admirablemente, pero con ellos no se fabrican ni venden los productos.

2.5.1 Los árboles no dejan ver el bosque**.**

El problema global tal vez se agrave a causa de la falta de visión de conjunto del llamado directivo profesional. El sistema produce multitud de directivos de probado raciocinio lógico, son muy racionales y analíticos, insisten en establecer metas objetivas. Estos ejecutivos de talento se asustan cuando deben tomar decisiones operativas poco ortodoxas; y a menudo fracasan cuando se les encarga obtener beneficios, conseguir que las cosas marchen bien y sacar adelante una empresa.

La cuestión de la productividad no es esotéricamente japonés sino simplemente humana: lealtad, compromiso mediante una capacitación eficaz, identificación personal con el éxito de la empresa y más sencillo aún, la relación humana entre el trabajador y su supervisor.

Es probable que la falta de interés se deba sólo a su interés por alguna otra cosa que consiste en depender excesivamente de los análisis hechos en la cúpula de la empresa, así como de la habilidad financiera, instrumentos que parecen eliminar el riesgo, pero que por desgracia, también eliminan la acción.

“Las personas que se dedican a establecer modelos construyen intricados árboles de decisiones cuyas pretensiones de utilidad sólo se ven superadas por la admiración y temor que sienten los altos directivos de línea por los tecnócratas que los construyen.”

2.5.2 La gestión científica de Frederick Taylor:

- Lo grande es mejor porque siempre se pueden conseguir economías de escala. En caso de duda, consolidemos las cosas, eliminemos el solapamiento, la duplicación y el despilfarro. De paso, a medida que crece la empresa, asegurémonos de coordinarla cuidadosa y formalmente.
- Quienes producen con bajos costos son los únicos que tienen el éxito asegurado. Analicémoslo todo. Hemos aprendido que podemos evitar enormes fiascos gracias a una buena investigación del mercado, al análisis del flujo de tesorería descontado y a una buena política presupuestaria.
- La labor del directivo es tomar decisiones. Así pues, tomemos decisiones acertadas; tomemos decisiones difíciles. Equilibremos la cartera, compremos participaciones en sectores atractivos, la puesta en práctica o la ejecución es de importancia secundaria, reemplacemos a todo el equipo directivo si queremos una puesta en práctica correcta.
- Controlemos todo. La labor del directivo consiste en velar por que todo esté en orden y bajo control; especifiquemos con gran detalle la estructura de la organización; redactemos descripciones prolijas de los puestos de trabajo; desarrollemos complicadas organizaciones matriciales para asegurarnos que se responde a todas las contingencias posibles; impartamos órdenes; tomemos decisiones de blanco y negro; tratemos a las personas como factores de producción.

- Establezcamos los incentivos correctos y obtendremos la productividad.
- inspeccionemos para controlar la calidad. La calidad es como todo lo demás: ordenemos que se consiga. Tripliquemos el departamento de control de calidad si es necesario; les enseñaremos a los obreros que estamos hablando en serio.
- Una empresa es una empresa y nada más que una empresa. Quien sabe leer un estado financiero, puede dirigir lo que sea.
- Los altos directivos son más listos que el mercado. Maquillemos con esmero la cuenta de resultados y el balance; le daremos una buena imagen ante los extraños.
- Si dejamos de crecer en nuestras organizaciones, todo está perdido.

2.6 Modelo emocional

La emocionalidad en la toma decisiones (intuitiva), sus decisiones estratégicas que requerían urgencia eran intuitivas.

2.6.1 Goleman nos dice:

"Los grandes cambios son una constante; las innovaciones técnicas, la competencia global y las presiones de los inversores son fuerza en permanente crecimiento y desarrollo que llevan a acelerar el cambio."

La globalización de la fuerza laboral estimula especialmente la inteligencia emocional en los países más ricos.

La nueva dinámica que se emprende y otras innovaciones suelen crear nuevos problemas que piden a gritos una inteligencia más sensible a captar estos hechos empresariales.

La formación de equipos y la adaptación al cambio; y comienzan a aparecer como rasgos base para la contratación de trabajadores estelares, habilidades completamente nuevas, notables catalizadores del cambio y niveladores de la diversidad. Los nuevos desafíos requieren nuevos talentos.

2.6.2 ¿Qué buscan las empresas en la actualidad?

Cada vez son más los empleadores que se quejan por la falta de habilidades sociales en los nuevos empleadores.

Buscan características como:

- saber escuchar y comunicarse oralmente.
- Adaptabilidad y respuestas creativas ante los obstáculos y reveses.

- Dominio personal, confianza en uno mismo, motivación para trabajar en pos de un objetivo.
- Efectividad grupal e interpersonal, espíritu de colaboración y de equipo, habilidad para negociar ante un desacuerdo.
- Efectividad en la organización, deseo de contribuir, potencial para el liderazgo.

2.6.3 La consistencia versus las diferencias individuales.

El término estudio sistemático, quiere decir observar las relaciones, tratar de atribuir causas y efectos, llegar a conclusiones con base en la evidencia científica, es decir, mediante información recopilada bajo condiciones controladas y medibles e interpretadas de una manera razonablemente rigurosa.

CAPITULO III

NUEVOS FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO

3.1 La personalidad y la emoción.

De nuestra personalidad depende nuestro estado de ánimo, rendimiento motivación y actitud ante los conflictos y, en consecuencia, ante la enfermedad.

La persona aprensiva, temerosa y sugestionable, tenderá a dejase incapacitar más que la que es expansiva, despreocupada y poco sugestionable. La personalidad interviene en nuestra salud de la misma manera que lo hace en el resto de nuestro comportamiento y su acción puede ser favorable o desfavorable.

¿Qué es la personalidad?

La personalidad se refiere a la consistencia en quién es usted, quién ha sido y quién será. También abarca la mezcla especial de talentos, actitudes, valores, esperanzas, amores, odios y hábitos que hace a cada uno de nosotros una persona única., Podemos estudiar al ser humano desde tres puntos de vista:
Como individuo, como persona y como personalidad.

El hombre es el único animal que tiene conciencia de ser un animal. Al añadir la personalidad al individuo lo diferenciamos de cualquier otro individuo dentro del grupo, ya que tomamos en cuenta un conjunto de cualidades psicofísico y mental con la disposición que cada sujeto adopta y le diferencia de otro.

La personalidad incluye aspectos intelectuales, afectivos, impulsivos, volitícos fisiológicos y morfológicos; es una forma de responder ante los estímulos y las circunstancias de la vida con un sello peculiar y propio, y que da como resultado el comportamiento.

3.2 ¿Por qué somos como somos?

El dilema del origen de nuestra personalidad. Históricamente seguimos aprendiendo que la herencia y el entorno son los principales moldeadores de nuestra personalidad. Al insistir en esta idea los investigadores encontraron qué la genética explica alrededor de 50% de las diferencias de la personalidad y aproximadamente 40% de las variaciones de interés laboral.

3.2.1 Factores genéticos.

La posición genética sostiene que la ultima explicación de la personalidad de un individuo esta en la estructura molecular de los genes que se encuentra en las cromosomas. Los factores hereditarios son transmitidos por los genes quien determina el equilibrio hormonal, este determina el físico, el cual da forma a la personalidad.

3.2.1.1 La perspectiva biológica.

En la perspectiva biológica se atiende preferentemente la idea de que las características de la personalidad están determinadas de manera genética. Pero como aun no existe una clara comprensión de cómo son los mecanismos biológicos por los que las diferencias son heredadas e influyen en el comportamiento, han sido poco explorados, entonces, el interés se ha concentrado principalmente en identificar las características de la personalidad y la conducta social en las que influye la herencia.

3.2.1.2 Temas principales y suposiciones básicas.

Las cualidades humanas que llamamos personalidad son consecuencia de las presiones evolutivas que dieron lugar a la especie humana.

Esta perspectiva biológica tiene sus raíces en la antigüedad, pero ha evolucionado con los avances metodológicos del pasado reciente que han permitido empezar a comprender los procesos que componen el sistema nervioso, así como el modo en que el sistema hormonal incide en la conducta.

3.2.2. ¿el cuerpo determina la personalidad?

Esta claro que el cuerpo no constituye la personalidad, pero cabe preguntar si influye en el tipo de personalidad que tiene. H Hipócrates propuso una tipologia de cuatro categorías de personalidad y Galeno agrego que cada una de ellas reflejaba un exceso de cierto humor corporal.

3.2.3 Físico y personalidad.

Esta representada en los estereotipos populares el gordo feliz y de buen carácter, el héroe musculoso, intrépido y fuerte; el frágil intelectual., Kretschmer, psiquíatra interesado en los trastornos psicológicos, elaboró una clasificación de la gente con base en tres tipos de estructura física: delgada, muscular y obesa. Los individuos obesos tendían al trastorno maniaco-depresivo, mientras que los otros tipos corporales eren propensos a la esquizofrenia.
Sheldon propuso que las tres categorías de Krestschmer no debían considerase como tipos discretos sino como dimensiones de variabilidad.

3.2.4 Somatotipos.

El somatotipo del individuo se identifica con sólo ubicarlo en algún punto de cada una de las tres dimensiones corporales, endomorfia, mesomorfia y ectomorfia, el somatotipo es designado por tres números que indican el grado en que posee cada característica corporal. Sheldon describió cada dimensión en detalle y elaboro una exposición razonada para explica la presencia de cada una. Creía que durante el desarrollo cada tipo refleja un énfasis exagerado en una de las tres capas del embrión, por lo que denominó las características de acuerdo en el nombre de las capas:

1. La **endomorfia** es La tendencia a la gordura. Seldon consideraba que esta cualidad refleja un énfasis exagerado en el sistema digestivo. Los cuerpos endomorficos son suaves y redondos e inadecuados para el esfuerzo físico intenso (de ahí la expresión “hecho para la comodidad, no para la rapidez”).
2. La **mesomorfia** es la tendencia a la musculatura. Para Sheldon esta característica refleja cierta prevalencía de huesos, músculos y tejido conectivo. Los cuerpos mesomorficos son duros y rectangulares, fuertes y resistentes al daño y resultan adecuados para el ejercicio físico intenso.
3. La **ectomorfia** es: la tendencia a la delgadez. Según Sheldon esta cualidad refleja el predominio de la piel y el sistema nervioso. Los cuerpos ectomorficos son delicados, lineales y frágiles, en comparación con el cuerpo, su cerebro es grande, pero pueden ser fácilmente abrumados por la estimulación externa y no resultan apropiados para el trabajo físico.

3.2.4 Temperamento.

Paralelamente a estas tres dimensiones de variación física, Sheldon propuso tres tipos de temperamento, cada uno de los cuales tienen varias manifestaciones en la personalidad:

1. La **viscerotonía** está conformada pro característica como la relajación, la tolerancia (e incluso la complacencia), la sociabilidad, el gusto por la comodidad y la facilidad de trato.
2. La **somatotonía** incluye particularidades como la intrepidez, la asertiviad enérgica, el deseo de aventuras, el riesgo y la actividad física.
3. la **cerebrotonía** comprende una intensidad mental exagerada que se aproxima al recelo, la inhibición y evitación de la interacción social, la restricción física y emocional y la tendencia a la privacidad (e incluso al sigilo).

Sheldon creía que existe una relación entre el tipo de temperamento y el somototipo correspondiente. Por más de cinco años llevó a cabo un laborioso estudio con 200 hombres para evaluar las asociaciones entre las cualidades del temperamento y los componentes del somatotipo. Los resultados fueron

sorprendentes: encontró correlacione sen extremo elevado entre cada aspecto del físico y del temperamento que concordaban con la teoría. Mesomorfia estaba fuertemente relacionada con la somatotonía, la endomorfia con la viscerotonía y la extomorfia con la cerebrotonia, sus hallazgos suscrito dudas respecto a la posibilidad de que hubiera sesgado sus datos son advertirlo.

Algunas características de los tipos de temperamento, según Sheldon.

VISCEROTONÍA	SOMATOTONÍA	CEREBROTONÍA
Postura y movimiento relajados. Gusto por la comodidad física. Sociabilidad y calidez. Equilibrio emocional. Tolerancia, Complacencia. Gusto por la cortesía Buena voluntad indiscriminada.	Postura y movimiento asertivos. Gusto por la aventura física. Agresividad competitiva. Maneras directas. Carácter vigoroso. Necesidad de ejercicio físico. Indiferencia al dolor.	Postura y movimiento restringidos. Gusto por la privacidad. Aislamiento social. Restricción emocional. Intensidad mental excesiva, recelo. Trato social inhibido y ceremonioso. Hipersensibilidad al dolor.

El resultado podría ser una asociación entre el somatotipo y la conducta basada más en la presión social que en el tipo corporal per se, en suma, es difícil saber con exactitud por que existen esas asociaciones entre el tipo corporal y la personalidad.

3.2.5 Determinación Del Rol De La herencia En La Personalidad.

El conocimiento de que dos miembros de una familia tienen personalidades similares nos permite establecer dos posibilidades: pueden ser similares porque al estar siempre cerca han aprendido las mismas conductas o pueden serlo por efecto de la herencia.

El resultado fue una mezcla de la psicología y la genética de la conducta, que es el estudio de las influencias genéticas sobre características conductuales como las tendencias de acción abierta, las disposiciones de personalidad, las anormalidades psicológicas e incluso los procesos emocionales y cognoscitivos.

3.2.6 Temperamentos

Sheldon lo utilizo para referirse a los aspectos de la personalidad pero no lo definió explícitamente, otros autores han empleado la forma singular

temperamento, mas que el plural, para referirse a la “naturaleza emocional” global del individuo.

3.2.7 Factores del entornó.

El entorno marca fuertemente nuestra personalidad, Buss y Plomin afirman que existen tres disposiciones normales de personalidad que merecen el nombre de temperamentos: el nivel de actividad, la sociabilidad y la emocionalidad.

3.2.8 Nivel de actividad.

Este temperamento tiene dos aspectos que mantienen una elevada correlación: los actos vigoroso requieren mucha energía y la gente con mucho vigor suele preferir las actividades intensas, gente cuyo ritmo es elevado prefiere actividades aceleradas y tiende a terminar con rapidez las cosas que emprende, mientras que los individuos cuyo ritmo es mas lento se aproximan de manera mas pausada a las actividades cotidianas.

3.2.9 Sociabilidad.

Bus y Plomin, la sociabilidad entraña el deseo de recompensas sociales, como los elogios, respeto o simpatía (ya que el valor de tales recompensas es similar para todos); ser sociable supone mas bien valorar intrínsecamente el proceso de interactuar con otras personas.

3.2.10 Emocionalidad.

Bus y Plomin afirman que este temperamento atañe solo a tres emociones: la aflicción la ira y el temor, ya que consideran que la activación generada por las otras emociones no es suficiente para hacerla relevante para este temperamento.

La idea que Buss y Plomin tienen de la emocionalidad es similar en muchos aspectos al rasgo de neuroticismo o inestabilidad emocional propuesto por Eysenck.
El neuroticismo implica emociones negativas y sugiere problemas de personalidad y aunque podría suponerse que la inestabilidad emocional no significa otra cosa que la facilidad de la reactividad emocional.

3.2.11 Factores situacionales.

Las diferentes demandas que imponen distintas situaciones exigen diversos aspectos de la personalidad de un individuo, los patrones de la personalidad no se deben analizar en abstracto., hasta ahora no se han podido predecir las consecuencias que provocan diferentes tipos de situaciones, si sabemos que ciertas situaciones influyen mas que otras en la personalidad.

3.2.12 ¿Existe algo más rápido que la mente?

En las primeras milésimas de segundo durante las cuales percibimos algo, no solo comprendemos inconscientemente de que se trata, sino que decimos si nos gusta o no ,. El inconsciente cognitivo presenta a nuestra conciencia, además de la identidad de lo que vemos, una opinión sobre ello. Nuestras emociones tienen mente propia, una mente que puede sostener puntos de vista con bastante independencia de nuestra mente racional.

Los investigadores señalaron como claves de la personalidad a la herencia y el entorno, muy posteriormente introdujeron un nuevo elemento como factor "definidor" el "poder de la situación" importante agente que también moldea la personalidad.

3.2.13 Modelo teórico de la personalidad situacional.

Un persona pasiva, cuidadosa, pensativa, apacible, controlada, leal, ecuánime nos señala que tenemos frente a nosotros a una tipología de personalidad flemática, según Eysenck, anatómicamente, el sistema emocional puede actuar con independencia total de nuestro código de conducta formal y obviamente de la neocorteza cerebral según explica LeDous pueden tomarse son la menor participación consciente y cognitiva.

3.2.14 ¿Qué tanto sabemos de la función cerebral y la personalidad?

Recordemos que el intento por vincular la personalidad con los proceso del sistema nervioso es una de ellas pretende comprender mejor la organización del sistema nervioso y la razón de esta organización, así como las implicaciones conductuales de funciones cerebrales particulares; esta área de la psicología de la personalidad ilustra un punto relacionado con el uso que hacemos del temino perspectiva que tiene implicaciones profundas para la personalidad, pro que dada la diversidad la diversidad de opiniones, aun no es un modelo de personalidad desarrollado completamente.

La teoría de Eysenck es la mas antigua y la que ha sido sometida a las pruebas mas diversas, hay dudad respecto a la exactitud de sus explicación de las funciones cerebrales. La teoría de Zucherman también ha sido examinada desde diferentes ángulos y concuerda en muchos puntos con la de Eysenck.

La evitación y aflicción generalmente son atribuidas a una dimensión de neuroticismo , Eysenck considera que el compromiso positivo con el ambiente refleja extroversion y que la impulsividad en la acción (que va mas allá del compromiso positivo) proviene de un tercer sistema cerebral asociado con el psicoticismo Zucherman opina que esa conducta refleja un rasgo de búsqueda impulsiva y no socializada de sensaciones que se parece al psicoticismo, Gray afirma que la relación positiva se deriva del rasgo que llama impulsividad y que esta relación en acción involucra a este rasgo y a la falta de inhibición trata tres temas con dos sistema neurofisiológicos de acuerdo con la premisa las conductas

que componen la personalidad se derivan de funciones cerebrales , aun esta pendiente ver como se resolverán las otras diferencias.

3.2.15 ¿Hasta donde es posible lograr el cambio conductual?

La psicoterapia puede producir un cambio en el sujeto, pero ¿que tanto puede esperarse que este cambie en contra de su naturaleza biológica?
En efecto, puede haber gente cuya constitución haga que ciertos tipos de terapia resulten demasiado difíciles, entonces los datos que sugieren una influencia genética sobre la personalidad también indican que esta influencia no es absoluta.

3.3 La emoción y la personalidad

3.3.1 ¿Que es la emoción?

La emoción se define como cualquier agitación y trastorno de la mente, el sentimiento, la pasión, cualquier estado mental vehemente o excitado. A continuación utilizaremos el termino “emoción” como variable para para analizar el comportamiento humano en las organizaciones.

3.3.2 Temas teóricos. ¿Cómo debería conceptuarse la emocionalidad?

En opinión de Bluss y Plomin, la emocionalidad es un temperamento que esta relacionado con la combinación de la facilidad y la intensidad con que se activan las emociones negativas. Sin embargo, lo reactivos con los que estos investigadores evaluaron la emocionalidad corresponden principalmente a la facilidad de la activación por lo cual es probable que lo que estuvieran midiendo se relacionara sobre todo con la frecuencia de las emociones negativas.
Bluss y Diener se concentraron en la intensidad de las emociones mas que en la frecuencia en que éstas ocurrían, sugieren que la gente difiere en la intensidad del afecto que expresan en todos los sentimientos y no sólo en el temor, la ira y la aflicción. Al medir durante varias semanas el estado de animo de sus sujetos, descubrieron que quienes tienen estados positivos intensos son los mismos que aseguran tener estados fuertemente negativos. Aquellos cuyos sentimientos positivos tendían a ser débiles también solían tener sentimientos negativos débiles.

Larsen y Diener han obtenido evidencias considerables de que el constructo de la intensidad del afecto es una buena herramienta para comprender y predecir tanto la conducta como las experiencias de la gente en la vida cotidiana.

3.4 **El proceso emocional.**

La emoción se conoce generalmente con los términos sentimiento o estado de ánimo, aunque algunos estudiosos los conciben como categorías diferenciadas, reveladoras de situaciones pro-emocionales.

La emoción es un estado interno (fisiológico y mental) del organismo que puede analizarse desde un doble perspectiva provocado por la respuesta interna del sujeto ante una estimulo que se percibe como agradable o desagradable.

- Reacción emotiva, caracterizada por un elevado estado de alerta o atención se trata de un proceso fisiológico, un fenómeno simple de reacción física.
- Experiencia emotiva, asociada con situaciones desagrado o desagrado. Este proceso cognitivo de asociación es un fenomeno complejo.
- La gran resonancia interior de la experiencia emotiva la hace aparecer como la única experiencia verdadera, mientras que la experiencia cognitiva propia del proceso de adquisición de conocimientos o actividad del intelecto apenas origina resonancias interiores importantes, debido a que la mayoría de los conocimientos humanos se adquieren de un modo emotivamente neutro.

La imnediatividad de ambos procesos, el cognitivo y el fisiológico, ha originado la duda de si ocurren:

- Simultáneamente ante el estimulo productor de emoción (tesis de Cannon y Bard).
- O secuencialmente (Regis y de James y Lange).

Un estimulo productor de emoción origina:

- Una respuesta emotiva (reacción interna) que a su vez actúa como.
- Un estimulo motivador, el cual conduce a
- Una expresión de la emoción, que es la reacción externa o conducta emotiva.

3.4.1 Origen de la emoción.

El origen de la emoción se manifiesta en el carácter primario de la conducta emotiva, cuando la emoción es intensa y no existe el freno de lo social, por ejemplo, cuando se producen ataques, risas, gritos, etcétera.

3.4.2 Función de la emoción.

La función de la emoción es proporcionar al organismo el nivel de arousal (experiencia de placer o displacer) adecuado según la emisión de la respuesta mas idónea a cada situación especifica. La emoción predispone a una respuesta determinada, orientada alternativamente:

- A conseguir lo que puede ser útil para satisfacer las necesidades.
- A evitar lo que se opone a esta satisfacción.

Existen evidencias empíricas de que los organismos con complejos sistemas nerviosos buscan moderados niveles de arousal, por lo que hay dos mecanismos básicos para producir experiencias de placer:

- Crecimiento del arousal hasta un moderado nivel.
- Decrecimiento del arousal desde un alto nivel.

Dependiendo desnivel de arousal, se pueden presentar tres situaciones:

1.- **Muy bajo** nivel de estimulación como revelan los trabajos de privación sensorial lo que genera insatisfacción tras unas pocas horas. Es decir, la mera satisfacción de las necesidades se supervivencia básicas (comida, agua, calor, descanso) no conduce a una existencia satisfactoria debido a que las expectativas de las personas van mas allá de la simple reducción de su drives (impulsos o señales internas de que algún proceso orgánico esta en desequilibrio).

2.- La excitación exagerada favorece la irradiación masiva de los mensajes e impide la atención focalizada, derivado al desorden en el comportamiento o su total inhibición.

3.- La excitación moderada favorece en la corteza cerebral la elaboración discriminada de los mensajes recibidos. Un nivel de arousal moderado, unido a la satisfacción de la necesidades fisiológicas y bajo condiciones de seguridad relativa, motiva a los organismos a explorar y manipular activamente su medio ambiente, al aprendizaje de habilidades complejas o a la adquisición de información intrincada, todo lo cual produce mayores niveles de competencia.

3.4.3 Importancia de la emoción.

La emoción probablemente dominó el comportamiento de los humanos en otras épocas. En la actualidad, ante el progreso de la activada cognoscitiva, la emoción cede en el protagonismo conductual, hasta el punto de que se discute si es:

- Un fenómeno normal o
- Un fenómeno patológico, un interrupción de la condiciones normales de la actividad cerebral bajo el impulso de estímulos desacostumbrados.

Es probable que el destino próximo de la emoción sea su integración en el ámbito profundo, con el fin de que se manifieste menos exteriormente; y quizás posteriormente llegue a desaparecer, si genera conductas no adecuadas a la supervivencia de la especie.

3.4.3.1 El proceso fisiológico de la emoción

La emoción implica una movilización de todo nuestro sistema fisiológico.

3.4.4 Movilización del sistema nervioso central

Este sistema, regulador de la actividad muscular, opera conforme al siguiente proceso:

1.- el receptor sensorial externo capta el estimulo.

2.- inmediatamente después el receptor envía, por vía por vía aferente, impulsos a la corteza cerebral.

3.- La corteza percibe el estimulo y lo interpreta con base en los datos que aporta el proceso cognitivo.

4.- Ello provoca una excitación o una inhibición.

a) En caso de excitación, ésta consiste en la generación de ondas cerebrales de alta frecuencia y baja amplitud, lo que puede conducir a una amplia desincronizacion en la actividad eléctrica cerebral. Estas ondas se impulsan por vía eferente a los músculos, que se modifican y producen nuevos impulsos de carácter centrípeto que generan en la corteza cerebral la experiencia emotiva como hecho subjetivo.
b) En caso de inhibición, a la señal de distinción sigue la de desconcentración muscular y la disminución de la amplitud de las ondas cerebrales.

El sistema nervioso central controla el nivel de arousal o tono hedónico (experiencia de placeo o displacer). Conforme a la teoría conocida como Olds and olds, el nivel de arousal es controlado por tres sistemas cerebrales:

1.- El sistema productor de experiencia de placer, a medida que es activado (sistema de recompensa primaria)
2.- El sistema productor de experiencia de displacer cuando es activado (sistema aversivo). Este sistema inhibe al mismo tiempo al sistema anterior.
3.- El sistema inhibidor del sistema de aversión (sistema de recompensa secundaria). Este sistema, produce indirectamente una experiencia placentera, al liberar al sistema primario de a influencia inhibidora del sistema aversivo.

El nivel de arousal crece con l activación de los dos primeros sistemas y decrece con la activación del tercero.

3.4.5 Movilización del sistema nervioso vegetativo.

Este sistema se moviliza por la acción del sistema nervioso central. El sistema vegetativo es el que regula la actividad de los distintos órganos internos (corazón, vasos sanguíneos, glándulas salivales, suprarrenales, etc.) y comprende dos sistemas, cada uno constituido con diferentes fibras nerviosas:

1.- El sistema simpático o sistema de emergencia, el cual tiene como finalidad preparar al organismo para la acción. La motivación de este sistema origina la reacción emotiva, con la que el organismo se prepara para enfrentar casos de emergencia, movilizando la energía necesaria.

2.- El sistema parasimpático, cuya finalidad usual es situar al organismo en estado de relajación. Contrariamente al simpático, el parasimpático es el encargado de conservar y acrecentar los recursos de energía que el cuerpo guarda.

3.4.6 Movilización del sistema endocrino.

Los procesos descritos producen secreciones hormonales en cadena, la actividad secretora que se inició en el hipotálamo realiza el siguiente proceso: hipotálamo-hipófisis-glándulas suprarrenales, estas últimas se vierten en el torrente sanguíneo, extendiéndose por todos los tejidos del organismo.

3.4.7 Manifestaciones fisiológicas de la emoción.

Uno de los cambios fisiológicos mas significativo y estudiado es el miedo, es uno de los sentimientos emocionales mas extremos y va acompañado de cambios fisiológicos. La señal inicial viene del cerebro, el cual estimula al cuerpo enviando adrenalina a la sangre.

El proceso de este sentimiento es el siguiente:

1.- Al pensar en el miedo, se activa el lóbulo frontal de la corteza cerebral, que estimula al hipotálamo para la acción.
2.- El hipotálamo activa la glándula suprarrenal.
3.- La glándula suprarrenal entrega adrenalina a la sangre, sucediéndose numerosas respuestas en el cuerpo.
4.- Las pupilas de los ojos se dilatan.
5.- El pelo se eriza.
6.- Si la piel se daña, la sangre se coagula al instante para impedir una perdida importante.
7.- El tórax se ensancha para aumentar el volumen del aire inhalado.

8.- Los bronquios se relajan, permitiendo la entrada a los pulmones de un mayor volumen de oxigeno.
9.- El corazón se dilata, aumentando la provisión de sangres.
10.- Se eleva la tensión sanguínea.
11.- Los músculos se contraen.
12.- Los vasos sanguíneos periféricos se contraen y la piel palidece.
13.- Los demás vasos sanguíneos se dilatan y el hígado libera glucosa, el combustible de los músculos.
14.- En casos de miedo extremo, la vejiga se vacía de la orina acumulada.

La emoción son fuente de trastornos del organismo, funciones primero y estructurales u orgánico después, cuando las mismas presentan alguna de las características siguientes.

- Presentarse de un modo muy agudo, intensamente súbito.
- Hacerse largamente persistentes, crónicas.

Estos trastornos constituyen las llamadas enfermedades de adaptación o enfermedades pro estrés, que consisten en desórdenes psicosomáticos originados por que el sistema simpático está en actividad constante, lo que produce un gran desgaste en el organismo, que origina el desorden.

3.5 Rasgos de la personalidad.

Algunas de las características populares del ser humano son agresividad , sumisión holgazanería, ambición, lealtad y timidez, se conocen como rasgos de la personalidad mientras mas consistente sea la características y mayor sea su frecuencia en diferentes situaciones, mas importante es el rasgo para describir al individuo.

Los rasgos de la personalidad son innumerables por lo que resulta casi imposible el prever la conducta cuando se deben tomar en cuenta tantos rasgos. Posteriormente en un nuevo estudio se englobaron en cinco estos grandes factores de la personalidad.

3.5.1 Incidencias internas y externas que influyen poderosamente en los cambios de comportamiento en la personalidad.

El primero se relaciona con el sitio de control en la vida de uno. Los otros son el maquiavelismo, el autocontrol, la propensión a asumir riesgos y la personalidad tipo.

Los rasgos internos con los externos ha demostrado en forma consistente que quien obtiene una calificación alta en la externalidad está menos satisfecho con

su trabajo, tiene tasas de ausentismo mas altas, está mas alineado con el lugar de trabajo y menos involucrado en su labor que los individuos internos.
¿Por qué los sujetos que presentan rasgos externos tienden a estar mas insatisfechos? La respuesta es probablemente porque se perciben a si mismos como poco control sobre los resultados organizacionales que son importantes para ellos. Por el contrario, los que presentan rasgos internos, enfrentan la misma situación, pero atribuyen los resultados organizacionales a sus propias acciones. Si la situación no es atractiva, creen que no hay alguien mas a quien culpar que no sean ellos mismos. También el sujeto insatisfecho interno es mas probable que renuncie a su trabajo si no le satisface.

3.6 **Predisposición al riesgo de la personalidad.**

Mencionábamos que entre las incidencias que influyen en los cambios de comportamiento de la personalidad se encuentra la propensión a asumir riesgos, la cual relaciona el tiempo que tarda un administrador en tomar decisiones con la mayor o menor información de la que dispone.

CAPITULO IV

INTEGRACIÓN ENTRE PERSONAS Y ORGANIZACIONES.

4.1 Las Organizaciones.

La ARH se aplica en un contexto de organizaciones y personas, Administrar personas significa tratar con personas que participan en organizaciones. Más que esto, significa administrar los demás recursos con las personas. Por tanto, organizaciones y personas son la base fundamental de la ARH.

4.2 Concepto de organizaciones.

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación reciproca es esencial para la existencia de aquélla. Una organización solo existe cuando:

1.- Hay personas capaces de comunicarse

2.- Están dispuestas a actuar conjuntamente, y

3.- Desean obtener un objetivo común.

La disposición de contribuir con acción quiere decir, ante todo, disposición de sacrificar el control de su propio comportamiento, en beneficio de la coordinación. Con el paso del tiempo, esta disposición de participar y contribuir a la organización varia de una persona a otra, y aun en la misma persona.

Existen varias clases de necesidades que las organizaciones pueden ayudar a satisfacer: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas; Las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales.

Las organizaciones se forman para superar estas limitaciones. En las organizaciones, la capacidad intelectual y la capacidad física no son las que impiden la consecución de muchos objetivos humanos, sino la falta de habilidad para trabajar con otras personas de manera eficaz.

