

2021

*Primera Edición Digital*

# COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Dinámica del éxito en las empresas

MÉLIDA SARA RIVERO LAZO  
PABLO WALTER MENESES JARA  
GARCÍA CÉSPEDES, JUAN  
CÉSPEDES GALARZA, QUINTIDIANO NAPOLEÓN  
ANIBAL RIVERO, RAFAEL ANTONIO



MÉLIDA SARA RIVERO LAZO  
PABLO WALTER MENESES JARA  
GARCÍA CÉSPEDES, JUAN  
CÉSPEDES GALARZA, QUINTIDIANO NAPOLEÓN  
ANIBAL RIVERO, RAFAEL ANTONIO

# COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

## Dinámica del éxito en las empresas



Editor  
MÉLIDA SARA RIVERO LAZO

# COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Dinámica del éxito en las empresas

**"Este libro fue revisado por pares  
evaluadores académicos"**

**Autores:**

© RIVERO LAZO, Mélida Sara

© MENESES JARA, Pablo Walter

© GARCÍA CÉSPEDES, Juan

© CÉSPEDES GALARZA, Quintidiano Napoleón

© ANIBAL RIVERO, Rafael Antonio

**Hecho el Depósito Legal en**

**La Biblioteca Nacional del Perú: 2021-14164**

**Primera Edición Digital: Junio, 2021**

**Publicación disponible en:**

<https://www.unheval.edu.pe/useybt/>

**Editado por:**

Rivero Lazo, Mélida Sara

**Dirección:**

Calle Los Cedros J 22 – Urb. Los Portales

Huánuco – Huánuco – Amarilis - Perú

**ISBN: 978-612-00-6438-2**

**Editorial Universitaria**

Universidad Nacional Hermilio Valdizán

ISBN: 978-612-00-6438-2



**Derechos Reservados.** Prohibida la reproducción de este Libro Virtual por cualquier medio total o parcial, sin permiso expreso de los autores.

## INDICE

	Pág.
Presentación	6
<b>Unidad I: El contexto del comportamiento organizacional</b>	<b>7</b>
1.1 Evolución histórica del comportamiento organizacional	7
1.2 Definición del comportamiento organizacional	9
1.3 Objetivos del comportamiento organizacional	10
1.4 Características del comportamiento organizacional	10
1.5 Fuerzas del comportamiento organizacional	11
1.6 Aspectos fundamentales del CO	12
1.7 Limitaciones del CO	15
<b>Unidad II: Las organizaciones</b>	<b>17</b>
2.1 Reciprocidad entre personas y organizaciones	18
2.2 Organizaciones como sistemas abiertos	19
2.3 Organizaciones como sistemas sociales	20
2.4 Naturaleza de las personas	21
<b>Unidad III: Estilos de comportamiento organizacional</b>	<b>24</b>
3.1 Sistema de comportamiento organizacional	24
3.2 estilos de comportamiento organizacional	28
3.3 Utilidad de los estilos de CO	32
3.4 Conclusiones de los estilos del CO	33
3.5 La comunicación	33
<b>Unidad IV: Cultura organizacional</b>	<b>37</b>
4.1 Sistema social	37
4.2 Valores de la cultura organizacional	38
4.3 Roles	39
4.4 Cultura organizacional	41
4.5 Características de la cultura organizacional	42
<b>Unidad V: Motivación y recompensas</b>	<b>45</b>
5.1 Definición de motivación	45
5.2 Teorías motivacionales	46
5.3 Interpretación de las teorías motivacionales	50
5.4 La administración y la motivación	50
5.5 Evaluación y retribución del rendimiento	50
<b>Unidad VI: El liderazgo y participación</b>	<b>53</b>
6.1 Definición	53
6.2 Administración y liderazgo	54
6.3 Herramientas del líder	54
6.4 Comportamiento del líder y habilidades	55

6.5 Enfoques del comportamiento del liderazgo	58
6.6 Enfoque de contingencias del liderazgo	60
6.7 El empowerment y participación	62
6.8 La participación	63
<b>Unidad VII: Comportamiento individual</b>	<b>65</b>
7.1 Las personas y las organizaciones	65
7.2 Las actitudes de los empleados	65
7.3 Efectos de las actitudes de los empleados	68
7.4 Cambio de actitudes de los trabajadores	70
7.5 Problemas en organizaciones e individuos	70
7.6 Calidad de vida en el trabajo	71
<b>Unidad VIII: Comportamiento interpersonal</b>	<b>73</b>
8.1 Conflicto en las organizaciones	73
8.2 Tipos de conflictos	74
8.3 Causas del conflicto organizacional	75
8.4 Proceso de resolución de conflictos	76
8.5 Lineamientos de resolución de conflictos	78
8.6 Comportamiento asertivo	79
<b>Unidad IX: Comportamiento grupal</b>	<b>82</b>
9.1 Dinámica de grupo	83
9.2 Etapas de desarrollo de un grupo	83
9.3 La organización informal	85
9.4 Beneficios y problemas del grupo informal	86
9.5 Grupos formales	87
9.6 Trabajo de equipo	87
<b>Unidad X: El cambio y sus efectos</b>	<b>92</b>
10.1 Administración del cambio	93
10.2 Efectos del cambio	94
10.3 Reacciones al cambio	95
10.4 Resistencia al cambio	96
10.5 Superación de la resistencia al cambio	97
10.6 Costos y beneficios del cambio	98
Bibliografía	100
Casos prácticos	102

## **PRESENTACIÓN**

En los nuevos escenarios por los cuales estamos transitando en el presente siglo, las organizaciones para su funcionamiento y evolución dependen del elemento humano con que cuentan, por lo que es fundamental analizar el papel que juega el factor humano en el desarrollo de las organizaciones. El ritmo acelerado de la vida actual en lo económico, social y político presentan múltiples incertidumbres, la comunicación fluye a gran velocidad y los cambios llevan a tomar decisiones con alto grado de creatividad para poder dar respuesta a los complejos obstáculos que se presentan.

En este mundo competitivo, el éxito de las organizaciones de hoy depende cada vez más de una gestión eficaz de los recursos humanos, la estructura y la tecnología pueden copiarse fácilmente; sin embargo el factor que hace que una empresa sea diferente son las personas. La calidad de los empleados, el entusiasmo y la satisfacción que tengan en sus trabajos, influye de manera importante en la productividad, en la calidad del servicio y en su supervivencia.

Actualmente las organizaciones y las personas están implicadas en una interacción compleja y continua, por lo que es necesario conocer cómo funcionan las organizaciones y el papel de las personas dentro de ellas a fin de alcanzar una mayor productividad, siendo necesario concentrar los esfuerzos en los aspectos claves del comportamiento organizacional.

El estudio del comportamiento organizacional es muy sensible y está de acuerdo con las características de la organización y su entorno. Para estar acorde con las exigencias de la modernidad actual, las organizaciones necesitan un cambio interno, utilizando la innovación para poder enfrentar las transformaciones rápidas y sucesivas y satisfacer las necesidades existentes en la sociedad

En el libro se plantean una serie de enfoques y conceptualizaciones que respondan a problemas y situaciones factibles de ocurrir en nuestro medio y que, a la vez, permitan aplicar la teoría explicada; para ello se ofrecen las herramientas gerenciales para que el estudiante se entrene en el diagnóstico de problemas y en la toma de decisiones, permitiéndole, de esta manera, lograr mejores resultados.

Esperamos satisfacer las expectativas del lector respecto a los contenidos del presente texto.

## UNIDAD I

### EL CONTEXTO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Como seres humanos vivimos en una sociedad compuesta por personas y organizaciones, las cuales ofrecen los bienes y servicios que necesitamos todos. En realidad nacemos en organizaciones, aprendemos y trabajamos en ellas y pasamos gran parte nuestra vida e incluso podemos decir que morimos en ellas. Chiavenato (2009) nos dice: *“Pasamos la mayor parte de nuestras vidas dentro de organizaciones o en contacto con ellas, ya sea trabajando, aprendiendo, divirtiéndonos, o comprando y usando los productos y servicios que ellas ofrecen”*p.6

Las organizaciones requieren ser administradas y quienes las dirigen deben conocer a cabalidad a sus recursos humanos que las hacen funcionar. Es necesario saber tratar a las personas teniendo en cuenta sus diferencias individuales, para poder relacionarnos y comunicarnos en forma eficiente, por lo tanto quienes dirigen las organizaciones deben poseer habilidades interpersonales para lograr una gestión eficaz.

#### **1.1 Evolución histórica del comportamiento organizacional**

Las relaciones humanas han existido siempre, la gente antes trabajaba en grupos pequeños y por lo tanto sus relaciones de trabajo eran simples y fáciles de llevar; sin embargo en esa época las personas trabajaban en condiciones infrahumanas y en jornadas de trabajo desde el amanecer hasta el anochecer, con muchos riesgos de enfermedad, suciedad y peligro, sin asistencia social ni beneficios.

Transcurrido el tiempo surge la revolución industrial, que propició la mecanización y automatización de los procesos operativos. Al inicio las condiciones de trabajo no cambiaron mucho, pero posteriormente las empresas empiezan a generar capital que les permitieron mejorar sus bienes y ofrece a los trabajadores mejores salarios, horarios más breves y por tanto más satisfacción en el trabajo. En 1800 Robert Owen, propietario de una fábrica fue uno de los primeros en considerar las necesidades humanas de los trabajadores, enseñó a los trabajadores aspectos de limpieza, no empleó niños y mejoró las condiciones de trabajo. Siendo el inicio del comportamiento organizacional.

A principios del siglo surge Frederick Taylor a quien se le conoce como el padre de la administración científica fue quien despertó el interés por las personas y los

cambios que generó prepararon el camino para el posterior desarrollo del comportamiento organizacional.

En los años veinte surgen los estudios de Hawthorne, este estudio se realizó en la Western Electric Company, en Illinois. Según Ibañez (2002) nos indica que estos estudios en un primer momento fueron hechos por ingenieros industriales, para determinar cómo se comportaban los empleados con diferentes intensidades de luz. Se formaron grupos experimentales y de control. El grupo experimental era expuesto a distintas intensidades de luz. Y el grupo de control era la misma. Los ingenieros llegaron a la conclusión que el grado de intensidad de luz no afectaba la productividad.

Los ingenieros pidieron a Elton Mayo que se uniera como asesor del experimento, se implementaron diversos cambios como la duración de la jornada laboral, períodos de descanso, beneficios de salud, condiciones de trabajo, etc. Se llegó a la conclusión de que los beneficios económicos no eran tan importantes para los trabajadores, sino que los sentimientos, el ambiente de trabajo y el ser considerado como personas, era lo que más influía en su rendimiento y productividad. Los resultados ayudaron a que se le diera mayor importancia al trabajador como parte de una organización y para que éste logre sus metas y objetivos.

Posteriormente surge el enfoque de recursos humanos, que sostiene que el trabajador es una persona capaz con recursos ilimitados, por lo tanto el papel del administrador es desarrollar esas capacidades y no controlar al trabajador para lograr su desempeño. El enfoque de contingencias propuesto por Fiedler que sostiene que el rendimiento efectivo depende de la armonía entre el estilo del líder para interactuar con sus subordinados y el grado de control e influencia que tiene. El enfoque de productividad fundado por Henry Fayol, quien planteaba que una buena gestión administrativa, con métodos adecuados y pronósticos científicos, los resultados serían inevitables. Luego surge el enfoque de sistemas que concibe a la organización como un sistema unitario que posee partes interrelacionadas. Los administradores ven a la organización como un todo y como una parte de un ambiente externo más amplio. La teoría de sistemas nos dice que la actividad de una parte de la organización afecta a todas las demás. Como podemos advertir el comportamiento organizacional que tiene que ver con las organizaciones y las personas que las conforman ha ido evolucionando y cambiando a lo largo del tiempo.

## 1.2 Definición de comportamiento organizacional

Para Chiavenato (2009) el comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos.

El comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas, ya sea individual o grupalmente, actúan en las organizaciones. Trata de identificar maneras en que las personas pueden actuar con mayor efectividad. El CO es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales. (Davis & Newstrom, 2002)

Robbins & Judge (2013) nos dice que “el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” p.10

Dailey (2012) considera que “El comportamiento organizacional intenta explicar el comportamiento humano dentro de las organizaciones, utilizando para ello las teorías pertinentes. Muchas de estas teorías hacen referencia a problemas a los que se enfrentan regularmente los directivos en su trabajo, como la motivación de sus subordinados; el trazado eficiente de la dirección estratégica de la firma; la prestación de un impecable servicio al cliente; el entrenamiento y la integración de las tareas de equipos auto dirigidos; la creación de sistemas de incentivos y de recompensas que reconozcan los logros personales dentro de un ambiente de culturas de gran desempeño laboral que dependen en gran medida de tecnologías digitales en las manos de equipos auto dirigidos” p. 14

Alles (2008) define “El comportamiento organizacional, como temática, se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando solas o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo” p. 19

Podemos decir que el comportamiento organizacional estudia las relaciones de los trabajadores con sus jefes y viceversa, de los equipos de trabajo, buscando consensos para el logro de los objetivos organizacionales y personales.

El CO nos brinda un conjunto de herramientas para ayudar a los administradores a observar el comportamiento de los individuos en la organización. Facilitar la comprensión en la complejidad de las relaciones interpersonales, las relaciones intergrupales, además analiza a las organizaciones como sistemas enteros que forma parte de sistemas más grandes.

### 1.3 Objetivos del comportamiento organizacional

Para Davis & Newstrom (2002) Los cuatro objetivos del comportamiento organizacional son:

- **Describir** sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas.
- **Entender** Por qué las personas se comportan como lo hacen, es decir, las razones, para buscar explicaciones y entender el comportamiento.
- **Predecir** el comportamiento futuro de los trabajadores, es decir, qué personas tendrían capacidad para ser más productivas y dedicadas y cuáles se caracterizan por ausentismo, retardos o conductas perturbadoras.
- **Controlar** al personal y desarrollar ciertas actividades humanas.

Los administradores son responsables de los resultados de rendimiento, desarrollo de habilidades, el trabajo en equipo y la productividad de los trabajadores. El CO es una herramienta humana para beneficio de los seres humanos y se aplica a toda clase de organizaciones como empresas, tanto de bienes como de servicios, gubernamentales o privadas.

### 1.4 Características del comportamiento organizacional

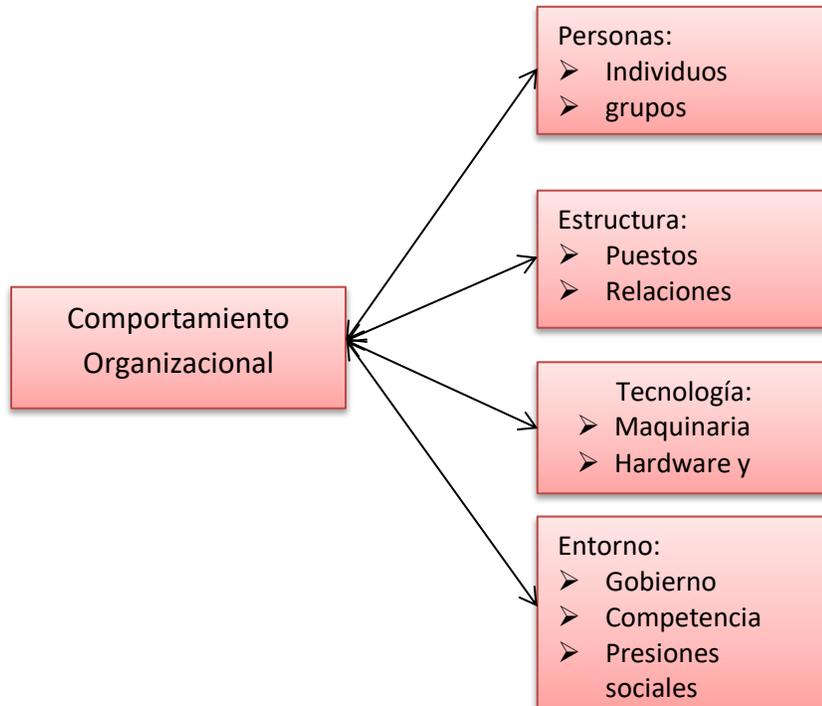
Chiavenato (2009) caracteriza el comportamiento organizacional:

- a) Una disciplina científica aplicada, ligada a cuestiones prácticas cuyo objetivo es ayudar a las personas y organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados buscando la satisfacción de los trabajadores.
- b) Se enfoca en las contingencias, identifica situaciones de la organización para manejarlas y obtener el máximo provecho; utiliza el enfoque de situaciones.
- c) Utiliza métodos científicos, formula hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente.
- d) Sirve para administrar a las personas en las organizaciones, el objetivo es ayudar a las personas y organizaciones a entenderse cada vez mejor.
- e) Se enriquece con el aporte de varias ciencias del comportamiento entre ellas: la psicología, la sociología, antropología, el derecho, la psicología social.

- f) Está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio como la teoría de las organizaciones, desarrollo organizacional, la administración de recursos humanos entre otras.

### 1.5 Fuerzas del comportamiento organizacional

El conjunto de fuerzas que afectan a las organizaciones actuales. La amplia gama de temas y tendencias en dichas fuerzas pueden clasificarse en cuatro áreas:



- a) **Personas:** Componen el sistema social interno de una compañía y está formado por individuos y por grupos tanto grandes como pequeños. Hay grupos informales, así como formales u oficiales. Los grupos son dinámicos pues se forman, cambian y se desintegran.

Las personas son seres vivos pensantes y con sentimientos, que trabajan en la organización para lograr sus objetivos. La fuerza laboral es muy diversa, lo que significa que los empleados llevan a su trabajo una amplia gama de antecedentes educativos, talentos y perspectivas.

- b) **Estructura:** La estructura define la relación formal y las funciones de las personas en las organizaciones. Existen administradores y empleados. Todas las personas tiene que estar relacionadas de manera estructurada para que su trabajo se coordine efectivamente. Esas relaciones pueden generar problemas complejos

de cooperación, negociación y toma de decisiones. Muchas estructuras se han horizontalizado es decir existen menos niveles, pero con la reducción de personal para reducir costos y mantener la competitividad. Otras se han vuelto más complejas por la fusión de empresas.

- c) **Tecnología:** La tecnología aporta los recursos con que trabajan las personas e influye en la tarea que ellas realizan. La tecnología ayuda en la construcción de edificios, diseño de maquinarias, se crean procesos de trabajo y se unen recursos. La tecnología afecta las relaciones laborales. El gran beneficio de la tecnología es que permite a las personas trabajar más y hacerlo de la mejor manera. La tecnología tiene costos y beneficios, Ej. El uso de Robots en la producción, el cambio impresionante de la economía de manufactura por la de servicios, el adelanto de las características de las computadoras, el uso generalizado de la información (Internet) y la necesidad de responder a las exigencias sociales de mejor calidad de bienes y servicios a precios aceptables.
- d) **Ambiente:** Toda organización funciona en el contexto de un ambiente interno y otro externo. Ninguna organización existe aislada, es parte de un sistema más grande que abarca otros elementos, como el gobierno, las familias y otras organizaciones. Numerosos cambios del ambiente generan exigencias para las organizaciones. Los nuevos productos y la competencia por captar clientes provienen de todo el mundo, la globalización del mercado crea un contexto dinámico e incluso caótico para un grupo de personas. Ninguna organización puede escapar a la influencia de su ambiente externo. Este afecta las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo, además de generar competencia por los recursos y el poder.

## **1.6 Aspectos fundamentales del comportamiento organizacional**

El comportamiento organizacional parte de un conjunto de conceptos fundamentales que giran alrededor de la naturaleza de las personas y organizaciones. Según Davis & Newstrom (2002) especifican que estos conceptos fundamentales en:

### **Naturaleza de las personas.**

- a) **Diferencias individuales:** las personas tienen mucho en común (se emocionan con un logro y sufren ante la pérdida de un ser amado), pero también cada persona difiere de las demás. La idea de las diferencias individuales está sustentada en la ciencia. Cada persona es diferente a las demás probablemente en millones de formas de igual forma que el ADN de cada quien es diferente. La idea de las diferencias individuales proviene de la psicología, desde el nacimiento cada individuo es singular y las experiencias individuales después del nacimiento hace que sean las personas más diferentes. Por ello los

administradores pueden motivar a los trabajadores dándoles trato individual, no estadístico. Estas diferencias suele llamarse Ley de las diferencias individuales.

- b) Percepción:** Las personas ven el mundo y su contenido de manera distinta, incluso cuando se les muestra el mismo objeto. La percepción es la forma singular en que cada persona, ve, organiza e interpreta su entorno. Los individuos utilizan un marco de referencia organizado, formado con experiencias y valores acumulados durante toda su vida. Tener puntos de vista singulares es lo que hace que las personas sean seres humanos y no máquinas racionales.

Cada persona reacciona no a un mundo objetivo, sino a un mundo que juzga según sus creencias, valores y expectativas. Esta forma de reacción lleva al proceso de **percepción selectiva**, en la que el individuo presta atención a características de su ambiente laboral que son compatibles con sus propias expectativas. Los administradores deben aprender a esperar diferencias de percepción de sus empleados, aceptarlos como seres emocionales y administrarlos de manera individualizada.

- c) La persona como un todo:** Aunque algunas organizaciones les gustaría emplear sólo las habilidades o el cerebro de sus empleados, en realidad contratan a la persona como un todo. Las habilidades no existen independientemente de los antecedentes o conocimientos. La vida en el hogar no puede separarse por completo de la vida laboral, de igual modo que no es posible separar los problemas emocionales de los padecimientos físicos. Las personas funciona como seres humanos completos.