4.3. La complejidad de las organizaciones.

La sociedad moderna está conformada por organizaciones complejas en extremo. Las grandes organizaciones, también denominadas organizaciones complejas, poseen ciertas características que explicaremos a continuación:

1. Complejidad. Las organizaciones difieren de los grupos y sociedades por la complejidad estructural, que nace de la diferenciación vertical y la horizontal existentes en las organizaciones. A una mayor división del trabajo corresponde una mayor complejidad horizontal de la organización, a medida que surgen nuevos niveles jerárquicos verticales para mejorar el proceso de control y la reglamentación, aumenta la complejidad vertical. Por tal razón, muchos autores se refieren a organizaciones altas y organizaciones planas, según tengan muchos o pocos niveles verticales, respectivamente. Mientras que en el las pequeñas empresas la interacción se realiza persona a persona, en las grandes organizaciones existen numerosos niveles intermedios dedicados a coordinar e integrar las labores de la personas, de este modo, la interacción se toma indirecta.

2. Anonimato. El énfasis se hace en las tareas u operaciones, no en las personas, importa que la actividad se realizace, no quién la ejecuta.

3. Rutinas estandarizadas. Para procedimientos y canales de comunicación. No obstante el ambiente impersonal o despersonalizado, las grandes organizaciones tienden a formar grupo informales que mantienen una acción personalizada dentro de ellas.

4. Estructuras personalizadas no oficiales. Configuran la organización informal, paralela a la organización formal.

5. Tendencia a la especialización y la proliferación de funciones. Pretende separar las líneas de autoridad formal de las de competencia profesional o técnica.

6. Tamaño. Característica determinante de las grandes organizaciones. El tamaño esta dado por el número de participantes y dependencias que conforman la organización.

Las organizaciones varían en cuanto a tipos de actividades y tecnologías diferentes para producir bienes o servicios de diverso orden, vendidos y distribuidos de modo diferente en los más diversos mercados, y a consumidores distintos. Además, las organizaciones operan en ambientes diversos, experimentan variadas restricciones y contingencias de acuerdo con el tiempo y el espacio y reaccionan ante estas mediante estrategias y comportamientos diferentes para alcanzar resultados distintos. A los factores anteriores se debe que haya diversidad de organizaciones y que sean muy complejas.

4.4 Diversas eras de la organización.

En todo momento, las organizaciones experimentan cambios y transformaciones constantes. Las organizaciones presentan características diferentes en su estructura y en sus procesos., Durante el transcurso del siglo XX las organizaciones pasaron por tres fases diferentes: la era de la industrializaron clásica, la de la industrialización neoclásica y la de la información.

Las tres etapas de la organización en el transcurso del siglo XX.

	Industrialización clásica	**Industrialización neoclásica**	**Era de la información**
Periodo	1900-1950	1950-1990	Post. 1990
Estructura organizacional predominante.	Funcional, burocrática, rígida, centralizada, piramidal e inflexible, énfasis en los órganos.	Matricial. Hace énfasis en la departa mentalización por productos o servicios o unidades estratégicas.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada mantiene redes de equipos ínterfuncionales.
Cultura organizacional	Teoría X centrada en los valores y las tradiciones del pasado. Énfasis en el mantenimiento del statu quo valora la experiencia.	Transición. Centrada en el presente, en lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y centrada en el destino futuro. Énfasis en el cambio y la innovación valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios, graduales. Escasos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios, mas rapidez en estos.	Cambiable, imprevisible y turbulento, cambios grandes e intensos.
Modo de tratar a las personas	Como factores materiales (físicos) de producción y estáticos, sujetos a rígidas normas y reglamentos de control.	Como recursos organizacionales que deben ser administrados.	Como seres humanos preactivos, dotados de inteligencia y habilidades que deben ser desarrolladas.
Denominación	Relaciones industriales.	Administración de Recursos Humanos.	Administración de personas.

4.5 Las Organizaciones Como Sistemas Sociales.

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Esto quiere decir que las organizaciones se crean con un propósito definido, y que se planean para conseguir algunos objetivos; además, se reconstruyen (se reestructuran y se redefinen), a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo.

4.6 Las Organizaciones Como Sistemas Abiertos.

Sistema es un conjunto de elementos, relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito. Todo sistema requiere materia, energía o información obtenidas en el ambiente, que constituyen los insumos o entradas (inputs) de recursos necesarios para que el sistema pueda operar.

Un sistema puede definirse como.

a) un conjunto de elementos (partes u órganos componentes del sistema),

b) dinámicamente relacionados, en interacción (que forman una red de comunicaciones cuyos elementos son interdependientes),

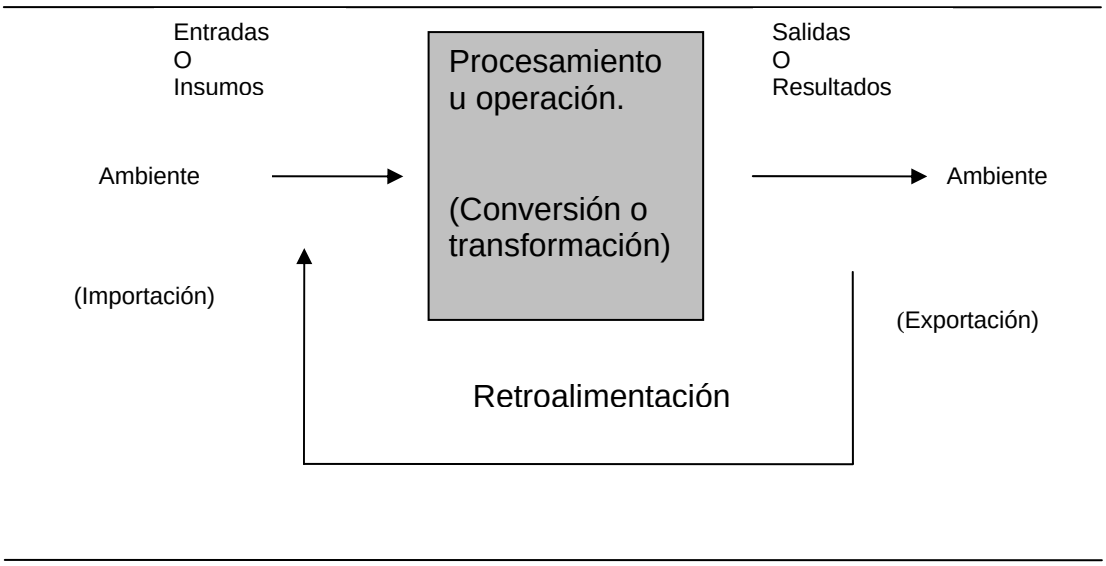
c) que desarrollan una actividad (operación o proceso del sistema),

d) para lograr un objetivo o propósito (finalidad del sistema),

e) operando con datos, energía o materia (que constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para poner en marcha el sistema),

f) unidos al ambiente que rodea el sistema (con el cual interactúa dinámicamente),

g) para suministrar información, energía materia (que conforman las salidas o resultados de la actividad del sistema).



El sistema y sus cuatro elementos esenciales.

Por consiguiente, un sistema consta de cuatro elementos esenciales:

a. Entradas o insumos. Todo sistema recibe entradas o insumos del ambiente circundante. Las entradas (inputs) proporcionan al sistema los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.

b. Procesamiento u operación. Es el núcleo del sistema; transforma las entradas en salidas o resultados. Regularmente, lo constituyen subsistemas (u órganos o partes) especializados en procesar cada clase de recurso o insumo recibido (importado) por el sistema.

c. Salidas o resultados. Son el producto de la operación del sistema. Mediante estas salidas (output), el sistema envía (exporta) el producto resultante al ambiente externo.

d. Retroalimentación. Es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. La retroalimentación (feedback) constituye, por tanto, una acción de retorno. La retroalimentación es positiva cuando la salida (por ser mayor) estimula y amplia la entrada para incrementar el funcionamiento del sistema; es negativa cuando la salida (por ser menor) restringe y reduce la entrada para diminuir la marcha del sistema. La retroalimentación sirve para lograr que el sistema funcione dentro de determinados parámetros o límites Cuando el sistema no llega a estos limites, ocurre la retroalimentación positiva; la retroalimentación.

Todo sistema existe y funciona en un ambiente. Ambiente es todo lo que rodea a un sistema y sirve para proporcionarle los recursos necesarios para su existencia.

Lo sistemas se clasifican en cerrados o abiertos, según el modo como interactúan con el ambiente. El sistema cerrado tiene pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, las cuales son bien conocidas y guardan entres si una razón de causa y efecto. A una entrada determinada (causa) sigue una salida determinada efecto; el sistema abierto posee numerosas entradas y salidas, por esta razón, el sistema abierto también se denomina orgánico.

La idea de considerar la organización como sistema abierto es antigua. Herbert Spencer afirmaba:

Un organismo social se parece a aun organismo individual en los siguientes rasgos fundamentales:

- En el crecimiento.
- En la forma de hacerse mas complejo a medida que crece.
- El hecho de que, al hacerse más complejo, sus componentes necesitan mayor interdependencia.
- Su vida tiene mayor duración, comparada con la de sus componentes.
- En ambos casos existe una creciente integración, paralela a una creciente heterogeneidad.

Un sistema abierto sólo existe, y sólo puede existir, sin intercambia materiales con su ambiente, es decir, recibe materiales, los transforma mediante procesos, toma parte de estos productos transformados para su sostenimiento interno y exporta el resto. Estos procesos de importación-conversión-exportación representan el trabajo que la empresa debe realizar para vivir.

Las partes de la organización representan como subsistemas interrelacionados dentro de un macrosistema. Estas interrelaciones obligan a una integración sinérgica del sistema total, de manera que el todo es mayor que la suma de las partes o, al menos, diferente de ella.

4.6.1 Enfoque de Katz y Kahn.

Katz y Kahn desarrollan un modelo de organización más amplio y complejo, basado en la teoría de sistemas. De acuerdo con este modelo, la organización presenta las siguientes características típicas de un sistema abierto:

1. Importación-transformación-exportación de energía. La organización procesa y transforma los insumos en productos acabados, servicios prestados, fuerza laboral entrenada y capacitad, etc.

Los sistemas abiertos exportan (salida o output) ciertos productos o resultados hacia el ambiente. El ciclo importación-procesamiento- exportación constituye la base de interacción del sistema abierto con el ambiente.

2. Los sistemas son ciclos de eventos. Las actividades están organizadas en ciclos de eventos que se repiten y se combinan. El funcionamiento de un sistema consta de ciclos sucesivos de entradas, transformaciones y salidas.

3. Entropía negativa. Proceso por el cual todas las formas organizadas tienden al agotamiento, la desorganización, la desintegración y finalmente la muerte. Para sobrevivir, los sistemas abiertos necesitan detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía. Este proceso reactivo de obtención de nueva energía se conoce como entropía negativa o negentropía.

4. Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación. La codificación es un sistema de selección de entradas que rechaza o acepta los materiales y los asimila a la estructura. La confusión en el ambiente se simplifica en algunas categorías esenciales y en el sistema.

5. estado de equilibrio y homeostasis dinámica. El sistema abierto procura mantener cierta constancia en el intercambio de energía con el ambiente la recibida y la enviada para evitar el proceso entrópico y afianzar su carácter organizacional. Así los sistemas abiertos presentan siempre un estado de equilibrio.

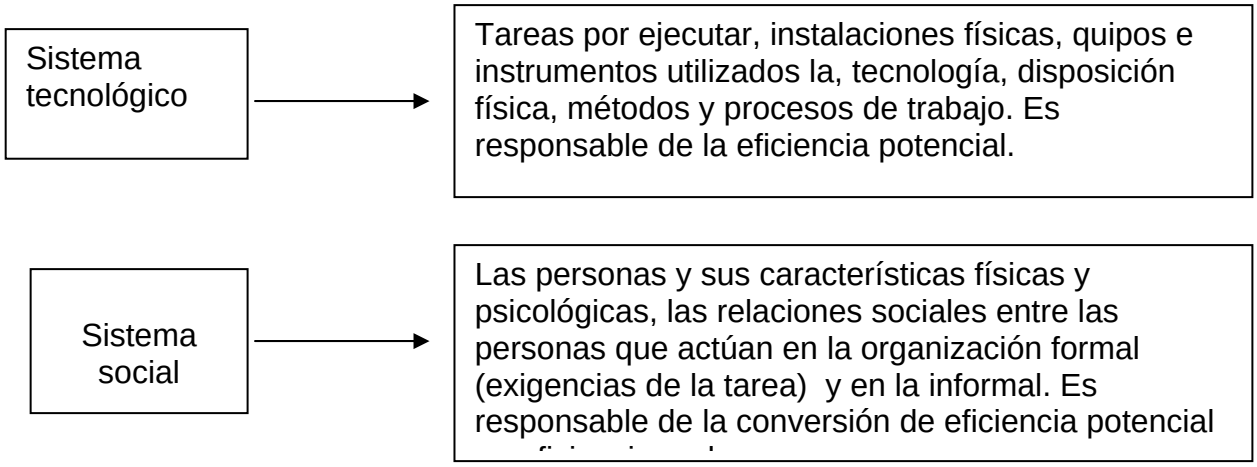
6. diferenciación. La organización, como todo sistema abierto, tiende a la diferenciación, es decir, a la multiplicación elaboración de funciones que conllevan también la multiplicación de papeles y la diferenciación interna.

7. Equifinalidad. Todos los sistemas abiertos pueden caracterizarse a partir del principio de equifinalidad propuesto por Von Bertalanffy: partiendo de diferentes condiciones y por distintos caminos, un sistema puede alcanzar el mismo estado final.

8. Límites o fronteras. La organización, como sistema abierto que , presenta límites o fronteras, es decir, barreras entre el sistema y el ambiente, las cuales definen el radio de acción y el grado de apertura del sistema (receptividad de insumos) respecto del ambiente.

4.6.2 Enfoque De Travistock: el sistema sociotécnico.

Otra manera de estudiar un sistema abierto es dar importancia a su proceso de transformación cuando las organizaciones están, de una manera u otra, inmensas en el proceso de manejo de recursos.



El sistema solciotecnico como resultante de la interacción entre el sistema tecnológico y el sistema social.

Además de considerarse como un sistema abierto en constante interacción con su ambiente, la organización también se ve como un sistema socio técnico estructurado. El sistema sociotécnico lo constituyen tres subsistemas principales:

1. Sistema técnico o de tareas, que incluye el flujo de trabajo, la tecnología utilizada, los roles que la tarea exige y algunas otras variables tecnológicas.

2. Sistema gerencial o administrativo, que implica la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos y las reglas, el sistema de recompensas y castigos, el modo de tomar las decisiones y otros elementos proyectados para facilitar los proceso administrativos.

3. Sistema social o humano, relacionado en primer lugar con la cultura organizacional, los valores y las normas, y la satisfacción de las necesidades personales. En el sistema social también están incluidos la organización informal, el nivel motivación al de los miembros y sus actitudes individuales.

4.7 Los participantes en las organizaciones.

Las organizaciones surgen debido a que los individuos tienen objetivos que solo pueden lograrse mediante la actividad organizada a medida que crecen, las organizaciones desarrollan sus propios objetivos, que se van independizando y

aun diferenciando de los de las personas que las fundaron., los miembros de la organización son:

a. Los gerentes y empleados.
b. Proveedores (de materias primas, tecnología, servicios, capital, créditos, financiación, etc.)
c. Clientes y usuarios.
d. El gobierno.
e. La sociedad.

Estos miembros participan en proceso continuo de colaboración competencia. Todos los miembros (internos y externos) inciden en la adaptación y el proceso de toma de decisiones (y viceversa). Los consumidores pueden influir en las decisiones de mercadeo, en tanto que los accionistas y los acreedores lo hacen en las decisiones del área financiera. Esto diferencia a las empresas de los organismos vivos, puesto que los limites son flexibles y no están bien definidos y se mantienen en expansion y contracción constante, incluyendo ciertos grupos de miembros o e excluyendo otros, según el correspondiente proceso de adaptación y de toma de decisión.

4.8 Los Objetivos Organizaciones.

Toda organización tiene alguna finalidad, alguna noción de porque de su existencia y de lo que va a realizar por consiguiente, deben definirse la misión, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes de los que depende para alcanzar sus fines.

Estará obligada a aceptar lo que otros decidan y no lo que ella determina

Los objetivos son.

Las empresas son unidades sociales que persiguen objetivos específicos: su razón de ser es servir a esos objetivos. Para una organización, un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse. Vistos así, los objetivos empresariales tienen muchas funciones.

a. Dado que se refieren a una situación futura, señalan la orientación que la empresa debe seguir y establecen directrices para la actividad de los participantes.
b. Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las acciones de una empresa, incluida su existencia.
c. Sirven como estándar para que las personas que pertenecen a la organización, así como las que no pertenecen a ella, puedan comparar y evaluar el éxito de la organización, es decir su eficiencia y rendimiento.
d. Sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa, de sus organismos e incluso de sus miembros.

Existen muchas palabras para expresar el objetivo: meta, fin, propósito, misión, estándar, directriz, blanco, cuotas de resultados. Estos vocablos significan regularmente un estado de cosas que algunos miembros consideran deseables para la empresa y, por tanto, procuran dotarla de los medios y recursos necesarios para alcanzarlos a través de estrategias, tácticas u operaciones determinadas.

Los objetivos aceptados por las empresas aparecen en los documentos oficiales: estatutos, actas de asambleas, informes anuales, etc., o los pronunciamientos públicos de los dirigentes para ayudar a entender la conducta y las decisiones que toman los miembros de la empresa. En general, los objetivos naturales de una empresa son:

1. satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
2. Proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción.
3. Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.
4. Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
5. Crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas.

La empresa no tiene solo un objetivo, ya que debe satisfacer varios requisitos y exigencias que le imponen tanto el ambiente externo como sus miembros. Los objetivos son dinámicos y están en continua evolución.

Estudiar los objetivos empresariales se dificulta un poco debido a los siguientes aspectos:

a. Cuando se alcanza un objetivo deja de ser algo deseado y se convierte en una situación concreta. Un objetivo es algo que se busca, no algo que se posee.
b. Muchas empresas alcanzan tienen, legítimamente, dos o más objetivos simultáneos. Algunas añaden nuevos objetivos a los planteados al principio.
c. Casi todas las empresa poseen un órgano formal- un departamento. En algunas empresas los objetivos se establecen mediante el voto de los accionistas, en otras, mediante el voto de los miembros, o por medio de un consejo deliberativo, o lo define el dueño y director de la empresa.
d. Si se presentan objetivos para los cuales no se creo la empresa o para los que no existen recursos adecuados o suficientes, estos pueden modificarse o sustituirse.
e. La eficacia de una empresa puede medirse en función de los objetivos logrados, la eficiencia, por la cantidad de recursos utilizados en la elaboración de un producto: la eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados.

4.9 Racionalidad de las organizaciones.

La racionalidad implica adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se desean alcanzar.

El concepto racionalidad es fundamental para entender el comportamiento de las organizaciones, puesto que aquella es la exigencia primordial en todas las actividades administrativas de una organización, la cual la lleva a producir gran variedad de comportamientos para alcanzar los objetivos.

Existe una racionalidad organizacional: toda organización se comporta de acuerdo con una racionalidad que le es inherente. La racionalidad está ligada a los medios, métodos y procesos con los cuales la organización considera que alcanzará determinados fines o resultados. La racionalidad se fundamenta en una presuposición de causa y efecto. Determinadas acciones conducen a determinados resultados, por tanto, una acción o un procedimiento es racional si muestra coherencia con el objetivo que se pretende lograr o se ajusta a presuposiciones, axiomas o premisas aceptadas y establecidas con anterioridad por la organización.

4.9.1 Las organizaciones y el ambiente.

Las organizaciones no son absolutas, no están solas en el mundo no existen en el vacío. Como sistemas abiertos, las organizaciones operan en un ambiente que la envuelve y rodea. Se denomina ambiente todo lo que rodea la organización, el contexto dentro del cual existe una organización o un sistema.
Para poder comprender dicho concepto, es necesario definir dos estratos ambientales: el ambiente general (o macro ambiente) y el ambiente de tarea (o micro ambiente). El segundo esta contenido en el primero, del mismo modo que un sistema se halla inmerso en un suprasistema.

El ambiente general o macroambiente.

El ambiente general se halla constituido por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc. Que ocurren en el mundo y la sociedad en general.

Ambiente de tarea (ambiente cercano) o microambiente.

En el ambiente de tarea se hallan las entradas y salidas del sistema, es decir, proveedores de recursos (materiales, financieros, humanos, de actividades de terceros, etc.) y clientes o consumidores. Sin embargo, la organización no es ama absoluta de lo que inquieta a su alrededor, pues en el ambiente de tarea están los competidores (que le disputan las entradas y las salidas) y los organismos

reguladores (que le disputan las entradas y las salidas) y los organismos reguladores (sindicatos, órganos fiscalizadores, entidades reguladores etc.

4.9.2 Dinámica Ambiental.

Cuando los cambios son muy fuertes, el ambiente se aproxima a la turbulencia. En realidad, son dos situaciones extremas en un continua:

1. Ambiente de tarea estable y estático. Permite relaciones estandarizadas y rutinarias (repetitivas) en la organización, ya que su comportamiento es conservador y previsible. La embebe puede utilizar el modelo burocrático de organización (llamado modelo mecanicista) estableciendo normas y reglamentos para las actividades de sus departamentos, pues sus clientes, proveedores, competidores y entidades reguladores casi siempre experimentan las mismas acciones y reacciones. La rutina y el conservadurismo son las dos principales características de las organizaciones que operan con gran éxito en esta clase de ambiente, que predominó durante la primera mitad del siglo xx. A partir de entonces, perdió su estabilidad y empezó a mostrar a algunos cambios. En la actualidad son escasas las organizaciones que mantienen un ambiente de tarea estable y estática, en el cual poco cambia en las reglas de juego establecida con proveedores, clientes y competidores.

2. Ambiente de tarea cambiante e inestable. Impone reacciones diferentes, nuevas y creativas a la organización, ya que su comportamiento es dinámico, cambiante, imprevisible y turbulento. En consecuencia., la empresa precisa establecer el modelo orgánico o autocrático de organización, capaz de generar reacciones adecuadas a las restricciones ambientales que deben enfrentar la organización, y a las contingencias que no consiga preveer. El cambio y la innovación permanentes son las principales características de las organizaciones que operan con gran éxito en este tipo de ambiente. Al entrar en la era de la información, la mayoría de las organizaciones pasaron a funcionar en ambientes de tarea cambiante e inestable, incluso organizaciones conservadores como las empresas cementeras y ferroviarias están experimentando el impacto de competidores nuevos y agresivos, aunque mantienen los mismos clientes y proveedores.

Complejidad ambiental.

El ambiente de tarea puede estudiarse desde el punto de vista de la complejidad, es decir, de la homogeneidad y la heterogeneidad.

1. Ambiente de tarea homogéneo. Permite a la organización alcanzar un pequeño grado de diferenciación de actividades y, en consecuencia, tener

una estructura organizacional sencilla y centralizada, con pocos departamentos para tratar con los eventos ambientales homogéneos (o uniformes). Es el caso de las empresas que tienen clientes, proveedores y competidores poco diferentes entre si y que pueden ser tratados por la organización con cierta uniformidad de criterios. La simplicidad es la principal característica de las organizaciones que operan con gran éxito en este ambiente, en el cual se concentran las organizaciones un solo producto o servicio.

2. Ambiente de tarea heterogéneo. Impone a la organización la necesidad de establecer unidades u órganos diferenciados que correspondan a los diversos segmentos diferenciados del ambiente de tarea, cada uno de los cuales debe funcionar como una base descentralizada preplanear y controlar las reaccionasen su segmento específico del ambiente de tarea. El ambiente de tarea heterogéneo impone variedad a la organización, que se divide en una serie de departamentos que responden individualmente por un aspecto de esa variedad ambiental.

CAPITULO V

COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL E INTERPERSONAL.

5.1 Actitudes de los empleados y sus efectos.

Cuando las actitudes son negativas, ello constituye tanto un síntoma de problemas subyacentes como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización. Actitudes de rechazo pueden resultar en huelgas unilaterales, tortuguismo, ausentismo y rotación de los empleados.

Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir severamente la competitividad de una organización.

Las actitudes favorables, por el contrario, son deseables para la dirección porque tienden a enlazarse con algunos de los resultados positivos buscados por los administradores.

Una administración conductual efectiva continuamente dirigida a crear un ambiente humano de apoyo en una organización puede contribuir a la generación de actitudes favorables.

5.1.1Naturaleza de las actitudes de los empleados**.**

Las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno.

Las actitudes dan forma a una disposición mental que influye en nuestra manera de ver las cosas, así como una ventana enmarcada nuestra visión hacia dentro o fuera de un edificio.

Aunque muchos de los factores que contribuyen a la satisfacción laboral se hallan bajo el control de los administradores, también es cierto que los individuos difieren en cuanto a su disposición personal cuando se incorporan a las organizaciones. Algunas personas son optimistas, alegres, animosas y corteses, de ellas se dice que poseen una afectividad positiva. Otras son generalmente pesimistas, sombrías, irritables y hasta ofensivas; de ellas se dice que poseen una afectividad negativa.

5.1.2 Satisfacción laboral.

Elementos. La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo (un empleado satisfecho, por ejemplo, puede comentar: me gusta mucho tener mucho tener muchas cosas distintas que hacer. En otras ocasiones el empleado puede externar a un compañero sus intenciones conductuales. En consecuencia, las actitudes se componen de sensaciones, ideas e intenciones de actuar.

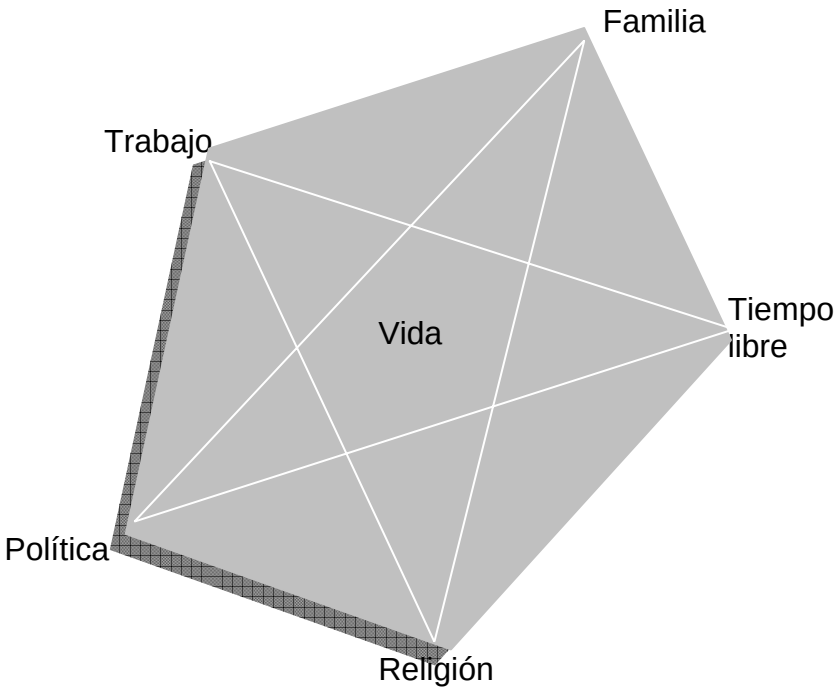
ATENCION INDIVIDUAL. La satisfacción laboral suele referirse a las actitudes de un solo empleado. El término genérico que se usa para describir la satisfacción grupal general es moral.

¿General o multidimensional? La satisfacción laboral puede concebirse como una actitud general o aplicarse a las diversas partes de la labor de un individuo. Sin embargo, si se le considera solo como una actitud general, por lo tanto, los estudios de satisfacción laboral toman en cuenta a menudo las diversas partes que se consideran importantes, ya que estas actitudes respecto del trabajo predisponen a un empleado a comportarse de ciertas maneras. Entre los aspectos más relevantes de la satisfacción laboral están la remuneración, el supervisor propio.

ESTABILIDAD DE LA SATISFACCION LABORAL. Las actitudes se adquieren por lo general tras un largo periodo. De igual manera, la satisfacción o insatisfacción laboral surge a medida que un empleado obtiene cada vez más información, la satisfacción laboral es dinámica, puesto que puede declinar aun mas rápidamente de lo que se desarrolla.

IMPACTO DEL ENTORNO.

El resultado es un efecto en cascada en ambas direcciones entre la satisfacción laboral y vital. En consecuencia, los administradores deben vigilar no solo el entorno laboral inmediato, sino también las actitudes de los empleados ante otros aspectos de la vida.



Algunos elementos asociados con la satisfacción en la vida

Nivel de Satisfacción Laboral.

Aunque con el paso del tiempo las expectativas de los trabajadores han aumentado y cambiado de orientación, también la calidad de las practicas administrativas se ha elevado, conforme avanza la edad de los trabajadores, estilos tienden inicialmente a sentirse ligeramente mas satisfechos con su trabajo. Después su satisfacción puede resentirse a causa de que los ascensos son cada vez menos frecuentes y de que los empleados deben enfrentar las realidades del retiro. Como cabría esperar, por lo general se les paga mejor, disfrutan de mejores condiciones de trabajo y ocupan puestos en los que pueden hacer pleno uso de sus capacidades.

Involucramiento en el trabajo.

El involucramiento en el trabajo es el grado en el que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de su existencia.

Es probable que los empleados involucrados en sus trabajo tengan fe en la ética laboral posean grandes necesidades de crecimiento y disfruten de la participación en la toma de decisiones. Como resultado de ello, es raro que sean impuntuales o suelean ausentes, se muestran dispuestos a trabajar durante jornadas prolongadas y se esforzaran por alcanzar un alto nivel de desempeño.

Compromiso organizacional.

El compromiso organizacional. O lealtad de los empleados, es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella, esta es una medida de la disposición de los empelados a permanecer en una empresa en el futuro. Ello suele reflejar el acuerdo del empelado con la misión y metas de la empresa. El compromiso es habitualmente mas fuerte entre los empelados con mas años de servicio en una organización, aquellos que han experimentado éxito personal en la empresa y quienes trabajan en un grupo de empleados comprometidos.

En particular, su amplia base de conocimientos laborales se traduce con frecuencia en clientes leales que realizan crecientes compras por intermedio de ellos.

Sin embargo, un enfoque exhaustivo del comportamiento organizacional sugiere que los administradores deben considerar medios por los cuales el entorno de trabajo puede contribuir a producir las tres principales actitudes de los empleados: satisfacción laboral, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional.

Efectos de las actitudes de los empleados.

Las actitudes laborales positivas permiten predecir conductas constructivas; las actitudes laborales negativas permiten predecir conductas indeseables. Cuando los empleados se sienten insatisfechos con su trabajo, no se involucran en sus labores y asumen un compromiso insuficiente con la organización, es probable que de ello se desprendan ciertas consecuencias.

Los empleados insatisfechos pueden incurrir en repliegue psicológico (como el hecho de " soñar despiertos" en el trabajo,) repliegue físico ausencias no autorizadas, salidas anticipadas, recesos prolongados o tortuguismo, incluso en francos actos agresión y desquite de supuesto errores, los empleados satisfechos pueden realizar actos de servicio al cliente que excedan los limites de su deber, tener excelentes evaluaciones de desempeño y perseguir activamente la excelencia en todos los aspectos.

Desempeño de los empleados.

Lo cierto es que los trabajadores satisfechos pueden rendir por igual una producción alta, promedio o incluso baja, y tenderán a mantener el nivel de desempeño que ya les ha brindado satisfacción. Esta relación satisfacción-desempeño es más compleja que la simple deducción de que "la satisfacción deriva en desempeño".

Un enunciado más exacto de esta relación es que el alto desempeño contribuye a una alta satisfacción laboral. Si estas retribuciones son consideradas justas y

equitativas, ello da lugar al desarrollo de mayor satisfacción, porque los empleados juzgan que las retribuciones que reciben son proporcionales a su desempeño.

En cualquier caso, el nivel de satisfacción conduce a un mayor o menor compromiso, lo que a su vez influye en el esfuerzo y en satisfacción-esfuerzo en permanente operación.

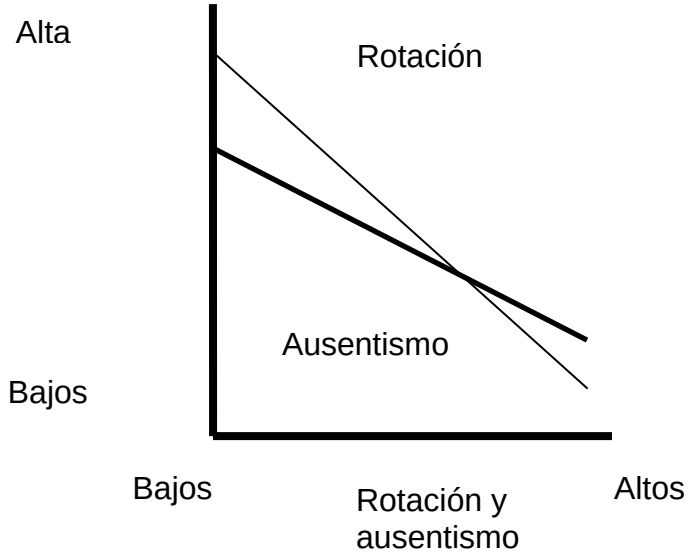
Rotación.

La rotación de los empleados puede tener varias consecuencias negativas, especialmente si la tasa de rotación es elevada. A menudo es difícil reemplazar a los empleados que se ha ido, demás de que los costos directos e indirectos del reemplazo de trabajadores para la organización son altos. Los empleados que se quedan pueden desmoralizarse por la perdida de compañeros valiosos y los patrones tanto de trabajo como sociales pueden deteriorarse hasta que se encuentren reemplazos. Asimismo, el estatus de la organización en la comunidad puede resentirse. Sin embargo, la rotación también ofrece beneficios, como mayores oportunidades de ascenso interno y la adquisición de experiencia de los empleados recientemente contratados. En otras palabras, la rotación tener efectos funcionales.

El mensaje para los administradores es ver más allá de los índices generales de los índices generales de rotación y examinar la funcionalidad de cada partida.

Ausentismo e impunidad.

Los empleados con bajas satisfacción laboral tienden a sustentarse más a menudo. En primer termino, algunas ausencias son producto de motivos médicos legítimos; por lo tanto, un empleado satisfecho puede incurrir en ausencias validas. En segundo, los empleados insatisfechos no necesariamente planear ausentarse, aunque todo indica que les resulta mas fácil responder a las oportunidades de hacerlo. Suelen ocurrir con alta frecuencia entre cierto grupo de empleados y por lo general en lunes o viernes.



Rotación y ausentismo

.

Algunos empleados acumulan la totalidad de los días de descanso de un empleado en un banco de ausencias con goce de sueldo de días usables. Vacaciones. Este método ofrece a los empleados mayores control sobre los días libres por tomar, mientras que el empleador obtiene mayor predecibilidad de tales ocasiones.

La impuntualidad.

La impuntualidad es un tipo de ausentismo por un periodo breve, el cual va de unos cuantos minutos a varias horas por cada caso, y es otro medio por el cual los empleados se repliegan físicamente del activo involucramiento en la organización. Esto puede impedir la oportuna conclusión del trabajo y entorpecer las relaciones productivas con los compañeros. Un patrón de impuntualidad es por lo general un síntoma de actitudes negativas que demanda la atención de los administradores.

Violencia.

Una de la consecuencia más extrema de la insatisfacción de los empleados se manifiesta a través de la violencia, o diversas formas de agresión verbal o física en el trabajo. Aunque la fuente de la violencia puede ser un cliente o una persona ajena a la organización, el efecto es el mismo: millones de trabajadores al año son victimas en la actualidad de violencia en los centros de trabajo, y muchos más sufren la amenaza directa o percibida de daños. Paradójicamente, la tensión laboral puede ser al mismo tiempo causa de violencia y consecuencia de ella.

Oros efectos.

En particular, los empleados adoptan a veces conductas de pertenencia organizacional.

La pertenencia organizacional suele caracterizarse por su espontaneidad, naturaleza voluntaria, constructivo impacto en los resultados, inesperada utilidad para los demás y el hecho de que es opcional.

Aunque ofrece en forma voluntaria par el desempeño de asignaciones adicionales o compartir equipo con otro empleado son demostraciones de pertenencia organizacional.

Estudio de la satisfacción laboral.

Uno de los métodos mas comunes en la realización de una encuesta de satisfacción laboral, también llamada encuesta de moral, opinión, actitud o calidad de la vida laboral. Una encuesta de satisfacción laboral es un procedimiento mediante el cual los empleados expresan sus opiniones sobre su trabajo y entorno laboral.

Beneficios de los estudios de satisfacción laboral.

Vigilancia de actitudes.
Las encuestas también indican las áreas especificas de satisfacción o insatisfacción (como los servicios a los empelados) y lo grupos particulares de empleados (como el departamento de comercialización o los trabajadores que se acercan al momento de su retiro).

Beneficios adicionales.

El flujo de la comunicación en las encuestas pueden servir como válvula de seguridad, o de escape emocional, para que los individuos externen lo que piensan y puedan después sentirse mejor consigo mismos.

Las encuestas también pueden ayudar a los administradores a planear y vigilar nuevos programas, dado que les permiten obtener retroalimentación anticipada sobre propuestas de cambios y realizar después encuestas de seguimiento para evaluar la respuesta real.

Condiciones ideales para la realización de encuestas.

Por lo general las encuestas producen algunos de los beneficios mencionados cuando se cumplen las siguientes condiciones:

- Activo apoyo de la alta dirección a la encuesta.
- Plena participación de lose empleados en la plantación de la encuesta.
- Determinación de un objetivo claro para la realización de la encuesta.
- Diseño y aplicación del estudio en forma congruente con las normas de investigación.
- Capacidad de la dirección para emprender, y estar dispuesta a hacerlo, acciones consecuentes.
- Comunicación a los empelados tanto de los resultados como de los planes de acción.

Uso de la información existente sobre satisfacción laboral.

Para conocer las opiniones de los empleados: contactos diarios y datos existentes.

Este es un método práctico y oportuno para determinar el nivel de satisfacción laboral de los individuos, aunque también existen varios otros indicadores de satisfacción disponibles en una organización.

Las principales ventajas de los de los expedientes de los empleados son que la mayoría de los casos se dispone de ellos fácilmente, muchos proporcionan datos cuantificables y son una buena medida de las tendencias imperantes en cierto periodo

Diseño y seguimiento de encuestas.

Los pasos intermedios consisten en la aplicación de la encuesta, seguida por la fabulación y análisis de los resultados. Las conclusiones deben darse a conocer a los participantes tan ponto como se pueda, y los planes de acción deben ser desarrollados por grupos mixtos de empleados y administradores después puestos en operación en operación. Dado que ya expusimos las razones de la vigilancia de las actitudes de los empleados, dedicaremos esta sección a los tipos de instrumentos encuéstales que pueden diseñarse. Concluiremos con un examen de los factores asociados con su exitoso uso.

Tipos de preguntas de encuestas.

Las preguntas específicas ofrecen una selección de respuestas para que los empleados se limiten a elegir y marca las más acordes con su opinión. Las preguntas generales abordan toda clase de temas pero permiten que los empleados respondan con sus propias palabras. El formato de encuestas más usual incluye ambos tipos de preguntas.

PREGUNTAS CERRADAS.

Existen varias clases de preguntas cerradas, pero su característica distintiva es el alto grado de estructura en las categorías de respuestas. Un tipo de cuestionario muy conocido, el índice de reacciones organizacionales, se sirve de preguntas de opción múltiple. Los encuestadores leen todas las respuestas de cada pregunta y después marcan la respuesta más similar a su opinión. En otras encuestas se usan preguntas con respuestas de “falso o verdadero” o “de acuerdo o en desacuerdo”. El índice de descripción de funciones, de muy amplio uso, presenta a los encuestados una serie de enunciados (“Mi trabajo es rutinario,)

PREGUNTAS ABIERTAS.

Las preguntas abiertas buscan respuestas de lose empleados en sus propias palabras. Este método no estructurado permite a los empleados expresar abiertamente sus opiniones, ideas e intenciones.

Las preguntas dirigidas orientan la atención de los empleados a partes específicas de su trabajo. Este método permite un análisis a profundidad de la satisfacción respecto de una condición de trabajo específica. Por el contrario, las preguntas no dirigidas inducen cometarios generales sobre el trabajo, de esta manera conoce los asuntos que preocupan en un momento dado a los empleados.

Parecería muy sencillo dirigirse a los empleados, obtener sus respuestas y finalmente interpretarlas, pero la experiencia demuestra que errores inadvertidos en el diseño de encuestas pueden limitar seriamente la utilidad de estas. La confiabilidad y la validez son los dos elementos que componen la columna vertebral de cualquier estudio eficaz. La confiabilidad es la capacidad de un instrumento encuesta de producir resultados consistentes, mas allá de quien lo aplique. Sin un instrumento es confiable. Validez, la diferencia entre confiabilidad y valides resulta clara.

La tendencia de los empleados a poseer un sesgo de deseabilidad social (sobreestimar la importancia de los retos en su trabajo).
TIPOS DE PREGUNTAS GENERAL DE ENCUESTA SOVRE SATISFACCION LABORAL.

Pregunta dirigida.

¿Qué opina del programa de pensiones de la compañía?----------
---

Pregunta no dirigida.

¿Cuáles son las tres cosas que más le gustan de su trabajo?

1.----------
2.----------
3.----------

COMUNICACIONES DE LOS RESULTADOS.

El primer paso en el uso de la información de satisfacción laboral es comunicarla a todos los administradores para que puedan en atenderla y prepararse a usarla. A este documento se le conoce como informe encuesta.

DATOS COMPARATIVOS.

En las grandes empresas, las comparaciones entre departamentos son un medio muy eficaz para alentar a los administradores a prestar atención y tomar nota de la información de satisfacción. Las comparaciones de este tipo deben ser manejadas con cuidado para que quienes recibieron indicaciones de mal desempeño no se sienten intimidados.
Sin embargo, no se deben sobreestimar los resultados; el objetivo es evitar que los administradores se sientan "felices de sus resultados; La verdadera meta es estimular en los administradores cambios conductuales deseables, y un resultado solo puede representar parcialmente la complejidad de una situación en su totalidad.
Además de las departamentales, existen comparaciones de otro tipo, como las basadas en grupos de edades, niveles de antigüedad, estado civil, nivel de estudios, género, turnos laborales, lugares de trabajo o tipo general de actividad (profesional, de oficina, de producción). En referencia a cambio a trabes del tiempo. Cada una de estas comparaciones puede ofrecer un indicio significativo del punto donde radica la satisfacción o insatisfacción.

El interés de los administradores en estadísticas de satisfacción laboral se incrementa si se les pide predecir las actitudes de sus subordinados ante diferentes asuntos y comparar después sus predicciones con los resultados de la encuesta.

COMENTARIOS DE LOS EMPLEADOS.

Esta información suele causar mayor impresión a la dirección que los resultados, estadísticas y graficas. En términos de comunicación, los cometarios llaman la atenido de la dirección por ser mas personales.

COMITES SEGUIMIENTO DE LABORES.

Uno de los medios para conseguir que los administradores introduzcan cambios en sus departamentos tras la realización de una encuesta es formar comités de trabajo (fuerzas de tarea) cuya responsabilidad sea revisar los datos de la

encuesta y desarrollar planes de acciones correctivas. El enfoque de largo plazo para la utilización de la información de satisfacción laboral es muy importante.

RETROALIMENTACION A LOS EMPLEADOS.

Cuando como resultado de una encuesta se emprenden acción correctiva, los detalles acerca de lo que se supo y se hizo deben ser dados a conocer a los empleados lo más pronto posible.

El suministro de retroalimentación también confirma a los empleados que efectivamente se deseaba (y se seguirá deseando) conocer sus ideas. De hecho, la amplia difusión entre administradores y empleados es esencial de principio a fin en un estudio de satisfacción laboral para explicar que se pretende lograr con el, divulgar la información recabada y anunciar las acciones correctivas que habría de aplicarse. Este tipo de difusión es la esencia de la retroalimentación eficaz. Una cosa es segura: si se hace una encuesta de satisfacción laboral, la dirección debe estar preparada para pasar a la acción a partir de los resultados.

MODIFICACION DE LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS

Introducir cambios de actitudes no siempre es fácil, pero los beneficios potenciales bien pueden justificar intentarlo. Si la dirección desea modificar las actitudes de los empleados en un sentido mas favorable, dispone de muchas rutas para hacerlo..

5.2 Asuntos entre organizaciones e individuos.

5.2.1 Áreas de influencia organizacional legitima.

Si la organización y cada uno de los individuos que la integran definieran de manera diferente los límites de la influencia legitima, es probable que esto diera lugar a conflictos organizacionales.

Las investigaciones al respecto demuestran que existe un acuerdo razonable en la población en general sobre las áreas legítimas de influencia organizacional en los empleados.

A continuación se ofrece una muestra de aéreas de aprobación general de influencia organizacional:

Conducta laboral, como la limpieza de la oficina propia y el horario de trabajo de cada individuo (alta influencia).

Actividades personales fuera del trabajo, como la iglesia a la que se asiste, los lugares en los que se tienen cuentas de crédito y los sitios a los que se va de vacaciones (baja influencia).

Modelo de legitimidad de la influencia organizacional.

Las dos variables principales de este modelo son la conducta dentro o fuera del trabajo y la conducta relacionada o no relacionada con el trabajo. Como se advierte en el modelo, existe acuerdo en la alta legitimidad cuando la conducta ocurre dentro del trabajo y se relaciona con el trabajo. La legitimidad tiende a ser menos aceptada cuando la relación de un acto con el trabajo se vuelve más difusa. Si el acto ocurre dentro del trabajo pero no se relaciona con este, como en el caso de jugar cartas durante la hora de la comida, la legitimidad es cuestionada, en términos generales, solo se apoya la legitimidad moderada, dependiendo de la situación.

Conducta fuera del trabajo.

La conducta de los empleados fuera del trabajo es muy limitada. Ciertamente, cuando la conducta no se relaciona con el trabajo, prácticamente no hay razón de que el empleador se involucra por otro lado, sin embargo, algunas actividades fuera del trabajo pueden afectar al empleador, lo que suscrita preguntas referidas a la influencia organizacional. La relación básica es la siguiente: cuanto mas se relacione con el trabajo la conducta de una persona fuera de su trabajo, tanto mas justificable será la influencia organizacional sobre ese empleado.

Derechos a la privacidad.

Los derechos a la privacidad se relacionan fundamentalmente con la invasión organizacional de la vida privada de una persona y la revelación no autorizada de información confidencial sobre un individuo capaz de provocar daños o perjuicios emocionales.
Empleados, clientes y otros individuos consideran que sus opiniones religiosas, políticas y sociales son de carácter estrictamente personal y no deben estar sujetas a escrutinio o análisis, aunque hay excepciones, como en el caso de individuos empleados por una iglesia o un partido político. La misma visión se aplica los actos, conversaciones y lugares personales, como los baños de las compañías y los hogares privados.

Lineamientos de políticas relativos a la privacidad.

Dada la importancia de la privacidad de los empleados, en casi todas las grandes compañías se han desarrollado lineamientos de políticas para protegerla. A continuación se menciona algunos de los lineamientos de políticas sobre privacidad de uso más común en las organizaciones.

- Relevancia: solo debe registrarse y conservarse información necesaria y útil.
- Novedad: No debe haber sistemas de datos personales desconocidos para los empleados.
- Deber fiduciario: la persona a cargo de la información es responsable de la seguridad de esta.
- Confidencialidad: la información solo debe darse a conocer a quienes tienen necesidad de conocerla, en tanto que su revelación fuera de la organización normalmente debe ocurrir solo con la autorización del empleado.
- Proceso establecido: se le debe autorizar al empleado examinar los registros y refutarlos si le parecen incorrectos.
- Protección de lo Psicológico: La individualidad del empleado no debe ser invadida no expuesta, salvo en caso de consentimiento previo y de razones que así lo ameriten.

Dispositivos de vigilancia.

La vigilancia que se hace del conocimiento de los empleados y que se efectúa por razones obligatorias de trabajo no suele considerarse una infracción indebida de la privacidad.

5.2.2 Pruebas de honestidad.

El robo cometido por empleados es uno de los grandes problemas de las empresas estadounidenses.

Polígrafo.

La ciencia ha determinado que la conciencia provoca por lo general cambios fisiológicos cuando una persona dice una mentira significativa. El polígrafo (detector de mentiras) es un instrumento que fue desarrollado para registrar esos cambios y ofrecer evidencias de mentira. Su uso llego a ser muy común en las empresas como herramienta para la aplicación de pruebas de honestidad a los empelados.

Evaluador de tensión psicológica.

Un tipo diferente de detector de mentiras, el evaluador de tensión psicológica, analiza cambio en los patrones de voz para determinar si se ha dicho una mentira o no. Su uso no implica la conexión a una maquina, de manera que sus efectos invasores no son tan visibles ni físicamente contables como los del detector de mentiras. Pero en tanto que la eficacia de este proceso no haya sido plenamente confirmada, su uso por si solo en pruebas de honestidad es sumamente riesgoso.

Pruebas con papel y lápiz.

Estas pruebas de honestidad, también conocida como pruebas de integridad. Las hay de dos modalidades las pruebas abiertas inquieren sobre actitudes ante el robo, mientras que las pruebas basadas en la personalidad identifican mas indirectamente a individuos deshonestos estableciendo una relación entre los resultados obtenidos en elementos selectos de pruebas de personalidad y un criterio de robo.

Tratamiento del alcoholismo.

En vista de que el alcoholismo representa graves problemas médicos y laborales, los empleadores deben desarrollar políticas y programas responsables. Los índices de ausentismo de los empleados de los empleados alcohólicos son de dos a cuatro veces superiores a los demás empleados. En algunos casos los empleados son ya alcohólicos declarados antes de ser contratados.

5.2.3 JUSTIFICACION DE PROGRAMAS DE LAS EMPRESAS.

Empresas reconocen que les corresponde desempeñar un papel de importancia en el auxilio a empleados alcohólicos para que controlen o abandone su hábito.
Programas exitosos.

Los programas exitosos de los empleadores a este respecto tratan el alcoholismo como una enfermedad, se centran en el comportamiento de trabajo provocado por el alcoholismo y ofrecen a los alcohólicos tanto asistencia médica como apoyo psicológico.

Abuso de drogas.

El abuso de drogas diferentes al alcohol.

Pruebas de consumo de drogas.

En muchas compañías se ha adoptado la política de aplicar pruebas de consumo de drogas tanto a los empleados de nuevo ingreso como a los ya existentes. En algunas también se somete a prueba a solicitantes del empleo. Estas pruebas pueden realizarse de acuerdo con un programa periódico, aplicarse al azar o administrarse únicamente cuando haya razón para sospechar de un empleado.

5.2.4 Pruebas genéticas.

También en el área de las pruebas genéticas se han suscitado controversias sobre los derechos de privacidad de los empleados.
Se trata de un instrumento mas agresivo que el monitoreo genérico, por medio del cual se identifican sustancia toxicas en el centro de trabajo, se examinan sus efectos en la composición genética de los empleados y se sienten las bases para acciones correctivas.

Discriminación.

Las leyes estadounidenses de igualdad de oportunidades de empleo (IOE) prohíben en general la discriminación laboral pro motivos de raza, color de piel, origen nacional, sexo, religión, estado de invalidez y otros factores. Hay dos importantes aspectos de la IOE relativos a la privacidad. El primer de ellos se refiere al hostigamiento sexual en el trabajo, en violación al derecho a un entorno de trabajo no ofensivo. El segundo aspecto tiene que ver con un tipo particular de enfermedad que pueden padecer algunos empleados y su derecho a mantener privacidad medica, seguir trabajando y recibir atención especializado. Expondremos brevemente estro dos temas.

Hostigamiento sexual.

Se da el hostigamiento sexual, aunque el hostigamiento es una acción percibida por los demás, es muy real para quien es objeto de el. Dado que su definición es de carácter relativamente individual, priva cierto desacuerdo de lo que constituye hostigamiento sexual.

Disciplina.

La disciplina es la acción de la dirección para hacer cumplir las normas organizacionales. Existen dos tipos de disciplina: la preventiva y la correctiva.

La disciplina preventiva es la acción emprendida para alentar a los empleados a seguir las normas y reglas para evitar la ocurrencia de infracciones. La mejor manera reejercer la prevención es dar a conocer y hacer comprender con toda anterioridad las normas de la compañía. Sin embargo, el objetivo básico es estimular la autodisciplina de los empleados.

La disciplina correctiva es la acción posterior a la infracción de una regla busca desalentar nuevas infracciones a fin de que los actos futuros se desarrollen en cumplimiento de las normas. Por lo general la acción correctiva es una sanción de uno u otro tipo y se le llama acción disciplinaria.

Los objetivos de la acción disciplinaria son positivos, educativos y correctivos, en esta forma:

- Para reforma al infractor.
- Para disuadir a otros de acciones similares.
- Para mantener normas grupales consistentes y eficaces.

Calidad de la vida labora.

5.2.5 ¿Qué es calidad de la vida laboral?

Este termino se refiere a la favor habilidad o desfavorabilidad para los individuos de un entorno de trabajo en su totalidad, son otro medio por el cual las organizaciones reconocen su responsabilidad desarrollar labores y condiciones de trabajo en su totalidad. Los son otro medio por el cual las organizaciones reconocen su responsabilidad de desarrollar labores y condiciones de trabajo de excelencia tanto par los individuos como para la solidez económica de la organización.

Razón de ser.

Los empleadores se hallaron entonces frente a dos razones para rediseñar puestos y organizaciones a favor de una mayor CVL,

- El diseño clásico concedía originalmente escasa atención a las necesidades humanas.
- Las necesidades y aspiraciones de los trabajadores estaban cambiando.

5.2.6 Extensión de funciones contra enriquecimiento de funciones.

El alcance de funciones posee dos dimensiones: amplitud y profundidad. La amplitud de funciones es del número de tareas diferentes de las que un individuo es directamente responsable. A este proceso se le llama extensión del trabajo. Para poder desempeñar estas funciones adicionales, los empleados dedican menos tiempo a cada deber. Otro método para modificar la amplitud de funciones se conoce como rotación de puestos.

El enriquecimiento del trabajo adopta una perspectiva diferente mediante la adicción de nuevos motivadores a un puesto para hacerlo mas satisfactorio. Fue desarrollado por Frederick Herzberg con base en sus estudios que indicaban que el medio más eficaz para motivar a los trabajadores era atender sus necesidades de orden mayor.

Aplicación del enriquecimiento del trabajo.

El enriquecimiento del trabajo ocurre cuando sus tareas mismas son mas difíciles, se alienta el logro se ofrecen oportunidades de crecimiento y se otorga responsabilidad, retroalimentación y reconocimiento. Sin embargo, los empleados tienen la última palabra en cuanto a lo que enriquece su trabajo.
Puesto que el enriquecimiento del trabajo debe ocurrir desde el punto de vista personal de cada empleado, no todos loe empelados se inclinaran por funciones enriquecidas si se les da la opción de elegir.

Variedad de habilidades.

Una de las dimensiones básicas es la variedad e habilidades utilizadas en el trabajo. La variedad de habilidades permite al los empleados desempeñar diferentes operaciones para las que a menudo se requiere de diferentes habilidades.

Identificación con las tareas.

La identificación con las tareas, que permite ejecutar un fragmento complejo del trabajo. Antes los empleados se ocupaban de partes tan reducidas del conjunto que les era imposible identificar con sus esfuerzos un producto cualquiera. No podían experimentar ninguna sensación de cumplimiento o responsabilidad respecto del producto entero.

Significación de tareas.

La tercera dimensión básica es la significación de tareas. Esto se refiere ala grado del impacto que, de acuerdo con la percepción del trabajador, tiene el trabajo en otras personas. El impacto puede ser sobre otros miembros de la organización, como cuando el trabajador desempeña un paso clave en el proceso del trabajo, o sobres personas fuera de la empresa, como cuando el trabajador contribuye a la hechura de un instrumento.
Autonomía.

La cuarta dimensión básica es la autonomía. La práctica de la administración por objetivos (HPO) es uno de los medios para el establecimiento de mayor autonomía, ya que concede a los trabajadores un papel más importante en la fijación de sus metas y la elaboración de planes para alcanzarlas.

Retroalimentación

La quinta dimensión es la retroalimentación. La retroalimentación se refiere a la información que les hace saber a los trabajadores que también se desempeñan. Puede proceder directamente del trabajo (retroalimentación de tareas) o ser ofrecida verbalmente por la dirección y otro empleados. Puede ser positiva o negativa, pero lo mejor es que se le equilibre adecuadamente.

Puesto que estas invierten en su trabajo un parte sustancial de su vida, deseando saber si lo hacen bien o mal. Además, necesitan saberlo con cierta frecuencia, pues entienden que el desempeño varía y que la única manera en la que pueden hacer ajustes es saber como están desempeñándose en un momento dado.

Potencial de motivación del trabajo.

La presencia relativa de las cinco dimensiones básicas en la funciones es la encuesta de diagnostico del trabajo. Antes de proceder al enriquecimiento del trabajo, el empleador debe estudiar las funciones para evaluar su agrado de

variedad de habilidades, identidad de tareas, significación de tareas, autonomita y retroalimentación.

Una vez recolectados los datos se calculan un índice general para medir el puntaje de potencial de motivación (PPM) de un puesto. El PPM indica el grado que el puesto es percibido como significativo (s, o promedio de variedad de tareas, identidad de tareas y significación de tareas, fomentador de responsabilidad (R, o autonomía) y suministrador de conocimientos de resultados (CR, o retroalimentación) la formula es:

$$PPM= S \times R \times CR.$$

Las funciones que han sido enriquecidas para crear un alto PPM incrementan la probabilidad de alta motivación, siempre y cuando los empelados:

- Posean adecuados conocimientos y habilidades de trabajo.
- Deseen aprender, crecer y desarrollarse.
- Estén satisfechos con su entorno de trabajo (y no se distraigan en factores de higiene negativos)

5.2.7 Las calves sociales influyen en las percepciones.

En algunos casos los empelados no dan muestras de cambios significativos en sus percepciones de las características básicas tras el enriquecimiento de funciones a pesar de evidencias objetivas de que el trabajo ha cambiado efectivamente.
Una explicación de la falta de cambio previstos como productos del enriquecimiento estriba en la presencia de la claves sociales, los fragmentos de información (a menuco de carácter un tanto sutil) que los trabajadores reciben de su circunstancia social.
La clave del enriquecimiento de funciones radica en el uso que den lose empleados a las claves sociales provistas pro sus compañeros y otros individuos par arribar a su propia percepción de sus funciones. Esta actividad, llamada procesamiento de información social, comprende tres elementos. El primero de ellos es que los compañeros pueden sugerir que características de funciones.

El segundo es que pueden ofrecer su modelo personal acerca del peso relativo.

El tercero es que los compañeros pueden trasmitir claves directas o indirectas sobre sus juicios.

5.2.8 Factores De Contingencias Que Influyen En El Enriquecimiento Del Trabajo.

Los costos del enriquecimiento del trabajo pueden ser muy elevados en relación con sus beneficios. Algunos trabajadores se resisten a asumir mas responsabilidades, mientras que otros no se adaptan a la interacción social ocasionalmente requerida.

El enriquecimiento del trabajo también altera las relaciones de remuneración. En que particular, probablemente los empleados espere algo mas que únicamente satisfacción intrínseca de los deberes y responsabilidades adiciones que asumen. Desearan mas dinero, pero un aumento salarial incrementa los costos y pueden trastornar las relaciones comparativas de remuneración.

Conclusiones sobres el enriquecimiento del trabajo.

Las limitaciones y dificultades del enriquecimiento del trabajo conducen a tres conclusiones.

En primer termino CVL son generalmente deseables en función de necesidades tanto humanas como de desempeño; En segundo, en este marco se da una relación de contingencias; la elevación de la CVL implica costos tanto como beneficios, de modo que unos y otros deben evaluarse para determinar la deseabilidad de un cambio. La cuestión clave es cuan favorables son los beneficios netos.

Responsabilidades de los individuos para con la organización.

Es incuestionable que la organización tiene responsabilidades para con los individuos, pero también que los individuos tienen responsabilidades para con la organización. El empleo es una transacción mutua.

Ciudadanía organizacional.

Al aplicar la idea del intercambio social salta a la vista que de los empleados se espera que vayan más allá de su descripción de funciones y sean buenos ciudadanos organizacionales.

Llamadas de alerta de comportamiento inmoral.

Aun en presencia de los mejores códigos éticos e intenciones individuales, pueden darse casos de comportamiento organizacional inmoral. Ser un buen ciudadano organizacional no significa adoptar una conformidad ciega: apoyar actividades ilegales de la organización, rendirse a presiones organizacionales.

5.3 COMPORTAMIENTO INTERPERSONAL.

5.3.1 Naturaleza de los conflictos.

Son toda situación en que dos o mas partes sienten que sostienen posiciones opuestas. El conflicto es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos en cuanto a los objetivos que deben alcanzarse o los métodos para lograrlo.

Diversas investigaciones han indicado en repetidas ocasiones la constancia en la importante función que el comportamiento interpersonal tiene en el éxito o fracaso de los gerentes. Una de las razones principales de tal fracaso en relación con ejecutivos previamente exitosos es la insensibilidad hacia otras personas.

5.3.2 Niveles de conflictos.

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

Conflicto intrapersonal. Los conflictos interpersonales 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 si mismos contra el daño que lose causan otras personas.

Conflicto intergrupal.
Se menciono que algunos conflictos pueden ser constructivos y sin duda es tal el caso en el nivel intergrupal. En este, el conflicto puede ser indicio de la necesidad de resolver un problema fundamental entre dos departamentos, en vez de permitir que se agrande.
Visto de esta manera, el conflicto intergrupal en ocasiones se agranda, es decir, se estimula de manera intencional en las empresas por sus efectos constructivos. En otras circunstancias, podría ser aconsejable reducirlo, es decir, minimizarlo por sus consecuencias potencialmente destructivas. El reto para los gerentes es mantener el conflicto en un nivel moderado.

5.3.3 Fuentes del conflicto.

Los conflictos interpersonales surgen de diversas fuentes.

- Cambios organizacionales. Las personas sostienen puntos de vista diferentes en cuanto ala dirección que debe seguirse, las rutas que han de tomarse y su éxito probable, los recursos que se utilizaran y los probables resultados. 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 también poseen creencias y sistemas de valores distintos. Su filosofía suele divergir o sus valores éticos las llevan en direcciones igualmente distintas. Las disputas consecuentes puede ser difíciles de resolver, ya que son menos objetivas que los desacuerdos respecto de productos alternos, niveles de inventarios o campañas promociónales.
- Amenazas al estatus. El estatus o nivel social de la persona en un grupo es muy importante para muchas de ellas. Cuando esta en riesgo el estatus personal, la actitud de guardar las apariencias puede ser una fuerza impulsora generosa, 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.
- Falta de confianza. Toda relación continua requiere cierto grado de confianza, es decir, la posibilidad de depender de las acciones y palabras entre dos personas. La confianza abre fronteras, brinda oportunidades para actuar y enriquecer todo el tejido social de una empresa.
- Choque de personalidades. Aunque las diferencias de personalidad pueden generar conflictos, también son un recurso importante para solucionar los problemas de manera creativa. Los empleados necesitan aceptar, respetar y aprender a usar estas diferencias cuando las haya.

5.3.4 Efectos del conflicto.

Es frecuente que los participantes en el conflicto lo vean como destructivo, si bien ese es un punto de vista muy limitado. No todos los conflictos son malos; en vez de ello, pueden originar resultados productivos o improductivos. De tal suerte, un punto de vista mas 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 de sus ventajas es que problemas hasta entonces ocultos salen ala superficie, donde es posible confrontarlos y resolverlos.

También existen posibles desventajas, en particular si el conflicto dura mucho tiempo, se vuelve 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 también podría crecer la desconfianza entre personas que deben coordinar sus esfuerzos.