- d) Comportamiento motivado:** La psicología nos dice que el comportamiento normal tiene ciertas causas. Estas suelen relacionarse con las necesidades de las personas o con las consecuencias que resultan de sus actos. En el caso de las necesidades, las personas están motivadas por lo que ellas quieren. La motivación es indispensable para el funcionamiento de las organizaciones, sin importar con cuanta tecnología y equipos cuente una organización, esos recursos no pueden usarse hasta que los manejen personas motivadas.

- e) Deseo de participación:** En la actualidad muchos trabajadores buscan oportunidades en el trabajo para participar en decisiones importantes, con lo que aportan sus talentos e ideas al éxito de la organización. Están ávidos de una oportunidad para compartir lo que saben y aprender de la experiencia. Por ende, las organizaciones necesitan brindar oportunidades de participación significativa, ello puede lograrse mediante el empowerment de los empleados, práctica que genera beneficios mutuos para ambas partes.

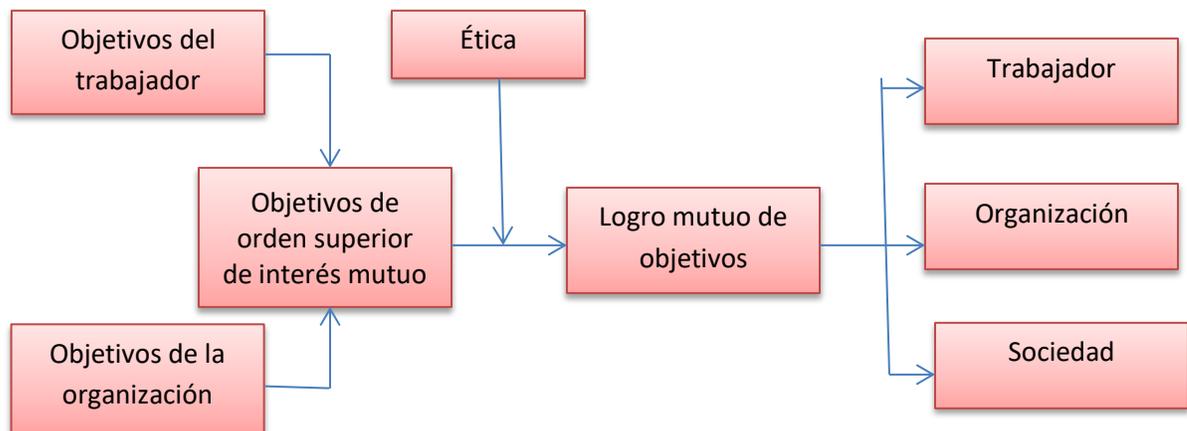
- f) **Valor de la persona:** Las personas merecen trato distinto del que se da a los demás factores de la producción, porque ocupan un orden superior en el universo. Por eso quieren que las traten con interés, respeto y dignidad, trato que exigen cada vez más de sus patrones. Quieren ser valorados por sus conocimientos y habilidades, además de tener oportunidades para desarrollarse.

### Naturaleza de las organizaciones

- a) **Sistemas sociales:** Se aprende de la sociología que las organizaciones son sistemas sociales, por lo que sus actividades están regidas por leyes sociales y psicológicas. De igual modo que las personas tienen necesidades psicológicas, también poseen roles y estatus sociales. Su comportamiento está influido por su grupo y por sus intereses sociales.

En las organizaciones coexisten dos tipos de sistemas sociales. Uno es el sistema social formal (oficial) y el otro, es el sistema social informal. Todas las partes de un sistema social son interdependientes y cada una está sujeta a la influencia de las demás y todo se relaciona con todo.

- b) **Interés mutuo:** Las organizaciones necesitan de las personas, y estas, de las organizaciones. Los administradores necesitan de los empleados para que les ayuden a alcanzar los objetivos de la organización, y las personas, de las organizaciones para el logro de sus objetivos personales. El interés mutuo constituye un objetivo de orden superior, que puede lograrse solo mediante el esfuerzo integrado de los individuos y sus patrones.



El interés mutuo constituye un objetivo de orden superior para los trabajadores, la organización y la sociedad.

- c) **Ética:** El trato ético es necesario para atraer y retener a empleados valiosos, a fin de retener a los buenos trabajadores, a fin de tener éxito, las empresas deben tratar de manera ética a su fuerza de trabajo. Muchas organizaciones han creado códigos de ética, hacen declaraciones públicas de sus valores éticos, proporcionan capacitación en ética, recompensan a sus trabajadores por su comportamiento ético notable, hacen propaganda a los modelos de roles positivos y establecen procedimientos para controlar la conducta indebida.

Cuando los objetivos y acciones de una organización son éticos, el interés mutuo crea un sistema de retribución triple:

- Las personas encuentran más satisfacción cuando hay cooperación y trabajo en equipo, ya que aprenden, crecen y contribuyen.
- La empresa tiene más éxito, ya que funciona con mayor efectividad, se mejora la calidad, y se reducen los costos.
- El mayor beneficiario es la sociedad porque obtiene mejores productos y servicios, ciudadanos más capaces y un ambiente global de cooperación y progreso.

### **1.7 Limitaciones del comportamiento organizacional.**

Si bien es cierto el comportamiento organizacional tiene una serie de beneficios en áreas como el ausentismo, rotación, nivel de estrés y el rendimiento de los empleados; sin embargo también debe reconocerse sus limitaciones ya que éste no anula los conflictos ni la frustración, pero puede reducirlos.

Entre las limitaciones tenemos:

- a) **Prejuicios respecto del comportamiento:** Las personas que carecen de comprensión de los sistemas pueden presentar prejuicios respecto del comportamiento, lo que los lleva a tener un punto de vista limitado en que resaltan las experiencias que satisfacen a los empleados mientras se pasa por alto el sistema más amplio de la organización y su relación con todos sus públicos.

Este problema es un reflejo de la visión túnel, en que la persona tiene un punto de vista limitado como si viera a través del túnel o usara anteojeras. Pasando por alto el paisaje circundante. Lo que puede lesionar tanto a los trabajadores como a la organización.

- b) **Ley de los rendimientos decrecientes:** El énfasis excesivo de las prácticas del comportamiento organizacional puede generar resultados negativos como lo indica la Ley de los rendimientos decrecientes, que indica que al llegar a cierto punto los aumentos de una práctica aconsejable producen rendimientos cada vez

menores, que luego llegan a cero e incluso se vuelven negativos conforme se añaden más incrementos. Esto implica que en cualquier situación dada, existe una cantidad óptima de una práctica aconsejable, como el reconocimiento o participación. Cuando se excede dicho punto disminuye el rendimiento. En otras palabras, que una práctica sea aconsejable no significa que una mayor cantidad de ella sea más aconsejable. Más de algo bueno no es necesariamente bueno. Esta relación demuestra que la eficacia organizacional se logra no al maximizar una variable humana, sino al trabajar con todas las variables del sistema en forma equilibrada.

- c) **Manipulación poco ética de las personas:** Una preocupación en relación con el comportamiento organizacional es que sus conocimientos puedan usarse para manipular a las personas de manera poco ética, así como para el desarrollo de su potencial. Quienes carecen de respeto por la dignidad básica de los seres humanos podrían aprender las ideas del comportamiento organizacional y utilizarlas para fines egoístas.

El liderazgo ético reconoce los siguientes principios:

- Responsabilidad: la responsabilidad hacia otros surge siempre que las personas tienen poder en una organización.
- Comunicación abierta: la organización debe tener un sistema de comunicación abierto y bidireccional, donde se reciba abiertamente lo que aportan las personas y se les revelen de igual manera sus operaciones.
- Análisis de costo-beneficio: además de los costos y beneficios económicos, los costos y beneficios humanos y sociales de una actividad deben analizarse para determinar si se procede o no con la actividad.

## UNIDAD II

### LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones tienen una estructura compleja y se basan en la cooperación e interdependencia entre personas, las organizaciones aparecen cuando las personas como individuos solos no pueden alcanzar sus objetivos, por lo tanto requieren unir esfuerzos para lograr resultados.

El estudio del comportamiento organizacional debe iniciarse en las organizaciones, en ellas se desarrolla el comportamiento, las organizaciones son sistemas sociales abiertos que actúan en interacción con el entorno. El estudio de una organización no debe limitarse a la descripción de sus partes estructurales, sino que requieren una visión sistémica y holística, considerando que las organizaciones son dinámicas y cambiantes de acuerdo a las circunstancias y el contexto.

Chiavenato (2009) define a “las organizaciones como entidades sociales creadas para alcanzar objetivos comunes. Están formadas por predios, instalaciones, equipo, tecnología, sistemas, procesos de trabajo, recursos como capital y materias primas, etc.”. P. 26

Según Chiavenato las organizaciones están estructuradas de la siguiente manera:

	QUE SON:	QUÉ TIENEN:	QUÉ HACEN:
ORGANIZACIONES	Tienen personas	Comportamiento humano	Satisfacen necesidades Desarrollan grupos Crean acción organizada Motivan a las personas Desarrollan actitudes Aportan.
	Están organizadas	Estructura organizacional	Nacen Crecen Cambian Se agrupan Se dividen
	Tienen personas que desempeñan alguna actividad	Procesos organizacionales	Crean productos y servicios Contribuyen al bienestar social Comunican Toman decisiones

Fuente: Chiavenato

## **2.1 Reciprocidad entre personas y organizaciones**

Las personas buscamos ingresar a las organizaciones para ofrecer nuestros conocimientos, experiencia y competencias y satisfacer nuestras expectativas y lograr nuestras metas u objetivos. Por otro lado las organizaciones dependen de las personas para poder funcionar y vender sus productos y servicios, es decir existe una interdependencia entre personas y organizaciones.

Las personas aportan a la organización:

- Trabajo
- Esfuerzo
- Dedicación
- Realización de objetivos
- Valor agregado
- Utilización de conocimientos

Las organizaciones ofrecen:

- Salarios y prestaciones
- Capacitación y aprendizaje
- Seguridad
- Ambiente de trabajo adecuado
- Oportunidad de crecimiento
- Participación

Las personas requieren de la organización:

- Un lugar adecuado donde trabajar
- Reconocimientos y recompensa
- Oportunidades de crecimiento
- Participación en las decisiones
- Libertad y autonomía
- Apoyo y respaldo: liderazgo innovador
- Posibilidades de empleo y ocupación
- Camaradería y compañerismo
- Alegría, diversión y satisfacción
- Calidad de vida en el trabajo.

Las organizaciones requieren de las personas:

- Enfoque en la misión de la organización
- Enfoque en la visión de futuro de la organización
- Orientación al cliente

- Orientación en metas y resultados
- Enfoque en la mejora y el desarrollo organizacional
- Enfoque en el trabajo en equipo
- Compromiso y dedicación
- Telendo, habilidades y competencias
- Aprendizaje y crecimiento personal
- Ética y responsabilidad.

## **2.2 Organizaciones como sistemas abiertos**

Las organizaciones se encuentran en un proceso continuo de intercambios con el entorno, es decir la organización forma parte de una sociedad. Las organizaciones son sistemas que actúan dentro de otros sistemas, son elementos que actúan entre sí y buscan lograr o alcanzar objetivos. Las organizaciones requieren del entorno recursos, energía, información, insumos y conocimiento, que vienen a ser las entradas o inputs; los resultados de sus procesos, los productos o servicios que pone al servicio del entorno son los outputs. Por tanto las organizaciones, la economía y la sociedad, interactúan de forma dinámica con el entorno por medio de entradas y salidas que en muchos casos no son conocidas con exactitud.

Características de las organizaciones abiertas:

Para Chiavenato (2009) las organizaciones tienen las siguientes características:

- a) Importación y exportación: Las organizaciones importan del entorno los recursos, materiales, insumos y energía para abastecer sus operaciones y exporta continuamente al entorno los productos o servicios que produce, es decir se da en inputs y outputs.
- b) Homeostasis: las organizaciones deben asegurar su equilibrio pese a las variaciones del entorno, garantizando y manteniendo constante la cantidad de energía que importa y exporta al entorno para asegurar su estabilidad y supervivencia.
- c) Adaptabilidad: es el cambio de organización del sistema, de su interacción o de las exigencias requeridas para lograr un estado de equilibrio nuevo y diferente, acorde con el entorno; para ello se debe seguir un proceso de retroalimentación constante para ajustar a la organización a determinadas pautas de funcionamiento o corregir las posibles desviaciones.
- d) Morfogénesis: es una desviación de la adaptabilidad del sistema abierto a su entorno. El sistema abierto tiene la capacidad de modificarse en su estructura a diferencia de los sistemas cerrados o biológicos. Una máquina no puede cambiar sus engranajes, un animal no puede crear una cabeza más o un brazo; pero las

organizaciones si pueden modificar continuamente su estructura y constitución para facilitar el logro de sus objetivos.

- e) **Negentropía o entropía negativa:** la entropía es un proceso por el cual las formas organizadas tienden a su agotamiento, la desorganización y desintegración y la muerte. Se trata de la degradación propia de los sistemas cerrados por su desgaste. Para sobrevivir los sistemas abiertos se reabastecen de energía e insumos más allá de sus necesidades básicas a fin de mantener indefinidamente su estructura organizacional por medio de la entropía negativa.
- f) **Sinergia:** es lo contrario de entropía. Representa el esfuerzo simultáneo de varias partes o subsistemas de la organización en beneficio de una misma función. Así la sinergia es un efecto multiplicador de las partes que hace que el resultado de una organización sea diferente a la suma de sus partes o de sus insumos.

Esto determina la perspectiva sistémica u holística que es una nueva manera de ver las cosas, no solo en términos de alcance, sino en cuanto al enfoque; es una nueva forma de percibir el todo y sus partes, lo que está dentro y fuera, el total y la especialización de las partes, la integración interna y adaptación externa, la eficiencia y la eficacia. Se busca tener una visión del total y no de las partes, es como tener una visión del bosque y no de cada árbol.

### **2.3 Las organizaciones como sistemas sociales**

Las organizaciones son sistemas sociales compuestas por personas que requieren la coordinación y colaboración de las personas individuales para realizar sus actividades, por ello necesario analizar las organizaciones como sistemas sociales y de interés mutuo.

- a) **Sistemas sociales:** Se aprende de la sociología que las organizaciones son sistemas sociales, por lo que sus actividades están regidas por leyes sociales y psicológicas. De igual modo que las personas tienen necesidades psicológicas, también poseen roles y estatus sociales. Su comportamiento está influido por su grupo y por sus intereses sociales.

En las organizaciones coexisten dos tipos de sistemas sociales. Uno es el sistema social formal (oficial) y el otro, es el sistema social informal. Todas las partes de un sistema social son interdependientes y cada una está sujeta a la influencia de las demás y todo se relaciona con todo.

- b) **Interés mutuo:** Las organizaciones necesitan de las personas, y estas, de las organizaciones. Los administradores necesitan de los empleados para que les ayuden a alcanzar los objetivos de la organización, y las

personas, de las organizaciones para el logro de sus objetivos personales. El interés mutuo constituye un objetivo de orden superior, que puede lograrse solo mediante el esfuerzo integrado de los individuos y sus patrones.

- c) **Ética:** El trato ético es necesario para atraer y retener a empleados valiosos, a fin de retener a los buenos trabajadores, a fin de tener éxito, las empresas deben tratar de manera ética a su fuerza de trabajo. Muchas organizaciones han creado códigos de ética, hacen declaraciones públicas de sus valores éticos, proporcionan capacitación en ética, recompensan a sus trabajadores por su comportamiento ético notable, hacen propaganda a los modelos de roles positivos y establecen procedimientos para controlar la conducta indebida.

Cuando los objetivos y acciones de una organización son éticos, el interés mutuo crea un sistema de retribución triple:

- Las personas encuentran más satisfacción cuando hay cooperación y trabajo en equipo, ya que aprenden, crecen y contribuyen.
- La empresa tiene más éxito, ya que funciona con mayor efectividad, se mejora la calidad, y se reducen los costos.
- El mayor beneficiario es la sociedad porque obtiene mejores productos y servicios, ciudadanos más capaces y un ambiente global de cooperación y progreso.

## 2.4 Naturaleza de las personas

Las personas buscan ingresar a las organizaciones para tener un desempeño profesional, aplicar sus conocimientos habilidades y talentos y expectativas que generalmente no son las mismas en todos. Para Davis & Newstrom (2002) la naturaleza de las personas radica en:

- g) **Las diferencias individuales:** las personas tienen mucho en común (se emocionan con un logro y sufren ante la pérdida de un ser amado), pero también cada persona difiere de las demás. La idea de las diferencias individuales está sustentada en la ciencia. Cada persona es diferente a las demás probablemente en millones de formas de igual forma que el ADN de cada quien es diferente. La idea de las diferencias individuales proviene de la psicología, desde el nacimiento cada individuo es singular y las experiencias individuales después del nacimiento hace que sean las personas más diferentes. Por ello los administradores pueden motivar a los trabajadores dándoles trato individual, no estadístico. Estas diferencias suelen llamarse Ley de las diferencias individuales.

- h) La percepción:** Las personas ven el mundo y su contenido de manera distinta, incluso cuando se les muestra el mismo objeto. La percepción es la forma singular en que cada persona, ve, organiza e interpreta su entorno. Los individuos utilizan un marco de referencia organizado, formado con experiencias y valores acumulados durante toda su vida. Tener puntos de vista singulares es lo que hace que las personas sean seres humanos y no máquinas racionales.

Cada persona reacciona no a un mundo objetivo, sino a un mundo que juzga según sus creencias, valores y expectativas. Esta forma de reacción lleva al proceso de percepción selectiva, en la que el individuo presta atención a características de su ambiente laboral que son compatibles con sus propias expectativas. Los administradores deben aprender a esperar diferencias de percepción de sus empleados, aceptarlos como seres emocionales y administrarlos de manera individualizada.

- i) La persona como un todo:** Aunque algunas organizaciones les gustaría emplear sólo las habilidades o el cerebro de sus empleados, en realidad contratan a la persona como un todo. Las habilidades no existen independientemente de los antecedentes o conocimientos. La vida en el hogar no puede separarse por completo de la vida laboral, de igual modo que no es posible separar los problemas emocionales de los padecimientos físicos. Las personas funcionan como seres humanos completos.
- j) El comportamiento motivado:** La psicología nos dice que el comportamiento normal tiene ciertas causas. Estas suelen relacionarse con las necesidades de las personas o con las consecuencias que resultan de sus actos. En el caso de las necesidades, las personas están motivadas por lo que ellas quieren. La motivación es indispensable para el funcionamiento de las organizaciones, sin importar con cuánta tecnología y equipos cuente una organización, esos recursos no pueden usarse hasta que los manejen personas motivadas.
- k) El deseo de participación:** En la actualidad muchos trabajadores buscan oportunidades en el trabajo para participar en decisiones importantes, con lo que aportan sus talentos e ideas al éxito de la organización. Están ávidos de una oportunidad para compartir lo que saben y aprender de la experiencia. Por ende, las organizaciones necesitan brindar oportunidades de participación significativa, ello puede lograrse mediante el empowerment de los empleados, práctica que genera beneficios mutuos para ambas partes.
- l) El valor de la persona:** Las personas merecen trato distinto del que se da a los demás factores de la producción, porque ocupan un orden superior en el

universo. Por eso quieren que las traten con interés, respeto y dignidad, trato que exigen cada vez más de sus patrones. Quieren ser valorados por sus conocimientos y habilidades, además de tener oportunidades para desarrollarse.

## **UNIDAD III**

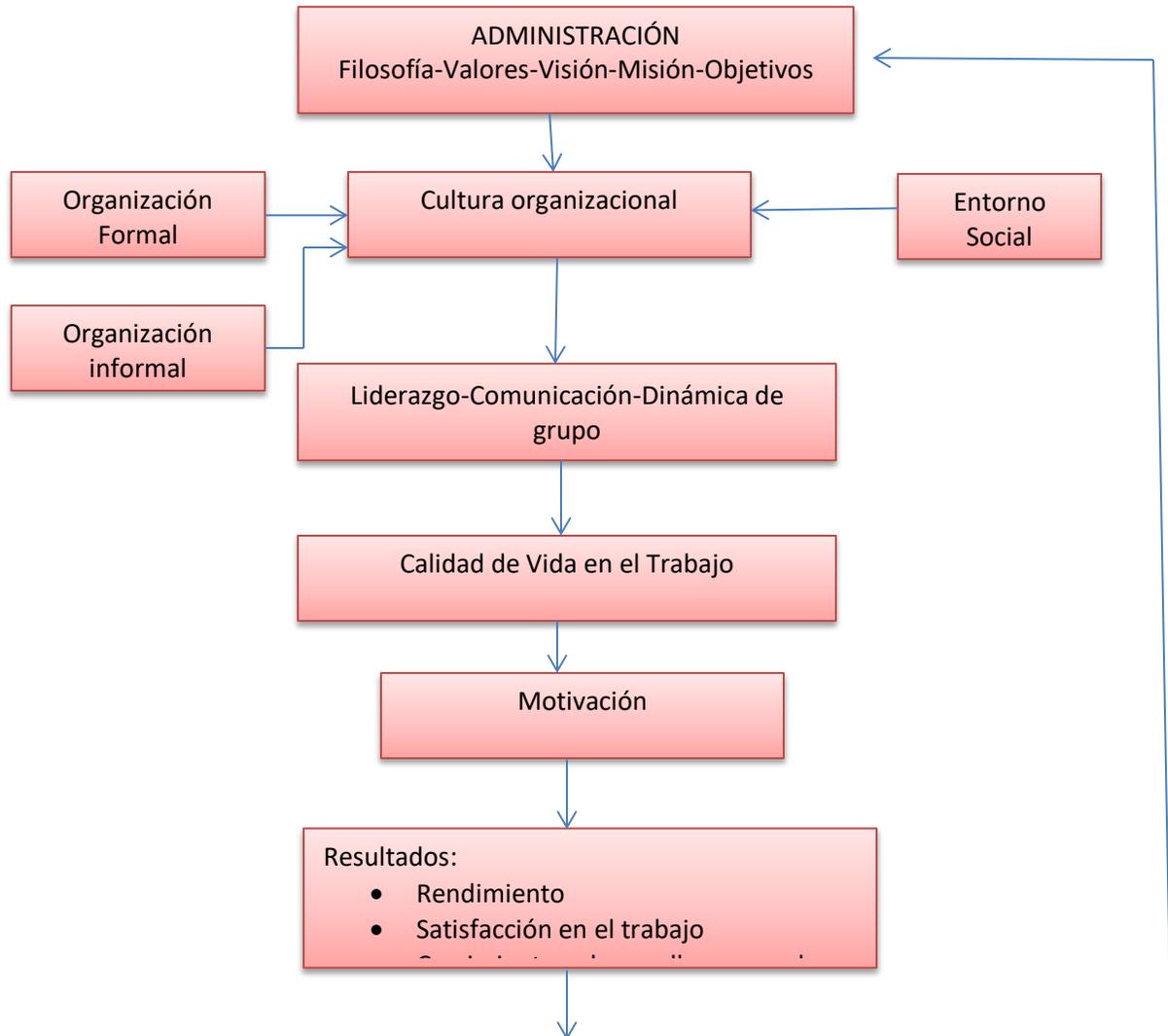
### **ESTILOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Las organizaciones son diferentes en cuanto al estilo de comportamiento organizacional que prevalece en ellas de acuerdo con la forma cómo los gerentes o directores las dirigen.

Las organizaciones han sufrido cambios enormes durante los dos últimos siglos. Los patrones de los viejos tiempos han influido poderosamente en los empleados y las empresas. Muchas de las antiguas reglas se han vuelto obsoletas por lo que las empresas experimentan nuevas formas de atraer y motivar a sus trabajadores. Pero es evidente que las reglas de trabajo varían en cada organización, con el tiempo y con las culturas. Podemos afirmar que cada organización tiene su propio sistema de organización y conducción de los procesos, lo que se refleja en el comportamiento organizacional que prevalece. Por lo que veremos la estructura del sistema de comportamiento organizacional y sus componentes.

#### **3.1 Sistema de comportamiento organizacional**

Las organizaciones para alcanzar sus objetivos en la creación de bienes o servicios necesitan implementar una adecuada comunicación y operación de un sistema de comportamiento organizacional. el sistema existe en toda organización, aunque en formas distintas, pero para que una organización alcance sus objetivos debe implementar su estilo de comportamiento organizacional comunicarlo y adaptarlo a las nuevas condiciones que se presente en el contexto.



**Fuente: Davis & Newstrom**

### Elementos del Sistema

El sistema se cimienta en las creencias e intenciones de quienes se unen para crearlo y de los administradores encargados de operarlo.

- a) **Filosofía:** del CO que manejan los administradores, que es un conjunto de supuestos y creencias acerca de cómo son las actividades, su propósito y la forma en que deberían ser. Tal filosofía es a veces explícita y en otras implícita, es decir, permanece en la mente de los administradores. Cinco filosofías del CO: autocrática, de custodia, de apoyo, colegiada y sistémica. La filosofía del CO se deriva de dos fuentes:
  - **Las premisas de hechos:** representa un punto de vista descriptivo de cómo se comporta el mundo, se deriva de las investigaciones de las ciencias del

comportamiento y de las experiencias personales que se adquieren gracias al aprendizaje directo e indirecto en la vida.

- **Las premisas de valores:** constituye un punto de vista acerca de cuán aconsejables son ciertos objetivos y actividades, están bajo control de la persona, ésta las elige, modifica, desecha o sustituye.
- b) **La visión:** Es un desafío de lo que puede ser la organización y sus miembros, un futuro posible y deseable. Es necesario que los líderes creen proyecciones interesantes acerca de hacia dónde debe ir la organización y cuáles son los cambios importantes del futuro.
- c) **Misión:** En ella se identifica el campo del negocio, los nichos de mercado a los que intenta servir, los tipos de clientes y las razones de su existencia. Las declaraciones de la misión son más descriptivas y menos orientadas al futuro, es necesario traducirlas en objetivos para que resulten operativas y útiles.
- d) **Los objetivos:** Son los logros que pretende la organización para determinado periodo (de 1 a 5 años). La definición de objetivos es un proceso complejo ya que los objetivos de los altos directivos deben fusionarse con los objetivos de los empleados, que llevan consigo necesidades psíquicas, sociales y económicas a la organización, además existen objetivos en los niveles individual, grupal y de la organización en sentido más amplio, de modo que se precisa de una integración.
- e) **Cultura organizacional:** Tanto la filosofía, valores, visión, misión y los objetivos ayudan a crear una cultura organizacional reconocible. Esta cultura refleja la organización formal, con sus políticas, estructura y procedimientos formales, así como el entorno social y cultural existente. Además, los administradores deben estar conscientes de la organización informal y colaborar con sus miembros para crear normas positivas.
- f) **Liderazgo, comunicación y dinámica de grupo:** A partir de todo lo anterior, se espera que los administradores usen el estilo de liderazgo, habilidades de comunicación y sus conocimientos de la dinámica interpersonal y grupal en la creación de una calidad de vida en el trabajo apropiada para sus trabajadores.
- g) **Motivación:** Cuando se realiza correctamente la tarea anterior, los trabajadores se sienten motivados para el logro de los objetivos de la empresa. Sin embargo, la motivación puede verse afectada por factores situacionales en un momento dado, por lo que los líderes deben aprender a administrar de manera contingente la motivación de sus empleados.
- h) **Resultados:** El resultado de un sistema de CO efectivo es la motivación que, combinada con las habilidades y capacidades de los empleados, lleva al logro de los objetivos de rendimiento y a la satisfacción de los trabajadores. Se crea una relación bidireccional de apoyo mutuo, lo cual significa que

administradores y empleados influyen unos a otros y se benefician conjuntamente, generando crecimiento y desarrollo personales..

**Ejemplo de una declaración de filosofía:**

- Estamos comprometidos con la calidad, rentabilidad y excelencia técnica.
- Las personas deben tratarse con consideración, confianza y respeto.
- Cada persona es valiosa, es única y realiza una contribución.
- Todos los empleados deben comprometerse incesantemente con el rendimiento de excelencia.
- El trabajo en equipo puede y debe producir mucho más que la suma de los esfuerzos individuales.
- La innovación es esencial.
- La comunicación abierta es importante para lograr el éxito.
- Las decisiones deben tomarse de manera participativa.

Robbins & Judge (2015) nos ofrecen otro modelo de Comportamiento organizacional que considera los siguientes componentes:

1. Insumos: son la personalidad, la estructura del grupo y la cultura organizacional conducen los procesos. Estos insumos preparan el escenario para lo que ocurrirá en una organización.
2. Procesos: son las acciones que las personas, los grupos y las organizaciones realizan como resultado de los insumos y que conducen a resultados.
3. Resultados: es lo que se desea explicar o predecir. Los resultados se dan a nivel individual como las actitudes y la satisfacción y desempeño; a nivel grupal cohesión, funcionamiento y funcionamiento y a nivel organizacional la rentabilidad y supervivencia.

## MODELO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



### 3.2 Estilos de comportamiento organizacional

El estilo constituye el sistema de creencias que predominan en el pensamiento de los que dirigen organizaciones y afecta sus acciones en cada organización.

Douglas Mc Gregor (1957) planteó que las políticas de recursos humanos, estilos de toma de decisiones, prácticas operativas e incluso los diseños organizacionales de los administradores, provienen de supuestos clave acerca del comportamiento organizacional, relacionados con dos tipos de acciones que emprenden los administradores:

**Supuestos de la Teoría X:** es un conjunto de supuestos tradicional acerca de las personas, considera que a muchas les desagrada el trabajo y lo evitan, tienen poca ambición y evitan responsabilidades, son egocéntricos, indiferentes a las necesidades organizacionales y resistentes al cambio; los administradores se ven forzados a aplicar la coerción y el control y las amenazas con los empleados para lograr un rendimiento satisfactorio.

**Supuestos de la Teoría Y:** tiene un enfoque más humanista y de apoyo al personal, si los administradores proporcionan el ambiente adecuado para liderar el potencial de los empleados, el trabajo se vuelve tan natural como las actividades recreativas o reposo. Los administradores creen que los trabajadores son capaces de aplicar la autodirección y el autocontrol al servicio de los objetivos.

Los modelos como las teorías X y Y también se denominan paradigmas y son marcos de referencia de posibles explicaciones sobre el funcionamiento de la realidad. Todo modelo que utiliza un administrador suele partir de algunos supuestos acerca de las personas y lleva a ciertas interpretaciones, consecuencias e incluso predicciones.

Los paradigmas se convierten en guías poderosas del comportamiento administrativo. Los administradores tienden a actuar conforme a sus pensamientos, ya que los predominantes les sirve de guía.

## MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

	<b>AUTOCRÁTICO</b>	<b>DE CUSTODIA</b>	<b>DE APOYO</b>	<b>COLEGIADO</b>	<b>SISTÉMICO</b>
<b>Base del modelo</b>	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Sociedad	Confianza, comunidad y significado.
<b>Orientación administrativa</b>	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo de equipo	Preocupación y comprensión
<b>Orientación del empleado</b>	Obediencia	Seguridad y prestaciones	Rendimiento en el trabajo	Comportamiento responsable	Propiedad psicológica
<b>Resultado psicológico en el empleado</b>	Dependencia respecto del jefe	Dependencia respecto de la organización	Participación	Autodisciplina	Automotivación
<b>Necesidades del empleado satisfechas</b>	Subsistencia	Seguridad	Estatus y reconocimiento	Realización personal	Una amplia gama
<b>Resultado en el rendimiento</b>	Mínimo	Cooperación pasiva	Reconocimiento de la motivación	Entusiasmo moderado	Pasión y compromiso con los objetivos de la organización

Fuente Davis & Newstrom

**A. Modelo Autocrático:** Este modelo tiene sus raíces en la historia, se convirtió en el modelo prevaleciente de la Revolución Industrial, depende del poder, quienes mandan exigen y el empleado que no acate las órdenes es castigado. La orientación administrativa es de autoridad oficial y formal, la autoridad se delega mediante la cadena de mando, suponen que es necesario dirigir, persuadir, y obligar a la gente para lograr su rendimiento, los empleados solo obedecen órdenes, esto lleva al control estricto de los empleados en el trabajo. Los trabajadores reciben sueldos mínimos por lo que su rendimiento también es mínimo. El modelo autocrático es una forma de lograr que se realice el trabajo, su debilidad reside en el alto costo humano.

**B. Modelo de Custodia.** Conforme los administradores empezaron a estudiar a sus empleados, se dieron cuenta que, si bien los trabajadores no replicaban al jefe, pero “replicaban en el pensamiento”, los empleados estaban llenos de inseguridad, frustración y agresividad hacia su jefe. Además los trabajadores por esa situación iban a su casa y se desahogaban con su familia o vecinos. Por ello se empezó a preocupar por las necesidades de seguridad de los trabajadores, a través de programas de bienestar y prestaciones. Estaban aplicando el modelo de custodia del CO que dependía de los recursos económicos. La orientación administrativa es hacia el dinero, los patrones buscan la seguridad como la fuerza motivadora, por lo que lleva al empleado a depender de la organización.

Quienes trabajan en un ambiente de custodia se preocupan por sus retribuciones económicas y prestaciones; como resultado se logra una cooperación pasiva. En la práctica este modelo tiene también muchos tonos de grises, del oscuro al claro. Su mayor ventaja es que brinda seguridad y satisfacción a los trabajadores, pero no se sienten motivados para crecer, ni para cultivar al máximo sus capacidades.

**C. Modelo de Apoyo:** Un detonador clave del enfoque de apoyo fue una sucesión de investigaciones en la planta Hawthorne de la Compañía Western Electric en los decenios de 1920 y 1930, encabezados por Elton Mayo, en su experimento sacaron en conclusión que el empleado no es una simple herramienta, sino un individuo con personalidad compleja, difícil de entender. También destacaron la importancia de comprender la dinámica de grupo, aunada a la aplicación de la supervisión de apoyo. El estudio marcó un hito en la evolución histórica del CO y despertó interés en el modelo de apoyo, el mismo que depende del liderazgo, los administradores crean un ambiente de ayuda que favorece el crecimiento de los empleados y el alcance de los intereses de la organización. Los trabajadores tienen motivación para contribuir y mejorar si los administradores les brindan la oportunidad.

El resultado psicológico es la sensación de participación en las tareas de la organización, los trabajadores se sienten más motivados ya que se satisfacen mejor sus necesidades de estatus y reconocimiento.

El comportamiento de apoyo no requiere dinero, la función del administrador es ayudar a que los empleados resuelvan sus problemas y realicen su trabajo. Este modelo ha recibido amplia aceptación entre muchos administradores.

**D. Modelo Colegiado:** Una extensión útil del modelo de apoyo es el modelo colegiado que entraña un concepto de equipo. Se usó tradicionalmente en las líneas de montaje, es más útil con el trabajo no programado, un ambiente intelectual y la libertad considerable en el trabajo mismo.

El modelo colegiado depende que los administradores generen una sensación de sociedad con los empleados; el resultado es que éstos se sienten necesarios y útiles.

La administración se orienta hacia el trabajo en equipo, la respuesta es de responsabilidad, el resultado psicológico es la autodisciplina. En este ambiente, los empleados experimentan satisfacción, contribución valiosa y realización personal, lo que genera entusiasmo moderado hacia el rendimiento.

**E. Modelo Sistémico:** Un modelo emergente del CO es el modelo sistémico, que es el resultado de la búsqueda de mayor significado en el trabajo por muchos empleados, que quieren algo más que la simple paga y la seguridad en el puesto, quieren un contexto laboral que sea ético y lleno de integridad y confianza para experimentar la sensación de comunidad con los compañeros de trabajo.

Los administradores deben mostrar cada vez más preocupación y comprensión y facilitar los logros del empleado, ser sensibles a las necesidades de una fuerza laboral con requerimientos cambiantes y con necesidades personales y familiares complejas.

En respuesta los empleados experimentan una sensación de propiedad psicológica de la organización y de los productos y servicios, van más allá de la autodisciplina (m. colegiado) hasta alcanzar un estado de automotivación. El empleado logra satisfacer sus necesidades de orden superior (estatus, autoestima, autonomía, realización personal, etc.) y se genera en el empleado pasión y compromiso con los objetivos de la organización.

### **3.3 Utilidad de los estilos de comportamiento organizacional a los administradores de la organización.**

- Incentivar al personal para que se comprometan con los objetivos de corto y largo plazo.
- Capacitación a los trabajadores y equipos desarrollando habilidades y logrando comportamientos apropiados.
- Fomentar el desarrollo de la autoestima.
- Consideración y empatía por las personas.
- Retroalimentación oportuna y aceptable.

- Motivar a los trabajadores para en forma continua aprendan y compartan su aprendizaje con los demás.
- Fomentar en los trabajadores comportamientos éticos en todas sus actividades.
- Estimular a las personas para que se sientan a gusto con los cambios y la incertidumbre.
- Formar equipos de trabajos cohesivos y productivos.

### **3.4 Conclusiones sobre los estilos del comportamiento organizacional**

- a) **Evolución del uso de los modelos:** el uso de estos modelos tiende a evolucionar con el paso del tiempo, conforme aumentan los conocimientos del comportamiento humano, o se desarrollan nuevas condiciones sociales, se da un movimiento lento hacia nuevos modelos.

El uso de un modelo depende de lo que se sabe acerca del comportamiento humano en el entorno y la época correspondiente, a veces el colegiado será inapropiado, ya que debe usarse el autocrático o el de custodia.

- b) **Relación de los modelos con las necesidades humanas:** los cinco modelos guardan relación estrecha con Las necesidades humanas. Se han generado nuevos modelos para satisfacer necesidades distintas, que tuvieron importancia en su época.
- c) **Uso creciente de algunos modelos:** Probablemente continuará la tendencia hacia los modelos de apoyo, colegiado y sistémico, ya que permiten satisfacer las necesidades de autoestima, autonomía y realización personal.
- d) **Uso contingente de todos los modelos:** Puede utilizarse un modelo en un momento dado, pero existen ciertos usos apropiados de los modelos restantes.
- e) **Flexibilidad gerencial:** los administradores no solo necesitan identificar su modelo de comportamiento actual, sino que también deben mantenerlo flexible y actualizado. (Davis & Newstrom, 2002)

### **3.5 LA COMUNICACIÓN**

García (2003) define la comunicación como “...el proceso a través del cual se transmite información entre dos o más personas Para que el proceso de comunicación tenga lugar se requiere que el individuo que cumple el rol de emisor codifique lo que quiere transmitir en un lenguaje que pueda ser descifrado y entendido por la persona que desempeña el rol de receptor, que es quien recibe y descifra el mensaje”. p. 303

La comunicación es la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Es una forma de ponerse en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores.

Su objetivo es que el receptor entienda el mensaje tal como lo pretende el emisor. Cuando la comunicación es efectiva establece un puente de significado entre dos personas, de modo que puedan compartir lo que sienten y conocen. La comunicación es lo que entiende el receptor no lo que diga el emisor. Por eso es fundamental la comprensión para el éxito de la comunicación.

La comunicación es el proceso de transmisión de información entre un emisor y un receptor que decodifica e interpreta un determinado mensaje. La comunicación deriva del latín communicatio que significa compartir, participar en algo o poner en común.

<https://www.significados.com/comunicacion/>

La comunicación es un elemento básico generador de la sociabilidad, es a través de ella que el hombre se nutre y preserva su carácter como ser eminente de convivencia, además de promover la solidaridad social y el espíritu cooperativo entre los grupos.

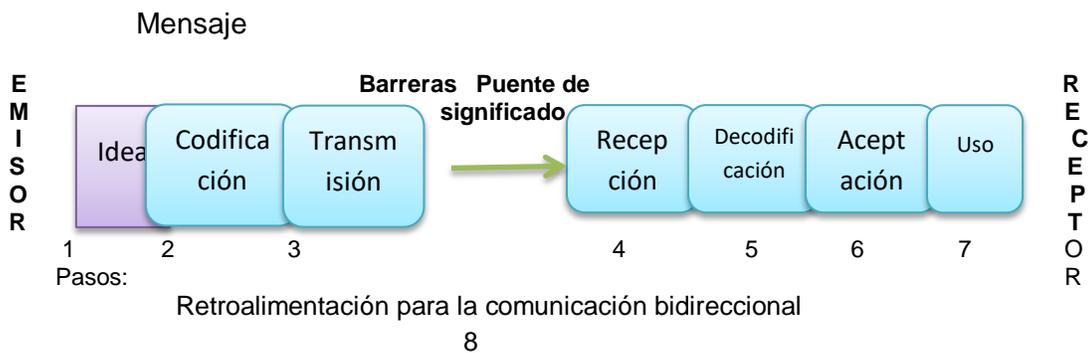
<http://fuam.es/wp-content/uploads/2012/10/INTRODUCCION.-La-Comunicacion.-Principios-y-procesos.pdf>

### **Importancia de la comunicación**

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. A falta de esta, los empleados no sabrían qué hacen sus compañeros de trabajo, los administradores no recibirían información y los supervisores y líderes de equipos no impartirían instrucciones. La coordinación del trabajo sería imposible y la organización colapsaría por ausencia de ella. La cooperación tampoco sería factible, ya que las personas no podrían comunicar sus sentimientos y necesidades.

### **Proceso de la comunicación**

La comunicación abierta es mejor que la comunicación restringida. Los administradores necesitan información útil y oportuna para tomar decisiones adecuadas.



Fuente: Davis & Newstrom

El proceso de la comunicación requiere de ocho pasos:

- a) **Desarrollo de una idea:** Consiste en desarrollar la idea que el emisor pretende transmitir. Es el paso clave ya que los demás resultan un tanto inútiles si no se tiene un mensaje valioso.
- b) **Codificación:** Es la codificación (conversión de la idea en palabras, gráficos u otros símbolos adecuados para su transmisión).
- c) **Transmisión:** Una vez creado el mensaje, el paso 3 es su transmisión (por el método que se elija, un memorando, una llamada telefónica o una visita personal. (elige el canal)
- d) **Recepción:** la iniciativa se transfiere al receptor, que se concentra para recibir el mensaje. El mensaje se pierde si el receptor no funciona adecuadamente.
- e) **Decodificación:** Consiste en la decodificación del mensaje, de modo que pueda entenderse. El emisor necesita que el receptor entienda el mensaje exactamente como le fue enviado.
- f) **Aceptación:** Una vez que el mensaje llega al receptor y éste lo decodifica, tiene la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo. La aceptación es cuestión de elección y de agrado, el receptor tiene control amplio sobre aceptar o no el mensaje, o aceptarlo en parte.
- g) **Uso:** El proceso de comunicación es el uso de la información por el receptor. Este puede desecharla, llevar a cabo una tarea según instrucciones, almacenar la información para el futuro o hacer algo más.
- h) **Retroalimentación:** Cuando el receptor acepta y responde el mensaje al emisor, ha ocurrido una retroalimentación. Esta completa el ciclo de comunicación, ya que ocurre un flujo de mensajes del emisor al receptor, y de éste al emisor.