Resultados de los conflictos. Los conflictos pueden dar lugar a cuatro resultados distintos.
El primer cuadrante, llamado “perder-perder”, corresponde con una situación en que el conflicto se deteriora hasta el punto de que sus participantes quedan peor de cómo estaban.
El segundo cuadrante, “perder-ganar” es una situación en que una persona (el sujeto A) es derrotada, mientras que la otra (sujeto B) sale victoriosa. En el tercer cuadrante (“ganar perder”) se invierte la situación, de modo que B pierde ante A. el cuarto cuadrante es el resultado de ganar- ganar del conflicto, en el cual ambas partes perciben que obtuvieron una posición mejor de la existente antes de iniciarse el conflicto.

Intenciones de los participantes. Los resultados de los conflictos son producto de las intenciones y estrategias de los participantes.

Estrategias de resolución. Las intenciones ayudan a que los participantes elijan sus estrategias. Una vez seleccionadas, tienen efecto considerable en los resultados que se llegue (ganar o perder en la realidad).

- Acción de evitar. Retraimiento físico mental en relación con el conflicto. Este enfoque, que refleja poco interés en los resultados en ambas partes, por lo general produce una situación de perder-perder.
- Avenimiento. Es la adaptación a los intereses de la otra parte. Este enfoque conoce de mayor énfasis al interés por los demás, por lo general en detrimento de la propia persona, lo que genera una situación de perder-ganar.
- Fuerza. Es el uso de prácticas de poder para lograr la victoria. Se trata de estrategia que se basa en la agresividad y el dominio para lograr los objetivos personales a expensas de los intereses de la otra parte. El resultado probable es una situación de ganar-perder.
- Acuerdo mutuo. Es la búsqueda de un punto medio o el estar dispuesto a ceder algo a cambio de ganar algo más. Es una estrategia que refleja un grado moderado de preocupación por uno mismo y los demás, sin un resultado probable especifico.
- Confrontación. Consiste en enfrentar directamente el conflicto y superarlo mediante una resolución que satisfaga a ambas partes. También llamada solución de problemas o integración, es una táctica que busca lograr el máximo de logros de los objetivos de ambas partes, lo que origina un resultado de ganar-ganar.

5.3.5 Comportamiento asertivo.

La asertividad es el proceso de expresar sentimientos, pedir cambio legítimo y brindar y recibir retroalimentación sincera. Una persona asertiva no tiene miedo de peor a otra que cambie un comportamiento ofensivo ni se siente a disgusto rechazando solicitudes irracionales de otra. La capacitación para la asertividad incluye enseñar a las personas el desarrollo de formas efectivas de enfrentar diversas situaciones que producen ansiedad. Ser asertivo en una situación comprende cinco etapas.

Orientación interpersonal.
Cada persona tiende a mostrar una de cuatro orientaciones interpersonales, es decir, formas de relacionarse con los demás.
La orientación interpersonal deriva de la combinación de dos puntos de vista; en primer termino, ¿Cómo se ve la persona asimismo? En segundo lugar, ¿Cómo ve a los demás en general? La combinación de una respuesta positiva (bien) o una negativa (mal) a cada pregunta origina cuatro posibles orientaciones interpersonales:

- Estoy mal-Estas bien.
- Estoy mal- Estas mal.
- Estoy bien-Estas mal.
- Estoy bien-Estas bien.

La perspectiva deseable y la que tiene mayores posibilidades de interacciones saludables es “Estoy bien –Estas bien” Indica la aceptación sana de uno mismo y el respeto a los demás. Lo más probable es que genere comunicaciones constructivas, conflictos productivos y confrontaciones mutuamente satisfactorias. Las tres orientaciones son psicológicamente menos maduras y menos efectivas. El punto importante es que, sin importar la orientación interpersonal actual, es posible aprender la perspectiva “Estoy bien-Estas bien.”

Reconocimiento.

El reconocimiento se define como todo acto de aceptación de los demás. Se aplica a todos los tipos, trátese de reconocimiento físico, verbal o por contacto no verbal. Los reconocimientos pueden ser positivos, negativos o mixtos. Los reconocimientos negativos dañan física o emocionalmente y hacer que la persona sienta que esta menos bien. También existen diferencias entre los reconocimientos condicionales e incondicionales. Los reconocimientos condicionales se ofrecen a l empleados si su rendimiento es adecuado o evitan problemas.

“También existen diferencias entre los reconocimientos condicionales e incondicionales, los reconocimientos condicionales se ofrecen a los empleados si su rendimiento es adecuado o evitan problemas. Los reconocimientos incondicionales son los que no guardan ninguna relación con el comportamiento.

Poder y Política

El poder es la capacidad para influir en otras personas y acontecimientos. Es la especialidad del líder, la forma en que este influye en otros.

Tipos de Poder.

Poder Personal.
También llamado poder de referencia, carismático o de la personalidad, provienen de cada líder en lo individual. Es la capacidad del líder para tener seguidores como resultado de la fuerza de su personalidad. El líder posee magnetismo personal, un aire de confianza, una creencia muy firme en objetivos que atraen seguidores y los mantiene a su lado.

Poder Legitimo.
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 lideres del poder de controlar recursos y el de recompensar y castigar a otros.

Poder Experto.

Denominado también autoridad de los conocimientos, provienen del aprendizaje especializado. Es el poder que surge de los conocimientos e información que tiene una persona acera de una situación compleja. Depende de los estudios, la capacitación y experiencia.

Poder de las Recompensas. El poder de las recompensas es la capacidad para controlar y administrar elementos que son valorados por otra persona. Surge de la capacidad de 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 puesteo, realizar cambios punitivos en el horario de trabajo de alguien o, en caso extremo, empelar la fuerza física.

Efecto de las bases del poder.

Aunque los cinco tipos de poder se derivan de fuentes distintas, en la práctica están interrelacionados. El poder de las recompensas, el correctivo y el legítimo proviene en lo fundamental del puesto que se ocupa en una organización.

5.3.6 Política Organizacional.

Mientras que las cinco bases del poder se adquieren y aplican para lograr los objetivos formales de la empresa, muchos gerentes y empleados recurren a otro conjunto de comportamientos (complementario) para lograr sus objetivos personales en el trabajo. El termino política organizacional se refiere a comportamientos intencionados que tienen como fin mejorar o proteger la influencia y los intereses de una persona. El riesgo es que los empleados no escrupulosos que participan en la política organizacional pongan sus intereses personales por encima de los intereses de su patrón, en sus intentos por obtener poder político para conseguir beneficios a corto o largo plazos.

5.3.7 Influencia y poder político.

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. Sabiendo esto, es posible influir en los demás realizando intercambios que entrañen beneficios mutuos, para lograr su cooperación. He aquí los siete pasos que una persona debe seguir para aumentar su influencia:

1. Tratar a la otra persona como un posible aliado.
2. Especificar sus objetivos.
3. Indagar las necesidades, los intereses y los objetivos del otro sujeto.

4. Elaborar una lista de sus propios recursos, para identificar algo de valor que pueda ofrecer.
5. Evaluar su relación actual con la otra persona.
6. Decidir que pedirá y que ofrecerá.
7. Realizar un intercambio que se acompañe de una ganancia para ambas partes.

También existen muchas tácticas que los lideres pueden una para obtener pode político. Dos de las tácticas mas comunes son un intercambio social, implica: “Si hace algo por mí, yo haré algo por usted.” Se basa la poderosa norma de reciprocidad social, en virtud de la cual dos personas que tienen una relación continua sienten la obligación de pagar “deudas” sociales que contraen entre ellas.

Otra forma muy común de adquirir poder político es brindar servicios de manera selectiva a los seguidores. Una táctica mas es adquirir símbolos de poder y estatus, indicativos de que se es importante en una empresa, si bien esta táctica puede tener efectos contraproducentes si el poder que se tiene no es equiparable a esos símbolos.

CAPITULO VI

COMPORTAMIENTO GRUPAL

6.1 GRUPOS INFORMALES Y FORMALES.

El comportamiento grupal
Desde la perspectiva empresarial, la importancia de las actividades grupales en el ámbito del quehacer diario dentro de una empresa o corporación, asimila conceptos tan útiles como la colaboración, la clasificación de aptitudes personales, personalidad, liderazgo y sobre todo organización; que conjuntamente la empresa y el personal que labora dentro de ella, toman como herramientas para incrementar su productividad, eficacia y la calidad de los productos o servicios que ofrecen, obteniendo el beneficio económico, factor primordial de toda empresa.
No obstante, es menester para la comprensión de lo que son los Fundamentos del comportamiento de grupo, identificar cada uno de los elementos que constituyen ese concepto y lograr una clara idea del mismo.

Se puede definir al grupo como una especie de conjuntos con alguna delimitación, que posee especiales características, las cuales distinguen los conjuntos frente a los individuos que lo integran.
Entendemos al comportamiento grupal, como una situación asociativa con fines comunes determinados, que al momento de realizar ese fin unen capacidades y aptitudes para su consecución.

De otros grupos encontramos una clasificación manejada por el autor; siendo esta la siguiente:
Con grupos formales, nos referimos a aquellos definidos por la estructura organizacional, con unas asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas. En estos grupos, los comportamientos en los que uno debería comprometerse están estipulados por y dirigidos hacia las metas organizacionales. Los seis miembros que forman una tripulación de vuelo son un ejemplo de un grupo formal.
En contraste, los grupos informales son alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización. Estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de un contacto social como por ejemplo, tres empleados de departamentos diferentes que casi siempre comen juntos se consideran como un grupo informal.
Es posible clasificar a los grupos como grupos de mando y de tarea están dictados por la organización formal, mientras que los grupos de interés y amistad son alianzas informales.
Un grupo de mando se determina por el organigrama de la organización. Está compuesto de subordinados que reportan directamente a un gerente dado. Por

ejemplo, un director de una escuela primaria y sus 12 maestros forman un grupo de mando.
Los grupos de tarea, están determinados por la organización, representan aquellos trabajadores encargados de una tarea laboral detenida. Sin embargo, las fronteras del grupo de tarea están limitadas a su superior inmediato en la jerarquía. Puede cruzar las relaciones de mando.
La gente pudiera estar o no estar alineada con grupos de mando común o de tarea podría afiliarse para lograr un objetivo específico con el cual esté interesado. Esto es un grupo de interés. Los empleados que se unen para alterar sus horarios de vacaciones, para apoyar a un compañero que ha sido despedido o para buscar mejores condiciones de trabajo representan la formación de una unión para favorecer su interés común.
Los grupos con frecuencia se desarrollan debido a que los miembros individuales tienen una o más características en común. Llamamos a estas formaciones grupos de amistad. Las alianzas sociales, las cuales se extienden frecuentemente fuera de la situación de trabajo, pueden basarse en edad similar o en herencia étnica.
Como lo maneja el autor, siempre serán distintas las razones por las cuales las personas opten por la formación de grupos; más sin embargo, estos tienen en común etapas de transición hasta la consecución del propósito, obteniendo progresos de la actividad individualizada de cada uno de sus integrantes, todo ello bajo un sistema organizacional y de división de responsabilidades inmediatas mediante la. Estructuración del campo o área correspondiente, actualización de estrategias, normatividad y recursos.
El establecimiento de actividades dentro de un grupo, implica situaciones por demás fundamentales, puesto que ellos serán quienes tengan depositada la responsabilidad de. La organización y su desempeño; así como atender la problemática que surge en el desarrollo de las actividades y todas las condiciones externas impuestas sobre el grupo; es decir, las regulaciones o reglas procedí mentales; políticas que determinan el comportamiento grupal.
Es simple si se ve desde un contexto estudiantil, al realizar un contexto estudiantil, al realizar un trabajo escolar, las formas de organización y modos de agrupar a los individuos que constituyen una organización de interactividades, cuyo conjunto estructurado tiene una unidad común.
"Parte del desempeño del grupo puede predecirse al evaluar la tarea relevante y las habilidades intelectuales de sus miembros. Es verdad que ocasionalmente leemos acerca de un equipo de atletismo compuesto por jugadores mediocres, quienes, debido a un excelente entrenamiento, determinación y precisión de equipo de trabajo, vencen por mucho a un grupo más talentoso de jugadores. Pero tales casos hacen noticia precisamente porque representan una aberración. Como dice un viejo refrán: “La carrera no siempre la gana el más veloz ni la batalla el más fuerte, pero ésa es la forma de apostar”. El desempeño del grupo no es sólo la suma de las habilidades de cada uno de los integrantes. Sin embargo, estas habilidades establecen los parámetros de lo que los miembros pueden hacer y de qué tan eficazmente se desempeñarán en un grupo.
¿Qué pronósticos podemos hacer con relación a la habilidad y al desempeño de grupo? Primero, la evidencia indica que los individuos que mantienen habilidades cruciales par lograr la tarea de grupo tienden a estar más involucrados en la

actividad del conjunto, generalmente contribuyen más, tienen mayor probabilidad de surgir como líderes de grupo. y se sienten más satisfechos si el grupo utiliza sus talentos con eficacia. Segundo, se ha encontrado que tanto la habilidad intelectual como la relevante en la tarea, están relacionadas con el desempeño total de grupo. Sin embargo, la correlación no es particularmente alta, sugiriendo que otros factores como el tamaño del grupo, el tipo de tareas por desempeñar, las acciones de su líder y el nivel de conflicto dentro de grupo también influencian el desempeño.
Cada cual dentro del objetivo fundamental, aporta conocimientos y facultades que distinguen su labor de otros miembros del grupo; es decir, un conjunto de patrones de comportamiento deseables atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en una unidad social.

6.1.2 ¿Qué son los grupos?

Las personas se comportan de una manera cuando están solas y de manera diferente cuando están en grupo, de tal suerte que la conducta de las personas en los grupos es algo más que la suma de todas ellas actuando cada una por su cuenta.
La empresa no sólo tiene individuos que trabajan en ella, tiene grupos, es un grupo. Aunque es muy difícil dar una definición de grupo encontrarás a continuación el concepto que utilizaremos en esta lectura.

Definición: un grupo es un conjunto de dos o más personas que interactúan entre ellas de tal manera que el comportamiento de cada una se ve influenciado por el comportamiento de las otras.

Las personas forman grupos por varias razones. Algunas de éstas son las siguientes:
• Satisfacción de necesidades.
• Obtención de metas.
• Razones económicas.

Todas las personas tenemos necesidad de que nos quieran, de que nos estimen, de sentirnos seguros, de interactuar con otras gentes. Otras personas tienen necesidad de influir en otras, es decir, de ejercer poder sobre otras. Una de las maneras de satisfacer estas necesidades es formando un grupo o integrándonos a uno que ya existe. Por otra parte, hay ciertos tipos de metas o de objetivos que son imposibles de alcanzar individualmente, pues requieren de varios talentos, de una gran cantidad de conocimientos, de mucho esfuerzo, de mucho tiempo. Sólo en grupo se pueden lograr estas metas. ¿Te imaginas a ti mismo haciendo solo, sin ayuda de nadie, todo el trabajo de tu empresa?

6.1.3 Características de los grupos

Los grupos empiezan a presentar ciertas características como son estructura, estatus, roles, normas, liderazgos y cohesión.

6.1.4 Estructura

El grupo desarrolla una estructura que es el patrón de relaciones entre las diferentes posiciones o estatus. Los miembros empiezan a ocupar un lugar en el grupo y cada uno evalúa su rol y el de los otros en términos de prestigio, estatus e importancia para el grupo. En la mayor parte de los casos, las diferencias de estatus entre los miembros crean una estructura jerárquica.

6.1.5 Tipos de grupos

Cada empresa tiene sus propios objetivos y, para cumplirlos, requiere que se lleven a cabo ciertas tareas o trabajos. Para realizarlos la empresa agrupa a sus empleados con el fin de asignarles diferentes tareas.

Definición:

- Los grupos formales son aquellos formados por decisión de la empresa para el logro de los objetivos de ésta.

- Los grupos informales se forman espontáneamente para satisfacer las necesidades sociales de las personas.

Hablaremos de los grupos formales he informales. En estos grupos el comportamiento que se espera de ellos está determinado y estipulado por la empresa.

Los grupos como las personas se encuentran en un estado constante de cambio. A pesar de ello, podemos identificar diferentes etapas por las que atraviesa un grupo en su proceso de aprendizaje para trabajar y convivir.

6.1.6 La organización informal:

Harold Koontz y Heinz Weihrich, definen a la organización siguiendo a dos autores norteamericanos:

Chester Barnard, que en su libro The Functions of The Executive (Las funciones del ejecutivo), considera como organización informal "cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente conjunto, aún cuando contribuya a los resultados conjuntos". Las personas que juegan ajedrez durante la hora de la comida pueden ayudar al logro de las metas organizacionales. Es mucho más fácil pedir ayuda en un problema relacionado con el trabajo a una persona que uno ya conoce y que incluso puede estar en un departamento diferente que a alguien que sólo se lo conoce de nombre en un organigrama.

Keinth Davis de la Arizona State University y John Newstrom, en su libro Human Behavior at Work, definen a la organización informal como "una red de relaciones

personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal, sino que surgen espontáneamente a medida que la gente se asocia entre sí". Así la organización informal (relaciones que no aparecen en un organigrama) podría incluir al grupo de taller de máquinas, la gente del cuarto piso, etc.

El concepto de Idalberto Chiavenato que en el libro anteriormente mencionado dice que la organización informal "es la que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad (o antagonismo) o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama o en cualquier otro documento formal. De esta manera, la organización informal está constituida por interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal. La organización surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de cargos".

6.1.6.1Características: de los tres conceptos de organización informal podemos destacar las siguientes características importantes:

a) surge a partir de las interacciones de la organización formal;

b) surge de manera espontánea (no planeada);

c) son independiente de la voluntad de los que dirigen la organización (son inevitables);

d) pueden llegar a contribuir a los objetivos de la organización así como también en ciertas ocasiones pueden dificultar la consecución de los mismos y;

e) en general se dan entre las personas que tienen afinidad o comparten valores en común.

Estos patrones de relaciones encontradas no aparecen en los organigramas: amistades y antagonismos, individuos que se identifican con otros, grupos que se rechazan y una gran variedad de relaciones en el trabajo o fuera de él, los cuáles constituyen la llamada organización informal; que se desarrolla como ya se dijo a partir de la interacción impuesta y determinada por la organización formal.

Como puede concluirse, todos estos son grupos informales que contribuyen con las metas de la organización, por más que no aparezcan en los organigramas.

Elementos: los cuatros elementos que hace que la organización formal se convierta en un grupo desde el punto de vista sociológico, al igual que lo hicimos con la organización formal, dado que esto nos permitirá dejar al descubierto otras diferencias que como grupo sociológico tiene las organizaciones informales respecto de las formales:

1) Número*:* demás esta decir que aquí el número mínimo de integrantes siempre parte de dos y el número máximo no se puede definir a priori, aunque va a estar determinado por la posibilidad de interactuar significativamente. Si a un grupo se le va sumando sucesivamente numerosas personas, ese grupo va a terminar dividiéndose seguramente en subgrupos, dado que la interacción entre todos los integrantes se va a hacer más que imposible, van a ser tantos que ya no van a poder interactuar todos con todos, entonces en busca de una mejor calidad de interacción o comunicación se dividirán. Algo muy similar sucede con la universidad, por un lado tenemos el grupo formal que esta dado por todos los alumnos que cumplen con los requisitos para estar en el cuarto año de la carrera (pagar las cuotas, estar matriculado, haber aprobado un mínimo de materias, etc.); por otro lado tenemos los grupos informales que surgen a partir de la interacción que se da en el grupo formal: por ejemplo, Maria , Jessica, Karla se reúnen durante la pausa para charlar de sus cuestiones personales. Puede suceder que Rita se incorpore al grupo, luego se incorpore Carlos, y así sucesivamente. Va a llegar un punto en el cual la interacción significativa no va a hacer posible, dado que van a ser tantos que los integrantes originarios (Maria , Jessica, Karla) ya no van a poder interactuar significativamente en el corto lapso de la pausa, que hacen las cátedras, para seguir contándose sus cuestiones personales, por lo cual, seguramente decidan irse a un lugar tranquilo donde no haya tanta gente y el grupo quede desagregado en grupos más pequeños en donde la calidad de la comunicación va a ser mejor y la interacción más intensa.

Un aspecto que me gustaría destacar respecto de las diferencias entre la organización formal y la informal, es que en la primera en número necesario de empleados para el departamento de mantenimiento, por ejemplo, lo determina de manera científica (análisis de las necesidades) el departamento de planificación y control de la producción. En cambio, en la segunda el número máximo de integrantes no se determina a priori, depende de esa posibilidad de interacción significativa.

2) Interacción significativa: la interacción que se da en este grupo es espontanea y voluntaria, de ningún modo impuesta por la organización. Podría decirse que son relaciones voluntarias en el sentido de que la organización no las exige en virtud de la necesidad de comunicación para alcanzar los fines organizacionales. Las relaciones que se dan en la organización formal podrían tildarse de coercitivas, en el sentido de que si el manual de la organización dice que el jefe del almacén y el gerente del departamento de compras deben reunirse periódicamente a fin de evitar compras en exceso que inmovilizan capital, o compras deficiente que aumentan el riesgo de ruptura en el aprovisionamiento con el consecuente paro de la producción, por más que entre ambos no haya afinidad o les resulte molesto lo deberán hacer dado que caso contrario seguramente terminen, al menos uno de ellos, siendo excluido. Si se inmovilizan capitales comprando insumos innecesarios podría generarse grandes dificultades para adquirir los otros elementos de la producción y por ende, a la empresa no le podría quedar otra salida que el endeudamiento, produciéndose mayores costos para la organización no sólo en términos de intereses, sino también en términos de costos por

mantenimiento de existencias. Por otra parte, si no se compran la cantidad adecuada de insumos puede suceder que la empresa se quede sin materia prima y se pare la producción, con el consecuente desabastecimiento del mercado, los que produciría pérdida de los clientes y participación en el mercado. Por todo lo dicho, en la organización las interacciones son coactivas e impuestas, en cambio en la organización informal son voluntarias o naturales.

3) Marco de normas y valores: lo más característicos de estos grupos es que a pesar de que se forman de manera espontánea, siempre hay normas a seguir. Por más que no estén escritas y a pesar de que muchas de ellas son inconscientes en el sentido de que ninguno de ellos aclara a los otros integrantes cuáles son las normas a seguir, es decir, no son explícitas sino más bien implícitas, esas normas están y hay que respetarlas para mantenerse como integrante del grupo.

Luego están los valores que comparte el grupo, en este caso tenemos que si el grupo anteriormente mencionado se reúne para conversar del funcionamiento del área productiva, dado que los cuatro son jefes de departamentos de producción de servicios y productivos, vamos a tener que si Lola no le otorga mucha importancia a esos temas (mientras el resto si lo hace) sino que prefiere más bien hablar de temas extra laborales, lo que puede suceder es que quede excluida del grupo porque esta subvalorando el objetivo.

4) Objetivos*:* el tipo de objetivos es una de las principales diferencias que distingue la organización informal, de la formal. En la primera nos encontramos que casi nunca el objetivo está claramente definido, es más, en general se caracterizan por ser imprecisos e indeterminados. Inclusive en muchos de los grupos ni siquiera los propios integrantes saben cuál es su objetivo u obvios. También puede suceder que independientemente de los objetivos grupales, existan los individuales. En cambio, en la organización formal los objetivos son precisos y concretos (tienen un atributo, una escala, un valor y un horizonte de tiempo), y lo más característico de los objetivos de estos grupos es que por lo general los objetivos principales vienen dados de arriba, ya sea la gerencia o de la dirección. Aunque aquí también tenemos objetivos grupales e individuales (como ya se dijo en cada departamento de una organización por lo general se definen objetivos tácticos que vienen dados de la dirección y luego objetivos individuales que los establece por lo general el jefe del departamento, muchas veces con consenso de los empleados o subordinados que deben alcanzar esos objetivos). Pero estos objetivos se diferencian de los que se plantean en la organización informal, ya que estos siempre deben ser concretos dado que los objetivos que no son verificables para la organización carecen de sentido, y además todos los integrantes saben o tienen información acerca de cuáles son los objetivos a alcanzar, tanto individuales como grupales. Las empresas ponen a conocimiento de los subordinados de los objetivos porque pretenden que los mismos orienten sus conductas al alcance de los mismos y además, porque se piensa que es mayor la motivación y la avocación al trabajo cuando los subordinados sienten que con su trabajo aportan no sólo al logró de los objetivos individuales (que en principio beneficiaría al individuo que logró la consecución de los mismos dado que mejor será su

evaluación de desempeño y por ende mayor su recompensa) sino también a los grupales (que benefician a todos, dado que si a la empresa le va bien es mayor la probabilidad de que sus empleados reciban mayores compensaciones y no sólo dinerarias sino también de otro tipo, por ejemplo, se compra un aire acondicionado para el departamento contable o se adquiere ropa de trabajo de mayor calidad y comodidad).

6.1.6.2 Orígenes de la organización informal:

Existen cuatro factores que condicionan la aparición de los denominados grupos informales:

a) La interacción provocada por la propia organización formal: el cargo que cada persona ocupa en la empresa exige un serie de contactos y de relaciones formales con otras personas, con el fin de cumplir debidamente sus responsabilidades. Estas relaciones se pueden prolongar más allá de los momentos de trabajo, y propicia la formación de contactos informales.

b) Los períodos de descanso denominados tiempos libres: permiten una intensa interacción entre las personas y hacen posible el establecimiento y fortalecimiento de vínculos sociales entre el personal. Los períodos de descanso o tiempo libre son los intervalos en los cuales el individuo no trabaja, pero durante los cuales permanece en contacto con otras personas en los alrededores de su área de trabajo.

c) La fluctuación del personal dentro de la empresa: alteran la composición de los grupos informales. La rotación, el movimiento horizontal y vertical del personal, las transferencias, etc., también producen cambios en la estructura informal, pues las interacciones cambian y con ellas los vínculos humanos. Los nuevos elementos son inducidos por los más antiguos, con el propósito de adaptarlos y someterlos a los estándares establecidos por el grupo.

d) Los intereses comunes: que se desarrollan en cierto número de personas y que, a través de ellas, pasan a ser compartidos más íntimamente. Como las personas pasan juntas en los sitios de trabajo la mayor parte de su tiempo, es muy frecuente que tengan intereses comunes en cuanto a asuntos de política, deportes, acontecimientos públicos, actividades, etc.

6.1.7 Características de la organización informal:

Según Idalberto Chiavenato, las características son:

1) Relación de cohesión o antagonismo: los individuos aunque estén situados en diferentes niveles y sectores de la empresa, crean relaciones personales de simpatía (de identificación) o de antagonismo (de antipatía), cuya dirección e intensidad en variable en extremo.

2) Estatus: los individuos interactúan en grupos informales, dentro de los cuales cada uno, independientemente de su posición en la organización formal, adquiere una cierta posición social o estatus, en función de su papel en cada grupo. La posición social y el prestigio de cada miembro están determinados, más por su participación e integración en la vida de grupo que por su posición y prestigio dentro de la organización formal.

3) Colaboración espontánea: la organización informal existe en toda empresa y es un requisito necesario para la colaboración efectiva del personal, pues en el nivel informal existe un alto grado índice de colaboración espontánea que puede y debe ser aplicado a favor de la empresa.

4) La posibilidad de oposición a la organización formal: cuando no es bien entendida o se maneja inadecuadamente, la organización informal puede desarrollarse en oposición a la organización formal, y en desacuerdo con los objetivos de la empresa. Generalmente, esto es una resultante de la poca habilidad de la dirección para propiciar un clima de buenas relaciones con el personal.

5) Patrones de relaciones y actitudes: en cualquier empresa existen grupos informales que desarrollan, espontáneamente, patrones de relaciones y actitudes que son aceptados y asimilados por sus miembros, pues traducen los intereses y aspiraciones del grupo.

6) Cambios de nivel y alteraciones de los grupos informales: el cambio de nivel funcional de un individuo en la organización formal puede llevarlo a ingresar a otros grupos informales, de acuerdo con las relaciones funcionales que deberá mantener con otros individuos, en otros niveles y sectores de la empresa. Los grupos informales, por lo tanto, tienden a alterarse con las modificaciones de la organización formal.

7) La organización informal transciende la organización formal: la organización informal está constituida por interacciones y relaciones espontáneas, cuya duración y naturaleza transcienden las interacciones y relaciones formales. Mientras que la organización formal está circunscripta al área física y al horario de trabajo de la empresa, la organización informal escapa a esas limitaciones.

8) Estándares de desempeño en los grupos informales: los estándares de desempeño y de trabajo establecidos por el grupo informal no siempre corresponden a los establecidos por la administración. Pueden ser mayores o menores, como también pueden estar en perfecta armonía o en completa oposición, dependiendo del grado de motivación del grupo en cuanto a los objetivos de la empresa. Si la administración evalúa el desempeño del personal por los estándares que establece, cada individuo es evaluado por su grupo en función de los estándares grupales. En la organización informal, el individuo se preocupa por el reconocimiento y aprobación del grupo al cual pertenece. Su ajuste social refleja su integración a éste.

6.1.8 Dinámica de grupo:

Los grupos primarios y secundarios.

El grupo es determinante en el comportamiento social de los individuos dentro de la organización, dado que los miembros de un grupo se comunican de manera directa, cara a cara, razón por la cual cada miembro influye en los demás y es influenciado por éstos. Por esa razón los grupos presentan una estructura dinámica de comunicaciones constantes y una cohesión interna (unidad entre los miembros). Estas relaciones internas son las denominadas relaciones intrínsecas, mientras que las extrínsecas son las que el grupo o miembros del grupo mantienen con los otros grupos o personas. Las relaciones intrínsecas que se dan en los grupos informales se caracterizan por que son las mismas que se dan en los grupos primarios, dado que:

- en general hay un importante predominio de las relaciones cara a cara, que son de tipo personal y que trascienden el ámbito de trabajo;

- predominan los afectos y sentimientos, inclusive puede darse el caso de que prefieran producir y ganar menos con tal de no poner en peligro sus relaciones de amistad y afecto. Un fenómeno importante que se advirtió en la experiencia Hawthorne es que las obreras preferían producir menos y no perder los momentos de rato libre para relacionarse con sus compañeras. Por esa razón la Teoría de las Relaciones Humanas estableció que la incentivación económica es secundaria en la determinación de la productividad del individuo, lo que determina su rendimiento es el contacto social que vuelve agradable el trabajo. Por esa razón se pasó de la visión del hombre como el homo económico a la visión del homo social. Incluso hay casos en que esas relaciones son tan fuertes que prefieren correr el peligro de ser despedidos que aceptar que echen de la empresa a un miembro del grupo (se asemeja sin lugar a dudas al grupo de amigos en donde el "yo" desaparece por el "nosotros", dicho en otros términos, se rigen por la regla todos para uno y uno para todos).

- Los objetivos son imprecisos e indeterminados. La relación se convierte en un fin de si mismo, es decir, mantener la relación grupal es un fin fundamental que el grupo persigue. Hay otros objetivos o fines, como por ejemplo, pasar un buen momento o tratar de distraerse un poco del trabajo, entre otros. Estos objetivos o fines no están determinados de manera precisa, sino que todos los saben aunque no se pongan a pensar cuales

son o a evaluar si se están alcanzando. Los grupos informales son grupos de amigos, lo cual implica que sus fines no están formalmente establecidos, y aún cuando lo estén, como ya se dijo, mantener la relación se convierte en el fin determinante, por encima, de los fines formales.

Por otro lado tenemos los grupos de la organización formal, como lo es el departamento productivo de pernetes de topes, que se caracterizan por los mismos elementos que se caracterizan a los grupos primarios:

- Predominio de la eficiencia sobre los afectos. Es más importante alcanzar los objetivos impuestos por el departamento a cada uno de ellos, que mantener los afectos (relación). El énfasis se realiza en las tareas a ejecutar y no en la relación que debe mantenerse con los demás. Cada individuo del grupo es un recurso que debe cumplir con sus funciones, caso contrario puede reemplazarse por otro sin alterar el funcionamiento del grupo.
- Los objetivos son precisos y concretos. Los objetivos del grupo los define, en el caso del departamento productivo de pernetes de topes, el departamento de planificación, producción y control de la producción. A su vez, el responsable del departamento fija o define objetivos para cada uno de los miembros. Estos objetivos se definen teniendo en cuenta: el atributo, la escala, el valor y el horizonte de tiempo que todo objetivo debe tener para que luego pueda verificarse su efectiva realización. Todos son conscientes de los objetivos tanto grupales como personales, ya que estos están determinados formalmente, por lo general por escrito.
- Las relaciones son del tipo impersonal. Aquí lo que importa es que el individuo realice adecuadamente (como corresponda) sus tareas y no su vida personal (sus sentimientos, pensamientos, opiniones, ideologías, etc.). Las interacciones se realizan con el fin de alcanzar los objetivos formales (grupales e individuales).