### Barreras en la comunicación

Son interferencias que limitan la comunicación. Puede ser de tres tipos:

- **Barreras personales:** son interferencias que resultan de las emociones humanas, los valores y los hábitos de escuchar deficientes. También pueden

provenir de diferencias de educación, el grupo étnico, el género, la posición socioeconómica u otros factores. Las barreras personales entrañan una distancia psicológica – la sensación de estar separados emocionalmente.

- **Barreras físicas:** son interferencias que ocurren en el entorno. El ruido, la distancia entre las personas, los muros o la estática que interfiere en los mensajes radiofónicos.
- **Barreras semánticas:** La semántica es la ciencia del significado, en contraste con la fonética, que es el estudio de los sonidos. Las barreras semánticas surgen de las limitaciones de los símbolos con los que nos comunicamos. Los símbolos suelen tener diversos significados y es necesario elegir uno de ellos.

### **Símbolos de la comunicación**

- a) **Palabras:** Son el principal símbolo de la comunicación en el trabajo. Sin embargo, existe una dificultad importante, ya que todas las palabras de uso común tienen varios significados.
- b) **Imágenes:** Sirven para aclarar la comunicación con palabras, gráficos, mapas. (una imagen vale más que mil palabras) Sin embargo, para que las imágenes sean efectivas deben combinarse con palabras y acciones bien escogidas, que complementen lo que pretende decirse.
- c) **Acción:** (comunicación no verbal) por ejemplo un apretón de manos y una sonrisa tienen significado, un aumento de sueldo o llegar tarde a una cita también lo tienen. No actuar constituye una forma importante de comunicarse. Los administradores que dicen algo y hacen lo opuesto, genera falta de credibilidad. Aquí se considera el lenguaje corporal, expresiones faciales, los movimientos de los ojos, fruncir el entrecejo, etc.

### **Tipos de comunicación**

- Comunicación descendente
- Comunicación ascendente
- Comunicación lateral
- Redes
- Ombudsperson
- Comunicación electrónica
- Correo electrónico
- Trabajo a distancia
- Oficinas virtuales
- Comunicación informal
- Chisme
- Rumores

## UNIDAD IV

### CULTURA ORGANIZACIONAL

#### **4.1 Sistema social**

Un sistema social es un conjunto complejo de relaciones entre seres humanos que interactúan de muchas formas. Las interacciones son tan infinitas como el número de estrellas en el universo. Cada pequeño grupo es un subsistema en grupos mayores, que a su vez lo son de otros incluso más grandes y así sucesivamente, hasta incluir toda la población mundial. (Davis & Newstrom, 2002)

En una organización, el sistema social incluye a todas las personas que la forman y las relaciones entre ellas y con el mundo exterior.

Dos aspectos sobresalen en las interacciones complejas de las personas en un sistema social:

En primer lugar el comportamiento de cada uno de sus miembros puede tener efecto directo o indirecto en la conducta de los demás. Todas las partes del sistema afectan a todas las demás, incluso si su efecto es leve.

En segundo lugar todo sistema social lleva a cabo intercambios con su entorno, del cual recibe entradas (inputs) y al cual da salidas (outputs). Así pues los sistemas sociales son sistemas abiertos que interactúan con su entorno.

Los miembros de un sistema deben tener conciencia de la naturaleza de su ambiente, hoy más que nunca debido a la globalización de los mercados.

#### **Equilibrio social**

Un sistema está en equilibrio social cuando existe un equilibrio funcional dinámico entre sus partes interdependientes. El concepto de equilibrio es dinámico, no es estático. Cuando ocurren cambios menores en un sistema social, se absorben pronto mediante ajustes en el sistema y se recupera el equilibrio. Por otra parte un cambio significativo o varios cambios pequeños y a la vez rápidos puede desequilibrar a una empresa.

#### **Efectos funcionales y disfuncionales**

Un cambio, como la introducción de equipos de diseño moderno, tiene efecto funcional, porque es favorable al sistema. En caso de que una acción o un cambio generen efectos desfavorables en el sistema, como la caída de la

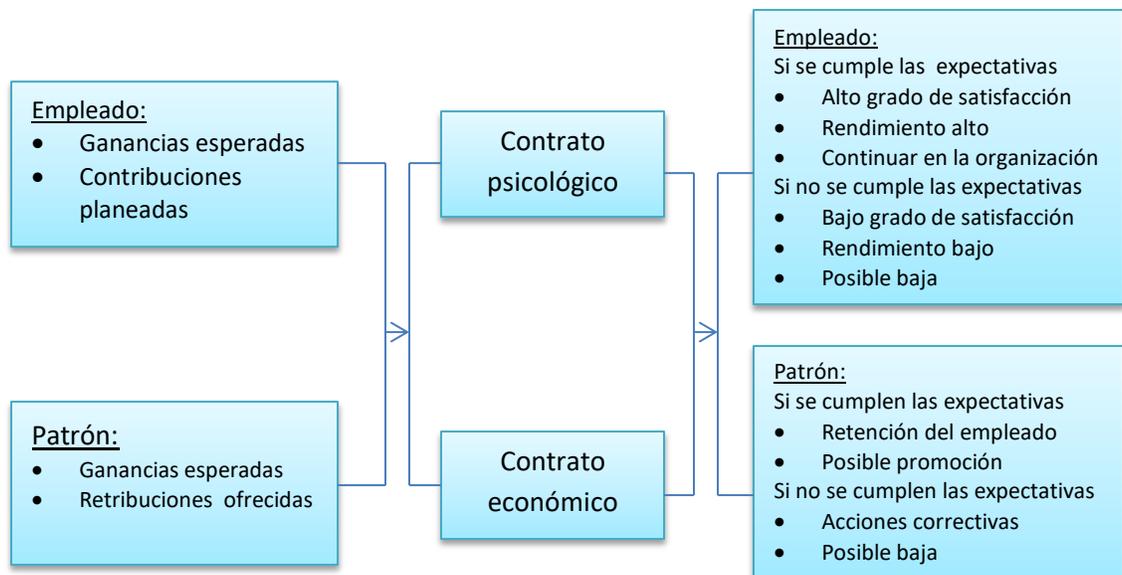
productividad, produce un efecto disfuncional. Una tarea de los administradores es evaluar los cambios actuales para determinar sus posibles efectos funcionales o disfuncionales.

Los empleados también pueden provocar efectos funcionales: cuando son creativos, entusiastas, productivos, buscan la calidad. Pero también pueden ser disfuncionales: llegan tarde, faltan, no estén dispuestos a usar su talento, se resisten al cambio, etc.

### Convenios psicológicos y contratos económicos

Cuando los empleados ingresan a una empresa, celebran un convenio psicológico no escrito con ella, este convenio es adicional al contrato económico por el cual intercambian tiempo, talento y energía. El convenio psicológico define las condiciones de su participación psicológica de cada empleado: los empleados otorgan lealtad, creatividad y esfuerzo adicional. Pero a cambio esperan más retribución económica, seguridad, trato justo y apoyo de la empresa para lograr sus expectativas de desarrollo.

Si sólo se cumple el contrato económico y no el convenio psicológico los empleados tienden a estar insatisfechos.



Fuente: Davis & Newstrom

## 4.2 Valores de la cultura social

- **Ética Laboral:** lo cual significa que ven su trabajo como algo importante y como un objetivo deseable en la vida, les gusta su trabajo y obtienen satisfacción de él. Es

usual que la dedicación a la empresa y a sus objetivos es mayor que el de otros empleados.

Sin embargo la ética laboral es tema de polémica continua ¿Está vigente? ¿Está en decadencia? ¿Es un tema muerto?

De acuerdo a investigaciones el nivel general de la ética laboral ha disminuido gradualmente a lo largo de muchas décadas.

- **Responsabilidad social:** Cada acción que emprenden las organizaciones se acompaña de costos y beneficios. En años recientes, se ha observado una tendencia social intensa a mejorar la relación costo-beneficio para hacer posible que la sociedad obtenga beneficios de las empresas y que éstos se distribuyan de manera justa.

La responsabilidad social es el reconocimiento de que las organizaciones influyen de manera significativa en el sistema social y que esa influencia se debe considerar y equilibrar apropiadamente en todas las acciones organizacionales.

### 4.3 Roles

Un rol es un conjunto de acciones que se esperan de una persona en actividades relacionadas con otros individuos. El rol refleja la posición del sujeto en el sistema social, con sus correspondientes derechos y obligaciones, poder y responsabilidad. A fin de poder interactuar, las personas necesitan alguna forma de prever el comportamiento de los demás. Los roles cumplen esta función en el sistema social.

**Roles del empleado: el trabajador cumple diversos roles como**

- Subordinado
- Contador
- Consumidor
- Presidente
- Trabajador
- Especialista
- Empleado de planta
- Asesor
- Padre
- Cónyuge
- Aficionado
- Presidente de comité
- Líder
- Y mucho más.

## **Percepción de los roles**

Las actividades de los administradores y trabajadores están guiadas por sus percepciones de roles, es decir, la manera en que suponen que deben actuar en sus funciones tanto ellos como los demás.

Los administradores cumplen muchos roles distintos, por lo que deben ser muy flexibles y poder adaptarse cuando tienen que cambiar de función. Ya sea que trabajan con subordinados o sus superiores. Cuando interactúan dos personas, como un gerente y un empleado, cada uno necesita entender las percepciones de roles que cumple cada uno. Para lograrlo se requiere un conocimiento claro de las funciones de cada puesto de trabajo y establecer líneas de comunicación para descubrir las percepciones que tiene la otra parte. Si no se aclaran los roles y ambas partes no se ponen de acuerdo al respecto, inevitablemente surgirán conflictos.

## **Mentores**

Los mentores suelen ser personas mayores, exitosas y respetadas por sus colegas, además deben estar dispuestos a dedicar tiempo y energía para ayudar, ser capaces de comunicarse efectivamente y compartir ideas sin imponerla.

Además de las fuentes de información tradicionales, como descripciones de puestos, muchas organizaciones cuentan con mentores. Un mentor es un modelo de rol que guía a otro empleado, al compartir con él consejos, entrena, alienta y apoyan y actúan como tableros de resonancia y patrocinan a sus protegidos para agilizar el progreso en su carrera.

## **Estatus**

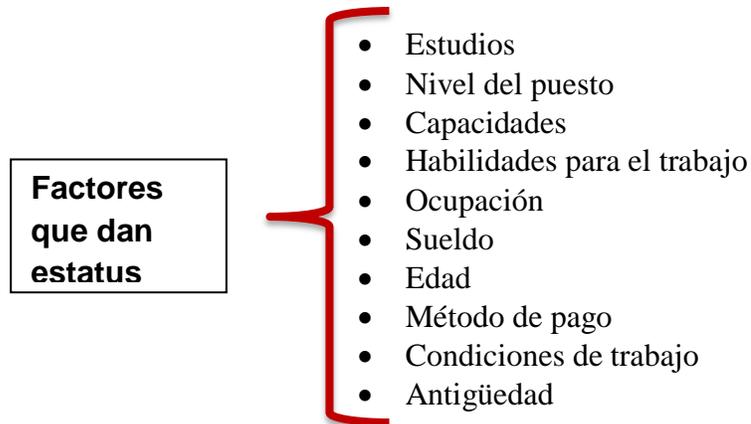
El estatus es la posición social de una persona en una organización o grupo. Es el grado de reconocimiento, honor y aceptación conferido a la persona. El lugar que ocupa dentro de la organización y que se logra por sus conocimientos, habilidades, experiencia, innovación, aportes, etc.

La pérdida de estatus es un acontecimiento grave para muchas personas, por lo que se preocupan constantemente por mantener, proteger y desarrollar su estatus.

Las fuentes de estatus suelen ser el sueldo, la antigüedad, la edad y las opciones de acción. El sueldo confiere reconocimiento económico y la oportunidad de tener más satisfactores en la vida, como viajes, la antigüedad y edad proporcionan ciertos privilegios.

## **Importancia del estatus**

El estatus es importante para el comportamiento organizacional en varias formas. Cuando los empleados se preocupan demasiado por su deseo de estatus, es frecuente que se originen problemas y conflictos que debe resolver los administradores.



#### 4.4 Cultura organizacional

Al igual que las personas tienen una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas que las identifican. Al ingresar a trabajar en una organización conlleva a asimilar su cultura su filosofía. La cultura no es algo que se pueda ver o palpar, solo podemos observarla en función a sus efectos como la forma en que interactúan las personas, las aspiraciones, las actitudes, los supuestos, etc. Forman parte de la cultura.

##### Definición de cultura organizacional

Para Davis & Newstrom (2002) La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Es factible que la hayan creado conscientemente sus miembros clave o que tan solo haya evolucionado con el paso del tiempo.

Ibañez (2002) define a la cultura organizacional en una empresa como *“el conjunto de creencias regionales, religiosas, valores morales, culturales, normas de comportamiento grupal, individual, organizacional; experiencias técnicas, sociales, costumbres regionales, étnicas, familiares; logros alcanzados como producto de triunfos o premios, etc. Que, comparten los miembros de la organización”* p. 60

La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos entre los miembros de la organización y que distingue a la organización de otras. (Robbins, Stephen, 2009).

Es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende

cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman.

<http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>

La idea de cultura organizacional es hasta cierto punto intangible, ya que no se puede ver ni tocar, pero está presente y tiene efectos amplios.

La cultura organizacional es importante porque confiere identidad organizacional a sus trabajadores, además es fuente importante de estabilidad y seguridad, da continuidad a la organización, además la cultura atrae la atención, transmite una visión y por lo general honra a los individuos productivos y creativos.

### **Formación de la cultura organizacional**

Algunas culturas organizacionales se forman considerando los siguientes aspectos:

- a) Debe tener una filosofía la cual se refleja en declaraciones formales visión, misión, organigramas, valores, a través de ellos sabemos hacia donde dirige la organización y cuál es su fin.
- b) Existencia de personas comprometidas, los integrantes deben compartir la filosofía de la organización, por ello es importante que los líderes, gerentes o autoridades se capaciten.
- c) Presencia de una administración con líderes, gerentes o autoridades que deben ayudar a establecer normas de comportamiento y ejecución de funciones para la organización.
- d) Hay que socializar todo, el integrante nuevo o antiguo debe saber que espera la organización de su presencia. Es importante también conocer que espera el nuevo o antiguo integrante de la organización.

### **4.5 Características de la cultura organizacional**

Las organizaciones al igual que las huellas digitales, son únicas, cada una tiene su propia historia, hábitos de comunicación, sistemas y procedimientos, visiones, relatos, mitos, que en conjunto forman su cultura distintiva.

- Las culturas son de naturaleza relativamente estable, pero cambian de manera lenta con el tiempo.
- Muchas culturas organizacionales han estado implícitas, pero recientemente muchas organizaciones han empezado a hablar de la cultura que pretenden.
- La cultura se considera representaciones simbólicas de creencias y valores. Pocas veces se lee una descripción de la cultura de una organización.
- No existe una mejor cultura para todas las organizaciones, la cultura depende de los objetivos, el giro, los competidores y otros factores del ambiente de una organización.
- La cultura se reconoce más fácilmente cuando sus elementos se integran de manera general y son compatibles entre sí.

- La mayoría de los miembros deben por lo menos aceptar los supuestos y valores de esa cultura.
- Muchas culturas evolucionan directamente desde los altos directivos, quienes ejercen una influencia poderosa en sus empleados con lo que dicen, pero más importante son sus acciones.
- La cultura puede abarcar toda una organización o componerse de varias subculturas, el ambiente en cada división, sucursal o departamento.
- Las culturas tienen fuerza variable, pueden caracterizarse por ser relativamente fuertes o débiles, lo que depende del efecto en el comportamiento de los empleados y la amplitud con que se adopten las creencias y los valores.

## **Tipos de cultura**

### **1. La cultura de poder:**

- Compromiso entre individuos y grupos
- Fuente central de poder
- Crecimiento de la organización depende las personas que la dirigen.
- Organización con políticas
- Cultura fuerte y orgullosa
- Motivación por dinero o símbolos

### **2. Cultura de la función:**

- Burocrática
- Es lógica y racional
- Coexistencia de funciones especializadas
- Coordinación en la dirigencia o gerencia
- Poder de la organización formal.
- Conocimiento de las normas y especialización

### **3. La cultura de la persona:**

- La persona es el eje central
- Diseñada para servir a sus miembros
- Aplicable a organizaciones de profesionales
- Existe autonomía en decisiones individuales
- Sus integrantes se destacan por sí mismos
- Es trabajoso lograr la identificación con la organización
- Influencia y negociación

### **4. Cultura de la tarea:**

- La capacidad técnica es fuente de poder
- Se aplica en estructuras matriciales y virtuales
- Se comparte el crecimiento
- Buena para la solución de problemas
- Manejo de proyectos innovadores y complejos
- No existen privilegios
- Cultura de equipo adaptable

### **Comunicación y cambio de la cultura**

Si se pretende que las organizaciones creen y administren conscientemente su cultura, deben ser capaces de comunicarla a los trabajadores, especialmente a los recién contratados.

Existen vehículos de comunicación formal para transmitir la cultura organizacional: las visiones, las declaraciones de filosofía y los códigos de ética. Los medios formales serían contar las historias de éxito repetidamente, permitir el cuento de mitos sin llegar a exagerar.

En forma colectiva estos actos de comunicación cultural pueden expresarse en la frase: socialización organizacional, que es proceso continuo de transmitir los elementos clave de una cultura organizacional a los empleados.

## UNIDAD V

### MOTIVACIÓN Y RECOMPENSA

#### 5.1 Definición de motivación

Para Chiavenato (2009) *“La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno”* p. 236

La motivación es un motor interno que conecta mente y voluntad en la consecución de un plan de acción que conecta con un fin que la persona visualiza de un modo frecuente para reafirmarse a sí misma en la importancia de llevar a cabo ese esfuerzo necesario.

<https://www.definicionabc.com/social/motivacion.php>

Podemos decir que la motivación es ese impulso o fuerza interior que nos conduce a actuar, a realizar acciones para lograr lo que queremos o deseamos o para evitar lo que tememos.

Existen varios modelos o ciclos de la motivación propuestos por los investigadores así tenemos:

Para Davis & Newstrom (2002) el trabajo del personal gerencial es identificar los impulsos y las necesidades de los empleados a fin de canalizar su comportamiento para motivarlos hacia el desempeño de sus tareas.

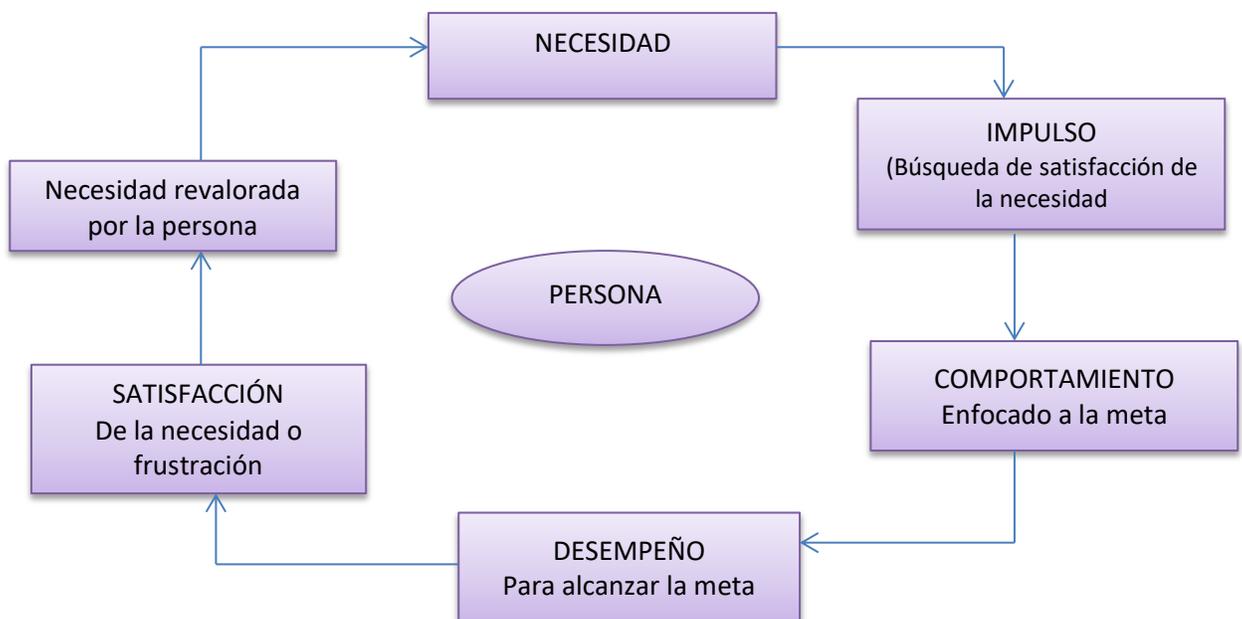


Fuente: Davis & Newstrom

Las necesidades e impulsos internos generan tensiones sujetas al efecto del entorno. Por ejemplo, la necesidad de alimentos produce la tensión llamada hambre. Luego la persona hambrienta observa su entorno a fin de ver cuáles alimentos (incentivos externos) tiene disponibles para satisfacer su hambre.

La presencia de objetivos y la conciencia de los incentivos para satisfacer las necesidades son factores motivacionales que llevan al esfuerzo. Cuando un empleado es productivo, tiene rendimiento, la empresa le retribuye en concordancia a su rendimiento. Si tal recompensa es apropiada, quedan satisfechos los impulsos y las necesidades originales del trabajador. En ese momento surgen nuevas necesidades y se inicia de nuevo el ciclo.

Para Chiavenato (2009) el proceso de motivación comprende:



## 5.2 Teorías motivacionales

Las personas tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como resultado del ambiente cultural en el que viven, impulsos que afectan la manera en que consideran su trabajo y enfrentan la vida. Existen muchas investigaciones relacionadas a la motivación que han dado como resultados varias teorías o enfoques, entre ellas tenemos:

### a) La Jerarquía de necesidades de Maslow

Destaca cinco niveles de necesidades:

1. Necesidades fisiológicas: alimentación, habitación, y protección al dolor o al sufrimiento.

2. Necesidades de seguridad física y emocional: estar protegido contra las amenazas del entorno y del interno.
3. Necesidades de pertenencia y sociales: son la amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto.
4. Necesidades de estima y estatus: son las relacionadas a la forma en que la persona se percibe y evalúa, el amor propio y la confianza en uno mismo.
5. Necesidades de autorrealización: son las más elevadas en el ser humano, el desarrollo de aptitudes y capacidades que requieren el esfuerzo de cada persona para alcanzar su potencial y desarrollarse a lo largo de la vida.

**b) Teoría de David Mc Clelland**

Las investigaciones de David Mc Clelland, creó un esquema de clasificación en el que resaltan tres de los impulsos más dominantes en las personas, que reflejan elementos de la cultura en la cual crecieron: su familia, la religión, etc. Mc Clelland se centró en los impulsos siguientes:

- a) **Impulso hacia el logro:** es el impulso que sienten algunas personas para buscar y lograr objetivos, ascender en la escalera del éxito. Los logros parecen tener importancia principalmente por sí mismos, no sólo por las recompensas que los acompañan.
- b) **Motivación hacia la afiliación:** es el impulso que sienten las personas de relacionarse afectivamente con otras personas, tienden a rodearse de amigos, las personas trabajan mejor si se les felicita por sus actitudes favorables y su cooperación.
- c) **Motivación hacia el poder:** quienes actúan con éste tipo de motivación desean influir en las organizaciones y están dispuestas a asumir riesgos para ello. Una vez que obtienen el poder, pueden usarlo de manera constructiva o destructiva. Las personas motivadas hacia el poder son excelentes gerentes y su impulso es de poder institucional, no de poder personal.

El conocimiento de las diferencias entre los tres tipos de impulsos motivacionales requiere que los gerentes entiendan las actitudes de cada empleado en el trabajo. Así pueden tratar de manera diferente a cada uno, según el impulso motivacional más intenso que hayan identificado en él.

**c) Teoría de dos factores de Herzberg**

Para Frederick Herzberg la motivación de las personas para el trabajo depende de dos conjuntos de factores:

- a) **Factores de mantenimiento o higiene:** condiciones de trabajo, instalaciones, sueldo, seguridad en el empleo, estilos de liderazgo, relación con los superiores, colegas, subordinados, clima laboral, los reglamentos, las oportunidades de crecimiento y estatus. Los factores higiénicos están relacionados con aspectos externos al individuo y con sus necesidades primarias.
- b) **Factores motivacionales:** se refieren al perfil del puesto, el trabajo mismo, logros, responsabilidad, progreso y reconocimiento. Estos factores guardan

relación con el contenido del puesto. Lo que indica que los empleados se motivan con lo que hacen ellos mismos, y más cuando asumen responsabilidades o se les reconoce su comportamiento, tienen que ver con el pleno uso de sus habilidades, libertad para decidir, definición de metas y objetivos y autoevaluación del desempeño. Estos factores tienen que ver con las condiciones internas del individuo, con el sentimiento de satisfacción y realización. Tienen que ver con las necesidades secundarias.

#### **d) Teoría E- R- G de Alderfer**

Clayton Alderfer propuso una jerarquía de necesidades modificada del modelo de Maslow pero con apenas tres niveles:

1. Necesidades de existencia: referida al bienestar físico, en las cuales se combinan los factores fisiológicos y de seguridad. El sueldo, las condiciones físicas del trabajo, la seguridad en el puesto y las prestaciones.
2. Necesidades de relación: referida al deseo de interacción con otras personas, ocupan el nivel siguiente e implican sentirse atendidos y aceptados por las personas que están arriba, debajo y alrededor del empleado, tanto en su trabajo como fuera de él.
3. Necesidades de crecimiento: referida al desarrollo del potencial humano, forman la tercera categoría y comprenden el deseo de autoestima y realización personal.

#### **e) Teoría de Vroom**

Parte del supuesto de que las necesidades humanas se pueden satisfacer observando ciertos comportamientos. En una situación cualquiera las personas pueden optar por varios comportamientos para satisfacer sus necesidades.

Esta teoría plantea considera que las personas se sienten motivadas cuando piensan que pueden cumplir con las tareas y que recibirán recompensas y si dichas recompensas son mayores que el esfuerzo que realicen.

Vroom considera tres aspectos:

1. La valencia: el valor que se concede a una recompensa específica y están en relación a las preferencias personales por determinados resultados.
2. La expectativa: considera la creencia de que el esfuerzo llevará al desempeño deseado y están en relación a los objetivos intermedios y graduales que conducen a un resultado final.
3. Instrumentalidad: la creencia de que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas. Si la persona percibe que no existe una relación entre una productividad alta y una recompensa económica, la instrumentalidad será nula.

Por tanto el deseo de la persona (valencia) de alcanzar una productividad elevada para obtener una recompensa económica está determinada por la suma de la instrumentalidad y la valencia de los resultados finales.

Esta relación se expresa con la siguiente fórmula:

Valencia x Expectativas x Instrumentalidad = Motivación.

#### f) Teoría de Equidad de J. Stacy Adams

Muchos trabajadores están interesados en algo más que la satisfacción de sus necesidades. También quieren que el sistema de retribución sea justo.

La teoría de la Equidad de J. Stacy Adams afirma que los empleados tienden a juzgar la justicia mediante la comparación de los resultados de sus esfuerzos contra los esfuerzos mismos y también al comparar esta proporción contra la de otras personas como se muestra en la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Resultados personales}}{\text{Aportaciones personales}} = \frac{\text{Resultados de otras personas}}{\text{Aportaciones de otras personas}}$$
  
$$\frac{\text{Aportaciones de individuo}}{\text{(Comparados con las de otros)}} = \frac{\text{Resultados del individuo}}{\text{(Comparados con los de otros)}}$$

Las aportaciones son todos los elementos que los empleados piensan que aportan a su puesto o que contribuye al trabajo: estudios, experiencia, antigüedad, lealtad, dedicación, tiempo, creatividad y rendimiento laboral.

Los resultados son las recompensas percibidas que obtienen de su trabajo y su patrón: sueldo, prestaciones, seguridad, recompensas sociales y recompensas psicológicas.

Los empleados analizan la justicia de su propio “contrato” de resultados y aportaciones y luego lo compara contra el de otros trabajadores en puestos similares e incluso de otros puestos.

Todas las teorías sobre la motivación indican que antes de que un gerente brinde una recompensa es necesario descubrir cuáles necesidades predominan por el momento en el empleado. A estos modelos de motivación se les conoce como

La dificultad de estos modelos es que los administradores no ha observado ni medido las necesidades de las personas con fines de seguimiento. Ej. Es difícil obtener una medición de las necesidades de autoestima o evaluar su cambio con el paso del tiempo. Es necesario considerar los modelos de motivación que se basan en los resultados buscados, la medición minuciosa y la aplicación sistemática de incentivos.

### **5.3 Interpretación de las diversas teorías motivacionales**

Todos los modelos tienen sus fortalezas y debilidades, defensores y críticos. Aunque ninguno es perfecto, todos añaden algo a la comprensión del proceso motivacional.

Los modelos cognoscitivos probablemente continuarán dominando la práctica organizacional. Son más compatibles con el punto de vista integral de las personas como seres pensantes que toman decisiones hasta cierto punto conscientes respecto de su comportamiento. Sin embargo la modificación del comportamiento también reviste cierta utilidad, en especial en situaciones de complejidad mínima, en la que existe una conexión directa entre el comportamiento y sus conexiones. En situaciones más dinámicas y complejas, son más útiles los modelos cognoscitivos. En conclusión podemos decir que el modelo motivacional usado debe adaptarse a la situación, además de mezclarlo con otros modelos.

### **5.4 La Administración y la motivación**

La motivación tiene una relación directa con el estado de ánimo de los trabajadores, pero mientras el estado de ánimo es algo así como una foto instantánea, que capta los sentimientos de las personas en un momento dado, la motivación es aquella fuerza interna que les hace desear cambios o invertir su energía en algo.

Atkinson (1964) desarrollo una metodología para estudiar el comportamiento motivacional tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Todas las personas tienen motivaciones o necesidades básicas que dan lugar a determinados comportamientos.
- b) La manifestación de estas motivaciones dependen de la situación o del ambiente que perciba la persona.
- c) Las propiedades particulares del ambiente estimulan ciertas motivaciones lo que provoca el comportamiento.
- d) Los cambios en el ambiente que son percibidos por la persona, provocarán una modificación en la motivación.
- e) Cada tipo de motivación busca la satisfacción de un tipo de necesidad. La motivación provoca un comportamiento, si cambia la motivación también cambia el comportamiento.

### **5.5 Evaluación y retribución del rendimiento como motivación**

#### **Un programa completo de remuneraciones**

En el análisis de puestos y se califican los puestos, comparando unos con otros para determinar el sueldo base de acuerdo con la responsabilidad y situación de los mismos puestos en el mercado laboral.

En las organizaciones las evaluaciones del rendimiento e incentivos se realizan calificando a los trabajadores según su rendimiento y se recompensan sus aportaciones. Por otra parte el reparto de utilidades se efectúa según el rendimiento económico general y se recompensa a los trabajadores como socios de la organización.

Los tres sistemas: sueldo base, remuneración por rendimiento y reparto de utilidades, constituyen un aspecto importante para motivar a los trabajadores y los cimientos de un programa de remuneración completo.

### **El dinero como medio para recompensar a los empleados**

Resulta evidente que el dinero es importante para los empleados, por diversas razones: es valioso por los bienes y servicios que permite comprar; pero también es un medio social de intercambio. Todo el mundo ha observado su importancia como símbolo de estatus de quienes lo tienen. El dinero tiene valor de estatus cuando se recibe y cuando se gasta. El dinero tiene tantos valores como el número de sus poseedores.

### **Evaluación del rendimiento: Administración por objetivos**

Las organizaciones requieren niveles constantes de rendimiento alto de sus empleados para sobrevivir en un ambiente muy competitivo. Muchas empresas buscan alguna forma de sistemas de control y planeación orientados a resultados.

La administración por objetivos es un proceso cíclico que suele consistir en cuatro pasos para lograr el rendimiento deseado.

- 1) **Definir los objetivos:** determinación conjunta por parte del administrador y del empleado. Es frecuente que se definan estos objetivos en relación con el año calendario siguiente.
- 2) **Planeación de acciones:** planeación participativa o incluso independiente por parte del empleado en cuanto a cómo alcanzar los objetivos que se establezcan. Brindar cierta autonomía a los empleados para generar compromiso.
- 3) **Revisiones periódicas:** Evaluación conjunta del proceso hacia los objetivos.
- 4) **Evaluación anual:** evaluación más formal del éxito en el logro de los objetivos anuales del empleado.

En algunos sistemas de administración por objetivos, también se usa la evaluación del rendimiento para vincular las recompensas a los empleados con el nivel de resultados alcanzados.

### **Criterios para el sistema de evaluación del rendimiento**

- Es una necesidad organizacional.
- Se basa en criterios objetivos y bien definidos.
- Se basa en el análisis minucioso de los puestos.
- Usa solamente criterios relacionados con el trabajo.
- Se sustenta en estudios adecuados.
- Se aplica objetivamente en toda la organización.
- Es posible demostrar que no es discriminatorio.

### **Los incentivos económicos**

Existen varios tipos de incentivos, sin embargo veremos los incentivos relacionados con el salario, muy usados como motivadores individuales, los repartos de utilidades y ganancias compartidas que son incentivos grupales y los incentivos basados en habilidades.

- a) Incentivos de salario:** Los incentivos de salario brindan un mayor ingreso conforme se incrementa la producción. Los incentivos de salarios deben ser sencillos para que los empleados tengan la creencia firme de que su rendimiento será recompensado. En caso de que sea complejo y el empleado experimente dificultades para relacionar el rendimiento con la recompensa, es menos probable de que mejore la motivación.
- b) Reparto de utilidades:** es un sistema en que se distribuye a los empleados una parte de las utilidades de la empresa, ya sea de inmediato (en efectivo) o diferida a una fecha ulterior (en bonos o acciones de propiedad de los empleados).
- c) Ganancias compartidas:** o producción compartida. Establece un período histórico de rendimiento organizacional, mide su mejoría y comparte las ganancias con los empleados con base en alguna fórmula. Por Ej. Uso de materiales e insumos, calidad de los productos terminados, etc. La idea es escoger áreas que puedan controlar los empleados y luego darles un incentivo para que identifiquen e implanten ideas que produzcan ahorros en costos.
- d) Pago basado en habilidades:** el pago basado en habilidades también llamado pago basado en conocimientos o pago por habilidades múltiples, recompensa a los individuos por lo que saben hacer. Se paga a los empleados por la variedad, la profundidad y los tipos de habilidades en los cuales demuestra capacidad.
- e)** Existen otros tipos de incentivos que a veces pueden ser más motivadores, como una felicitación, un reconocimiento, un abrazo, una felicitación pública, etc.

## UNIDAD VI

### EL LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN

#### 6.1 Definición de liderazgo

Faga (2010) ofrece la siguiente definición *“El liderazgo representa un dominio fundado en una personalidad poderosa, en la aceptación del grupo o en el conocimiento de un tema determinado. Pero es también un proceso a través del cual una persona influye en otras para que la sigan en sus decisiones. P.2*

Es la capacidad para influir de forma no coercitiva en los miembros de un grupo para que éstos orienten sus esfuerzos hacia una tarea común de forma voluntaria y entusiasta. (Robbins, 2013)

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Es el factor crucial que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y auxilia para alcanzarlos. (Davis & Newstrom, 2002)

Los tres elementos importantes en la definición son:

- Influencia – apoyo.
- Esfuerzo voluntario
- Logro de objetivos.

El liderazgo es el catalizador que transforma el potencial en realidad.

Chiavenato (2009) Menciona el liderazgo basado en las habilidades personales a través del cual el líder eficaz debe buscar que estos tres aspectos importantes sean compatibles:

1. Manejar la tensión del quehacer diario: el líder debe trabajar en un ambiente de tensión creativa y equilibrar los elementos estresantes y estimular otros que le ayuden a lograr los objetivos. Debe sentir la necesidad del cambio y la innovación, saber administrar el tiempo y delegar responsabilidades.
2. Desarrollar la atención: el líder determina valores y prioridades, identifica su estilo de comportamiento y evalúa las actitudes ante el cambio.
3. Resolver creativamente los problemas: el líder es racional y creativo al momento de solucionar problemas de acuerdo a su naturaleza. Fomenta más la creatividad para la innovación en las personas.

Igualmente menciona que el líder debe poseer habilidades interpersonales, creando su propio espacio para:

1. Adquirir poder e influencia: el líder debe tener poder e influencia para poder atribuir facultades a las personas que están bajo su mando, y pueda repartir ese poder dando responsabilidad y autonomía, es decir delegar responsabilidades.

2. Saber comunicarse: en primer lugar debe saber escuchar a las personas y facilitar la comunicación, comprender sus puntos de vista y problemas; para ello debe saber expresarse, transmitir conocimientos y experiencias.
3. Motivar a las personas: debe crear un ambiente agradable y motivados, igualmente saber recompensar e incentivar cuando hay buen desempeño.
4. Administrar conflictos: El líder debe saber identificar las causas de los conflictos, analizar y escoger las tácticas más apropiadas y resolver las confrontaciones; el buen líder utiliza los conflictos como parte inherente a las organizaciones, para conseguir la colaboración y cooperación de las personas.

## 6.2 Administración o Liderazgo

Liderazgo y administración a veces se confunden, la administración es ejercida por gerentes y busca el orden y la congruencia por medio de planes formales, el desempeño de la organización y los resultados comparados con los planes. Por su lado el liderazgo se refiere a enfrentar el cambio, el líder tiene visión de futuro, define el rumbo a seguir, comunica sus ideas a los demás y busca comprometerlos superando los obstáculos que se puedan presentar. El administrador o gerente utiliza su autoridad y posición para conseguir cierto comportamiento de los subordinados. La administración implanta una visión y estrategias, coordina y suple a las personas y resuelve problemas cotidianos. En la realidad los administradores o gerentes deben ser líderes, pero no todo líder es un administrador. El administrador basa su posición en la jerarquía organizacional, mientras que el líder se basa en sus cualidades personales.

Debemos tener claro la diferencia entre administración y liderazgo, así como la forma en que ambas se combinan para lograr el éxito organizacional. Para compatibilizar administración con liderazgo, el gerente moderno debe demostrar equilibrio, concentrarse en los procesos organizacionales y mostrar una auténtica preocupación por las personas. (Chiavenato, 2009)

El liderazgo es una parte importante de la administración, pero no es la única. Los gerentes también planean actividades, organizan estructuras apropiadas y controlan recursos. Los administradores tienen puestos formales, mientras que cualquier persona puede usar su influencia informal al actuar como líder.

Existe una diferencia entre la administración y el liderazgo, de modo que los líderes fuertes pueden ser malos administradores si su planeación incorrecta hace que el grupo se mueva en la dirección equivocada. También una persona puede ser un líder débil y al mismo tiempo un administrador efectivo. En general se espera que los administradores tengan capacidad de liderazgo alta entre otras habilidades.

## 6.3 Herramientas del líder

**Autoridad y poder del líder:** la autoridad de un individuo emana de su situación jerárquica; no así la del líder, cuyo poder se fundamenta en su capacidad de influencia sobre el resto.

**Habilidad para comprender a los subordinados:** el líder ha de saber adaptarse a las situaciones psicosociales de sus subordinados.

**Habilidad de inspirar a los seguidores actitudes y predisposiciones adecuadas:** todo líder tiene que poseer un carácter afable que cree una buena relación con sus subordinados.

**El estilo del líder y el clima:** un líder debe saber crear y mantener un ambiente adecuado para un correcto desempeño de la tarea del grupo.

[http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Liderazgo/\[PD\]%20Docu%20mentos%20-%20Que%20es%20el%20liderazgo.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Liderazgo/[PD]%20Docu%20mentos%20-%20Que%20es%20el%20liderazgo.pdf)

### **Rasgos de los líderes efectivos**

Los seres humanos se ha interesado en la naturaleza del liderazgo desde comienzo de la historia.

En las primeras investigaciones, se trató de identificar los rasgos, como características físicas, intelectuales o de personalidad, que difieren entre los líderes y quienes no lo son y entre los líderes exitosos y los fracasados.

Otras investigaciones analizaron características físicas, como estatura, complexión y forma corporales, y atractivo personal.

Las investigaciones actuales sobre los rasgos de los líderes llevan a pensar que ciertos factores ayudan a diferenciar entre líderes y quienes no lo son. Entre estos factores tenemos:

- Deseo de ser líder
- Confianza en sí mismo
- Conocimiento del negocio
- Creatividad y originalidad
- Afectividad positiva
- Flexibilidad y capacidad de adaptación
- Carisma
- Capacidad cognoscitiva
- Sinceridad e integridad
- Motivación personal

Una conclusión importante de estos rasgos de liderazgo es que no garantizan necesariamente el éxito del líder. Lo mejor es considerarlas como competencias o recursos personales que se pueden o no desarrollar y usar. (Davis & Newstrom, 2002)

### **6.4 Comportamiento del líder y habilidades**

Muchas investigaciones han tratado de identificar los comportamientos del líder. Según ésta perspectiva, el liderazgo exitoso depende más del comportamiento, las habilidades y las acciones apropiadas, y menos de los rasgos personales. Esto

debido a que los comportamientos y habilidades se pueden aprender y cambiar, mientras que numerosos rasgos son relativamente fijos en el corto plazo.

Los tres tipos de habilidades que aprovechan los líderes son los de orden técnico, humano y conceptual. Aunque éstas habilidades se interrelacionan en la práctica, pueden analizarse por separado.

- a) **Habilidad técnica:** se refiere a los conocimientos de la persona y su capacidad en cualquier tipo de proceso o técnica. Por ejemplo las habilidades que aprenden los contadores, ingenieros, operadores de procesamiento de textos, fabricantes de herramientas, etc. La habilidad técnica es la característica distintiva del rendimiento laboral en los niveles operativo y profesional.
- b) **Habilidad para relacionarse:** es la capacidad de trabajar efectivamente con otras personas y tener éxito en el trabajo de equipo. Es parte importante del comportamiento del líder. La falta de habilidad para relacionarse ha motivado la caída de muchos gerentes y directores.
- c) **Habilidad conceptual:** es la habilidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias, como en planes a largo plazo. La habilidad conceptual se relaciona con ideas, habilidad para relacionarse, con personas y la habilidad técnica con objetos. Se vuelve cada vez más importante conforme asciende a los puestos administrativos altos.

Otras investigaciones han determinado que el líder debe poseer habilidades básicas partiendo de que el líder es una persona que lidera a otras personas o grupos hacia la consecución de ciertos objetivos o la realización de cierta visión dentro de un contexto en el que se enmarca el grupo, ante esto el líder debe tener cuatro habilidades básicas:

- a) **Habilidades del yo:** se refieren al modo en que se comporta el líder en diferentes situaciones, identificando lo más adecuado para cada situación. Para ello es necesario desarrollar la autoestima, la confianza y la seguridad en sí mismo, la capacidad para gestionar las propias emociones y responder adecuadamente a los cambios. Se trata de habilidades que requieren trabajo interior y desarrollar su inteligencia emocional.
- b) **Habilidades de relación:** se refieren a la capacidad de comprender, motivar y comunicar a los demás, conociendo las diferencias y distintos filtros perceptuales que las personas utilizan. En general se trata de desarrollar la capacidad para reconocer los supuestos y componentes de la cultura grupal y la manera cómo influyen en el comportamiento y actitudes de las personas.
- c) **Habilidades del pensamiento estratégico:** Necesarios para definir y alcanzar objetivos y metas específicas. La capacidad para definir claramente la visión que debe ser asumida por todos o la capacidad para desarrollar los

recursos necesarios para favorecer la producción y conseguir los objetivos específicos. Creatividad y pensamiento estratégico son fundamentales.