- Predominio de los objetivos por sobre la relación. Alcanzar los objetivos formales es muchísimo más importante que mantener la relación. Inclusive, en muchas ocasiones, los miembros se "serruchan" el piso para alcanzar los fines del tipo personal.

- Las relaciones no siempre son cara a cara, en muchas ocasiones las relaciones que se entablan en los miembros de un grupo se realizan mediante medios informáticos o de comunicación, como es el caso del jefe del departamento de transporte que puede no tener una relación directa con sus subordinados, dado que lo puede hacer por medio de sus

supervisores mediante comunicados que estos últimos deben interpretar e indicar al personal.

En muchas ocasiones los grupos primarios (por lo general, grupos formales) generan grupos secundarios (grupos informales), coexistiendo ambos. Es caso de aquellos departamentos en los cuales todos se terminan haciendo amigos. En ese caso, vamos a tener un grupo formal e informal que van a tener características de los grupos primarios y secundarios, por ejemplo, van a tener objetivos formalmente establecidos que alcanzar (determinados por la gerencia de fábrica) y objetivos imprecisos e indeterminados (delineados en forma inconsciente podría decirse, por el propio grupo). En otras ocasiones, lo que sucede es que dentro de un grupo formal se generan varios subgrupos informales y también suele ocurrir que sólo se forme un grupo informal, pero no con todos los miembros del grupo formal (por ejemplo, las personas de la sección auditoria del departamento de compras se hacen amigos).

Estas relaciones son inevitables, dado que surgen de lo que algunos autores como Chiavenato denominan (la organización racional), dado origen a otro tipo de organización, (la organización informal). Chiavenato también llama a esta última organización natural, entendiendo por natural la organización que se origina en forma espontánea. Es imposible mantener relaciones totalmente frías e impersonales dentro de la organización, ya que el ser humano es un ser social que necesita relacionarse con las otras personas de otro modo distinto para alcanzar los fines de su vida (sentirse que es amado y valorado por quienes los rodean).

6.1.9 La dinámica de los grupos y los cambios.

Los grupos de referencia.

El comportamiento, las actitudes, las creencias y los valores del ser humano se originan en los grupos a los cuales pertenece. El grado de agresividad o de cooperación de una persona, su grado de auto confianza, su energía y productividad en el trabajo, sus aspiraciones, su opinión sobre lo que es verdadero y bueno, sus amores u odios y sus creencias y prejuicios, todas esas características son determinadas en alto grado por el grupo al cual pertenece el individuo, pero también hay otro factor determinante que esta constituido por aquellos grupos de los cuales quiere diferenciarse. Por ende, el cambio o resistencia al cambio están muy influenciados por la naturaleza de los grupos a los cuales la persona pertenece, por esa razón los intentos de cambios deben considerar la dinámica de los grupos.

La dinámica de los grupos es determinante, ya que el individuo adecuan su conducto positivamente o negativamente a los grupos a los cuales quiere pertenecer o diferenciarse. Es decir tenemos dos tipos de grupos de referencia:

- los de referencia positiva para el individuo, que provocan la adecuación de las conductas o comportamientos a la del grupo y;

- los de referencia negativa para el individuo, que provocan la diferenciación de las conductas a la del grupo.

6.1.9.1 El grupo como instrumento de cambio:

En esta perspectiva, el grupo aparece como fuente de influencia sobre sus miembros, aunque no al que olvidar como ya se dijo que no sólo la fuente de influencia para un individuo es el grupo al cual pertenece sino que también hay otros dos grupos:

1) los que actúan de referencia positiva (no incluyendo el grupo al cual pertenece el individuo sino otros) y,

2) los de referencia negativa.

Los esfuerzos para cambiar el comportamiento pueden encontrar apoyo o resistencia del grupo sobre sus miembros. Por esa razón la administración de la empresa tiene que tener en cuenta que los cambios orientados a los comportamientos individuales, no son siempre eficaces, dado que si este comportamiento se contrapone con el comportamiento grupal generará rechazo por parte del individuo y del grupo. El individuo no reacciona y se comporta en forma aislada, sino como miembro de un grupo. En función de cuál sea el comportamiento grupal, será el comportamiento individual

Cinco principios que explican al grupo como instrumento de cambio:

a) "Para que el grupo sea utilizado con eficacia como instrumento de cambio, las personas que deben cambiar y aquellas que deben ejercer su influencia en el cambio necesitan tener un intenso sentimiento de pertenencia al grupo". Esto se debe a que si el individuo no se siente como parte integrante del grupo, no forma parte del mismo ya que según el apunte visto en cátedra y referente a los grupos sociales o las nuevas formas de pertenencia y referencia, tres factores deben considerarse si una persona pertenece a un grupo:

- si el individuo dice ser o se siente miembro del grupo;
- si los demás también consideran que el individuo es miembro, y
- en caso de ser un grupo formalmente establecido, si se cumplen los requisitos formales de admisión y pertenencia.

Si falta uno de estos elementos, el individuo es un no miembro del grupo, pero hay que destacar que a veces hace falta tener en cuanta un cuarto elemento que es la opinión de los no miembro del grupo. Por esa razón, para que el grupo actúe como

herramienta de cambio los miembros deben sentirse como parte integrante del mismo.

Por otra parte, se desprende dos tipos de miembros en el proceso de cambio:

- los que deben ejercer la influencia para el cambio y;
- los que deben cambiar.

No siempre se pueden convencer a todo el grupo, en ciertas circunstancias, sólo se puede convencer a aquellos que gozan de cierto prestigio dentro del grupo o a los llamados líderes naturales, para que influyan en el comportamiento del grupo. En el ejemplo dos que trataba de los obreros de la máquina, el jefe y supervisor convencieron: primero a los dos representantes que los obreros eligieron y segundo, a través de estos dos, a una parte importante del grupo.

2) "Cuanto mayor sea el prestigio de un miembro del grupo a los ojos de otros miembros, tanto mayor será la influencia que él puede ejercer". Esto no remite al punto anterior, último párrafo, a los líderes naturales. Con la teoría de las relaciones humanas se pasó a constatar la enorme influencia del liderazgo informal sobre el comportamiento de las personas. Mientras que la teoría clásica enfatizaba únicamente la autoridad formal, al considerar solamente la dirección de los niveles jerárquicos superiores a los niveles inferiores, en aquellos aspectos relacionados con las actividades y funciones del cargo, la experiencia Hawthorne tuvo el mérito de demostrar la existencia de líderes informales (o como algunos llaman líderes naturales) que encarnaban las normas y expectativas del grupo y que mantenían un estricto control sobre el comportamiento del mismo, ayudando a los obreros a actuar como un grupo social cohesionado e integrado. En esa experiencia se verificó, por ejemplo, que el supervisor de la sala de conexiones no ejercía gran influencia sobre el grupo de obreros, pues la fuerte presión bajo la cual estaba, le impedía ser condescendiente con las normas y expectativas del grupo sobre el cual debería ejercer control formal. En todo grupo existe un líder, una persona que los otros siguen en virtud de la capacidad que tiene este para influenciar en los demás para que se comporte entusiasta y voluntariamente en el cumplimiento de las metas grupales. Es una persona que motiva a las demás, por ende, los demás siguen. Si se logra convencer al líder natural de que es necesario cambiar el comportamiento, este influenciará en los demás para que cambien y el comportamiento grupal sufrirá un cambió. Esto suele verse muy seguido con la actividad sindical, donde siempre hay un líder que los otro siguen o en la actividad política.

"Los esfuerzos para desviar a un individuo o a varios, de las normas del grupo, encontrarán fuerte resistencia"

- "Cuanto mayor sea la influencia que ejerza sobre sus miembros, el grupo será más atrayente para éstos". La influencia que un grupo ejerce sobre sus miembros varía según el grupo, hay algunos con mucha cohesión y otros con una escasa

cohesión. Mientras más sólida y fuerte sea la cohesión interna del grupo, mayor influencia ejercerá sobre sus miembros. No es lo mismo un grupo informal de trabajadores que se reúnen cada quince días, no manteniendo un contacto fluido en ese lapso, que un grupo informal que diariamente interactúan en el desayuno, horas de almuerzo y durante el cumplimiento de sus tareas dentro del ámbito laboral. La unión de sus miembros va a ser muy distinta, esto provocará que el sentido de pertenencia varíe de un grupo a otro, en el último caso el sentido de pertenencia va a ser mayor y por ende en individuo estará mayormente influenciado por el grupo. Esto es lo mismo que sucede de repente con un individuo que tiene dos grupos de amigos, con uno de los cuales se ve día de por medio y con otro esporádicamente los días domingos, ya que sólo se trata del grupo de amigos con los cuales va a jugar a la pelota solamente los domingos. En este caso, vamos a ver que el grupo que ejercerá mayor influencia en sus conductas, opiniones y formas de pensar será el primero, dado que es mayor la cohesión. Aunque hay que aclara que no siempre reunirse seguido es sinónimo de cohesión, aunque sí en la mayoría de los casos.

- "En los intentos de cambiar las actitudes, valores o comportamientos, cuanto más relevantes sean para atraer al grupo, tanto mayor será la influencia que éste ejercerá sobre ellos". Si la administración quisiera que los empleados utilizarán más seguido las instalaciones deportivas de la empresa instaladas con fines de beneficio social, por lo cual realiza una intensa propaganda; los grupos informales ejercerán una gran influencia para que en vez de reunirse en plazas públicas o clubes deportivos privados utilicen los de la empresa que son gratis, por ende los beneficia. Ese cambio de comportamiento que propone la administración por parte de los grupos informales es muy relevante para los mismos, por ende, mayor será la influencia que el grupo ejercerá sobre el comportamiento de los miembros. En cambio, si la administración quisiera que los empleados en vez de tirar los papeles al piso lo tiren a los bote de basura, por lo cual realiza también una intensa propaganda para lograr esos fines, vamos a tener que esta cuestión no es demasiado relevante para los grupos (salvo que le interese mucho la ecología), por ende, el grupo ejercerá una escasa o ninguna influencia sobre sus miembros para cambiar ese comportamiento dado que no es demasiado relevante para que el grupo actúe. Cabe destacar que también puede influenciar para rechazar el cambio, cuando el mismo se opone a los estándares o normas del grupo. El grado de influencia dependerá de la relevancia de la cuestión planteada, como ya sea visto.

6.1.9.2 El grupo como meta de cambio.

En esta perspectiva, para cambiar el comportamiento de los individuos, es necesario cambiar los patrones del grupo. El segundo caso planteado como ejemplo, hacía referencia a los obreros de un departamento de producción, en donde una medida administrativa que si bien se enfocaba en el comportamiento global, lo hacía de manera particular sancionando a los individuos que no cumplían con la norma. En ese caso, el problema en principio no se abordó en forma grupal considerando las expectativas del grupo, con lo cual se produjo

resultados contraproducentes, dado que desmotivó a los obreros y el nivel de producción se redujo drásticamente. Luego, la administración enfocó el cambio de comportamiento a nivel grupal sin cambiar los patrones o normas del grupo, convenciendo a los mismos con lo cual se llegó a una solución. El jefe y el supervisor se dieron cuenta que para cambiar el comportamiento individual la meta de cambio no debía ser el individuo sino el grupo, dado que convenciendo a una parte importante del mismo se operaría el cambio individual que ellos esperaban.

A pesar de que la finalidad puede ser el cambio de comportamiento de los individuos, en realidad la meta de cambio es el grupo en muchos casos, dado que si no se cambia la forma de pensar del grupo muy difícilmente se pueda cambiar la forma de pensar de sus miembros, ya que este reacciona como un ser social y miembro de un grupos, y no en forma aislada y autónoma.

Existen tres principios que explican al grupo como meta de cambio:

- "Podemos provocar fuerte presión para cambiar el grupo, creando una conciencia de la necesidad de cambio, de modo que la fuente de presión se sitúe en el grupo"..
- "La información referente a la necesidad de cambiar, los planes de cambio y las consecuencias de éste deben compartirlas las personas más importante del grupo". Las personas más importantes del grupo son las que tienen el liderazgo natural o informal, que se convierten en líderes por su capacidad de influenciar en los demás y dar a los mismos los elementos necesarios para cumplir con sus expectativas. Por esa razón siempre es importante que cuando haya que llegar a un acuerdo, los representantes del grupo sean elegidos por consenso, ya que los elegidos por consenso son en general las personas más influyentes. Todo cambio primero se opera en una parte del grupo, y el luego se propaga al resto.
- "Los cambios generados en una de las partes del grupo provocan tensiones en las otras partes, las cuales sólo pueden ser aliviadas eliminando el cambio o reajustando las otras partes".En principio, teníamos obreros que estaban de acuerdo y obreros que no con la solución adoptada de mutuo acuerdo con el jefe, el supervisor y los dos representantes. El cambio en los que sí estaban de acuerdo provocó tensiones en los que no estaban de acuerdo o eran indiferentes, de tal modo que tuvieron que reajustar su comportamiento. También podría haber sucedido que la mayoría no acepte el acuerdo y una minoría sí. En ese caso para que el grupo subsista y no se divida, la minoría debe eliminar el cambio para que vuelva la armonía grupal.

6.1.9.3 El grupo como agente de cambio:

Ciertos cambios de comportamiento sólo pueden ser provocados por medio de esfuerzos organizaciones de grupos que actúen como agentes de cambio. Para lograr esto hay que analizar dos elementos:

1º determinar que cambio se pretende y en que grupo .

2º analizar los grupos que actúan de referencia positiva y negativa del primero.

De esta manera podemos lograr el cambio en el grupo que se convierte en objeto de cambio de varias maneras:

- en primer lugar, se puede cambiar primero el grupo o grupos de referencia positiva para provocar cambios en el grupo objeto del cambio, es decir, cambiando a los grupos que son de referencia positiva para este último es mucho más fácil provocar cambios en el mismo,

Utilizar a los grupos de referencia negativa para provocar el cambio en el grupo objeto del cambio y;

Se pueden utilizar las dos estrategias anteriormente mencionadas para asegurarse que el cambio se producirá.

Esto nos lleva a un ejemplo histórico relativa al burgués, cuando en el siglo XVIII consolida su fortuna (estratificación por clases) pretende compararse con el noble cortesano (estratificación estamental) y se comprar las vestimentas que éste. Pero entonces la nobleza cambia su indumentaria, para dejar fuera de lugar al burgués. Pero no sólo intentaba dejar fuera al burgués mediante la indumentaria, sino también en los temas de conversación y los modales. Este juego de referencias positivas y negativas lleva a adquirir nuevas prendas, cambiar los temas de conversación y modales para parecerse aquel segmento al que desea pertenecer, y a estos a cambiar para diferenciarse de aquellos.

Esto se debe a que el deseo de todo trabajador que ingresa en una empresa no es sólo obtener un salario para satisfacer sus necesidad fisiológicas y las de su familia, sino también ascender y alcanzar prestigió, por lo cual el jefe se convierte en un modelo a seguir, ya que se ocupa el lugar que los empleados desea estar como paso previo para seguir creciendo. Por esa razón para el grupo de empleados su jefe o los grupos de jefes (jefes de distintos departamentos) intentaran imitar sus comportamientos para llegar en el día de mañana a ese lugar y ser aceptados. Por otra parte, para los jefes los gerentes también se convierten en un modelo a seguir, dado que cuando el empleado llega a ser jefe de un departamento demás esta decir que al poco tiempo querrá seguir ascendiendo

para satisfacer sus necesidades de estima y de autorrealización, por lo cual el deseo estará dado por llegar a ser un gerente de área. Pero por otra parte, los gerentes demás esta decir no quieren asemejarse a los jefes ni los jefes a los empleados, dado que los que están "arriba" pretende marcar las diferencias respecto a los de "abajo". Es un fenómeno que siempre sucede, incluso se da en los estudiantes universitarios respectos de los estudiantes secundarios, yo creo que ningún estudiante de una universidad le gustaría asemejarse a un estudiante de escuela secundaria porque se supone que esa fue una etapa superada y que el individuo adquirió nuevos conocimientos y métodos de estudio que lo diferencian.

Las empresas pueden utilizar este fenómeno para producir cambios deseados dentro del ámbito organizacional. Si se pretende que los jefes departamentales dejen de llegar tarde, la organización podría pensar en las siguiente medidas para producir un cambio en este comportamiento utilizando el juego de referencias positivas y negativas: podría juntar a todos los jefes departamentales en una reunión presidida por el presidente o vicepresidente de la compañía y utilizar un discurso en el cual se tome como ejemplo a seguir a los gerentes de área, es decir, el presidente o vicepresidente podría decir lo siguiente: "fíjense en los gerentes de área que nunca llegan tarde, son siempre puntuales, por eso ocupan esa posición, por su responsabilidad". A su vez, en el discurso debería utilizar como ejemplo no a seguir a los empleados, y podría decirse lo siguiente: "no sean como los empleados, a lo cuales últimamente se están pareciendo, que siempre llegan tarde, ustedes son diferentes, ocupan esa posición por su capacidad y responsabilidad, y en el día de mañana van a poder llegar a ser un gerente de área si utilizan todo su potencial". De esta manera, el discurso podría llegar a provocar cambios en el comportamiento de los jefes departamentales que intentarán parecerse más a los gerentes de áres y menos a los empleados o sus subordinados. Así también podría la organización utilizar en sus discursos a los jefes departamentales para producir cambios en los gerentes de área (utilizando en este caso el efecto referencia negativa), como también utilizar a los jefes departamentales para producir cambios en los empleados (utilizando en este caso el efecto referencia positiva).

Dentro del ámbito organizacional sucede muchas veces que hay un grupo informal que tiene un prestigio tal para el resto que a pesar que el resto no integra parte del mismo, estos intentan imitar sus comportamientos ya que actúa como una referencia positiva. Inclusive sucede dentro de la facultad; por lo general siempre hay un grupo de amigos al cual quieren pertenecer la gran mayoría, a pesar de que por ahí sepan que son inadmisibles, pero sin embargo intentan adecuar sus conductas, formas de hablar y pensar para simpatizar con el mismo.

6.1.10 La organización formal:

Concepto*:* la "organización formal se basa en una división del trabajo racional, mediante la diferenciación e integración de los participantes, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso de toma de decisiones. Es la organización planeada, la que está en el papel, generalmente aprobada por

la dirección y explicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc. Es la organización formalizada oficialmente". A su vez Harold Koontz y Heinz Weihrich, en su libro Administración una perspectiva global, dicen que la organización formal es "la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente".

Teniendo en cuenta estas concepciones, podemos decir que la organización formal es el conjunto de relaciones establecidas entre los distintos órganos de la organización, ya sea un órgano - individuo, un órgano- sección, un órgano - departamento o un órgano - área, y establecidas mediante el proceso racional de planificación para lograr la adecuación de esas relaciones a los fines. Por ejemplo, el departamento de control de calidad es un grupo formal (u organización formal). Es formal dado que los sujetos que lo integran, las funciones que desempeñan y las relaciones que se establecen entre ellos están determinadas a priori por la gerencia mediante la planificación, de tal manera que posibilite la consecución de los objetivos definidos por ésta última. Por más que la gerencia haya determinado a priori todos estos elementos, no implica que no estemos frente a un grupo desde la perspectiva sociológica ya que reúnen todos los elementos que deben tener un grupo.

Elementos: volviendo al ejemplo del departamento de control de calidad, vamos a tener:

1) Número: el número mínimo de integrantes de un departamento de ser por lo menos dos.

2) Interacción significativa: demás esta decir que todos los supervisores e inspectores de calidad se comunican permanentemente para trabajar coordinadamente y alcanzar los objetivos departamentales (por ejemplo, disminuir los productos rechazados por mala calidad en un 10% antes de 10 meses).

3) Marco normativo y valorativo*:* en todo departamento hay reglas que respetar, por ejemplo, efectuar el control de calidad mediante la técnica y con la regularidad previamente convenida. En cuanto al marco valorativo, los inspectores de calidad deben otorgar importancia al trabajo que realizan siendo responsables, eficientes y eficaces, el que no le preste atención al control de calidad, que es una de las tareas fundamentales que hace a la imagen de la empresa, seguramente termine por ser excluido del mismo.

4) Objetivos específicos: los departamentos tienen objetivos tácticos que cumplir, que se orientan a mediano plazo, pero a su vez hay otros objetivos más inmediatos, como los individuales cuya consecución posibilita el alcance de los objetivos departamentales.

Entonces las organizaciones formales que se establecen dentro de las empresas (cargos, secciones, departamentos y áreas) son grupos desde el punto de vista

sociológico, que se estructuran conscientemente para el logro de fines precisos y concretos.

6.2 Equipos y consolidación de equipos.

El trabajo en equipo, sin lugar a dudas y por propia experiencia, nos acerca a recuperar el trabajo como una actividad lúdica que tiene la propiedad de proporcionarnos satisfacciones emocionales, espirituales y económicas, mucho más abundantes de lo que cualquiera podría imaginar.

6.2.1 Por que hoy se debe trabajar en equipos.

El mundo contemporáneo va evolucionando a una velocidad que ni el más osado de los futuristas del pasado imaginó. Vemos como el estable y seguro modelo Tayloriano de concepción y organización del trabajo, se derrumba ante nuestros ojos y lo peor, bajo nuestros pies. Las seguridades y estabilidades que estamos perdiendo en relación al trabajo abarcan diversos ámbitos; de los cuales, el que en esta ocasión nos ocupa, dice relación con las conductas e interacciones humanas en las empresas y en general, en las organizaciones laborales.

El antiguo modelo nos garantizaba privacidad y seguridad emocional al no exigirnos mantener estrechas relaciones con nuestros colegas o colaboradores más directos (lo cual podíamos hacer si así lo quisiéramos y evidentemente fuera de todo contexto laboral), ya que un principio básico era el hombre correcto en el puesto correcto. De esta forma cada uno hacía lo suyo sin necesidad de interactuar directamente con los otros y si esto era requerido por la naturaleza del trabajo, estaba también claramente definido gracias a los aportes de Weber, quien propuso magistralmente un modelo de organización del trabajo y una normativa para comportarse exitosamente en ellas, que llamó modelo burocrático.

Otro aspecto importante de nuestro antiguo estudio de trabajo era que las exigencias estaban claramente definidas. La información que cada persona debía utilizar estaba parcializada de manera que sólo la jefatura podía armar el rompecabezas y darle un significado. Por lo tanto, las exigencias de manejo y procesamiento de información eran muy bajas desde el punto de vista cognitivo, no así desde el punto de vista emocional, pues cada persona se manejaba en un ambiente de incertidumbre respecto a la información, pero paradojalmente en un mundo absolutamente estable y predecible respecto de las exigencias del trabajo y a la estabilidad laboral y organizacional. Todos conocemos historias (y desagraciadamente aún existen) de personas que han trabajado 30 o más años en una misma empresa haciendo exactamente lo mismo.

Así también estaba precisamente claro quién controlaba el trabajo, a quién se debía obedecer y a quién reportar los resultados, los cuales eran independientes de lo que otros pudieran hacer o no hacer. Las responsabilidades y los aportes

individuales eran claramente identificables así como también las consecuencias de las acciones de cada uno. Por lo tanto, en estricto rigor, cada cual hacía su trabajo, siendo absolutamente irrelevante para la tarea específica individual lo que los otros hicieran, aunque no lo era para la marcha y los resultados globales de la empresa. La dimensión global de los negocios sólo era preocupación y tenía significado para aquellos que tenían la clave para integrar toda la información y darle un significado lógico, es decir, la cúspide de la organización; sólo allí el trabajo y la información de cada uno de los colaboradores tenía significado.

Las exigencias y demandas de los trabajos eran claras, estables y en gran medida rutinarias. Por lo tanto, las posibilidades de planificar las semanas, meses, años y décadas, con bastante exactitud, era real. Las vidas de las personas eran predecibles. La gente casi no emigraba, los trabajos de padres e hijos eran los mismos, etc.

El mundo contemporáneo nos presenta desafíos en los cuales lo único claro o la única certeza es el cambio y dentro de ellos, el gran cambio dice relación con las formas de interaccionar con otros al interior de las organizaciones.

Revisemos algunos de los cambios del mundo contemporáneo que impactan directamente estas relaciones. Uno es la introducción de tecnologías que aceleran los procesos productivo, haciéndolos intensivos en tecnología e independientes del esfuerzo físico humano tanto en intensidad de fuerza como en número de personas. Nos vamos liberando cada vez más de las tareas de demanda de esfuerzo físico y, por lo tanto, ya no se requiere que muchas personas trabajen juntas, sino que bastan pocas para mover grandes volúmenes.
La creciente y explosiva comunicación a través de Internet ha permitido que la capacidad de acumular y transmitir información crezca a niveles cada vez mayores. Sin embargo, esto no significa contrariamente a lo que se cree- que tengamos más conocimientos, tal como lo expondremos más adelante. Asimismo, la introducción de las tecnologías nos ha llevado desde un modelo de organización laboral de manufactura a un modelo que llamaremos de manufactura, que se caracteriza porque el principal esfuerzo productivo y los principales valores agregados, los encontramos en el mundo de las ideas, en el esfuerzo creativo y de reflexión de todos los hombres de trabajo.

Esto es una realidad hoy en cada fábrica, planta, oficina o empresa. Ya no se pueden esperar respuestas de otros o respuestas globales, pues cuando se obtengan, será muy tarde y otros las tendrán. Por ello, es misión de cada organización generar los conocimientos específicos que le permitirán mantener su viabilidad. De allí entonces que el CONOCIMIENTO se constituye en un BIEN ECONOMICO que debe estar permanentemente construyéndose y manteniéndose. Esta tarea no es asunto de un brillante ejecutivo, ingeniero, biólogo, psicólogo o administrador. La historia nos muestra que los genios son escasos y que la mayoría de los conocimientos acumulados por la humanidad han sido fruto del esfuerzo de grupos humanos perseverantes con un liderazgo claro; entonces la respuesta a nuestra pregunta es que hoy en día el conocimiento se

está produciendo en los equipos y organizaciones, en cada lugar en donde existan necesidades de dar respuesta a preguntas o soluciones a problemas. El conocimiento es así un activo estratégico de las empresas, que es generado por el esfuerzo conjunto de sus miembros, conformando equipos. Los conocimientos generados deben ser bien administrados, pues representan las ventajas competitivas de las empresas y países.

Podemos concluir que para tener conocimientos será necesario compartir información, cooperativamente, analizarla y de esta manera, agregarle valor el cual, aplicado a los procesos de producción de bienes o servicios, se transformará en ventajas competitivas para la empresa. Esto sólo lo pueden hacer equipos de trabajo compuestos por personas que posean habilidades de relaciones interpersonales y que hayan alcanzado niveles adecuados de desarrollo emocional, es decir, personas que como se dijera en el primer capítulo de esta serie tengan un armónico y equilibrado desarrollo físico, social, psicológico y espiritual.

Por otra parte, las personas del mundo contemporáneo hemos cambiado. No somos las mismas de antes, estamos expuestas a múltiples estímulos y los niveles educacionales generales de la población son cada vez mayores. Las personas estamos exigiendo cada vez mayores niveles de conocimiento y de exigencias a los sistemas educacionales, y hoy en día es reconocido por todos los sectores que el sistema educacional de los países, es una plataforma clave para un crecimiento sostenido. Sin embargo, la educación actual aún prepara individuos.

El complejo mundo actual y futuro requerirá de personas creativas, con capacidad de riesgo y de hacer con otros. Por lo tanto, las empresas del futuro deberán ser capaces de ofrecer a sus empleados la oportunidad de aprender constantemente, de presentarles desafíos futuros y de ofrecerles un ambiente en el cual puedan desarrollar lazos emocionales tanto con su tarea concreta, sus objetivos y. especialmente, con las personas con las cuales interactuarán. En cada organización las personas buscarán aprender algo especial. Si una empresa u organización no tiene nada que enseriar, entonces estará fuera del juego.

Tanto para las personas como para las empresas, será necesario desarrollar la capacidad de cooperar y de competir al mismo tiempo, (superando el falso dilema de cooperación versus competencia), lo cual sólo puede hacerse en ambientes facilitadotes de la confianza y de apoyo humano. De allí que en el mundo del futuro la formación académica no será necesariamente el único factor de éxito; lo será también la curiosidad, la creatívidad y la inventiva para resolver problemas y procesar información.

Las habilidades requeridas en el futuro, serán la capacidad de aprender y trabajar en equipo, explorar, ensayar, buscar alternativas, diseñar e inventar; la experimentación será un factor esencial de aprendizaje. Las empresas y las

personas se preguntarán permanentemente acerca de cuáles son las competencias y conocimientos para desarrollarse y aprovechar las oportunidades del mercado. Y la posibilidad más eficiente de dar respuesta a estas preguntas está dada por la oportunidad que se den de constituir sólidos, estables y eficientes equipos de trabajo.

En el siglo xxi volveremos a la época de los grandes inventos, los descubrimientos, el romanticismo por arriesgarnos a explorar y conquistar mundos desconocidos. En esta ocasión, lo que tenemos por conquistar es nuestra propia capacidad de conocer nuestro mundo más inmediato y especialmente a nosotros mismos y a quienes nos rodean. Y esto, al igual que Colon, Scott, Livingston o Curie, sólo se hace, formando equipos.

En conclusión, el mundo del trabajo y los negocios del próximo siglo requerirá de parte de las personas y las empresas, un gran esfuerzo intelectual y un modelo de relaciones que integre en plenitud las capacidades y necesidades de crear, soñar y sentir de las personas, lo cual sólo tendrá éxito si es realizado por equipos. De esta manera, se podrá construir un mundo más satisfactorio para todos.

6.2.3 Algunos Elementos Básicos Del Comportamiento Humano En Grupos

Los psicólogos sociales clásicos de la década de los '50 y '60, y luego los psicólogos laborales de los años 70 en adelante, han investigado con detención y curiosidad los comportamientos de las personas, primero en situaciones sociales y luego en situaciones laborales. Los aportes han sido fecundos e imposibles de volcar en estas cortas páginas. De allí que someramente y a modo de ilustración, mostraremos algunos descubrimientos clásicos de la investigación de los grupos para la comprensión del trabajo en equipo:

Uno de los primeros aportes y hoy nos parece obvio, es que para que se conforme un grupo es necesaria una relación inicial entre las personas, iniciándose así un camino de desarrollo que no acabará nunca mientras el grupo exista como tal. Al inicio, las relaciones entre los miembros sufren cambios importantes hasta alcanzar su consolidación, logrando aparentemente una estabilidad. Sin embargo, se van modificando imperceptiblemente ya que por definición, las personas vamos cambiando día a día y por lo tanto, también cambian las relaciones que establecemos con nuestros semejantes y con el entorno en general.

Un grupo ideal es un grupo donde el individuo se siente seguro, deseado, y necesitado, donde puede aceptar a sus compañeros y sabe que ellos lo aceptan; los intereses y las motivaciones de los miembros se conocen y son compartidas

La literatura distingue lo que se ha dado en llamar la fuerza de atracción de un grupo y lo que se llama la cohesión.

La fuerza de atracción de un grupo se refiere a todos aquellos elementos y factores que identifican a un grupo, lo distinguen de otros y lo hacen deseable

para los miembros de una comunidad dada. La cohesión ha sido definida por Festinger como la resultante de todas las fuerzas que actúan sobre los miembros de un grupo para que permanezcan como miembros de él. Algunas de estas fuerzas mencionadas por el autor son las siguientes:

Las propiedades de incentivo del grupo: se manifiestan a través de las metas, programas, estilo de funcionamiento y características de sus miembros, entre otras.

Base motivaciónal de la atracción: se refiere a las necesidades que los miembros del grupo pueden satisfacer a través de su permanencia en él, tales como la de afiliación, reconocimiento, seguridad, entre otras.

Expectación: es la posibilidad subjetiva de que la membresía, tendrá efectos beneficiosos para sus miembros.

Nivel de comparación: nivel de resultados que se deberían obtener por la pertenencia al grupo versus el pertenecer a otro grupo.