- d) Habilidades del pensamiento sistémico:** se refiere a la capacidad para identificar y comprender el ámbito general en el que se está inmerso, desde el contexto más inmediato al sistema social en el que el grupo opera. Se trata de conocer, comprender y establecer estructuras que ayuden a la realización de la visión, como puede ser la creación de una atmósfera de trabajo, el establecimiento de estructuras grupales que favorecen las interacciones y la capacidad productiva del grupo, o La capacidad para crear un movimiento social alineado con la visión.

[http://cv.uoc.edu/web/~mcooperacion/aulas/gaia\\_esp/Social/Liderazgo/HabilidadLiderazgo.html](http://cv.uoc.edu/web/~mcooperacion/aulas/gaia_esp/Social/Liderazgo/HabilidadLiderazgo.html)

Hunters Americans, by human leaders group mencionan que muchos son los retos que enfrentan los líderes de hoy, nos encontramos en una época de francos cambios vertiginosos en temas de globalización, tecnología, mercadotecnia, reformas gubernamentales, fuerza laboral e incertidumbre económica. Este clima de grandes y rápidos cambios exigen una rápida adaptación de las empresas y exigen habilidades y actitudes nuevas de parte de los líderes de hoy.

La mayoría de las competencias que un líder actualmente debe tener son conductuales y pueden ser aprendidas y desarrolladas, enlistamos 10 habilidades que requiere el líder de la actualidad.

1. **Pensamiento Estratégico:** El líder sabe cuál es el trabajo de hoy, siempre va un paso a delante y toma decisiones para el futuro de la empresa. Evalúa los métodos y sistemas de trabajo actuales. Establece prioridades según las metas principales. Aprende cosas nuevas. Fomenta la innovación apoyando a los talentos que asumen riesgos inteligentes.
2. **Colaboración:** No es suficiente que el líder mantenga una actitud positiva al servicio y la colaboración, además debe cerciorarse que no se den sesgos de colaboración entre el personal o las distintas áreas de la empresa.
3. **Comunicación:** El líder debe saber expresarse correctamente por todas las vías competentes a su cargo, es decir, pequeños grupos, grandes conferencias, comunicación uno a uno, redacción, vía e-mail, incluso en las redes sociales. El líder además debe vigilar que las distintas áreas de la empresa mantengan comunicación eficientemente para mejorar cada uno de los procesos, ya que ningún proceso es completamente aislado y se ahorra mucho tiempo y dinero eliminando problemas de comunicación.
4. **Inteligencia emocional:** Esta probado que las emociones se contagian, un líder que muestra optimismo, confianza en sí mismo y empatía, se debe reconocer que la fortaleza emocional es clave para el liderazgo.
5. **Pensamiento Crítico:** Los pensadores críticos cuestionan la sabiduría convencional, lo que se da por hecho, las inferencias y las teorías no

comprobadas, suelen preguntarse ¿por qué se hace así?, ¿cómo se sabe que este proceso es el correcto? Se preguntan de manera automática para acelerar la toma de buenas decisiones, para no causar "parálisis por análisis".

6. **Motivación:** En nuestro país es un punto que no muchos toman en cuenta, la motivación suele ser el hacer sentir afortunado al trabajador por tener un empleo o darles exclusivamente recompensas monetarias. En realidad se debe pagar lo justo y entender que hay otros motivadores como crecer en competencias, autonomía, y nuevas oportunidades de crecimiento laboral.
7. **Retroalimentación:** El Líder de hoy requiere observar siempre el trabajo de los demás y apuntarle a los demás cuando es sobresalientemente bueno, o el caso contrario, cuando hay muchas deficiencias, pero no sólo se trata de señalar sus apuntes, sino que debe buscar soluciones y nuevos enfoques.
8. **Hacer frente a las conversaciones difíciles:** No hay que evitarlas, y en lo posible tampoco postergarlas, se debe aprender a actuar con destreza bajo la presión del interlocutor, hay que recordar que un líder soluciona problemas y genera confianza, es momento de ponerlo en práctica.
9. **Ser un Coach:** El líder no debe hacer el trabajo de los demás, el líder debe preocuparse porque cada quien haga su trabajo efectivamente, ayuda a la gente a aprender, a mejorar su trabajo y a tomar decisiones por sí mismos. Ser líder hoy en día implica saber alimentar Saber explotar su imagen.
10. **las habilidades de los demás:** Es importante hacerse notar como una persona con valores y responsabilidad. Hablar de temas como diversidad, integridad, comunidad y actitud de servicio, por ejemplo, debe ser cosa de todos los días en la empresa, hay que fomentar los valores institucionales y demostrar quién mejor que un líder para hacerlo.

<http://www.hlghunters.com/blog/98-10-habilidades-lider-actualidad>

## **6.5 Enfoques de comportamiento del liderazgo**

El liderazgo es una combinación constante de filosofía, habilidades, rasgos y actitudes que son parte del comportamiento de una persona.

Entre los estilos de liderazgo tenemos:

### **a) Líderes positivos y negativos**

Existen diferencias en la forma en que los líderes se acercan a las personas para motivarlas. Si su enfoque pone énfasis en las recompensas (económicas o de otro tipo) ese líder usa el liderazgo positivo.

Cuando se presta mayor atención a los castigos, el líder aplica el liderazgo negativo. Aunque este enfoque puede lograr rendimientos aceptables, sin

embargo, tiene costos humanos altos. Los líderes negativos actúan dominando a las personas, amenazan a su personal con castigos, con reprimendas, suspensiones sin goce de haber o despidos del trabajo, atemorizan y logran productividad. Éstos son jefes, más que líderes.

Casi todos los gerentes recurren a una mezcla de estilos positivo y negativo. El estilo se relaciona con el modelo de comportamiento organizacional. El modelo autocrático tiene un estilo negativo, el de apoyo, colegiado y sistémico son claramente positivos. El liderazgo positivo produce mayor satisfacción en el trabajo y mejor rendimiento.

#### **b) Líderes autocráticos, consultativos y participativos**

La forma en que el líder utiliza el poder también establece un estilo, autocrático, consultativo y participativo, tiene beneficios y limitaciones.

**Los líderes autocráticos:** centralizan el poder y la toma de decisiones. Estructuran toda la situación de trabajo para sus empleados y esperan que estos hagan lo que se les dice y que no piensen por su cuenta. El líder asume toda la responsabilidad. El liderazgo autocrático es negativo, por basarse en amenazas y castigos. Pero puede ser positivo como los líderes autocráticos benevolentes, que brindan ciertas recompensas a sus empleados.

Las ventajas del liderazgo autocrático es que permite decisiones rápidas, su desventaja es que puede generar miedo y frustración en los trabajadores.

**Los líderes consultativos:** se acerca a uno o más empleados y les piden sus aportaciones antes de tomar decisiones. Sin embargo puede utilizar o desechar la información y consejos recibidos.

**Los líderes participativos:** descentralizan la autoridad, aprovechan las aportaciones y la participación de sus seguidores. Informan a los empleados acerca de las condiciones que afectan su trabajo y los alientan para que expresen sus ideas, hagan sugerencias y emprendan acciones. La tendencia general es hacia el uso amplio de las prácticas participativas.

#### **c) Uso de la consideración y la estructura por parte del líder**

Dos estilos de liderazgo distintos que se utilizan con los empleados son la consideración y la estructura, también llamados orientación a empleados y orientación a tareas.

**Los líderes considerados:** se preocupan por las necesidades humanas de sus empleados, tratan de formar el trabajo en equipo, brindan apoyo psicológico y los ayudan en sus problemas.

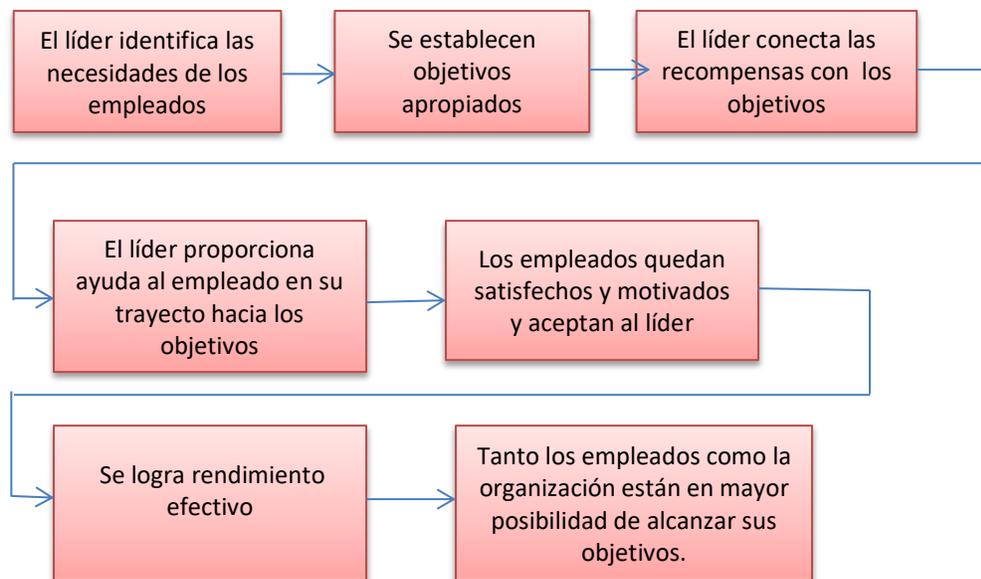
**Los líderes estructurados:** orientados a tareas, creen que obtienen resultados al hacer que las personas estén ocupadas constantemente, no toman en cuenta sus problemas y emociones personales y los presionan para que produzcan.

Un administrador puede tener ambas orientaciones en grado variable. Los gerentes exitosos son los que combinan la consideración y la estructura, con cierto énfasis mayor en la consideración. (Davis & Newstrom, 2002)

## 6.6 Enfoque de contingencia del liderazgo

### a) Modelo de liderazgo de trayecto – objetivos de Martin G. Evans. Mejorado por Robert House

Este modelo afirma que la tarea del líder es usar la estructura, el apoyo y las recompensas para crear un ambiente laboral que ayude a los empleados en el logro de los objetivos de la empresa. Los dos roles principales son crear la orientación a objetivos y mejorar el trayecto hacia los objetivos, de modo que se logre alcanzarlos. En la siguiente figura se muestra el proceso.



Fuente: Davis & Newstrom

**Definición de objetivos:** es el establecimiento de metas de rendimiento exitoso, tanto en el corto como en el largo plazo. Constituyen una medición de lo bien que los individuos y grupos cumplen con los estándares de rendimiento.

**Mejoramiento del trayecto:** los líderes brindan un apoyo psicológico a los empleados y un equilibrio de tareas. Proporcionan apoyo a tareas, ayudan a conjuntar el presupuesto, poder y otros elementos necesarios para realizar el trabajo. Brindan reconocimiento al esfuerzo y rendimiento efectivos.

## Estilos de liderazgo

Según la teoría de trayecto-objetivos, los roles de los líderes son ayudar a que los empleados entiendan qué es necesario hacer (objetivos) y cómo hacerlo (el trayecto). Además los líderes ayudan a que los empleados vean cómo el logro de objetivos es benéfico para ellos y para la empresa.

Sin embargo los líderes tienen que decidir qué estilo usar con cada empleado, y con el modelo de trayecto-objetivos se identifican cuatro opciones:

- **Liderazgo directivo:** el líder se enfoca en la asignación de tareas, estándares de rendimiento exitoso y programas de trabajo.
- **Liderazgo de apoyo:** el líder se preocupa por el bienestar y las necesidades de los empleados, al tiempo que crea un ambiente de trabajo placentero.
- **Liderazgo orientado a logros:** el líder establece expectativas altas en relación con los empleados, les da confianza en su capacidad para lograr los objetivos retadores y modela con entusiasmo el comportamiento deseado.
- **Liderazgo participativo:** el líder invita a que los empleados contribuyan y utiliza seriamente sus sugerencias a la hora de tomar decisiones finales.

### b) Teoría de la contingencia de liderazgo de Fiedler

Fiedler propone combinar el estilo de liderazgo de acuerdo con la situación de la organización, es decir, aplicar el estilo de liderazgo a la situación que sea propicia para su éxito.

Fiedler utiliza un cuestionario llamado escala de preferencia del colaborador para medir el estilo de liderazgo de una persona. Se pide a los entrevistados que describan a la persona con la que le gustaría trabajar. De los resultados se deduce que los líderes que son descritos en términos positivos en el cuestionario, tienen un liderazgo orientado en las tareas, mientras que los de baja preferencia tienen un liderazgo basado en las tareas. El líder que se concentra en las tareas consigue mayor eficacia del grupo en situaciones de mucho o poco control de la situación. Fiedler se basa en tres variables consideradas en siguiente cuadro:

VARIABLES	SITUACIÓN FAVORABLE	SITUACIÓN DESFAVORABLE
Poder de posición del líder	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mayor poder del líder</li><li>▪ Mucha autoridad formal</li><li>▪ Nivel alto en la jerarquía</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Menor poder del líder</li><li>▪ Poca autoridad formal</li><li>▪ Nivel bajo en la jerarquía</li></ul>
Estructura de las tareas	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Estructura, rutinaria y programada.</li><li>▪ Fácil de desempeñar, de ejecutar y de aprender.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tarea no estructurada, variada y no programada.</li><li>▪ Difícil de desempeñar, de ejecutar y de aprender.</li></ul>
Relaciones entre el líder y el subordinado	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Buena relación entre el líder y los miembros del grupo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mala relación entre el líder y los miembros del grupo.</li></ul>

Fuente: Chiavenato, I

## 6.7 EL Empowerment y la participación

*La investigación realizada por Buelga, S. (2007) menciona sobre el empowerment “Se trata de un modelo que pretende mejorar el bienestar y calidad de vida con la potenciación de recursos individuales, grupales y comunitarios. Se parte de la idea de que el desarrollo de estos recursos genera nuevos entornos en los cuales las personas tienen una mejor capacidad para controlar por sí mismas su propia vida” p. 155*

Para Mendoza (2002) El concepto de empowerment está emergiendo en los últimos años como un concepto con importantes repercusiones tanto para la salud laboral como para la eficacia organizacional, dado que hace alusión al sentido de control y dominio que tienen los individuos en relación al contexto laboral.

*Adams (1990) lo define como el proceso a través del cual un individuo o grupo adquiere recursos y control para asumir actividades o implicarse en conductas que previamente trascendían sus habilidades. La implicación de los trabajadores se puede obtener a través de diversas técnicas: creando grupo semi-autónomos de trabajo, mediante círculos de calidad, o usando estrategias más globales, como al calidad total. P. 158*

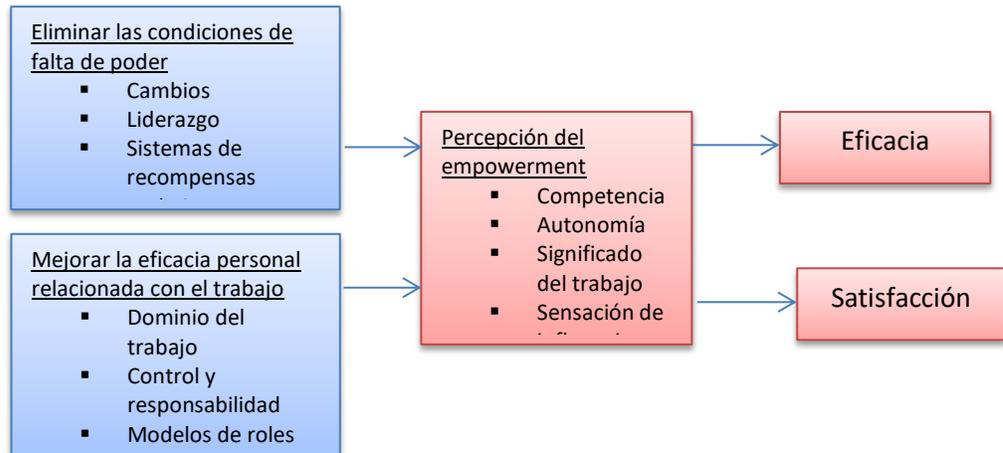
Es aquel procedimiento que brinda mayor autonomía a los empleados al compartir información pertinente con ellos y darles control sobre factores que afectan su rendimiento en el trabajo.

El empowerment otorga autoridad a los empleados para afrontar situaciones de manera tal que les permita asumir el control de los problemas a medida que surgen.

Se han propuesto cinco enfoques generales del empowerment:

- 1) Ayudar a que los empleados dominen el puesto (con capacitación apropiada, entrenamiento)
- 2) Brindarles mayor control (darles discrecionalidad sobre el desempeño de su trabajo y luego hacerles responsables de los resultados)
- 3) Proporcionarles modelos de roles exitosos (permitirles que observen a colegas que ya tienen éxito con el rendimiento en su trabajo)
- 4) Usar el refuerzo social y la persuasión (alabar, alentar y brindar retroalimentación verbal diseñada para mejorar la confianza en sí mismos)
- 5) Brindar apoyo emocional (reducir el estrés y la ansiedad mediante una mejor definición de roles, ayuda en tareas)

## Proceso del empowerment



Fuente Davis & Newstrom

## 6.8 La participación

Es la inclusión mental y emocional de las personas en situaciones de grupo, que las alienta a contribuir con los objetivos del grupo y a compartir la responsabilidad por tales objetivos. Los conceptos importantes en esta definición son tres:

**Inclusión:** la participación entraña inclusión significativa, quien participa lo hace con toda su persona, en vez de hacerlo simplemente en la tarea. Algunos gerentes hacen amagos de participación, piden opiniones, celebran fiestas, etc. Pero los empleados saben que el gerente es autocrático y saben que no quiere recibir ninguna idea. Estas acciones gerenciales constituyen la seudoparticipación, el resultado es que los empleados no participan plenamente.

**Motivación para contribuir:** este segundo concepto de la participación afirma motiva las contribuciones de las personas. Obtienen su empowerment para liberar sus propios recursos en cuanto a iniciativa y creatividad en beneficio de los objetivos de la empresa, como lo predice la teoría Y.

**Aceptación de la responsabilidad:** La participación estimula en las personas la aceptación de la responsabilidad por las actividades del grupo. Cuando hablan de la empresa dicen “nosotros” no “ellos”. Cuando observan un problema dicen “nuestro”, no “suyo”. La participación les ayuda a convertirse en buenos ciudadanos organizacionales, en vez de ser ejecutores, semejante a máquinas.

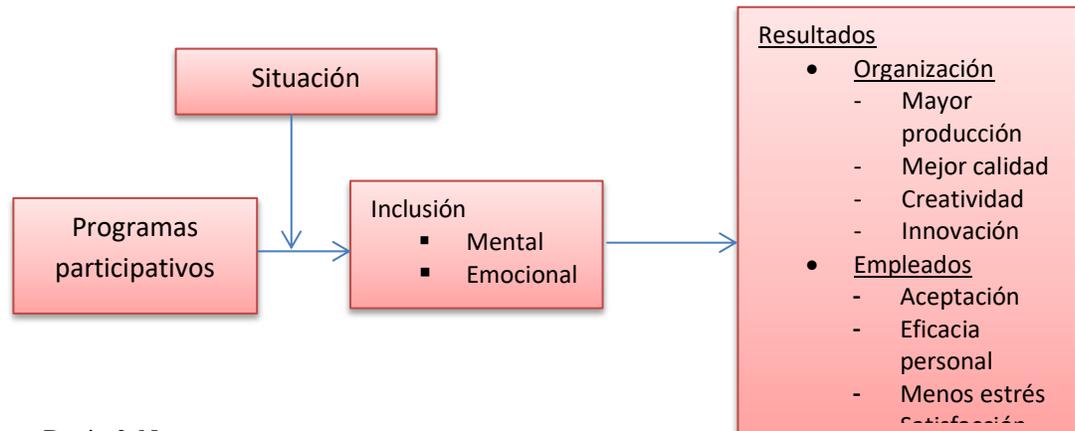
### Beneficios de la participación

La participación ha generado variedad de beneficios: más producción y de mejor calidad, tiende a aumentar la motivación, también mejoran la autoestima de los empleados, la satisfacción en el trabajo y mayor cooperación con la

administración, se reduce el estrés y los conflictos, mayor compromiso con los objetivos y aceptación del cambio, disminuye la rotación del personal y el ausentismo.

El acto mismo de participación establece una mejor comunicación.

### El proceso de participación



Fuente: Davis & Newstrom

### Programas de participación

- **Programas de sugerencias:** son planes formales que invitan a cada uno de los empleados para que recomienden mejoras en el trabajo.
- **Énfasis en la calidad:** dos enfoques muy usados: los círculos de calidad y la administración de la calidad total. Los círculos de calidad son grupos de voluntarios que reciben capacitación en técnicas estadísticas y habilidades de solución de problemas, para luego reunirse y generar ideas que mejoren la productividad y las condiciones de trabajo.
- **Equipos auto administrado:** son grupos de trabajo a los cuales se les confiere un alto grado de autonomía en la toma de decisiones y de los cuales se espera que controlen su propio comportamiento y resultados.

### Limitaciones de la participación

- Creencias de la teoría X en los administrados.
- Falta de apoyo de altos directivos.
- Temor gerencial a perder: poder, estatus, control.
- Falta de capacitación adecuada en gerentes y empleados.
- Problemas ocurridos en las etapas iniciales.
- Necesidad de esfuerzos considerables para su implementación.

## UNIDAD VII

### COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

#### 7.1 Las personas en las organizaciones

Las organizaciones no existen sin personas. Por esto, es relevante conocer y entender las acciones de la gente, sus motivaciones y los aspectos que influyen en la toma de decisiones, pues estos factores inciden en el comportamiento de una empresa y se reflejan en su clima organizacional.

El supuesto del que parte Chiavenato (2009) es que el comportamiento del trabajador, en su contexto, es el resultado de la forma en que este percibe, estructura y organiza su ambiente.

Chiavenato (2009) parte de los principios básicos del comportamiento individual, que se derivan de las características de las personas y de las organizaciones; el autor asume que la naturaleza humana comprende los factores biológicos, psicológicos y sociales dentro de un contexto histórico determinado.

Así, la dinámica organizacional está determinada por el proceso de interacción humana que Chiavenato (2009) resume en un concepto importante: el de capital humano, el cual es el conjunto integral de conocimientos, habilidades y competencias de las personas de una organización.

- 1) **Las habilidades y las aptitudes:** la primera se entiende como la capacidad de realizar determinadas tareas o acciones por medio del conocimiento (aplicación práctica de conocimientos teóricos); la segunda, como el potencial para aprender determinadas habilidades o comportamientos (lo que soy o tengo y lo que puedo desarrollar). Ambas se definen a partir de una clasificación en físicas y cognitivas.
- 2) **La personalidad:** concepto y dimensiones, algunos modelos comprensivos y su uso en procesos de valoración para el desempeño de puestos de trabajo. Se presentan dos enfoques: el enfoque de rasgos y el enfoque de competencias. El primero asume cierta estabilidad en las tendencias de comportamiento de una persona en diferentes situaciones; el segundo integra habilidades y conocimiento para trabajar en forma eficaz. (Velasco, (2009).

#### 7.2 Las actitudes de los empleados

Según Robbins & Coulter (2005) Las actitudes son declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables, respecto de un objeto, persona o acontecimiento.

Los componentes de las actitudes son:

1. **Componente cognitivo:** integrada por creencias, opiniones, conocimientos e información que tiene una persona.

2. **Componente afectivo:** la parte emocional o sentimental de una actitud.
3. **Componente de comportamiento:** se refiere a la intención de comportarse de una manera determinada hacia alguien o algo.

Las actitudes juegan un papel importante en las organizaciones, es decir, las actitudes positivas en el trabajo puede resultar en una mayor satisfacción y compromiso organizacional.

Cuando las actitudes son negativas constituyen tanto en síntomas de problemas, como una causa que contribuye a las dificultades futuras de la empresa. El deterioro de las actitudes puede originar huelgas, ausentismo, rotación, quejas, bajo rendimiento, baja calidad de productos, deficiente servicio al cliente, robos de los empleados y problemas disciplinarios. Los costos organizacionales son altos y pueden afectar gravemente a la competitividad de la organización.

Por otra parte los directivos desean actitudes favorables, ya que están conectados a resultados positivos. La satisfacción de los empleados y la productividad alta son signos de organizaciones bien administradas.

### **Naturaleza de las actitudes de los empleados**

Las actitudes son los sentimientos y las creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su ambiente, su comportamiento.

Las actitudes forman un conjunto mental que afecta la manera de ver algo, como una ventana que constituye un marco para ver hacia el interior o exterior de una construcción. La ventana permite ver algunas cosas, pero su tamaño y forma Impiden la observación de otros elementos. , además el color del cristal podría afectar la exactitud de las percepciones, de igual modo que el “color” de las actitudes tiene efectos en la manera de ver y juzgar el entorno laboral.

Los administradores del comportamiento organizacional están interesados en la naturaleza de las actitudes de los empleados hacia su trabajo, su carrera y la organización misma.

Las personas difieren en su disposición personal cuando se integran a una empresa, algunas son optimistas, alegres y corteses, es decir, tienen efectividad positiva. Otras son pesimistas, irritables e incluso ásperas, se dice que tienen efectividad negativa. Pareciera que las personas están predispuestas a la satisfacción o insatisfacción en el trabajo. (Davis & Newstrom, 2002)

#### **a) Satisfacción en el trabajo**

Es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud efectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo. Por ej. “Disfruto de tener diversas tareas que hacer” comentaría un trabajador satisfecho. Otros pueden decir “mi trabajo es aburrido o

complejo” otros dirán “pienso renunciar en tres meses”, entonces las actitudes consisten en sentimientos, pensamientos e intenciones de actuar.

- **Enfoque individual:** la satisfacción en el trabajo generalmente se refiere a actitudes de un solo empleado Ej. “Ortega parece complacido con su reciente ascenso”. Cuando se describe la satisfacción global del grupo se denomina moral, que es la satisfacción del grupo.
- **Estabilidad de la satisfacción en el trabajo:** Las actitudes generalmente se adquieren durante largos periodos. No obstante la satisfacción en el trabajo es dinámica, es decir los niveles de satisfacción son variables. Es necesario que los administradores presten atención a las actitudes de los trabajadores semana tras semana, mes tras mes, año tras año.
- **Impacto ambiental:** la satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción en la vida. El ambiente del empleado fuera de su centro de trabajo, influye de manera indirecta en sus sentimientos en el trabajo. Asimismo, el trabajo es parte importante de la vida de muchas personas, de modo que la satisfacción en él influye en su satisfacción general con la vida. El resultado es que existe un efecto de cascada, que ocurre en ambas direcciones.
- **Nivel de satisfacción en el trabajo:** el nivel de satisfacción en el trabajo es inconstante de un grupo a otro y se relaciona con diversas variables: la edad, el nivel ocupacional y el tamaño de la empresa.

A medida que los empleados envejecen tienden a estar un poco más satisfechos con su trabajo, reducen sus expectativas a niveles realistas y se ajustan mejor a su situación laboral. Esperan la jubilación.

Las personas con nivel ocupacional más alto tienden a estar más satisfechas con su trabajo. Son mejor pagadas, mejores condiciones, u su puesto les permite aprovechar mejor sus capacidades.

#### **b) Dedicación al trabajo**

Es el grado en que los empleados se sumergen en su trabajo, invierten tiempo y energía en él y lo consideran parte central de su vida.

Contar con un trabajo y llevarlo a cabo satisfactoriamente, son aspectos importantes de la imagen de sí mismos, lo que ayuda a explicar el efecto traumático que tiene la pérdida del trabajo. Los empleados dedicados a su trabajo creen en la ética laboral, tienen necesidades de crecimiento altas y disfrutan de la participación en la toma de decisiones.

#### **c) Estados de ánimo en el trabajo**

Los sentimientos del empleado acerca de su trabajo, son muy dinámicos, ya que pueden cambiar, en un mismo día, hora o minuto. Estas actitudes variables hacia el trabajo se llaman estados de ánimo en el trabajo.

Se pueden describir en un intervalo que va de negativas (odio esta tarea) a positivas (estoy emocionado por este reto) y de débiles a fuertes e intensas.

Cuando los empleados tienen un estado de ánimo muy positivo se muestran entusiasmados, con energía, etc.

**d) Compromiso organizacional**

O lealtad de los empleados es el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea continuar participando activamente en ella. El compromiso suele ser mayor entre los empleados más antiguos con éxito personal en la organización o que se desempeñan con un grupo de trabajadores comprometidos. Este tipo de empleados suelen tener antecedentes satisfactorios de asistencia, muestra apego a las políticas de la empresa y pocas veces cambia de trabajo.

Los gerentes deben considerar formas en las que el ambiente laboral ayude a producir las cuatro actitudes clave de los empleados: satisfacción en el trabajo, dedicación al trabajo, compromiso organizacional y estado de ánimo positivo en el trabajo.

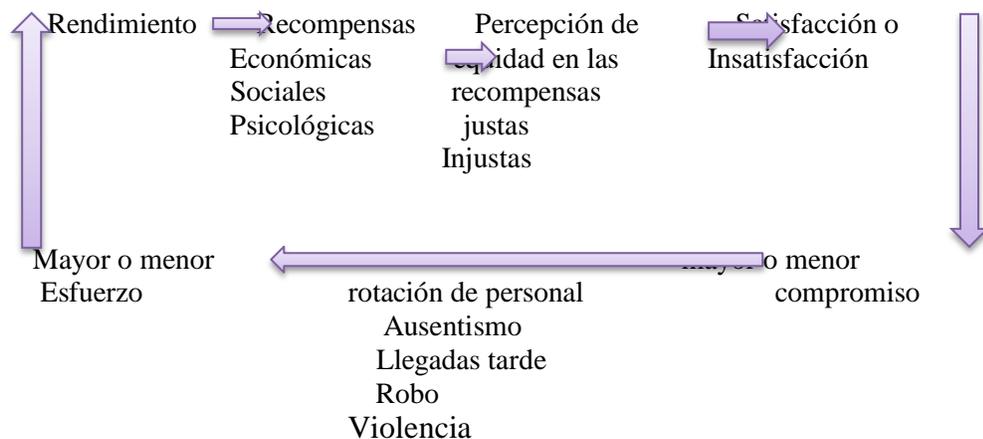
**7.3 Efectos de las actitudes de los empleados**

Las actitudes positivas en el trabajo ayudan a predecir comportamientos constructivos, y las negativas, a prepararse por los indeseables.

Son muchos los estudios en los que se han analizado los resultados de la satisfacción e insatisfacción y los resultados que se presentan en las áreas de rendimiento, rotación de personal, ausentismo, robos de bienes de la empresa, violencia y otros comportamientos.

**a) Rendimiento de los empleados**

El alto rendimiento contribuye a la satisfacción alta en el trabajo.



Fuente: Davis & Newstrom

El resultado es un ciclo de rendimiento – satisfacción – esfuerzo, que opera de manera continua. Su consecuencia administrativa es que deben dedicarse esfuerzos para ayudar a que el empleado mejore su rendimiento, lo cual generará satisfacción.

Pero si el rendimiento es bajo, los empleados no tendrán las recompensas que esperaban, y por lo tanto, estarán insatisfechos, en tales circunstancias, el empleado presentará comportamientos negativos, como ausentarse, cambiarse de trabajo, llegar tarde, robar bienes de la empresa, actuar con violencia o presentar conductas inadecuadas.

**b) Rotación de personal**

La satisfacción alta en el trabajo se relaciona con niveles bajos de rotación de personal, es decir los empleados satisfechos tienen probabilidades de renunciar. Los trabajadores con satisfacción baja suelen tener tasas de rotación más altas, no se sienten realizados, reciben escaso reconocimiento, experimentan conflictos frecuentes con sus superiores o colegas, como resultado es probable que abandonen la organización.

**c) Ausentismo y llegadas tarde**

Los empleados con menos satisfacción en el trabajo tienden a faltar más. Algunas ausencias se deben a razones médicas, de modo que un trabajador satisfecho podría faltar al trabajo por una causa válida.

Otra forma que los empleados suelen mostrar su insatisfacción con las condiciones de trabajo es mediante llegadas tarde. Aunque pueden haber razones legítimas para llegar tarde de vez en cuando, los retardos frecuentes son síntomas de una actitud negativa que requiere atención gerencial.

**d) Robos**

Algunos trabajadores roban productos o materiales, otros utilizan sin autorización servicios de la empresa, por ej. Haciendo llamadas de larga distancia (roban el costo de la llamada). Algunos falsifican cheques u otro tipo de fraudes. Todo esto constituye un robo, aunque son muchas las causas de robos por parte de los empleados, en algunos casos se deben a que se sienten explotados, con trabajo excesivo o frustrados por el trato que reciben. En su mente justifican su comportamiento poco ético como una forma de venganza por lo que consideran un trato indebido de los supervisores.

**e) Violencia**

Una de las consecuencias más extremas de la insatisfacción de los empleados es la violencia, o sea, las diversas formas de agresión verbal o física en el trabajo. Los gerentes deben emprender las acciones preventivas que sean apropiadas.

## 7.4 Cambio de actitudes de los trabajadores

Las actitudes influyen en el comportamiento, pero a su vez el comportamiento influye en las actitudes. Será aconsejable primero lograr que los empleados cambien su comportamiento y luego dejar que ello vaya seguido del cambio de actitud deseado.

Si los gerentes desean cambiar las actitudes de los empleados en una dirección favorable, son muchos los enfoques que pueden utilizar, como los siguientes:

- Hacer que el sistema de recompensas esté vinculado estrechamente con el rendimiento individual o grupal.
- Establecer objetivos retadores con los empleados, de modo que estén motivados en los logros y tengan la oportunidad de la satisfacción de alcanzarlos.
- Abstenerse de atacar las actitudes de los empleados, aplicar en su lugar las habilidades para escuchar, ya que no estar a la defensiva permite ser más receptivos al cambio.
- Proporcionar retroalimentación frecuente para satisfacer la necesidad de información acerca de los niveles de rendimiento.
- Mostrar una actitud interesada y de consideración por los rendimientos del empleado.
- Brindar oportunidades para que el empleado participe en la toma de decisiones.
- Mostrar aprecio por los esfuerzos y comportamientos adecuados.

## 7.5 Problemas entre las organizaciones e individuos

### a) Derechos a la vida privada

Los derechos de la vida privada se relaciona principalmente con la intromisión de la empresa en la vida privada de las personas y la difusión de información no autorizada y confidencial sobre una persona de modo que le cause daño emocional o sufrimiento. Entre las actividades de la organización que podrían relacionarse con los derechos de la vida privada tenemos:

- **Dispositivos de vigilancia:** no debe existir vigilancia en las áreas de uso privado, como los vestidores, ni dispositivos secretos para escuchar.
- **Pruebas de honradez:** los robos que cometen los empleados constituye un problema importante, para ello se puede utilizar el polígrafo (o detector de mentiras). El evaluador del estrés psicológico, es otro tipo de detector de mentiras, analiza los cambios de voz para determinar si la persona está mintiendo.
- **Tratamiento al alcoholismo:** que constituye un problema médico y laboral, de modo que las organizaciones tienen que prever políticas y programas responsables para enfrentarlos sin poner entre dicho los derechos a la vida privada.

- **Consumo de drogas:** puede causar graves problemas al empleado, al patrón y otros empleados. Muchas organizaciones han adoptado la política de realizar pruebas para detectar drogas en sus empleados.
- **Pruebas genéticas:** Los adelantos en la genética han permitido que los médicos puedan predecir con exactitud si un empleado es genéticamente susceptible a uno o más tipos de enfermedades o sustancias nocivas.
- **Discriminación:** Las leyes de oportunidades iguales de empleo prohíben la discriminación en el trabajo basada en el grupo étnico, color de piel, país de origen, sexo, religión, algún impedimento físico y otros factores.

#### **b) Disciplina**

Es una acción administrativa encaminada a hacer valer los estándares organizacionales, son de dos tipos:

- **La disciplina preventiva:** es toda acción que se emprende para alentar en los empleados el acatamiento de reglas, de modo que no haya infracciones. Las reglas o normas deben conocerlas por anticipado. Sin embargo el objetivo básico es fomentar la autodisciplina.
- **La disciplina correctiva:** es la acción que sigue a la infracción de una regla y busca desalentar más infracciones, de modo que los actos futuros de la persona se apeguen a los estándares. Las acciones correctivas son castigos de algún tipo y se les llama medidas disciplinarias. Muchas organizaciones aplican un **sistema de disciplina progresiva**, el propósito es brindar al empleado la oportunidad de corregirse a sí mismo, antes de aplicar castigos más severos.

Pasos en la disciplina progresiva:

1. Reprimenda verbal del supervisor
2. Reprimenda escrita con copia al file personal.
3. Suspensión del empleado por uno a tres días.
4. Suspensión por una semana o más
5. Despido por causa justificada.

### **7.6 Calidad de vida en el trabajo**

Se refiere a la naturaleza favorable o desfavorable del ambiente de trabajo para las personas. Los programas de calidad de vida en el trabajo son otra forma en que las empresas reconocen su responsabilidad de crear trabajos y condiciones de trabajo excelentes para las personas y para el bienestar económico de la organización.

Los elementos característicos de un programa de calidad de vida en el trabajo incluyen numerosos aspectos como: la comunicación abierta, sistemas de recompensas equitativos, la seguridad en el empleo, interés genuino en los empleados y participación en la toma de decisiones, muchos de estos aspectos están dirigidos al enriquecimiento del puesto de trabajo.

## **Ampliación del puesto contra enriquecimiento del puesto**

- La ampliación del puesto o anchura del puesto es el número de tareas distintas de las que es responsable directo un individuo. Un puesto puede tener desde una tarea hasta varias tareas. Los empleados con puestos angostos recibieron una variedad más amplia de tareas a fin de reducir la monotonía, proceso que se denomina ampliación del puesto.
- El enriquecimiento del puesto se basa en un enfoque totalmente distinto, pues agrega motivadores a un puesto para hacerlo más satisfactorio. Para motivar a los trabajadores es necesario concentrarse en sus necesidades de orden superior. El enriquecimiento de puestos busca añadir profundidad a un trabajo, brindando más responsabilidades, control y discreción sobre la manera de realizar el trabajo.

**Los beneficios del enriquecimiento de puestos ocurren en tres áreas: individuo, empresa y sociedad.**

### **Individuo:**

- Crecimiento
- Realización personal
- Satisfacción en el trabajo

### **Empresa:**

- Empleados con motivación intrínseca
- Mejor rendimiento de los empleados
- Disminución del ausentismo, rotación y quejas.

### **Sociedad:**

- Uso pleno de los recursos humanos
- Organizaciones más efectivas.

## UNIDAD VIII

### COMPORTAMIENTO INTERPERSONAL

Pérez (2015) menciona que el comportamiento interpersonal se refiere a la manera de proceder de una persona cuando se relaciona con otra persona y la reacción de la segunda hacia la primera. En las organizaciones se requiere que las personas trabajen juntas, lo que requiere de un proceso de comunicación.

Los administradores de las organizaciones deben interesarse en cómo se inician, desarrollan y concluyen esas relaciones, para poder explicarlas, predecirlas y controlarlas, para lograr que esas relaciones sean productivas, cooperativas y satisfactorias y disminuir el número de conflictos.

<https://es.slideshare.net/YessicaPerezRomero/el-enfoque-del-comportamiento-interpersonal-doctor-55019256>

Para Davis & Newstrom (2002) En las organizaciones las relaciones interpersonales deben ser productivas, cooperativas y satisfactorias. En la realidad en casi todas las relaciones de trabajo se producen cierto grado de conflicto con el paso del tiempo. Que los conflictos sean constructivos o destructivos depende de las actitudes y habilidades de sus participantes, así como de las presiones del tiempo y la falta de recursos.

#### 8.1 El Conflicto en las organizaciones

Los conflictos son un proceso interpersonal que surge de desacuerdos en cuanto a los objetivos que deben alcanzarse o los métodos para lograrlos. También surgen conflictos por los métodos para alcanzar los objetivos, la interdependencia de tareas, la ambigüedad de roles, comunicación inefectiva, competencia por recursos escasos, diferencias de actitudes, creencias y experiencias. (Davis y Newstrom, 2002)

*García (2003) sobre los conflictos menciona que “tradicionalmente se ha sostenido que el conflicto es una situación indeseable que el gerente debe evitar si es que quiere tener éxito en su gestión. Además, se ha asumido que el conflicto consume una pequeñísima parte del tiempo de interacción entre las personas y los grupos. Finalmente, se ha creído que los conflictos se resuelven prescindiendo de los individuos cuya personalidad los vuelve proclives a crear problemas a los demás, a cuyo efecto las pruebas psicológicas tomadas a los aspirantes a un puesto de trabajo cobran una gran importancia para el despistaje y prevención del conflicto” p. 372*

Pareciera que todo conflicto debe evitarse, pero en realidad el conflicto no es algo intrínsecamente bueno o malo, son las consecuencias que provocan las que pueden ser bien o mal manejadas.

Actualmente se ha puesto énfasis en el valor positivo del conflicto. Si no hay conflicto la organización entra en un estado de letargo, rutina y estancamiento que conduce a su desadaptación del medio ambiente en el cual opera.

Los efectos positivos del conflicto no se limitan al ámbito intergrupal, dentro de un mismo grupo de trabajo el conflicto puede ayudar a:

- Tomar conciencia de la existencia de problemas, quienes los provocan y la manera para resolverlos.
- Tener en cuenta nuevas ideas que fueron ignoradas antes de que el conflicto surgiera y promover cambios.
- Comprender mejor el rol y la conducta que cada persona ejerce dentro del grupo.
- Lograr mayor cohesión y una mayor satisfacción en la ejecución del trabajo.
- Realizar una mejor redistribución del poder dentro del grupo para lograr mayor productividad.
- Incrementar el esfuerzo, la motivación y la creatividad de los integrantes para alcanzar las metas fijadas.
- Tomar decisiones de calidad, lo que se obtiene como consecuencia de la libertad para expresar los diferentes puntos de vista.