Las consecuencias de la cohesión se manifiestan en que los miembros mantienen la membresía, el grupo ejerce poder sobre los miembros, las personas participan y desarrollan lealtad al grupo como un todo y a cada uno de sus miembros en particular, y se alcanzan niveles cada ves mayores de seguridad personal y de autovaloración.

Todos los grupos tienen dentro del alcance de sus capacidades de poder reconocer, definir y resolver problemas, y satisfacer sus necesidades comunes. La acción del grupo se basa en el consenso logrado mediante la participación de todos sus integrantes, para lo cual se requiere un grado mínimo de comprensión de los otros miembros del grupo.

Las personas miembros de los grupos pueden tener las mismas necesidades o intereses, sin embargo la intensidad de éstos puede ser diferente, lo cual explica algunos fracasos.

Características del funcionamiento eficaz .

La atmósfera ambiental es informal confortable y no tensa.

Hay una discusión intensa y activa de todos los miembros pero siempre en referencia a las tareas colectivas.

La discusión de los objetivos tiende a la comprensión y a la aceptación por parte de los miembros.

Una vez aceptados los objetivos, se tienen siempre en cuenta en la discusión.

Los reportes verbales son escuchados por todos, no hay temor a plantear ideas.

Hay desacuerdos que no se pasan por alto y que se resuelven en función de los objetivos.

Las votaciones para los desacuerdos son el último recurso.

La crítica es frecuente y se orienta a las opiniones, no a las personas.

Al emprender la acción, cada uno asume sus responsabilidades.

El liderazgo es ejercido en función de los aportes, experiencia y capacitación de los miembros (liderazgo situacional) y no del poder formal que cada uno pudiera tener.

Las personas en los grupos adquieren o juegan roles, ante lo cual los teóricos plantean dos posiciones. La primera señala que los roles que se adquieren obedecen a las características de la interacción social al interior de grupo y la segunda, que los roles están determinados fundamentalmente por las características de personalidad de cada uno de los miembros.

Existe cierto consenso respecto a los factores de terminantes de la adopción individual de roles, los cuales serian básicamente tres:

1.- Actividad del grupo

2.- Habilidad en la tarea

3.- Simpatía

La combinación de estos tres factores definirá el tipo de rol que se jugará al interior del grupo:

Una persona con 1,2 y 3 altos, ejerce rol de líder;

Una persona con 1 y 2 altos, se constituye en el especialista en la tarea;

Una persona con 3 altos, será dominante del clima.

Una persona con los tres factores bajos, se constituirá en marginal dentro del grupo y posiblemente en él se focalicen los conflictos.

Otra categorización posible de los roles al interior de los grupos dice relación con la clásica división de Blacke y Mutton entre la preocupación por la tarea y la preocupación por las personas. De acuerdo a esta postura y reconociendo que los roles se asumen para satisfacer tanto necesidades personales como grupales, algunas personas asumirían roles de tarea, es decir estarían prioritariamente

preocupadas de las tareas del grupo y otras, asumirían roles socio emociónales, es decir preocupadas fundamentalmente por aliviar los problemas y superar las hostilidades interpersonales al interior del grupo.

Mientras más comprometidos estén los miembros con el grupo o más responsables se sientan de su futuro, más desarrollarán el deseo y voluntad de que el grupo tenga éxito.

Los grupos prefieren abordar tareas de dificultad moderada más que tareas de alta o baja dificultad, así también su productividad es mayor frente a tareas intermedias. Una meta muy alta o ambiciosa para un grupo específico puede provocar mayores posibilidades de errores y de fracaso.

A mayor conocimiento de los miembros de un grupo del nivel de logro y de satisfacción alcanzado tanto individual como colectivo, mayor es la efectividad del grupo: concepto de retroalimentación permanente.

Los grupos, constituidos por individualidades históricas, requieren de tres medios o entornos para desarrollarse y actuar, de los cuales dependerá la efectividad de sus esfuerzos y finalmente el éxito en alcanzar las metas. De esta manera se habla de:

Un medio físico constituido por las paredes, las sillas, las mesas, la textura y color del piso, la luminosidad, la ventilación, la temperatura, entre otros, que afectarán de forma positiva o negativa su funcionamiento;

Un medio social, constituido por las interacciones emocionales, de simpatía o antipatía, identificación o diferenciación, competencia o cooperación, etc., generadas entre los miembros del grupo; y

Un medio de tarea, constituido por las interacciones cognitivas de los miembros del grupo en función del cumplimiento de los objetivos del grupo.

9) Las personas requerimos de un espacio territorial y de un espacio personal básico mínimo para desarrollar nuestras diarias actividades, cuestión largamente estudiada por los psicólogos experimentales desde la década de los años 30 y 40. Se entiende por territorialidad, la suposición de una orientación de propiedad hacia un área geográfica por parte de una persona o grupo, sin embargo no se tiene ningún derecho legal sobre el área en cuestión. Hay territorialidad individual ("mi escritorio") y territorialidad de grupo ("nuestra sala").

El espacio personal está referido al cuerpo de las personas, y a diferencia del territorio que esta en un lugar específico, el espacio personal va con la persona y sus límites son más o menos amplios, dependiendo de las circunstancias. Little (1965), lo definió como el área inmediatamente alrededor del individuo, en la cual la mayoría de sus interacciones con otros tienen lugar, es un espacio privado al

cual otros no pueden llegar y entrar sin la expresa voluntad de cada persona y cuya violación implica reacciones de desagrado y/o agresivas.

Los límites del espacio personal son flexibles y varían de acuerdo a las relaciones sociales y personales del sujeto, así como del entorno físico y emocional específico. Existiría una distancia confortable que variará en función de las personas y de las circunstancias en las que se encuentre, de modo tal que la distancia confortable en un ascensor será menor que en la playa. Una investigación realizada por Little mostró que la distancia máxima de confort se encontraba en la oficina, siendo menores las distancias requeridas en un edificio público, en un campus universitario, o en una sala de espera. Esta información es relevante en el diseño de los espacios de trabajo tanto individual corno de grupos, y cabe insistir una vez más, que un factor determinante de los espacios personales es la cercanía emocional entre los miembros del grupo.

6.2.4 Trabajo en Equipo

Es necesario precisar que nos ocupamos específicamente de lo que son los equipos de trabajo diferenciándolos de cualquier otro tipo de equipos tales como los deportivos. Asimismo, cuando nos referimos a los grupos también nos referimos a los grupos de trabajo, diferenciándolos de otros tipos de grupos, como los sociales.

Haciéndonos cargo de aquel adagio popular que dice lo conocido se calla y por callado se olvida, iniciaremos este punto recordando brevemente que los equipos de trabajo están compuestos por personas y no por roles organizacionales o títulos profesionales o de expertos; que los equipos se crean y desarrollan en un medio organizacional (empresarial) específico con cultura. Misión. Valores, productos, edificios, únicos y que se encuentran en un entorno global definido por los factores geográficos, climáticos, étnicos. Culturales. Políticos, económicos, educacionales etc., que caracterizan a la comunidad humana a la que pertenecen.

La tarea de comprender a cabalidad el funcionamiento de los equipos de trabajo, requiere considerar todos y cada uno de los factores antes mencionados y no siendo suficiente con esto, también las interacciones que entre ellos se generan. En la práctica significa que las experiencias de trabajo en equipo no se pueden exportar ni siquiera al vecino y menos más allá de nuestras fronteras, si no hacemos un acabado estudio y análisis específico de cada uno de ellos.

Los factores sociales y organizacionales no son materia de este capítulo, pero sí lo son los factores personales. De allí que es pertinente hacer una pequeña puntualización antropológica al respecto.

Las personas somos únicas e irrepetibles, exclusivas, modelos únicos, por lo tanto, somos irremplazables en el sentido estricto del término en cuanto a personas, ya que ninguna otra persona podrá hacer las cosas de la misma manera como yo las hago, al no tener las mismas características, historia, experiencias,

etc. Sin embargo, en la realidad vemos que las cosas y acciones igual se ejecutan, pero en una modalidad que refleja la manera de hacer del otro. Esto es muy importante, pues los miembros de los equipos son irremplazables en cuanto a personas y si lo pueden ser en cuanto a roles o contribuciones. Sin embargo, al cambiar los miembros del equipo, el equipo como tal, cambia, ya no es el mismo.

Las personas estamos en constante desarrollo y cambio, y por naturaleza buscamos constantemente la perfección que para los creyentes es acercarnos a Dios y para los que no lo son, es ejecutar más y mejor lo que hacen. Al estar inmersos en un medio dado, estamos expuestos a sus influencias y, por lo tanto, además de los propios procesos personales de cambio, estamos sujetos a los cambios provocados por los estímulos del medio que van a tener diversos efectos en cada persona. Sin embargo, de lo que no existe duda, es que estos estímulos, aunque se repitan sobre una misma persona, no causarán el mismo efecto, ya que la presentación anterior del estimulo modificó a la persona. Esta característica de los seres humanos ha llevado a los estudiosos de la teoría de sistemas a plantear que las personas somos sistemas no triviales, es decir, que respondemos de diferente manera a un mismo estímulo presentado en diversos momentos del tiempo y del espacio.

Las personas poseemos características diferenciales tanto en los aspectos físicos (edad, estatura, peso, morfología, metabolismo, color de la piel, etc.), psicológicos (personalidad, vocación, intereses, motivaciones, aptitudes, aspiraciones, etc.), sociales (cultura, etnia, origen familiar, geográfico, social, etc.) y espiritual (valores, creencias, fe, etc.). Las combinaciones posibles son infinitas. Por lo tanto, nadie puede decir que conoce a un determinado grupo o segmento de la población. Lo que si es posible es encontrar algunas características comunes a un segmento y sólo se puede conocer a las personas como individualidad.

Trabajar en equipo es tener un espacio de encuentro entre las personas que tienen distintas ideas, experiencias y habilidades y que, producto de esto, pueden alcanzar resultados y soluciones que son cuantitativa y cualitativamente superiores a los logros individuales.

6.2.5 Características de los grupos de trabajo

Poseen un líder fuerte y centrado en la tarea

La responsabilidad por los resultados es individual.

El propósito del grupo no es diferente al del resto de la organización.

El producto del trabajo se genera en forma individual.

Reuniones informativas eficaces.

La eficacia se mide en forma indirecta mediante los efectos que se producen en el resultado global de la compañía (resultados financieros).

Se discute, se decide y se delega.

6.2.6 Características De Los "Equipos" De Trabajo.

El liderazgo es compartido por varios.

La responsabilidad es tanto individual como conjunta.

El objetivo es específico del equipo y diferente al de otros equipos y al conjunto de la organización, pero tributario del mismo.

Se generan productos que son fruto del trabajo colectivo.

Se fomentan las discusiones abiertas y las reuniones; el objetivo es la resolución de problemas de manera activa.

Los resultados se miden en forma directa mediante la evaluación del producto del trabajo colectivo.

Se discute, se decide y se trabaja conjuntamente.

"Equipos son aquellos que consiguen resultados, y no esos grupos incongruentes a los que solemos darles esa denominación por que pensamos que el término resulta motivador para la gente.

El trabajo en equipo es una forma de trabajo que tiene como sustrato un conjunto de valores, aludiendo así al sistema de ideas que sustenta una determinada modalidad de trabajo, que comúnmente se llama cultura laboral. De allí que al adoptar como modalidad el trabajo en equipo, estamos haciendo alusión directa a un cambio en la cultura laboral y en la cultura de las organizaciones.

Entre los valores que fomenta el trabajo en equipo, encontramos el que las personas se escuchen unas a otras, que se busque la diversidad y que se responda constructivamente a los puntos de vista expresados por otros. Para que un equipo pueda efectivamente alcanzar resultados, es necesario que exista una disciplina básica que permita que los equipos funcionen y de esta manera, se hace realidad la consigna equipo equivale a buenos resultados", al fomentar la labor individual en un contexto global de cooperación.

Los resultados del trabajo en grupo están dados por las contribuciones de cada uno de los miembros. En cambio, en los equipos los resultados están dados tanto por lo que cada individuo ha conseguido, como por el producto del trabajo

colectivo que es el resultado de las tareas en las que dos o más miembros del equipo deben trabajar juntos.

Otra fuente de efectividad del trabajo en equipo está dada por el intercambio social que se produce en torno a objetivos claros y comunes. Este fenómeno se conoce como sinergia del equipo, que es el proceso de interacción social que permite obtener resultados que serían imposibles de conseguir individualmente por cada uno de los miembros del equipo.

Considerando los elementos entregados hasta este punto, podemos aventurar una definición: Un equipo es un grupo de personas con capacidades diversas y complementarias, comprometidas con un objetivo común formalmente explicitado, con referentes operacionales medibles, para cuya consecución se requiere una interdependencia de los esfuerzos de las personas, las cuales comparten métodos de trabajo y normas de conducta de las que todos se consideran responsables.

La esencia de un equipo de trabajo es el compromiso, la confianza y la responsabilidad, primero entre sus miembros y luego, frente a un objetivo que ha sido claramente definido y que responde a los intereses y necesidades de cada uno de ellos.

Un grupo de personas trabajando juntas constituye un verdadero equipo de trabajo cuando además de la interdependencia entre las funciones, se consigue ser más creativo, productivo y resolver de mejor forma los problemas y desafíos, que si cada uno funcionara por su parte.

6.2.7 Desarrollo De Los Equipos

Las empresas deben proporcionar el marco de referencia a los equipos, definirles una misión, un propósito. Los equipos toman estos referentes dándoles forma. Así, van adquiriendo conciencia de hacia donde se dirigen, incrementando su impulso y compromiso en la medida que trabajan en la formulación de un objetivo concreto con significado tanto para cada uno de ellos como para la organización. La dirección de la empresa debe ser flexible y permitir que el equipo desarrolle su propia dinámica.

Los objetivos deben ser concretos, específicos y medibles. Esto ayuda a definir el conjunto de productos del trabajo colectivo, facilita igualmente la comunicación y la resolución constructiva de los conflictos entre los miembros del equipo y el hecho de que los objetivos sean alcanzables mantiene la cohesión del equipo.

Los equipos invierten mucho tiempo y esfuerzo en explorar, dar forma y ponerse de acuerdo respecto del propósito, los medios para alcanzarlo y a conocerse entre ellos. Este aspecto es particularmente importante, pues un equipo será eficaz en la medida que sus componentes descubran en conjunto, el como y con qué puede contribuir mejor cada miembro al objetivo y valorar explícitamente las contribuciones individuales.

Entre los especialistas hay consenso en que el número máximo de miembros de un equipo, para que sea eficaz, es de 10 personas, siendo el ideal 8.

Existen algunas capacidades o atributos básicos que los miembros de un equipo debe reunir como conjunto, entre éstas las más fundamentales son tres:

Conocimientos técnicos o funcionales.

Capacidad de solución de problemas y toma de decisiones.

Capacidad de interrelación personal.

Asimismo, los equipos constituyen una excelente vía de desarrollo de estas capacidades en sus miembros, lo cual sólo será posible si en la base existe confianza, objetivos comunes y valores compartidos.

Hasta este punto, hemos mencionado de manera genérica el asunto del objetivo de 105 equipos de trabajo, y cabe entonces dedicarle algo de atención, pues contrariamente a lo que en la mayoría de los textos clásicos se menciona, los equipos de trabajo no tienen un solo objetivo al cual dedicar sus esfuerzos. El haberlo considerado de esa manera en el pasado, puede explicar los fracasos de muchos intentos en las empresas por trabajar bajo esta modalidad.

La experiencia en asesorar y facilitar equipos gerenciales, de profesiones y equipos de mejoramiento de procesos, así como los textos más recientes de la especialidad, nos señalan que los equipos deben a lo menos formular tres tipos de objetivos:

Los referidos al desarrollo del equipo en cuanto tal, es decir, pasar de ser individuos aislados a constituirse en grupo y luego de un tiempo y de esfuerzo por superar conflictos, llegar a constituirse en un eficaz equipo de trabajo. Las tareas que se deben emprender dicen relación con el conocerse y reconocerse como individuos, el establecimiento de relaciones psicosociales, aprender a trabajar juntos, a establecer las modalidades de toma de decisiones, las normas de conducta y los métodos de trabajo, así como las reglas que regirán al equipo.

Los referidos al incremento de capacidades: es decir, a aumentar y/o mejorar los conocimientos y habilidades de los miembros del equipo, lo cual se efectúa a través del intercambio de experiencia entre los miembros como a través de cursos, talleres o seminarios referidos tanto a los aspectos técnicos específicos de las tareas del equipo (hidráulica, electricidad, bioquímica, etc., según sea el caso) y a aquéllos que dicen relación con metodologías y técnicas de trabajo en equipo.

Los referidos a la misión: es decir, los objetivos que específicamente se refieren al cumplimiento de la misión encomendada por la organización a un equipo, y que

deben identificar claramente cómo el equipo agregará valor a los procesos de la empresa y las contribuciones esperadas para el logro de los objetivos.

En el transcurso del trabajo de un equipo se van combinando entonces, imprescindiblemente, dos tipos de interacciones o tareas básicas:

Las de contenido, que se refieren de la materia a la cual aplica el equipo sus esfuerzos, y que incluye los conocimientos, las habilidades, la información y el análisis necesarios para conseguir los resultados. Es el qué del equipo.

Las de proceso, que se refieren a la forma en que el equipo utiliza el contenido, la dinámica que se desarrolla para fijar las normas del desempeño y compartir responsabilidades, fijar metas, dividir esfuerzos, interactuar y revisar los resultados. Es el cómo del equipo.

6.2.8 Etapas Evolutivas En El Desarrollo De Los Equipos

Los equipos son entidades que como todo ser vivo, evoluciona y se desarrolla. Es así como se han identificado 5 etapas, o en el lenguaje del gran psicólogo y educador J. Piaget, estadios por los cuales pasa todo equipo de trabajo. Estas etapas no responden a una función lineal, es decir, no necesariamente una vez superada una etapa esto es definitiva, sin vuelta atrás, sino que más bien, responde a una función en espiral. Es decir, los equipos pasarán múltiples veces por cada una de estas etapas, dependiendo del nivel de exigencia al cual son sometidos y al nivel de madurez que sus miembros y como equipo, quieran alcanzar. Cada una de las etapas se caracteriza por los siguientes contenidos y atributos:

6.2.9 Etapa De Formacion U Orientacion:

Se caracteriza porque los miembros del equipo comienzan a conocerse, y a pasar de un conjunto de individuos a ser parte de un grupo. Los miembros sienten gran inquietud, tanto respecto de esta forma de trabajar, como a las relaciones que se establecerán, a las conductas y comportamientos adecuados y muy especialmente, incertidumbre por la finalidad del trabajo. Los miembros muestran un bajo nivel de compromiso y expresión emocional, así como ninguna identificación con el equipo ni desarrollo de conflictos; las decisiones son dominadas por los miembros más activos y el nivel de información que se maneja es escaso o distorsionado. El fin de esta etapa se reconoce cuando los miembros comienzan a considerarse como parte de un grupo relativamente estable.

6.2.9.1 Conflicto O Insatisfacción:

Esta etapa se caracteriza porque los miembros aceptan la existencia del grupo, el cual comienza a tener identidad y vida propia, por lo cual de alguna manera comienza a ejercer control sobre sus miembros, a lo cual éstos se resisten intentando conservar todos sus grados de libertad. La información comienza a ser

mas exacta y sistemática adquiriendo coherencia. Cada miembro quiere imponer sus objetivos y maneras de trabajar y resolver los conflictos y problemas, lo cual genera un clima de confusión y tensión, con choques por la definición de roles, ámbitos de influencia y poder. Muchos miembros abandonan los equipos en esta etapa, al no resistir las tensiones o al no contar con las informaciones y/o herramientas para solucionarías. Otros, eventualmente mueren en esta etapa. Se reconoce el término de ésta cuando el grupo es capaz de definir roles y aceptar las competencias individuales.

6.2.9.2 Organización O Resolución:

Se caracteriza por la definición clara de los objetivos (de los tres tipos mencionados anteriormente), así como de los roles y ámbitos de competencia y poder de cada uno de los miembros, por lo cual se estructuran relaciones mas sólidas basadas en los mutuos reconocimientos y valoración de los aportes a los otros miembros. La información es clara y transparente y es usada para tomar decisiones, los métodos de trabajo son acordados por consenso. El clima mejora al existir mayor confianza, constatar los avances del equipo y existir la posibilidad de manifestar las diferencias y superar los conflictos. El término de esta etapa se reconoce cuando los miembros se sienten parte de un grupo valioso con un liderazgo claro, que les permite un mejor desempeño y satisfacción laboral. Ha surgido un equipo.

6.2.9.3 Realización O Producción:

La estructura y objetivos están plenamente definidos, así como los mecanismos para controlar los avances y contribuciones de los miembros. Se reconocen liderazgos situacionales, y la energía se canaliza a la ejecución de las tareas y a acciones de manutención del equipo. El clima es de cooperación y orgullo. Se desarrolla identidad y espíritu de cuerpo, las diferencias y los desacuerdos son aceptados, no constituyendo obstáculos para avanzar. Incluso, los equipos más maduros buscan la heterogeneidad frente a los problemas para enriquecer su resolución. La información se comparte plenamente, y es fluida y rápida; los miembros son capaces de postergar y ceder en sus posiciones e intereses en función de los objetivos del equipo, los logros alcanzados refuerzan y el trabajo del equipo. Cabe destacar que aquellos equipos de línea o permanentes, en la medida que trabajan juntos, se van reciclando en estas etapas, alcanzando niveles cada vez mayores de rendimiento.

6.2.9.4. Finalización O Duelo:

A esta etapa sólo llegan aquellos equipos que por su naturaleza de fuerza de tarea o por haber sido formados para un proyecto específico, una vez terminado éste, deben disolverse. Se caracteriza porque sus miembros sienten nostalgia por la separación, buscan continuar ligados tanto laboral como emocionalmente, y suele ser acompañada por ritos de término. En general, las personas que han pertenecido a un equipo y que continúan en diferentes áreas de la organización,

se convierten en excelentes facilitadotes de las relaciones y flujos de información entre sus respectivas áreas.

CAPITULO VII

LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES.

7.1.- Variabilidad Humana.

La versatilidad humana es muy grande: cada persona en un fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias de muchas variables. El haz de diferencias, en cuanto a aptitudes; Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores actitudes, motivaciones, aptitudes, etc. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de muchas variables.

7.2 Cognición Humana.

Cognición es la manera como una persona se percibe e interpreta a si misma o al medio extremo. Es el conocimiento en que se basa la creencia y la opinión personal respecto de si mismo y del mundo exterior. Dos teorías sobresalen en la comprensión del comportamiento de las personas: teoría de campo, de Lewin, y la teoría de la disonancia cognitiva, de Festinger. Ambas indican como funciona la cognición humana.

Teoría de campo, de Lewin.

Según la teoría de Lewin, el comportamiento humano de pende de dos factores fundamentales.

1. El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los eventos coexistentes en determinada situación.

2. Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico de fuerzas en donde cada hecho o evento se interrelaciona de modo dinámico con los demás para influirlo o dejarse influenciar por ellos.

Ese campo psicológico es el espacio vital constituido por la persona y su ambiente psicológico.

Teoría de la disonancia cognitiva.

La teoría de la disonancia cognitiva, de Festinger, se sustenta en la premisa de que el individuo se esfuerza por establecer un estado de consonancia o coherencia con el mismo, se presenta un estado de disonancia cognitiva, el cual es una de las principales causantes de incoherencia en el comportamiento. El

elemento cognitivo es una creencia, conocimiento u opinión que el individuo tiene de si mismo o del medio externo. Esos elementos cognitivos pueden relacionarse de tres maneras: disonante, consonante o irrelevante.

1. Relación disonante. El individuo sabe que fumar es nocivo, pero continua fumando (dos conocimientos en relación disonante).

2. Relación consonante. El individuo sabe que el humo es nocivo y deja de fumar (dos conocimientos en relación constante).

3. Relación irrelevante. El individuo sabe que el humo es nocivo y le gusta pasear (elementos en relación irrelevante).

Cuando se presenta una relación disonante, la persona se siente mal y procura escapar del conflicto íntimo adoptando una de las tres posiciones siguientes:

1. Puede reducirla cambiando sus conocimientos personales para sintonizarlos o adecuarlos a la realidad externa. La persona cambia su comportamiento para reducir la disonancia con la realidad externa.

2. Puede reducirla intentando cambiar la realidad externa, adaptándola a sus conocimientos. La persona mantiene sus convicciones e intenta cambiar el mundo que la rodea para adecuarlo a ellas.

3. Si no puede cambiar sus conocimientos personales ni la realidad externa, la persona convive con el conflicto intimo de la relación disonante o incoherente.

7.3 La naturaleza compleja del hombre.

A partir de la teoría de campo y de la teoría de la disonancia cognitiva, surgen tres enfoques para estudiar el comportamiento de las personas.

1. El hombre como ser que realiza transacciones, puesto que no solo recibe insumos del ambiente y actúa ante ellos, sino que también adopta una actitud preactiva, anticipándose a los cambios que ocurren en el ambiente y, muchas veces, provocándolos.

2. El hombre cuyo comportamiento se dirige a un objetivo, ya que es capaz de establecer objetivos o aspiraciones y realizar grandes esfuerzos para alcanzarlos.

3. El hombre como modelo de sistema abierto, dirigido hacia objetivos interdependientes con el medio físico y social, e involucrado activamente en transacción con el ambiente, en la medida que busca sus objetivos. Esto implica que desarrolla capacidades intelectuales de procedimiento (pensar, decidir, etec.)

7.4 La motivación humana.

Para comprender el comportamiento humano es fundamental conocer la motivación humana. El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos. En general, motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir que da origen a un comportamiento especifico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o generado internamente por procesos mentales del individuo. En este aspecto la motivación se relaciona con el sistema de cognición del individuo. Cognición o conocimiento representa lo que las personas saben respecto de si mismos y del ambiente que las rodea. El sistema cognitivo de cada persona incluye sus valores personales y esta profundamente influido por su ambiente físico y social, su estructura fisiológica, los procesos fisiológicos, y sus necesidades y experiencias anteriores. En consecuencia, todos los actos del individuo están guiados por su cognición por lo que siente, piensa y cree.

El ambiente psicológico (el ambiente de comportamiento) es la situación que la persona percibe e interpreta respecto de su ambiente externo mas inmediato. Es el ambiente relacionado con sus necesidades actuales. En el ambiente psicológico, los objetos, las personas o situaciones adquieren valencias que determinan un campo dinámico de fuerzas psicológicas. La valencia es positiva cuando los objetivos, las personas o las situaciones pueden (o prometen) satisfacer las necesidades presentes del individuo. La valencia es negativa cuando puede (o promete) ocasionar algún perjuicio o daño al individuo. Los objetos, las personas o las situaciones cargadas de valencia positiva tienden a atraer al individuo, mientras que los de valencia negativa tienden a causar repulsión o huida. Atracción es la fuerza o vector dirigido hacia el objeto, la persona o la situación, mientras que repulsión es la fuerza o vector que lo lleva a alejarse intentando huir o escapar. Un vector tiende siempre a producir un desplazamiento en cierta dirección. Cuando dos o más vectores actúan al mismo tiempo sobre una persona, el desplazamiento es una especie de resultante (o momento) de fuerzas. En general, el desplazamiento puede ser de aproximación o enfoque (valencia positiva) o de repulsión o huida (valencia negativa).Algunas veces el desplazamiento producido por los vectores puede ser obstruido o bloqueado por una barrera (impedimento u obstáculo) capaz de causar frustración. El modelo de comportamiento humano propuesto por Lewin esta representado esquemáticamente por la ecuación: $C = f(P,M)$

Donde el comportamiento (C) es resultado o función (f) de la interacción entre la persona (P) y su medio (M), o situación. En esta ecuación, la persona (P) esta determinada por las características de su personalidad, en interacción con el medio (M).

La motivación representa la acción de fuerzas activas o impulsoras: Las necesidades humanas. Las personas son diferentes entre sí en lo referente a la motivación. Las necesidades humanas que motivan el comportamiento humano producen patrones de comportamiento que varían de individuo a individuo aún mas, tanto los valores y los sistemas cognitivos de las personas, como las habilidades para alcanzar los objetivos personales son diferentes. Y como si fuera poco, las necesidades, los valores personales y las capacidades varían en el mismo individuo en el transcurso del tiempo.

A pesar de todas estas grandes diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento humano, es mas o menos semejante en todas las personas. Existen tres premisas relacionadas entre si, para explicar el comportamiento humano:

1. El comportamiento humano tiene causas. Existe una causalidad en el comportamiento. Tanto la herencia como el medio influyen decisivamente en el comportamiento de las personas. El comportamiento es causado por estímulos internos o externos.
2. El comportamiento humano es motivado. Existe una finalidad en todo comportamiento humano. El comportamiento no es causal ni aleatorio, sino orientado o dirigido hacia algún objetivo.
3. El comportamiento humano esta orientado hacia objetivos personales. Tras todo comportamiento siempre existe un impulso, deseo, necesidad, tendencia, expresiones que sirven para designar los motivos del comportamiento.

Si estas tres premisas fueran correctas, el comportamiento humano no sería espontáneo ni estaría exento de finalidad: Siempre habría algún objetivo implícito o explícito que oriente el comportamiento de las personas.

7.4.1 Ciclo De La Motivación.

El comportamiento humano puede explicarse mediante el ciclo de la motivación, es decir, el proceso mediante el cual las necesidades condicionan el comportamiento humano, llevándolo a algún estado de resolución. Las necesidades o motivaciones no son estáticas; por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan determinado comportamiento. Cuando surge, la necesidad rompe el equilibrio del organismo y causa un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión o librarlo de la incomodidad o desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción de la necesidad y, en consecuencia, la descarga de la tensión provocada por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior y a su forma natural de adaptación al ambiente. El ciclo de la motivación puede resumirse de la siguiente manera.

Con la repetición del ciclo de la motivación (refuerzo) y el aprendizaje que de allí se deriva, los comportamientos o acciones se tornan gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento, ya que no causa tensión, incomodidad ni desequilibrio. En consecuencia, una persona que no tiene hambre no esta motivada a buscar alimento para comer.

La necesidad puede ser satisfecha, frustrada o compensada (transferida a otro objeto). En el ciclo de la motivación representada en la figura anterior, existe un estado de equilibrio interno (de la persona) alterado por un estímulo (interno) o incentivo (externo), que produce una necesidad. La necesidad provoca un estado de tensión que lleva a un comportamiento o acción que conduce a la satisfacción de aquella necesidad.

Satisfecha esta, el organismo humano retorna al equilibrio interno anterior. Sin embargo, no siempre se satisface la necesidad. Muchas veces, la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación.

Al no encontrar salida normal, la tensión represada en el organismo, busca un mecanismo indirecto de salida, sea a través de lo social (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc).

Sea a través de la fisiología (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas etc) esto se denomina frustración, ya que la tensión no se descarga y permanece en el organismo provocando ciertos síntomas psicológicos, fisiológicos o sociales.

En otras ocasiones, la necesidad no es satisfecha ni frustrada, sino que se transfiere o compensa. La transferencia o compensación se presenta cuando la satisfacción de una necesidad, sirve para reducir o aplacar la intensidad de otra necesidad que no puede ser satisfecha. Es lo que sucede cuando la promoción a un cargo esta rodeada de un buen aumento de salario o de una nueva oficina de trabajo.

7.4.2 Jerarquía De Las Necesidades.

La teoría de la motivación desarrollada por Maslow, afirma que las necesidades humanas, se organizan en una jerarquía de necesidades que forman una especie de pirámide

Las necesidades humanas son:

a. Necesidades fisiológicas: Necesidades vegetativas relacionadas con hambre, cansancio, sueño, deseo sexual, etc.

Estas necesidades tienen que ver con la supervivencia del individuo y de la especie y constituyen presiones fisiológicas que llevan al individuo a buscar cíclicamente la satisfacción de ellas.

b. Necesidades de seguridad: Llevan al individuo a protegerse de todo peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de seguridad, el deseo de estabilidad, la huida del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades de seguridad. Al igual que las necesidades fisiológicas, las de seguridad se relacionan con la supervivencia del individuo.
c. Necesidades sociales: Relacionadas con la vida social del individuo con otras personas: amor, afecto y participación conducen al individuo a la adaptación o no a lo social. Las relaciones de amistad, la necesidad de dar y recibir afecto, la búsqueda de amigos y la participación en grupo están relacionadas con este tipo de necesidades.
d. Necesidades de estima: relacionada con la auto evaluación y la autoestima de los individuos. La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de confianza en si mismo, autoaprecio, reputación, reconocimiento, amor propio, prestigio, estatus, valor, fuerza, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede generar sentimiento de inferioridad, debilidad y desamparo.
e. Necesidades de autorrealización: relacionadas con el deseo de cumplir la tendencia de cada individuo a utilizar todo su potencial, es decir, lograr su realización. Esta tendencia se expresa el deseo de progresar cada día más y desarrollar todo su potencial y talento.

Las necesidades asumen formas que varían de una persona a otra. La teoría de la motivación de Maslow se basa en las siguientes premisas:

a. El comportamiento humano pude tener mas de una motivación. El comportamiento motivado es una especie de canal que puede ayudar a satisfacer muchas necesidades aisladas simultáneamente.
b. Ningún comportamiento es casual, sino motivado; es decir, esta orientado hacia objetivos.
c. Las necesidades humanas están dispuestas en una jerarquía de importancia: una necesidad superior sólo se manifiesta cuando la necesidad inferior (más apremiante) está satisfecha. Toda necesidad se relaciona con el estado de satisfacción o insatisfacción de otras necesidades. Una vez satisfechas las necesidades básicas de alimentación, vestido y abrigo, el hombre desea amigos, y se torna social y grupal. Una vez satisfechas estas necesidades adquisitivas, desea reconocimiento y respeto de sus amigos, y realizar su independencia y competencia. Satisfechas estas necesidades de estatus y autoestima, pasa a buscar la realización de sí mismo, la libertad y modos cada vez más elevados de ajuste y adaptación.

d. La necesidad inferior (más apremiante) monopoliza el comportamiento del individuo y tiende a organizar automáticamente las diversas facultades del organismo. En consecuencia, las necesidades más elevadas (menos apremiantes) tienden a quedar relegadas en un plano secundario. Sólo cuando se satisfacen las necesidades inferiores surgen gradualmente las necesidades más elevadas. Debido a esta preeminencia, no todos los individuos consiguen llegar a los niveles más elevados de las necesidades, porque deben satisfacer primero las necesidades inferiores.

7.4.3 Factores Higiénicos Y Factores De Motivación

La teoría de los dos factores desarrollada por Herzberg busca explicar el comportamiento laboral de los individuos. Según esta teoría, existen dos factores:

a. Factores higiénicos o factores extrínsecos: Se localiza en el ambiente que rodea al individuo y se refiere a las condiciones en las cuales desempeña su trabajo. Los factores higiénicos no están bajo el control del individuo, puesto que son administrados por la empresa. Los principales factores higiénicos son los salarios, los beneficios sociales, el tipo de jefatura o supervisión que el individuo experimenta, las condiciones físicas de trabajo, la política de la empresa, el clima de relaciones entre la dirección y el individuo, los reglamentos internos, etc. Son factores de contexto que se sitúan en el ambiente externo que rodea al individuo. Tradicionalmente, estos factores higiénicos eran los únicos que se destacaban en las prácticas de motivación de los empleados, es decir, en las condiciones que los rodean y lo que reciben externamente a cambio de su trabajo. Además, el trabajo se consideraba una actividad desagradable, pero imprescindible. De ahí el hecho de que la administración motivara a las personas a trabajar mediante premios e incentivos saláriales o mediante castigos o coacciones, o incluso ambos: recompensas y castigos. En la actualidad muchas empresas basan sus políticas de personal en los factores higiénicos esto en salarios, beneficios sociales, políticas de supervisión, oportunidades, condiciones ambientales físicas de trabajo, etc.

   Cuando son óptimos, los factores higiénicos solo evitan la insatisfacción en los cargos pero no consiguen elevar la satisfacción; y cuando la elevan, no consiguen sostenerla ni mantenerla elevada durante mucho tiempo. Sin embargo, cuando son precarios, los factores higiénicos provocan insatisfacción. Por esta razón, los factores higiénicos son profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción pero no logran la satisfacción. Su efecto es como el de ciertos medicamentos que evitan la infección o combaten el dolor de cabeza pero no mejoran la salud. De ahí que también se les llame factores de insatisfacción.

b. Factores motivacionales o factores intrínsecos: están relacionados con el contenido del cargo o con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Los factores motivacionales están bajo el control del individuo y

abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional. Los factores motivacionales dependen de la naturaleza de las tareas ejecutadas. Tradicionalmente, las tareas se han definido y distribuido con la única preocupación de atender los principios de eficiencia y economía, sin tener en cuenta los componentes de desafío y oportunidad para la creatividad y la significación psicológica del individuo que las ejecuta. Con este enfoque mecanicista, las tareas pasaron a crear un efecto de "desmotivación" y, como resultado la apatía y el desinterés del individuo ya que no solo le ofrecen un lugar decente para trabajar. El efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento es más profundo y estable. Cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan satisfacción; cuando son precarios, sólo evitan la insatisfacción por eso Herzberg la llama factores de satisfacción.

Los factores responsables de la satisfacción profesional son totalmente independientes y distintos de los factores responsables de la insatisfacción profesional: "Lo opuesto de la satisfacción profesional no es la insatisfacción sino ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto de la insatisfacción profesional es ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción".

En otras palabras, la teoría de los dos factores establece que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido del cargo o de las actividades excitantes y estimulantes de éste: son los factores motivacionales.
- La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente, del salario, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: son los factores higiénicos.

FACTORES MOTIVACIONALES Y FACTORES HIGIÉNICOS	
FACTORES MOTIVACIONALES (de satisfacción)	FACTORES HIGIÉNICOS (de Insatisfacción)
Contenido del cargo (cómo se siente el individuo en su cargo) 1. Trabajo en sí 2. Realización personal 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad	Contexto del cargo (cómo se siente el individuo en la empresa) 1. Condiciones de trabajo 2. Administración en la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el superior 5. Beneficios y servicios sociales

7.4.4 Enriquecimiento Del Cargo.

Para que el contenido del cargo (factores motivacionales) sea siempre estimulante y excitante hasta el punto de crear medios de satisfacción de las necesidades mas elevadas, Herzberg propone el enriquecimiento del cargo. Según él, este enriquecimiento trae efectos deseables como el aumento de la motivación y la productividad, así como la reducción del ausentismo y la rotación de personal, como se estudió anteriormente.

Las dos teorías de la motivación la Maslow y la Herzberg, presenta puntos de convergencia que permite una configuración mas amplia y variada respecto de la motivación del comportamiento humano. Los factores higiénicos se refieren a las denominadas necesidades primarias (necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, incluidas algunas necesidades sociales), mientras que los factores motivacionales se refieren a las denominadas necesidades secundarias (necesidades de estima y autorrealización), como nuestra figura siguiente.

7.4.5 Enfoque Situacional De La Motivación Humana

Los dos modelos de la motivación humana el de Maslow, basado en la estructura jerárquica y uniforme de las necesidades humanas, el de Herzberg, fundamentado en dos clases de factores estables y permanentes, presupone implícitamente que existen siempre "una mejor" de motivar, aplicable a todas las personas y en todas las situaciones. No obstante, la evidencia a demostrado que diversas personas reaccionan de manera diferente, de acuerdo con la situación en que se hallan. Para que sea válida, una teoría de la motivación debe tener en cuenta estas situaciones.

Dentro de esta concepción Vroom desarrolló una teoría de la motivación que rechaza nociones preconcebidas y reconoce tanto las diferencias individuales de las personas como las diferentes situaciones en que pueden encontrarse.

7.4.6 Fuerzas De La Motivación Para Producir.

Vroom se preocupa por la motivación para producir, aspecto en que se aproxima un poco a Herzberg. Según él, la motivación para producir determina el nivel de productividad individual, y depende de tres fuerzas básicas que actúan dentro de cada persona:

a. Expectativas: objetivos individuales y la fuerza tales objetivos. Los objetivos individuales son variados y pueden incluir dinero, seguridad en el cargo, aceptación social, reconocimiento, etc., o una infinidad de combinaciones de objetivos que cada persona intenta satisfacer simultáneamente.

b. Recompensas: relación percibida entre la productividad y la consecución de los objetivos empresariales. Si una persona tiene por objetivo personal lograr un salario mejor, y se trabaja sobre las bases de remuneración por producción, podrá tener una mejor motivación para producción para producir más. Sin embargo, si su necesidad de aceptación social por los otros colegas del grupo es más importante, podrá producir por debajo del nivel que el grupo consagró como estándar informal de producción, pues producir más, en este caso, podría significar el rechazo del grupo.
c. Relaciones entre expectativas y recompensas: capacidad percibida de influir en la productividad para satisfacer expectativas frente a las recompensas. Si una persona cree que un gran esfuerzo tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a esforzarse poco, pues no ve relación entre el nivel de productividad y recompensa.

Estos tres factores determinan la motivación del individuo para producir en cualquier circunstancia. El modelo de motivación de Vroom se apoya en el llamado modelo de expectativas de motivación basado en objetivo graduales (*path goal*). Este modelo parte de la hipótesis de que la motivación es un proceso que orienta opciones de comportamientos diferentes. La persona percibe las consecuencias de cada opción o alternativa de comportamiento como un conjunto de posibles resultados derivados de sus comportamientos. Estos resultados conforman una cadena de relaciones entre medios y fines. Cuando la persona busca un resultado intermedio (productividad elevada, por ejemplo), está buscando medio para alcanzar resultado finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del jefe, promoción o aceptación del grupo).

7.4.7 Valencias

Cada persona tiene preferencias en cuanto a los resultados finales que pretende alcanzar o evitar. Estos resultados adquieren valencias, según el concepto de Lewin. Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar determinado resultado final, mientras que una valencia negativa implica el deseo de evitar determinando resultado final. La valencia de los resultados intermedios está dada en función de la relación percibida con los resultados finales deseados. En la figura anterior, la productividad elevada (resultado intermedio) no tiene valencia en si misma pero adquiere valencia cuando se relaciona con el deseo de alcanzar determinados resultados finales (como dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, promoción, etc.) Esta relación casual entre resultado intermedio y resultado final se denomina instrumentalidad. La instrumentalidad presenta valores que van de +1,0 a –1,0 de valencia (como los coeficientes de correlación entre dos variables), dependiendo de si está directamente relacionados o no con el logro de los resultados entre los resultados finales (dinero, apoyo del supervisor, promoción, etc.), la instrumentalidad será igual a O, es decir, inexistente. En otras palabras, de nada servirá la producción elevada para alcanzar objetivos como dinero, apoyo del supervisor o promoción.

7.4.8 Instrumentalidad

El deseo (valencia) de lograr una productividad elevada (resultado intermedio) está determinado por la suma de las instrumentalidades y valencias de todos los resultados finales. La motivación y el esfuerzo motivado para satisfacerla conducen a la persona a percibir que sus acciones podrán modificar su nivel de desempeño para conseguir sus objetivos finales.

Esta percepción subjetiva de acción – resultado se denomina expectativa. Los valores de expectativa pueden variar de 0 a +1,0 (como los valores de productividad), dependiendo del grado de certeza percibida de que las actividades de la persona podrán influir en su nivel de desempeño. Una persona sólo se dedicará a resultados intermedios cuando percibe que éstos podrán conducirla a resultados finales que desea alcanzar. De ahí los objetivos graduales. Cuanto mayor sea la expectativa, más se dedicará la persona a conseguir resultados intermedios. Si la expectativa fuese igual a 0, la persona simplemente se desinteresará por los resultados intermedios.

Esta teoría se denomina modelo situacional de motivación, pues tiene en cuenta las diferencias individuales de las personas y de las situaciones en que ellas podrán encontrarse. La motivación de una persona es contingente y varía conforme a las diferencias individuales y las diferentes maneras de manejarlas. En consecuencia, el desempeño de una persona en una actividad cualquiera es contingente y depende de tres factores fundamentales: las expectativas, las recompensas y las relaciones entre ambas (aquello que la persona entiende que debe hacer, es decir, sus percepciones del papel que debe desempeñar.) Obviamente, la teoría de Vroom se refiere a la motivación y no al comportamiento.

7.4.9 Teoría De La Expectativa

Al desarrollar su teoría de la experiencia, Lawler III considera que el dinero es un resultado intermedio que posee elevada instrumentalidad para lograr innumerables resultados finales, debido a las siguientes razones:

a. Las personas desean dinero porque éste no sólo les permite satisfacer las necesidades fisiológicas (comida, vestido, comodidad, estándar de vida, etc.) y las necesidades de seguridad (estabilidad y seguridad financiera, ausencia de problemas financieros), sino que también les ofrece plenas condiciones para satisfacer las necesidades sociales (relaciones, amistades, participación en grupos sociales), de estima (estatus, prestigio) y de autorrealización (condiciones de realización del potencial y del talento personal).
b. Si la persona cree que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para tener dinero, se dedicará a mantener este desempeño. El desempeño se convierte en un resultado intermedio para obtener dinero,

otro resultado intermedio en la secuencia para alcanzar resultados finales variados. El dinero presenta elevado de expectativa en cuanto al alcance de resultados finales. El dinero permite comprar muchas cosas.

Cuando la persona cree que el mejoramiento del desempeño conduce a un mejoramiento de la remuneración, el salario (dinero) podrá ser un excelente motivador del desempeño.

No debe confundirse liderazgo con dirección, pues un buen dirigente debe ser un buen líder, pero no siempre un buen líder es un buen dirigente. Los líderes deben estar presentes no sólo en el nivel institucional, sino en todos los niveles de la empresa y en los grupos informales de trabajo.

7.4.10 Evaluación De Desempeño. Definición Objetivos E Importancia

Evaluación de Desempeño (E.D): Sistemática evaluación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, proceso para evaluar, estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades.
Evaluación de Desempeño (E.D): Es el proceso en el cual se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo o puesto de trabajo que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia). Martínez, Carlos (1998)
La ED constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones, y otras más, del área del departamento de personal, dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado. Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal en que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

Harper & Lynch (1992), plantean que la ED es una técnica o procedimiento que tiende a apreciar, de la forma mas sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales, todo ello, con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización. También plantean que la ED debe ser considerada como una revisión y contraste de opiniones encaminada, entre otras cosas, a fomentar la comunicación vertical y horizontal en el seno de la organización. Jamás debería ser vista como un examen o valoración unidireccional y personal que suponga un elemento de control o juicio sobre la persona.
La ED es procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios (Puchol, 1995). Este autor brinda, además, una serie de características que debe poseer cualquier sistema de evaluación. Entre ellas se precisan las siguientes:

- Es un procedimiento continuo.
- Es un procedimiento sistemático.
- Es un procedimiento orgánico, es decir, afecta a toda la organización.
- Es un procedimiento en cascada donde cada jefe va a evaluar a todos y sólo a sus subordinados directos o colaboradores.
- Es un procedimiento de expresión de juicios.
- Pretende analizar y cuantificar el valor que el individuo tiene para la organización.
- Tiene una óptica histórica.
- Tiene una óptica prospectiva.
- Su finalidad es la integración

Según Sikula (1989), hay varias razones por las cuales debe evaluarse a un empleado. En algunos casos la intención principal es beneficiar al trabajador. En otros, el principal beneficiario es la organización. En otros casos más, los datos de la evaluación pueden satisfacer múltiples necesidades tanto del individuo como de la empresa.

Dentro de las finalidades para las que se puede utilizar la ED, se destacan las siguientes:

- Evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados.
- Evaluación global del potencial humano.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.

- Mejorar los patrones de actuación de los empleados.
- Detección del grado de ajuste persona-puesto.
- Proporcionar un sistema de doble vía de información.
- Establecimiento de sistemas de comunicación dentro de la empresa.
- Implantación de un sistema que motive a los empleados a incrementar su rendimiento.
- Establecimiento de políticas de promoción adecuadas
- Aplicación de sistemas retributivos justos y equitativos basados en rendimientos individuales.
- Detección de necesidades de formación o reciclaje.
- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Para obtener datos acerca del clima laboral, así como detectar problemas ocultos o en fase de latencia.
- Validación de los programas de selección.
- Autoconocimiento por parte de los empleados.
- Conseguir unas relaciones mejores entre jefe y subordinado, basadas en la confianza mutua.
- Establecer objetivos individuales, que el evaluado debe alcanzar en el período de tiempo que media entre dos evaluaciones, al tiempo que revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores.
- Actualización de las descripciones de puestos.

A pesar de existir cierta ambivalencia, la mayoría de las personas esperan y desean que sea evaluado su rendimiento, valoran la información y el reconocimiento que le ofrece y en muchos casos es la única oportunidad que tienen de comentar sus objetivos individuales y profesionales con su jefe. En resumen, como plantea Chiavenato (1988), los objetivos fundamentales de la ED pueden ser presentados en las tres facetas siguientes:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

Principios de la Evaluación de Desempeño

1. Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables.
2. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir con el diseño del puesto de trabajo, si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez.

3. La evaluación del desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los empleados.
4. La evaluación del desempeño se realiza a partir de los resultados del trabajo y acorde a los objetivos aprobados para cada etapa.
5. Toda evaluación deberá ser discutida con el empleado, por parte del supervisor, y deberá indicar el período de tiempo evaluado.
6. Las evaluaciones del desempeño tendrá resultados únicos y particulares para cada empleado.
7. Permite al individuo tener parte activa en la identificación de sus propios puntos fuertes y débiles, quedando a su cargo toda decisión que tome al respecto con el objetivo de mejorar su desempeño.
8. El evaluado debe saber con anticipación la fecha de la Evaluación y esta se desarrollará en un clima favorable entre evaluador y evaluado.
9. El evaluado debe sentirse motivado a autoevaluarse en cada objetivo.

Objetivos de la Evaluación de Desempeño:

1. Contribuir al cumplimiento de los objetivos del colectivo en su vinculación con los de la entidad y proporcionar una evaluación sobre el cumplimiento de los mismos y de las funciones del diseño del puesto.
2. Valorar periódicamente la importancia y trascendencia de los aportes y resultados de cada trabajador y de los colectivos, analizando de conjunto las acciones correctivas necesarias para su propio beneficio y el de la organización.
3. Estimar el rendimiento del evaluado y determinar con precisión los beneficios efectivos para el evaluado y la organización.
4. Utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los trabajadores.
5. Justificar la acción salarial recomendada por el supervisor
6. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el supervisor programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado a fin de desarrollarlo y motivarlo.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto analizado. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o general suspicacia y conflicto. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño. Función del área de personal en la evaluación: Es evaluar mediante los medios

más objetivos la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidad de su puesto, de la calificación de méritos derivan premios y ascensos considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento.
Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad porque corresponde al principio de "igual remuneración por igual trabajo".
Los elementos a tener en cuenta en la evaluación de desempeño son los estándares de desempeño, las mediciones de desempeño y la aparición de elementos subjetivos del desempeño.

Estándares del desempeño
Son parámetros que permiten una medición más objetiva, Para ser efectivos deben guardar relación con los resultados que se desean en cada puesto. Se desprenden del análisis de puesto de trabajo.
Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir que elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

Mediciones del desempeño
Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.
Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos o situaciones hipotéticas.
Dentro de las mediciones del desempeño podemos encontrar dos aspectos que pueden hacer variar el resultado de la medición estos son la objetividad y subjetividad: Las mediciones objetivas son las que resultan verificables por otras personas.
Por lo general tienden a ser de índole cuantitativa, se basan en aspectos tales como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, etc.
Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

Elementos subjetivos del calificador
Las mediciones subjetivas pueden producir distorsiones que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan:

1. Los prejuicios personales.
2. La tendencia a la medición central.
3. La interferencia de razones subconscientes.
4. El efecto de acontecimientos recientes.
5. Efecto halo o aureola.
6. Suavidad o indulgencia.

Los prejuicios personales: cuando el evaluador tiene una opinión formada basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
El efecto de acontecimientos recientes: las mediciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones mas recientes del empleado.
La tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio, ocultando así los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos. Se origina por que los calificadores están renuentes a poner calificaciones extremadamente altas o bajas es decir consiste en considerar a los trabajadores como normales o promedio calificándolos en le punto medio de la escala, esta tendencia es peligrosa por considerar a todos los empleados como promedios.
Se pude disminuir el efecto de esta especificando y diferenciando mas las definiciones de los grados intermedios de manera que no determine una distancia entre lo excepcional y lo pésimo, sino en base a un criterio positivo y directo de las cualidades y requisitos que deben exigir a un trabajador promedio.
Efecto halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado antes de llevar a cabo la observación de su desempeño. Este problema se presenta cuando el evaluador debe calificar a sus amigos o a quienes no los son. Consiste en le influjo peligroso que ejerce la conducta general del trabajador en las características sobre las que se califica. Cuando la mayoría de los trabajadores tienen una puntuación casi uniforme precisamente por que no influyen descripciones hechas cuidadosamente a las conductas de los empleados. Efecto de halo o esterotipación hace que los evaluadores consideren un empleado como óptimo o excelente en todos los factores, este efecto lleva al evaluador exigente a considerar a todos sus subordinados como mediocres o débiles en todos sus aspectos. Para prevenirlo se pueden prever los comentarios en la forma de calificación, calificando separadamente a cada grupo, lo cual impide el influjo de unas cualidades a otras. Los factores de halo, se pueden neutralizar con el método de elección forzosa.
Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo de agradar u conquistar popularidad algunos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.
Suavidad o indulgencia: Surge cuando los calificadores dan calificaciones extremadamente altas o bajas, a los individuos evaluados. Desentendimiento por parte del supervisor sin ejercer acción contra el comportamiento del empleado, que de acuerdo con el manual, deberá ser formalmente disciplinado. Una manera de reducir este error es definir claramente las características o dimensiones y dar descripciones significativas de conducta conocidas como rangos en la escala, a demás solicitar que las calificaciones se conformen en algún patrón.

Métodos para reducir distorsiones:
Los especialistas pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante la capacitación de Evaluadores y Evaluados, la retroalimentación evaluado a evaluador y una selección adecuada de las técnicas de evaluación.
La capacitación puede incluir tres pasos:

1. Explicar la naturaleza de las fuentes de distorsión.
2. Explicar la importancia de las evaluaciones de desempeño en las decisiones de personal.
3. Permitir a los evaluadores que se ejerciten en varias evaluaciones de práctica antes de realizarla sobre su personal a cargo.

Elementos interculturales

El fenómeno de considerar que la cultura propia es la mejor recibe el nombre de "etnocentrismo", y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los mejores. Cuando se pide a un evaluador que estime el desempeño de personas provenientes de otras culturas es probable que surjan diferencias y roces.

Capacitación de los evaluadores

El mero hecho de saber si una evaluación se empleara para tomar una decisión sobre compensación o si se utilizara para una promoción puede cambiar la actitud de la evaluación. En las sesiones de capacitación para evaluadores se proponen la explicación del procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir.

Entrevistas de evaluación

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación, sobre el pasado y su potencial a futuro. La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar las áreas en las que su desempeño no es satisfactorio y resaltando los aspectos positivos que ha logrado. El reconocimiento a los meritos del trabajador primero es individual y después colectivo.

- Principios de un Entrevista de E.D efectiva
- Destaque los aspectos positivos del desempeño del empleado.
- Especifique al evaluado que esta sección es para mejorar su desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- Lleve a cabo la entrevista en un ambiente de privacidad, con el mínimo de interrupciones.
- Sea claro, directo y específico.
- Centre sus comentarios, positivos o negativos, en el desempeño y no en las cualidades personales.
- Conserve la calma, no discuta con el evaluado.
- Identifique y explique las acciones especificas que el evaluado puede emprender para mejorar su desempeño.
- Destaque su disposición de colaborar con el evaluado.
- Verifique que las expectativas de ambas partes han sido satisfechas.
- Ofrezca al evaluado la posibilidad de añadir algo que este crea necesario.

- Agradezca al evaluado su esfuerzo, participación y espíritu constructivo y deséele éxitos en el logro de sus metas futuras.

7.4.11 Importancia de la E.D

Permite determinar de forma objetiva, cómo ha cumplido el evaluado los objetivos de la etapa, las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo, contribuyendo a satisfacer las necesidades de la entidad, instalación e individualidades. Constituye la mejor forma de lograr un aumento de la productividad, calidad, desempeño y rendimiento del trabajador.
La evaluación del desempeño indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto.
Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes de personal, conocer la calidad de cada uno de los empleados, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.
La E.D es proceso evolutivo en el cual se van corrigiendo deficiencias poco a poco, y el empleado puede mejorar su desempeño sí conoce lo que de él se espera, puede ver los resultados para los cuales ha intervenido y recibe orientación y supervisión de su superior.
Debemos tener en cuenta que para lograr el buen desempeño de un trabajador es preciso que este tenga los medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización, asì como que posea la habilidad y la capacidad para llevarlos a cabo. También debe de existir en él la motivación necesaria para cumplir con lo antes planteado.

Ventajas de la evaluación del desempeño.

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quienes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc, que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Plan de acción sobre la evaluación del desempeño
Después de haber realizado la E.D se logra que el evaluado conozca como ha sido su actuación y lo que se espera de él, así como el plan de medidas que se traza en torno suyo con los siguientes objetivos:

1. Perfeccionar el Rendimiento.
2. Evolucionar en aspectos en que no hubo logros, ni progresos, ni resultados positivos.
3. Proyectarse hacia un desarrollo futuro.

En función de estos objetivos se diseñará un plan de medidas que será dado a conocer individualmente a cada empleado en una discusión formal y positiva para ambas partes. Lo ideal será trazar entre 3 y 6 metas, así como definir sobre quien recae la responsabilidad de cumplimiento de las mismas, las diferentes fechas de cumplimiento y los recursos necesarios para esto. Se definirán los periodos en lo que el plan será chequeado. De existir alguna limitación deberá ser claramente reflejada.

Método de evaluación basados en el desempeño durante el pasado
Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto ser medido. Las técnicas de evaluación de desempeño más comunes son:

- Escalas de puntuación
- Estándares de Producción
- Listas de verificación
- Método de selección obligatoria
- Método de registro de acontecimientos notables
- Estimación de conocimientos y asociaciones
- Método de puntos comparativos
- Método de evaluación comparativa
- Escalas de calificación conductual
- Método de verificación de campo
- Establecimiento de categorías
- Método de distribución obligatoria
- Método de comparación contra el total

7.4.12 Escalas de puntuación

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Entre sus ventajas se cuentan la facilidad del desarrollo, y la sencillez de impartirlo; los evaluadores requieren escasa capacitación y puede ser aplicado a grandes cantidades de personas. Se califica al individuo en relación a una escala previamente determinada, representada cada característica por una línea horizontal uno cuyos extremos corresponden a la menor justificación y extremo contrario al grado máximo a fin de colocar en una marca de la escala al trabajador a juicio del calificador.
Entre las desventajas podemos citar la aparición de distorsiones involuntarias, la retroalimentación se ve menoscabada, porque el empleado tiene poca oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

Escalas más comunes:

A. Escala de calificación: Se evalúa al individuo según factores como iniciativa, confiabilidad, disposición, cooperación, actitud y cantidad de trabajo.
B. Escala continua: Se denominan de esta manera si el paso entre un grado y otro de la característica que se esta calificando se hace en forma insensible.
C. Discontinua: Aquella que tiene divisiones verticales en cuyo caso el paso de un grado al siguiente se hace en forma brusca

Estándares de producción
Se basa en la evaluación del desempeño del personal en la calidad del producto, cantidad requerida de unidades (justo a tiempo) y sin fallas o desperdicios de materiales de materia prima de modo que se cumpla con eficiencia la producción. Es un método empleado frecuentemente, para aplicarlo es preciso obtener también la calidad de lo producido, tener condiciones iguales para todos los trabajadores y determinar el tiempo necesario para lograr la producción. Cabe aquí destacar, a la hora del establecimiento del estándar, que el empleado analizado trabaja más despacio cuando sabe que lo están observando para proponer los estándares, para así una vez establecidos, realizarlos con holgura.

Lista de verificación
La persona que califica selecciona oraciones que describen el desempeño del empleado y sus características. Independientemente de la opinión del supervisor (calificador) el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. Se pretende que el supervisor no sé de cuenta exacta de cual será el resultado de su calificación para evitar el grado de preferencia o rechazo hacia los trabajadores.

Tipos de Listas de Verificación.
Ponderadas: consiste en alinear afirmaciones no inferiores a 25 ni superiores a 100, correspondiendo a cada uno de ellos un valor diferente que el supervisor desconoce.
De preferencia: A diferencia de la anterior, ésta contiene frases agrupadas de 4 en 4 siendo 2 favorables y 2 no, señalando el supervisor de cada grupo 2 frases que describen mejor al calificado. Con esto se pretende reducir la actitud favorable hacia los trabajadores. Se le llama también Método de Elección Forzada.
Las ventajas de este sistema son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y la estandarización. Entre las desventajas se cuentan la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de personal.

Método de selección forzada
Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño en cada par de afirmaciones que encuentra. Los especialistas en personal agrupan los puntos de las categorías determinadas de antemano. El grado de efectividad en cada aspecto se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Se evalúa al individuo mediante la elección de varios grupos de entre 2,3 frases el calificador elige 2 que se identifiquen con el desempeño del empleado, el evaluador no conoce el puntaje por lo que no habrá favoritismo.
Presenta la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y de adaptar a gran variedad de puestos. Las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. La popularidad de este método es baja debido a las limitadas posibilidades de permitir el suministro de retroalimentación.

Método del registro de acontecimientos críticos
Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria. En este documento el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado. Se solicita a la persona que hace la revisión que realice una lista de incidentes que ejemplifiquen la conducta positiva y negativa de quien se evalúa. Un incidente se considera critico cuando el ejemplo ilustra lo que el empleado a hecho y ha dejado de hacer algo que origine el éxito o fracaso en alguna parte del trabajo. Los incidentes hacen que sea notable lo efectivo y lo no efectivo, se registran enunciados que describen conductas extremadamente buenas o malas al desempeño. Por lo general los registra el supervisor durante un periodo de evaluación de cada subordinado. El método se ocupa de la conducta real del sujeto y no de sus rasgos de personalidad, implica también los incidentes críticos en el desempeño de su trabajo. Método de valuación del desempeño bastante simple, creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas norteamericanas, durante la segunda guerra mundial.
Este método es útil para proporcionar retroalimentación al empleado, reduce el efecto de distorsión, depende de la precisión de los registros que lleve el evaluador.

Escalas de calificación conductual
Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores de puestos se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

- Escala Basada en la Conducta: Reduce la subjetividad y desviaciones implícitas en las medidas subjetivas del desempeño, normalmente son 7 puntos los que se evalúan:

    1. Desempeño extremadamente sobresaliente.
    2. Buen rendimiento.
    3. Rendimiento ligeramente bueno.
    4. Desempeño aceptable.
    5. Desempeño ligeramente malo.
    6. Mal desempeño.
    7. Rendimiento extremadamente malo

Método de verificación de campo
En este sistema un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. La participación de un profesional calificado permite que aumente la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento resultante en el costo haga que este método sea caro y poco práctico en muchas compañías. Una variante que se emplea puede basarse en un examen de conocimiento y habilidades. Para que el método guarde relación directa con el puesto las observaciones deben efectuarse en condiciones similares a la práctica cotidiana. Es común encontrar que el costo es considerablemente elevado.

Método de evaluación en grupos
Pueden dividirse en varios métodos que tienen en común que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Son útiles para la toma de decisiones sobre incremento de pago basado en méritos, promociones y distinciones. Posee un bajo nivel de retroalimentación.

- Método de categorización: lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor..Se determinan características, se enlistan a los individuos por orden del más útil al menos, es sencillo pero mide cualitativamente. Este método puede ser distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes. Es un método fácil y sencillo, tiene como inconveniente que si hay 2 personas iguales tiene que quedar forzosamente una mas abajo que la otra. Entre las ventajas se cuentan la facilidad de administrarlo y explicarlo.
- Método de distribución forzada: se le pide al evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Distribuye las calificaciones en la siguientes proporciones:

    1. 10% calificación muy inferior

2. 20% calificación inferior
3. 40% calificación promedio
4. 20% calificación superior
5. 10% calificación muy superior

- tienen que ser más de cinco empleados
  En este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. La ventaja de este enfoque consiste en que pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y los acontecimientos recientes continúan siendo fuentes potenciales de distorsión.

- Método de comparación por pareja: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están siendo evaluados en el mismo grupo. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor parámetro elegido. Se enlistan al personal por características, comparando a cada uno de los elementos de su grupo, determinando quien posee la característica en cuestión, la desventaja es que determina a quien es mediocre y quien el sobresaliente

Método de evaluación basados en el desempeño futuro

Este método se centra en el desempeño venidero mediante la evaluación potencial del empleado o establecimiento de objetivos. Pueden considerarse cuatro técnicas básicas:

- Auto evaluación
- Administración por objetivos
- Evaluación psicológica
- Métodos de los centros de evaluación

7.4.13 Auto evaluaciones

La auto evaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual. Pueden ser útiles para la determinación de objetivos a futuro.

Administración por objetivos
Supervisor y empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseable. Cono además puede medir su progreso, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse lograr los objetivos. Cuando se llevan a cabo en forma adecuada, los comentarios sobre el desempeño se centran en los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad individual. Está muy ligado a los programas de la administración por objetivos, se basa en comparación periódico entre resultados asignados y los alcanzados, por lo que se identifican puntos fuertes y débiles, así como las medidas necesarias para el próximo periodo

método práctico, su funcionamiento depende las actitudes y puntos de vista del supervisor.

Evaluaciones psicológicas
Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. El trabajo del psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico, puede ser una evaluación global del potencial a futuro.

Método de los centros de evaluación
Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se los somete a una evaluación individual. A continuación se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a una entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudiar los antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades todas en las que van siendo calificados por un grupo evaluador.

Análisis de la evaluación del desempeño en la empresa x
Después de haber analizado los principales aspectos de la E.D nos damos cuenta que es un proceso complejo, profundo y mucho más amplio que lo que nos imaginábamos inicialmente.
La aplicación de la E.D en el Combinado se rige por el reglamento elaborado por la Empresa y los datos serán plasmados en el Modelo de Evaluación

Análisis del modelo de evaluación del desempeño usado
En cuanto al modelo de evaluación de desempeño podemos señalar, primeramente, varios aspectos.

- El modelo se aplicó a todos por igual con independencia de sus funciones laborales, Incumpliendo el principio de que cada E.D debe estar conformada sobre la base del diseño del puesto de trabajo de cada empleado.
- El modelo se rige por 5 criterios que no pueden ser analizados en todos los trabajadores y además tan pocos aspectos y generales no recogen toda la información necesaria para afirmar o negar el desempeño de un empleado.
- El modelo no establece criterios de medida completamente verificables en cada uno de los aspectos a analizar. La mayoría de los criterios son medidos subjetivamente por el evaluador con los consiguientes errores que esto trae consigo y que fueron detallados anteriormente.
- El modelo no concluye afirmando o negando la idoneidad del el evaluado, solo recoge si debe o no permanecer en el puesto de trabajo o ser promovido.

Por todas las limitaciones antes planteadas y debido a la importancia de este modelo para la Evaluación de Desempeño es que elaboramos una propuesta de modelo, que desarrollaremos a continuación. En ella se propone una metodología

para elaborar el modelo, los tipos de criterios que deben ser medidos en este, como se organizan dentro del modelo, como se obtienen. No dejamos de reconocer que esta es la parte más problemática del proceso, ya que hay cualidades que son difíciles de cuantificar y dan un grado de subjetividad por parte del evaluador. Se propone usar métodos de trabajo con grupos de expertos de experiencia en el tema para definir los aspectos a evaluar, el peso que tiene cada uno dentro de la evaluación, los criterios de medida que se usaran para dar la calificación al evaluado

7.5 Comunicación.

Las personas no viven aisladas ni son autosuficiente, pues se relacionan continuamente con otras personas o con sus ambientes mediante la comunicación, es la mantera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y conocimientos. Una comunicación implica transacciones entre las personas.

Comunicación. Información trasmitida a algún, con quien entra a compartirse. Comunicar significa volver comuna una o varias personas determinada información. El proceso de comunicación estas presentes cinco elementos fundamentales:

1. Emisor o fuente. Persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, hacia un destinatario.
2. Transmisor o codificador. Equipo que conecta la fuente con el canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que sea adecuado y este disponible en el canal.
3. Canal. Parte del sistema que establece el contacto entre la fuente y el destino, que están físicamente próximo o distantes.
4. Receptor o decodificador. Quipo situado entre el canal y el destino, decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
5. Destino. Persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje.

Dado que el proceso de comunicación funciona como un sistema abierto, es común que se presenten ciertos ruidos, es decir, perturbaciones indeseables que tienden a distorsionar, desfigurar o alterar los mensajes transmitidos.

El proceso de comunicación exige que la fuente piense y codifique sus ideas con palabras o símbolos que puedan transmitirse rumbo al canal, de donde lo recibe el destinatario y decodifica las palabras o símbolos que entenderlos e interpretarlos como ideas o significados. La comunicación solo es efectiva cuando el destinatario interpreta y comprende el mensaje.

Toda persona tiene su propio sistema conceptual, es decir, su patrón de referencia que actúa como filtro codificador que condiciona la aceptación y el procesamiento

de cualquier información, el cual seleccione y rechaza toda información que no se ajusta al sistema o pueda amenazarlo.

De ahí resulta la percepción social, que no siempre es racional o conciente. “Percepción social es el medio a través del cual una persona se forma una idea acerca de otra, con la esperanza de comprenderla. La empatia o sensibilidad social es el medio por el cual la persona logra desarrollar impresiones precisas de los demás.

En la percepción social deben considerarse tres aspectos.

1. El perceptor. Persona que esta “oyendo” e intentando comprender.

2. El percibido. Persona a la que se “oye” o se comprende.

3. La situación. Conjunto de fuerzas sociales y no sociales en las cuales ocurre el acto de la percepción social.

La percepción social puede mejorarse teniendo en cuenta que.

1. conocerse a asimismo hacer más fácil tener percepción precisa acerca de los demás.
2. las características del observador afectan las que el tiende a ver en los demás.
3. La persona que se acepta a si misma esta mas dispuesta a ver favorablemente aspectos de otra persona.

Estereotipos. Distorsiones en la percepción de las personas.

a. Generalizaciones (halo effect). Proceso mediante el cual una impresión general.
b. Favorable o desfavorable, influye en el juicio y en la evaluación que se hace de otros rasgos específicos de las personas.

Barreras de la comunicación

El proceso de comunicación humana también esta sujeto a lluvias y tempestades. Pues existen barreras que sirven de obstáculos o resistencia a la comunicación entre las personas. Estas variables intervienen en el proceso de comunicación y lo afectan profundamente, de modo que l mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado.

7.6 Reciprocidad entre individuo y organización.

La interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad.

La organización espera que el empleado obedezca su autoridad y, a su vez, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con el y obre con justicia.

Las dos partes de la interacción están guiadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo y lo que no lo es. Todo contrato presenta dos partes fundamentales.

1. El contrato formal y escrito. Acuerdo relacionado con el cargo que va a desempeñarse, el contenido del trabajo, el horario, el salario.
2. El contrato psicológico. Expectativa que el individuo y la organización esperan cumplir y alcanzar con la nueva relación.

Este contrato psicológico se refiere a la expectativa reciproca del individuo y la organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal del empleo que establezca el trabajo por realizar y la recompensa que se recibirá. Aunque no exista acuerdo formal o claramente expreso el contrato psicológico es un acuerdo tácito entre individuo y organización para que los dos partes observen y respeten una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones consagrados por la costumbre. El contrato psicológico es un elemento importante en cualquier relación laboral e influye en el comportamiento de las partes.

El concepto de contrato surgió en la psicología de los grupos. Según algunos autores, la vida como totalidad es una seria de acuerdos y pactos que las personas mantienen consigo mismas y con los demás. El contrato ha llegado a ser un medio utilizado para crear e intercambiar valores ente las personas.

7.7 Relaciones de intercambio.

Todo sistema social puede estudiarse en términos de grupos de personas, ocupadas en el intercambio de sus recursos con base en ciertas expectativas. Estos recursos se intercambian constantemente y, sin duda, no se imitan sólo a recursos materiales, ya que abarcan ideas, sentimientos y valores. En el intercambio de recursos se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombres y grupos, y entre sistemas y subsistemas, en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad.

Estas expectativas, cuando son equilibradas, pueden expresarse mediante la siguiente ecuación:

Satisfacciones – Costos = 0

$$\frac{\text{Satisfacciones}}{\text{Costos}} = 1$$

Existen siempre una relación de intercambio ente los individuos y la organización; el modo de satisfacer los objetivos individuales determina su percepción de la relación, que podrá ser satisfactoria para las personas que perciben que sus recompensas sobrepasan las exigencias que les hacen.

7.8 Concepto de incentivos y contribuciones.

De ahí se deriva los conceptos de incentivos y contribuciones:

a. Incentivos (alicientes). Son "pagos "hechos por la organización a su trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisón abierta. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.
b. Contribuciones "pagos" que cada trabajador hace a la organización la cual pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, asiduidad, esmero).

A partir de los conceptos de incentivos y contribuciones, surge el concepto de equilibrio organizacional.

a. Una organización es un sistema de comportamientos sociales, interrelacionados, de numerosas personas que trabajan en la organización.
b. Cada trabajador recibe incentivos (recompensas) a cambio de los cuales hace contribuciones a la organizacional.
c. Cada trabajador seguirá participando en la organización si lo incentivos (recompensas) que se le ofrecen son iguales o mayores (medios en términos de los valores que representan par el trabajador y de las alternativas que se le presentan para el trabajador y de las alternativas que se el presentan) que las contribuciones que se le exigen.
d. Las contribuciones hechas por los diversos grupos de trabajadores constituyen la fuente en la cual la organización se suple y se alimenta para conseguir los incentivos que ofrece a los trabajadores.
e. La organización será solvente y seguirá existiendo solo si las contribuciones son suficientes para proporcionar incentivos, en cantidad suficiente, que estimulen a los trabajadores a realizar las contribuciones.

El equilibrio organizacional refleja el éxito de la organización en remunerar a su empleados con incentivos adecuados y motivarlos a seguir contribuyendo a la organización, con lo cual garantiza su supervivencia y su eficiencia.

7.9 Clima Organizacional.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento. Se refiere a las propiedades de la motivación en el ambiente organizacional, es decir, a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse favorable y positivo; si el ambiente organizacional frustra la satisfacción de la necesidades de los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse desfavorable y negativo. El clima organizacional puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido frío, incentivados, desmotivados, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc., de acuerdo con la manera como cada participante realiza sus transacciones con el ambiente organizacional, y pasa a percibirlo en función de éstas.

En términos más prácticos, el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado, de las políticas y los valores existentes, de la estructura organizacional, de las características de las personas que participen en la empresa, de la naturaleza del negocio (ramo de actividad de la empresa) y de la etapa de vida de la empresa.

CONCLUSIONES

De nuestra personalidad depende nuestro estado de ánimo, rendimiento motivación, actitud ante los conflictos y, en consecuencia, ante la enfermedad o el trabajo.

La persona aprensiva, temerosa y sugestionable, tenderá a dejase incapacitar más que la que es expansiva, despreocupada y poco sugestionable. La personalidad interviene en nuestra salud de la misma manera que lo hace en el resto de nuestro comportamiento y su acción puede ser favorable o desfavorable.

La personalidad se refiere a la consistencia en quién es usted, quién ha sido y quién será. También abarca la mezcla especial de talentos, actitudes, valores, esperanzas, amores, odios y hábitos que hace a cada uno de nosotros una persona única., Podemos estudiar al ser humano desde tres puntos de vista:
Como individuo, como persona y como personalidad.

La personalidad incluye aspectos intelectuales, afectivos, impulsivos, eolíticos fisiológicos y morfológicos; es una forma de responder ante los estímulos y las circunstancias de la vida con un sello peculiar y propio, y que da como resultado el comportamiento, la emoción-personalidad como a continuación se define.

La emoción se define como cualquier agitación y trastorno de la mente, el sentimiento, la pasión, cualquier estado mental vehemente o excitado. A continuación utilizaremos el termino “emoción” como variable para analizar el comportamiento humano en las organizaciones.

La emoción se conoce generalmente con los términos sentimiento o estado de ánimo, aunque algunos estudiosos los conciben como categorías diferenciadas, reveladoras de situaciones pro-emocionales. La función de la emoción es proporcionar al organismo el nivel de arousal (experiencia de placer o displacer) adecuado según la emisión de la respuesta mas idónea a cada situación especifica. La emoción es un estado interno (fisiológico y mental) del organismo que puede analizarse desde un doble perspectiva provocado por la respuesta interna del sujeto ante una estimulo que se percibe como agradable o desagradable, llevándonos esto a una actitud que tiene sus consecuencias especificas en el ambiente organizacional de la empresa.

Las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno dando forma a una

disposición mental que influye en nuestra manera de ver las cosas, así como una ventana enmarcada a nuestra visión hacia dentro o fuera.

Cuando las actitudes son negativas, ello constituye tanto un síntoma de problemas subyacentes como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización. Actitudes de rechazo pueden resultar en huelgas unilaterales, tortuguismo, ausentismo y rotación de los empleados.

Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir severamente la competitividad de una organización.
Siendo algunos otros factores negativos, los que a continuación se mencionan:

Impuntualidad

La impuntualidad es un tipo de ausentismo por un periodo breve, el cual va de unos cuantos minutos a varias horas por cada caso, y es otro medio por el cual los empleados se repliegan físicamente del activo involucramiento en la organización. Esto puede impedir la oportuna conclusión del trabajo y entorpecer las relaciones productivas con los compañeros. Un patrón de impuntualidad es por lo general un síntoma de actitudes negativas que demanda la atención de los administradores.

Violencia.

Una de la consecuencia más extrema de la insatisfacción de los empleados se manifiesta a través de la violencia, o diversas formas de agresión verbal o física en el trabajo. Aunque la fuente de la violencia puede ser un cliente o una persona ajena a la organización, el efecto es el mismo: millones de trabajadores al año son victimas en la actualidad de violencia en los centros de trabajo, y muchos más sufren la amenaza directa o percibida de daños. Paradójicamente, la tensión laboral puede ser al mismo tiempo causa de violencia y consecuencia de ella.

Por otro lado tenemos las actitudes favorables o positivas.

Las actitudes favorables, por el contrario, son deseables para la dirección porque tienden a enlazarse con algunos de los resultados positivos buscados por los administradores.

Una administración conductual efectiva continuamente dirigida a crear un ambiente humano de apoyo en una organización puede contribuir a la generación de actitudes favorables, llevándonos esto a una plena satisfacción laboral.

La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo (un empleado

satisfecho, por ejemplo, puede comentar: me gusta mucho tener mucho tener muchas cosas distintas que hacer. En otras ocasiones el empleado puede externar a un compañero sus intenciones conductuales. En consecuencia, las actitudes se componen de sensaciones, ideas e intenciones de actuar. La satisfacción laboral suele referirse a las actitudes de un solo empleado. El término genérico que se usa para describir la satisfacción grupal general es moral.

¿General o multidimensional? La satisfacción laboral puede concebirse como una actitud general o aplicarse a las diversas partes de la labor de un individuo. Sin embargo, si se le considera solo como una actitud general, por lo tanto, los estudios de satisfacción laboral toman en cuenta a menudo las diversas partes que se consideran importantes, ya que estas actitudes respecto del trabajo predisponen a un empleado a comportarse de ciertas maneras. Entre los aspectos más relevantes de la satisfacción laboral están la remuneración, el supervisor propio.

Desempeño de los empleados.

Lo cierto es que los trabajadores satisfechos pueden rendir por igual una producción alta, promedio o incluso baja, y tenderán a mantener el nivel de desempeño que ya les ha brindado satisfacción. Esta relación satisfacción-desempeño es más compleja que la simple deducción de que “la satisfacción deriva en desempeño”.

Si la organización y cada uno de los individuos que la integran definieran de manera diferente los límites de la influencia legitima, es probable que esto diera lugar a conflictos organizacionales.

Las investigaciones al respecto demuestran que existe un acuerdo razonable en la población en general sobre las áreas legítimas de influencia organizacional en los empleados, como son las actividades personales fuera del trabajo, como la iglesia a la que se asiste, los lugares en los que se tienen cuentas de crédito y los sitios a los que se va de vacaciones (baja influencia) generando al mismo tiempo conflictos en la organización.

Son toda situación en que dos o mas partes sienten que sostienen posiciones opuestas. El conflicto es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos en cuanto a los objetivos que deben alcanzarse o los métodos para lograrlo.

Diversas investigaciones han indicado en repetidas ocasiones la constancia en la importante función que el comportamiento interpersonal tiene en el éxito o fracaso de los gerentes. Una de las razones principales de tal fracaso en relación con ejecutivos previamente exitosos es la insensibilidad hacia otras personas.

Los conflictos pueden darse en el interior mismo de un empleado, entre individuos o grupos, o entre empresas que compiten cuando los conflictos son interpersonales suelen ser los siguientes:

- Cambios organizacionales. Las personas sostienen puntos de vista diferentes en cuanto ala dirección que debe seguirse, las rutas que han de tomarse y su éxito probable, los recursos que se utilizaran y los probables resultados. 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 también poseen creencias y sistemas de valores distintos. Su filosofía suele divergir o sus valores éticos las llevan en direcciones igualmente distintas. Las disputas consecuentes puede ser difíciles de resolver, ya que son menos objetivas que los desacuerdos respecto de productos alternos, niveles de inventarios o campañas promociónales.
- Amenazas al estatus. El estatus o nivel social de la persona en un grupo es muy importante para muchas de ellas. Cuando esta en riesgo el estatus personal, la actitud de guardar las apariencias puede ser una fuerza impulsora generosa, 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.
- Falta de confianza. Toda relación continua requiere cierto grado de confianza, es decir, la posibilidad de depender de las acciones y palabras entre dos personas. La confianza abre fronteras, brinda oportunidades para actuar y enriquecer todo el tejido social de una empresa.
- Choque de personalidades. Aunque las diferencias de personalidad pueden generar conflictos, también son un recurso importante para solucionar los problemas de manera creativa. Los empleados necesitan aceptar, respetar y aprender a usar estas diferencias cuando las haya.

Es frecuente que los participantes en el conflicto lo vean como destructivo, si bien ese es un punto de vista muy limitado. No todos los conflictos son malos; en vez de ello, pueden originar resultados productivos o improductivos. De tal suerte, un punto de vista mas 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 de sus ventajas es que problemas hasta entonces ocultos salen a la superficie, donde es posible confrontarlos y resolverlos, llevándonos esto a formar grupos (de trabajo).

El comportamiento, las actitudes, las creencias y los valores del ser humano se originan en los grupos a los cuales pertenece. El grado de agresividad o de

cooperación de una persona, su grado de auto confianza, su energía y productividad en el trabajo, sus aspiraciones, su opinión sobre lo que es verdadero y bueno, sus amores u odios y sus creencias y prejuicios, todas esas características son determinadas en alto grado por el grupo al cual pertenece.
Las personas se comportan de una manera cuando están solas y de manera diferente cuando están en grupo, de tal suerte que la conducta de las personas en los grupos es algo más que la suma de todas ellas actuando cada una por su cuenta.
La empresa no sólo tiene individuos que trabajan en ella, tiene grupos, es un grupo. Aunque es muy difícil dar una definición de grupo.

Un grupo es un conjunto de dos o más personas que interactúan entre ellas de tal manera que el comportamiento de cada una se ve influenciado por el comportamiento de las otras.

Las personas forman grupos por varias razones. Algunas de éstas son las siguientes:
• Satisfacción de necesidades.
• Obtención de metas.
• Razones económicas.

Todas las personas tenemos necesidad de que nos quieran, de que nos estimen, de sentirnos seguros, de interactuar con otras gentes. Otras personas tienen necesidad de influir en otras, es decir, de ejercer poder sobre otras. Una de las maneras de satisfacer estas necesidades es formando un grupo o integrándonos a uno que ya existe. Por otra parte, hay ciertos tipos de metas o de objetivos que son imposibles de alcanzar individualmente, pues requieren de varios talentos, de una gran cantidad de conocimientos, de mucho esfuerzo, de mucho tiempo. Sólo en grupo se pueden lograr estas metas. ¿Te imaginas a ti mismo haciendo solo, sin ayuda de nadie, todo el trabajo de tu empresa?

De otros grupos encontramos una clasificación; siendo esta la siguiente:

Con grupos formales, nos referimos a aquellos definidos por la estructura organizacional, con unas asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas. En estos grupos, los comportamientos en los que uno debería comprometerse están estipulados por y dirigidos hacia las metas organizacionales. En contraste, los grupos informales son alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización. Estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de un contacto social como por ejemplo, tres empleados de departamentos diferentes que casi siempre comen juntos se consideran como un grupo informal. Es posible clasificar a los grupos como grupos de mando y de tarea están dictados por la organización formal, mientras que los grupos de interés y amistad son alianzas informales.

Los grupos con frecuencia se desarrollan debido a que los miembros individuales tienen una o más características en común. Llamamos a estas formaciones grupos de amistad. Las alianzas sociales, las cuales se extienden frecuentemente fuera de la situación de trabajo, pueden basarse en edad similar o en herencia étnica, siempre serán distintas las razones por las cuales las personas opten por la formación de grupos; más sin embargo, estos tienen en común etapas de transición hasta la consecución del propósito, obteniendo progresos de la actividad individualizada de cada uno de sus integrantes, todo ello bajo un sistema organizacional y de división de responsabilidades inmediatas mediante la. Estructuración del campo o área correspondiente, actualización de estrategias, normatividad y recursos.

El trabajo en equipo, sin lugar a dudas y por propia experiencia, nos acerca a recuperar el trabajo como una actividad lúdica que tiene la propiedad de proporcionarnos satisfacciones emocionales, espirituales y económicas, mucho más abundantes de lo que cualquiera podría imaginar.

El mundo contemporáneo va evolucionando a una velocidad que ni el más osado de los futuristas del pasado imaginó. Vemos como el estable y seguro modelo Tayloriano de concepción y organización del trabajo, se derrumba ante nuestros ojos y lo peor, bajo nuestros pies. Las seguridades y estabilidades que estamos perdiendo en relación al trabajo abarcan diversos ámbitos; de los cuales, el que en esta ocasión nos ocupa, dice relación con las conductas e interacciones humanas en las empresas y en general, en las organizaciones laborales. Es necesario precisar que nos ocupamos específicamente de lo que son los equipos de trabajo diferenciándolos de cualquier otro tipo de equipos tales como los deportivos. Asimismo, cuando nos referimos a los grupos también nos referimos a los grupos de trabajo, diferenciándolos de otros tipos de grupos, como los sociales.

Las empresas deben proporcionar el marco de referencia a los equipos, definirles una misión, un propósito. Los equipos toman estos referentes dándoles forma. Así, van adquiriendo conciencia de hacia donde se dirigen, incrementando su impulso y compromiso en la medida que trabajan en la formulación de un objetivo concreto con significado tanto para cada uno de ellos como para la organización. La dirección de la empresa debe ser flexible y permitir que el equipo desarrolle su propia dinámica.

Los objetivos deben ser concretos, específicos y medibles. Esto ayuda a definir el conjunto de productos del trabajo colectivo, facilita igualmente la comunicación y la resolución constructiva de los conflictos entre los miembros del equipo y el hecho de que los objetivos sean alcanzables mantiene la cohesión del equipo. Generándose al mismo tiempo un Conflicto o Insatisfacción, se caracteriza porque los miembros aceptan la existencia del grupo, el cual comienza a tener identidad y vida propia, por lo cual de alguna manera comienza a ejercer control sobre sus miembros, a lo cual éstos se resisten intentando conservar todos sus grados de libertad. La información comienza a ser más exacta y sistemática adquiriendo coherencia. Cada miembro quiere imponer sus objetivos y maneras de trabajar y

resolver los conflictos y problemas, lo cual genera un clima de confusión y tensión, con choques por la definición de roles, ámbitos de influencia y poder. Muchos miembros abandonan los equipos en esta etapa, al no resistir las tensiones o al no contar con las informaciones y/o herramientas para solucionarías. Otros, eventualmente mueren en esta etapa. Se reconoce el término de ésta cuando el grupo es capaz de definir roles y aceptar las competencias individuales.

Para contrarrestar los conflictos grupales podemos emplear la motivación como un factor de solución.

La motivación representa la acción de fuerzas activas o impulsoras: Las necesidades humanas. Las personas son diferentes entre sí en lo referente a la motivación. Las necesidades humanas que motivan el comportamiento humano producen patrones de comportamiento que varían de individuo a individuo aún mas, tanto los valores y los sistemas cognitivos de las personas, como las habilidades para alcanzar los objetivos personales son diferentes. Y como si fuera poco, las necesidades, los valores personales y las capacidades varían en el mismo individuo en el transcurso del tiempo.

A pesar de todas estas grandes diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento humano, es más o menos semejante en todas las personas. Existen tres premisas relacionadas entre si, para explicar el comportamiento humano:

4. El comportamiento humano tiene causas. Existe una causalidad en el comportamiento. Tanto la herencia como el medio influyen decisivamente en el comportamiento de las personas. El comportamiento es causado por estímulos internos o externos.
5. El comportamiento humano es motivado. Existe una finalidad en todo comportamiento humano. El comportamiento no es causal ni aleatorio, sino orientado o dirigido hacia algún objetivo.
6. El comportamiento humano esta orientado hacia objetivos personales. Tras todo comportamiento siempre existe un impulso, deseo, necesidad, tendencia, expresiones que sirven para designar los motivos del comportamiento.

Las necesidades condicionan el comportamiento humano, Las necesidades o motivaciones no son estáticas; por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan determinado comportamiento. Cuando surge, la necesidad rompe el equilibrio del organismo y causa un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión o librarlo de la incomodidad o desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción de la necesidad y, en consecuencia, la descarga de la tensión provocada por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior y a su forma natural de adaptación al ambiente.

La necesidad puede ser satisfecha, frustrada o compensada (transferida a otro objeto). En el ciclo de la motivación representada en la figura anterior, existe un estado de equilibrio interno (de la persona) alterado por un estímulo (interno) o incentivo (externo), que produce una necesidad. La necesidad provoca un estado de tensión que lleva a un comportamiento o acción que conduce a la satisfacción de aquella necesidad.

Satisfecha esta, el organismo humano retorna al equilibrio interno anterior. Sin embargo, no siempre se satisface la necesidad. Muchas veces, la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación.

Al no encontrar salida normal, la tensión represada en el organismo, busca un mecanismo indirecto de salida, sea a través de lo social (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.).

Sea a través de la fisiología (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas etc.) esto se denomina frustración, ya que la tensión no se descarga y permanece en el organismo provocando ciertos síntomas psicológicos, fisiológicos o sociales.

En otras ocasiones, la necesidad no es satisfecha ni frustrada, sino que se transfiere o compensa. La transferencia o compensación se presenta cuando la satisfacción de una necesidad, sirve para reducir o aplacar la intensidad de otra necesidad que no puede ser satisfecha. Es lo que sucede cuando la promoción a un cargo esta rodeada de un buen aumento de salario o de una nueva oficina de trabajo.

.

La motivación para producirse determina el nivel de productividad individual, y depende de tres fuerzas básicas que actúan dentro de cada persona:

Expectativas: objetivos individuales y la fuerza tales objetivos. Los objetivos individuales son variados y pueden incluir dinero, seguridad en el cargo, aceptación social, reconocimiento, etc., o una infinidad de combinaciones de objetivos que cada persona intenta satisfacer simultáneamente.

Si la persona cree que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para tener dinero, se dedicará a mantener este desempeño. El desempeño se convierte en un resultado intermedio para obtener dinero, otro resultado intermedio en la secuencia para alcanzar resultados finales variados. El dinero presenta elevado de expectativa en cuanto al alcance de resultados finales. El dinero permite comprar muchas cosas.

Cuando la persona cree que el mejoramiento del desempeño conduce a un mejoramiento de la remuneración, el salario (dinero) podrá ser un excelente motivador del desempeño.

Estando ya motivado el grupo de trabajo es importante determinar el desempeño de este.

Permite determinar de forma objetiva, cómo ha cumplido el evaluado los objetivos de la etapa, las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo, contribuyendo a satisfacer las necesidades de la entidad, instalación e individualidades. Constituye la mejor forma de lograr un aumento de la productividad, calidad, desempeño y rendimiento del trabajador.
La evaluación del desempeño indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto.
Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes de personal, conocer la calidad de cada uno de los empleados, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.
La evaluación del desempeño es un proceso evolutivo en el cual se van corrigiendo deficiencias poco a poco, y el empleado puede mejorar su desempeño sí conoce lo que de él se espera, puede ver los resultados para los cuales ha intervenido y recibe orientación y supervisión de su superior.
Debemos tener en cuenta que para lograr el buen desempeño de un trabajador es preciso que este tenga los medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización, asì como que posea la habilidad y la capacidad para llevarlos a cabo. También debe de existir en él la motivación necesaria para cumplir con lo antes planteado.

Es importante estar mas cerca de nuestros empleados ya que tenemos que conocer factores importantes como son la personalidad, emociones, satisfacción laboral, conflicto, motivación, ya que la inteligencia emocional es la base para el desarrollo de nuestro personal como anteriormente se ha mencionado. Siendo esta una de las soluciones a mucho de nuestros problemas de nuestra organización.

RECOMENDACIONES

Las propuestas o recomendaciones que a continuación daremos son aconsejables para los gerentes, administradores o directores.

Se recomienda elaborar un catalogo de las diferentes personalidades dentro de nuestra empresa, donde podamos darnos cuenta que tipo de personalidad tienen nuestros empleados, lo cual nos servirá para definir un mejor perfil, así como también colocarlos en la actividad mas conveniente para ellos y nosotros, posteriormente abrir un expediente de cada uno de nuestros empleados donde también podamos detectar posibles problemas emocionales como son de carácter de salud, familiares, laborales, sociales, dándoles así una mas pronta solución , ahorrándonos perdidas de tiempo laboral y monetario .

Una de las posibles soluciones que podemos dar a nuestros problemas emocionales seria un tratamiento psicológico de terapias o el método mas conveniente para el problema, sabemos que el apoyo psicológico es bastante elevado para una empresa pero podemos hacer convenios con instituciones

gubernamentales o instituciones privadas para poder reducir costos y teniendo una mejor solución a estos problemas emocionales, ya que con este apoyo los empleados se sentirán motivados y apoyados por la empresa, estando dispuestos a dar lo mejor de ellos.

Es importante que el directivo encargado revise constantemente estos expedientes para estar al tanto de nuestros empleados ya que en la practica es difícil que un directivo tenga una relación mas directa con los empleados ya sea por tiempo o formas de pensar ya que se cree que al tener una mejor relación de confianza con el empleado se puede llegar a perder el respeto, considerando que el empleado ve al directivo como una persona extraña a la cual no se debe molestar, por lo contrario si la relación es de confianza esto también nos puede llevar por un mejor rumbo labora a nuestra empresa.

Hay que recordar que nuestros empleados son una de las bases mas fuertes de nuestra empresa y si has fracturas en esta es muy probable que nuestra empresa no tenga una vida empresarial duradera y de confiabilidad, llevándonos a no tener una utilidad y un mal prestigio y por lo tanto teniendo la necesidad de cerrar.

BIBLIOGRAFIA

Chiavenato Idalberto
Administración de recursos humanos /Quinta edición.
McGraw Hill
Pag.7-119

Keith Davis / Newstrom W. John.
Comportamiento Humano en el trabajo.
McGraw- Hill Intramericana.
Pág. 126-331

Soto Eduardo
Comportamiento Organizacional
Editorial. Tomson Learning 2001
Pág.2-43.

http://www.monografias.com/trabjaos15/inteligenciaemocional/inteligencia-emocional.shtml

http://www.monografias.com/trabajos26/grupos-informales/grupos-informales.shtml#origen

http://html.rincondelvago.com/comportamiento-organizacional_3.html

http://www.nafin.com/portalnf/files/pdf/recursos_humanos3_4.pdf