## 8.2 Tipos de conflictos:

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

- **Conflicto funcional:** Es la confrontación de personas o grupos que beneficia el desempeño de la organización. Por ejemplo en una universidad dos profesores enseñan la misma asignatura, cada uno se esfuerza por preparar mejor sus clases, con innovaciones, metodologías especiales, uso de tics; el resultado será una enseñanza de mejor calidad.
- **Conflicto disfuncional:** Es la confrontación de personas o grupos que obstaculiza el desempeño organizacional. por ejemplo el departamento de producción se queja porque el departamento de marketing los obliga a cambiar frecuentemente de artículos y les da plazos cortos para la producción.
- **Conflicto individual o intrapersonal:** puede surgir conflicto desde el interior del individuo, como resultado de los roles competitivos que se asumen.
- **Conflicto interpersonal o intragrupal:** el conflicto interpersonal es un problema grave para muchas personas, ya que afectan profundamente sus emociones. Los individuos tienen la necesidad de proteger su autoestima y la imagen de sí misma contra el daño que les causen otras personas. Cuando se ve amenazado el concepto de sí mismo, se deterioran las relaciones. En ocasiones el temperamento incompatible de dos personas ocurre el choque de sus personalidades. Otras veces

ocurren conflictos por falta de comunicación o diferencias de percepción.

- **Conflicto intergrupalo o intraorganizacional:** conflictos entre dos departamentos. Cada grupo intenta socavar la posición del otro, adquirir poder y mejorar su imagen. Los conflictos surgen como causa de puntos de vista distintos, lealtad al grupo y competencia por recursos.

### **8.3 Causas del conflicto organizacional:**

Los conflictos surgen de diversas fuentes:

- **Cambios organizacionales:** las personas tienen puntos de vista diferentes en cuanto a la dirección que deben seguir, los recursos que utilizarán y los probables resultados.
- **Etnocentrismo:** actitud bajo la cual los miembros de cada grupo consideran sus valores y normas como si tuvieran un alcance universal. Y desprecian los valores y normas de otros grupos.
- **Interdependencia:** entre las personas o de los grupos pueden originar conflictos cuando para el logro de sus objetivos unos dependen de los otros y viceversa. La interdependencia implica que las partes tienen algún grado de poder sobre las otras.
- **Conjuntos de valores distintos:** las personas poseen creencias y sistemas de valores distintos
- **Amenazas al estatus:** cuando está en riesgo el estatus personal, la actitud de guardar las apariencias puede ser una fuerza para intentar mantener la imagen. Surgen conflictos cuando la persona está a la defensiva con haya generado una amenaza al estatus.
- **Escasez de recursos:** cuando los recursos son limitados, las personas y los grupos pugnan por conseguir la mayor calidad posible. La escasez produce competencia por el dinero, personal, información, espacio físico y materiales diversos. Se da la competencia y se pierde la colaboración.
- **Percepciones contrastantes:** las personas perciben la realidad de manera distinta como resultado de sus experiencias y expectativas, surgen conflictos cuando los objetivos, metas y procedimientos no están definidos, igualmente la asignación de responsabilidades no es equitativa y cuando el sistema de incentivos no están establecidos con claridad y equidad.
- **Falta de confianza:** toda relación en el trabajo requiere de confianza. La confianza abre fronteras y brinda la posibilidad de actuar y enriquecer toda relación social en la organización.
- **Choque de personalidades:** las diferencias individuales hacen que las personas no piensen ni actúen de la misma manera, lo que puede generar conflictos. Es necesario aceptar, respetar y aprender de esas diferencias cuando se presenten.

## **Efectos del conflicto**

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

Uno de los beneficios que generan los conflictos es que las personas se ven estimuladas a buscar enfoques mejorados, que lleven a resultados más satisfactorios, se vuelven más creativas y experimentan nuevas ideas. Otra ventaja es que problemas hasta entonces ocultos salen a la superficie. Una vez resueltos, los individuos estarían más comprometidos con el resultado, gracias a su participación en la solución.

Las posibles desventajas, es si el conflicto dura mucho tiempo, se vuelve muy intenso o se permite que se centre en cuestiones personales. Es posible el deterioro de la cooperación y el trabajo en equipo, también puede crecer la desconfianza entre las personas que deben coordinar esfuerzos.

## **Consecuencias del conflicto**

- a) **Resultados gana - pierde:** en este caso la persona de mayor jerarquía obliga a la de menor jerarquía a hacer el trabajo de determinada manera simplemente porque ella se lo ordena, no se toma en cuenta la sugerencia del subordinado, se hace lo que la mayoría dice.
- b) **Resultado pierde – pierde:** cuando ninguna de las partes en conflicto está dispuesta a perder, una de ellas acepta una solución cediendo algo a favor de la otra parte. Se puede apelar a una tercera parte para que arbitre la disputa, con una persona de mayor jerarquía. Cuando las partes no pueden resolver por sí mismas el conflicto y no quieren la intervención de una tercera persona, recurren a las reglas o normas establecidas para poder determinar quién tiene la razón.
- c) **Resultado gana – gana:** para la solución del problema se destacan los puntos de vista comunes de las partes en conflicto, se enfrenta la situación y se arriba a situaciones donde todos gana. Las partes en conflicto se trazan metas superiores, las comparten y solo las pueden alcanzar con la colaboración de todos. (García, 2003)

## **8.4 Proceso de resolución de conflictos**

Este modelo es propuesto por Davis & Newstrom (2002)



### **Resultados de los conflictos**

Los conflictos pueden dar lugar a cuatro resultados distintos:

- a) **Perder – perder:** corresponde a una situación en que el conflicto se deteriora hasta el punto que los participantes quedan peor de cómo estaban.

- b) **Perder – ganar:** es una situación en que una persona A es derrotada mientras que la persona B sale victoriosa.
- c) **Ganar – perder:** aquí se invierte la situación, de modo que B pierde ante A.
- d) **Ganar – ganar:** en el cual ambas partes perciben que obtuvieron una posición mejor de la existente antes de iniciarse el conflicto. Este resultado es el preferido y se debe intentar alcanzarlo.

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, entre ellas tenemos:

- a) Acción de evitar: retraimiento físico y mental en relación al conflicto, este enfoque por lo general produce una situación de perder –perder.
- b) Avenimiento: es la adaptación a los intereses de la otra parte. Este enfoque concede mayor interés por los demás, en detrimento de la propia persona, genera una situación de perder – ganar.
- c) Fuerza: es el uso de prácticas de poder para lograr la victoria, se basa en la agresividad y dominio para lograr los objetivos personales a expensas de los intereses de la otra parte. El resultado es ganar – perder.
- d) 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 resultado probable específico.
- e) Confrontación: consiste en enfrentar directamente el conflicto y superarlo mediante una resolución que satisfaga a ambas partes. Es una táctica que busca lograr el máximo de logros de los objetivos de ambas partes, lo que origina un resultado de ganar – ganar.

### **8.5 Lineamientos de resolución de conflictos mediante la confrontación:**

- 1) Acordar un objetivo común: resolver el problema
- 2) Comprometerse con posiciones flexibles, no fijas.
- 3) Aclarar las fortalezas y debilidades de las posiciones a ambas partes.
- 4) Reconocer la posible necesidad de guardar las apariencias de la otra parte y usted mismo.
- 5) Ser franco, no ocultar información clave.
- 6) No discutir ni usar las respuestas del tipo “si, pero...” mantener bajo control sus emociones.
- 7) Tratar de entender el punto de vista, las necesidades y el objetivo final de la otra persona.
- 8) Hacer preguntas para obtener la información necesaria; sondear en busca de significados profundos y apoyo.

- 9) Cerciorarse de que ambas partes tengan un claro interés en que el resultado sea de éxito.
- 10) Dar crédito sustantivo a la otra parte cuando se resuelva el conflicto.

## **8.6 Comportamiento asertivo**

Confrontar los conflictos es difícil para algunas personas, una opción constructiva es practicar el comportamiento asertivo.

La asertividad es un proceso de expresar sentimientos, pedir cambios legítimos y brindar y recibir retroalimentación sincera; una persona asertiva no tiene miedo de pedir a otra que cambie un comportamiento ofensivo, ni se siente a disgusto rechazando solicitudes irracionales de otra.

Las personas asertivas son directas, sinceras y expresivas, sienten confianza en sí mismas, obtienen respeto para ellas y hacen sentir valiosos a otros. En contraste, las personas agresivas humillan a los demás, mientras que los individuos no asertivos generan compasión o burla.

### **Reconocimiento**

El reconocimiento se define como todo acto de aceptación de los demás. Se aplica a todos los tipos, trátense de reconocimiento físico, verbal o por contacto no verbal. Por ejemplo: Pedro tuviste ventas excelentes el mes pasado. El reconocimiento físico: palmada en la espalda o un apretón de manos.

### **Tipos de reconocimiento**

**Positivos:** generan sentimientos favorables al recibirlos

**Negativos:** dañan física y emocionalmente a la persona.

**Reconocimiento mixto:** es el comentario de un supervisor “Oscar, éste es un buen diseño publicitario, considerando la poca experiencia que tienes en el campo”

**Condicionales:** “te daré un aumento de sueldo si vendes tres pólizas más”

**Incondicionales:** son los que no guardan ninguna relación con el comportamiento. “eres un buen empleado” no indica cómo obtener más reconocimientos.

### **Poder y política**

El poder es la capacidad de influir en otras personas y acontecimientos. Es la especialidad del líder, la forma en que este influye en otros. Es diferente a la autoridad, ya que esta la delegan los altos ejecutivos. En cambio el poder lo obtienen los líderes con base en su personalidad, las actividades y situaciones en las que operan.

## **Tipos de poder**

- 1) **Poder personal:** también llamado poder carismático o de la personalidad, proviene de cada líder en lo individual. Es la capacidad del líder para tener seguidores como resultado de la fuerza de su personalidad.
- 2) **Poder legítimo:** También conocido como poder del puesto o poder oficial, proviene de las autoridades superiores. Surge de la cultura de la sociedad, mediante la cual las autoridades superiores delegan legítimamente el poder en otros.
- 3) **Poder del experto:** denominado también autoridad de los conocimientos, proviene del aprendizaje especializado. Es el poder que surge de los conocimientos e información que tiene una persona acerca de una situación compleja.
- 4) **Poder de las recompensas:** es la capacidad para controlar y administrar elementos que son valorados por otra persona. Surge de la capacidad del individuo para otorgar aumentos de sueldos. Promociones o transferencias e incluso hacer asignaciones de trabajos favorables.
- 5) **Poder coercitivo:** es la capacidad para castigar a otros o al menos crear la amenaza de que así se hará. Los gerentes con poder coercitivo pueden poner en riesgo la seguridad de un empleado, pueden cambiar horarios o emplear la fuerza física. Emplean el miedo como motivador.

## **Política organizacional**

El término política organizacional se refiere a comportamientos intencionados que tienen como fin mejorar o proteger la influencia y los intereses de una persona.

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

El riesgo es que los empleados no escrupulosos que participan en la política organizacional pongan sus intereses personales por encima de los intereses del patrón.

## **Influencia y poder político**

En la actualidad los gerentes y los demás empleados de una organización deben aprender a generar resultados, lograr cooperación y conseguir que se alcancen los objetivos sin basarse en las formas tradicionales de poder.

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.
- 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 qué pedirá y qué ofrecerá.
- 7) Realizar un intercambio que se acompañe de una ganancia para ambas partes. (Davis & Newstrom, 2002)

## UNIDAD IX

### COMPORTAMIENTO GRUPAL

Según Genesi, M.; Romero, N.; Tinedo, Y. (2011) nos indican que un grupo de trabajo es aquel que se relaciona principalmente para compartir la información y tomar decisiones para ayudar a cada miembro a desenvolverse dentro de su área de responsabilidad. Los grupos de trabajo no tienen la necesidad ni la oportunidad de participar del trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto; por lo tanto, su desempeño es meramente la sumatoria de la contribución de cada miembro del grupo. No existe la sinergia positiva necesaria que pudiese crear un nivel de desempeño general mayor al de la suma de las contribuciones.

Un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así, los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de esas contribuciones. Estas definiciones ayudan a aclarar por qué tantas organizaciones han reestructurado recientemente sus procesos de trabajo alrededor de equipos.

Los equipos pueden realizar una variedad de cosas como hacer productos, proveer servicios, negociar tratos, coordinar proyectos, ofrecer asesoría y tomar decisiones. Existen cuatro tipos de equipos los cuales son los más comunes y que es probable se encuentren en una organización: equipos de solución de problemas, equipos de trabajo auto dirigidos, equipos multidisciplinarios y equipos virtuales.

Los equipos de solución de problemas estaban en el camino correcto pero no fueron suficientemente lejos en involucrar a los empleados en decisiones y procesos de trabajo. Esto llevó a experimentar con equipos verdaderamente autónomos que no sólo podían resolver problemas sino también implementar soluciones y tomar completa responsabilidad por los resultados.

Los miembros del equipo deben acordar quién hará qué cosa y asegurarse que todos los miembros contribuyan de manera equitativa al compartir la carga de trabajo. Además el equipo necesita determinar cómo se establecerán los programas, qué habilidades necesitan desarrollarse, cómo el grupo resolverá los problemas y cómo se tomarán y modificarán las decisiones. Se requiere de liderazgo y una estructura adecuada en el equipo para acordar sobre los aspectos específicos del trabajo y hacerlo concordar con las habilidades individuales. Esto, por cierto, puede ser proporcionado directamente por la administración o por los mismos miembros del grupo mientras cumplan con los roles de promotor, organizador, productor, conservador y de vínculo. (Genesi, M. Et. Al., 2011).

## **9.1 Dinámica de grupo**

Davis & Newstrom (2002) definen la dinámica de grupo como “el proceso por el que las personas interactúan cara a cara en grupos pequeños. El término “dinámica” proviene del griego y significa “Fuerza”, de modo que la dinámica de grupo es el estudio de las fuerzas que operan en un grupo. P. 335

Las investigaciones de Elton Mayo y sus colaboradores, realizadas en las décadas de los años 1920 y 1930, demostró que los trabajadores tienden a establecer grupos informales, los cuales afectan la satisfacción en el trabajo y la efectividad. Lo que Lewin, por su parte comprobó que los diferentes tipos de liderazgo producen respuestas y actitudes distintas en los grupos.

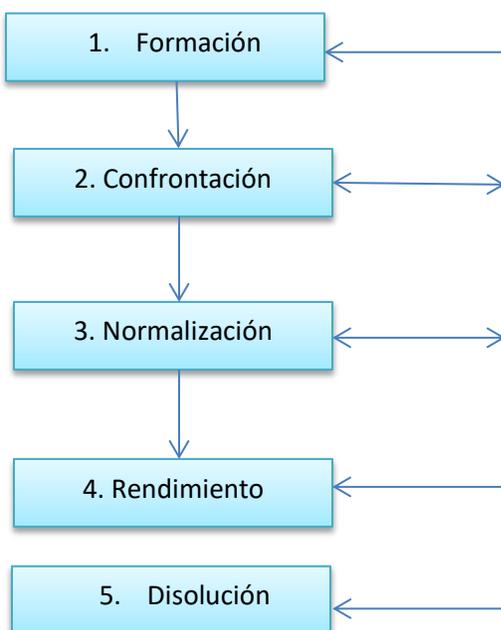
### **Tipos de grupos**

Existen los grupos formales que se establecen y estructuran dentro de las organizaciones, mediante la asignación de tareas específicas y que estimulan comportamientos que favorece el trabajo en conjunto para alcanzar los objetivos. Los grupos formales pueden ser grupos de mando, grupos temporales, grupos para cumplir una tarea.

Los grupos informales que surgen en forma espontánea como resultado de las relaciones entre trabajadores, se forman en base a intereses comunes, proximidad y amistad. Los grupos informales pueden ser primarios, que son pequeños, reducidos, Ej. La familia, grupo de colegas; también grupos de interés, grupos de personas que se unen para enfrentar problemas similares o alcanzar un objetivo para satisfacer necesidades individuales. Grupos de amistad, que son grupos que van más allá del entorno laboral y que tienen relaciones sociales.

## **9.2 Etapas de desarrollo de un grupo**

El proceso de desarrollo de un grupo es dinámico, evolutivo. De acuerdo con las investigaciones se ha determinado que un grupo nunca logra alcanzar una estabilidad total, los grupos pasan por cinco etapas: Formación, tormenta o confrontación, normalización, desempeño o rendimiento e interrupción o disolución.



**Formación:** Las personas ingresan al grupo debido a la asignación de tareas o porque desean obtener algún beneficio. Los participantes comparten información, empiezan a conocerse y aceptarse, dirigen su atención a las tareas. Hay un ambiente cortesía e interacción.

**Confrontación o tormenta:** Los participantes compiten por estatus, surgen conflictos, las personas buscan posiciones de control y discuten la dirección apropiada, las presiones externas influyen y las tensiones aumentan.

**Normalización:** el grupo empieza a actuar como tal de manera cooperativa, se desarrollan relaciones estrechas, se desarrollan sentimientos de identidad y se establece un equilibrio entre las fuerzas, surgen normas de grupo que guían el comportamiento individual y se trazan expectativas que guían el comportamiento de los integrantes.

**Rendimiento o desempeño:** etapa en la que se acepta la estructura funcional del grupo, es decir, el grupo madura y aprende a manejar retos complejos, se desempeñan con fluidez y se logran eficazmente las tareas. Esta es la última etapa de desarrollo de los grupos de trabajo.

**Disolución o despedida:** etapa en la que los grupos dejan de existir, los grupos se desintegran a pesar de ser exitosos. Esta etapa es cada vez más frecuente con el advenimiento de organizaciones flexibles, que se caracterizan por grupos temporales. Los grupos han cumplido con las tareas para las que fueron creados.

## **Comparación entre las organizaciones formales e informales**

Una organización informal es una red de relaciones sociales y personales no establecidas ni requeridas por la organización formal, sino que surgen espontáneamente entre las personas.

El énfasis en la organización informal corresponde a las personas y sus relaciones, mientras que la formal lo es en los puestos en términos de autoridad y responsabilidad.

El poder informal reside en la persona, mientras que la autoridad formal asigna el poder a un puesto y el individuo solo lo ostenta mientras ocupe ese puesto. El poder informal es personal, mientras que la autoridad formal es institucional.

### **9.3 La organización informal**

La organización informal es aquella que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos. Su origen obedece a.

- Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.
- La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en diversas posiciones de la organización formal.
- Representa una forma de actividad ajena a la red de autoridad y al sistema de flujos de información regulados, son “centros de poder” carentes de reconocimiento oficial.

#### **Características de la organización informal**

- 1. Crean una dinámica propia:** los grupos informales crean sus propias posiciones y papeles, promueven normas, aplican sanciones para hacerlas cumplir y diseñan métodos y procedimientos de trabajar y divertirse ajenos a las prácticas oficiales de la organización formal. Algunas personas adquieren una posición más elevada y mayor prestigio en la organización informal que en la formal, mientras que otras tienen menos.
- 2. Crean su propio catálogo de normas:** reflejan los valores compartidos sobre lo que es justo, correcto, equitativo y deseable. Las normas sirven para probar la lealtad de sus integrantes al grupo y aplicar sanciones en caso de incumplimiento, como puede ser: “no sobrepasar un determinado ritmo de trabajo, no perjudicar a otro miembro...” En caso de no cumplir dichas normas no escritas, se les aplican sanciones como “la exclusión del grupo, el uso de nombres peyorativos o pérdida de favoritismos”

- 3. Generan prácticas de trabajo no oficiales:** formas de llevar a cabo tareas que el grupo considera adecuadas aunque vayan en contra de las reglas o métodos establecidos por la organización como puede ser” prescindir del equipo de seguridad necesario”. En muchas ocasiones, los miembros intercambian tareas o ayudan a alcanzar el nivel de producción establecido a los empleados más lentos, o protegen a los más débiles. Pueden facilitar o interferir en los intereses de la organización, influyendo en el logro de sus objetivos como organización.
- 4. En cualquier organización pueden convivir ambas estructuras, formales e informales:** hay que asumir la idea de que son necesarias y prácticamente igual de útiles. La eficiencia organizacional surge del reconocimiento implícito y explícito de acercamiento y de colaboración entre la estructura formal y la informal, así como de su capacidad de utilizar adecuadamente en cada momento y en cada actividad el grado de formalización. El diseño de una organización debe ser flexible, permitiendo la aparición de organizaciones informales, que no perjudiquen a la organización ni a su objetivo. El cómo se logre esta interacción se debe al ingenio del líder.

Los administradores deben estar atentos a las actividades informales, las interacciones y los sentimientos de sus empleados, ya que pueden generar comportamientos que dificulte predecir los niveles de rendimiento y satisfacción de los trabajadores. Recuperado de:

<http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Organizacion/%5BPD%5D%20Documentos%20- Organizacion%20formal%20e%20informal.pdf>

#### 9.4 Beneficios y problemas derivados de las organizaciones informales

BENEFICIOS	PROBLEMAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace más efectivo el sistema total</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla rumores indeseables</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aligerar la carga de trabajo de los ejecutivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alienta actitudes negativas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda a que se realice el trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomenta la resistencia al cambio</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora la comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite el surgimiento de conflictos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una válvula de seguridad para las emociones de los trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay rechazo y acoso a ciertos trabajadores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiende a fomentar la cooperación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debilita la motivación y satisfacción</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brinda satisfacción y estabilidad a los grupos de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opera fuera del control de los administradores</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda a lograr mayor cohesión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementa los conflictos de roles</li> </ul>

Fuente: Davis & Newstrom

#### Influencia en las organizaciones informales

Los administradores no establecen organizaciones informales ni pueden erradicarlas; sin embargo, pueden aprender a vivir con ellas e influir en algo:

1. Aceptar y entender a las organizaciones informales.
2. Identificar los diversos niveles de actitudes y comportamientos en ellas.
3. Considerar los posibles efectos que cualquier tipo de acción de su parte puede tener en los sistemas informales.
4. Integrar, en la medida de lo posible, los intereses de los grupos informales con los de la organización formal.
5. Evitar que las actividades formales obstaculicen innecesariamente a las organizaciones informales.

## **9.5 Grupos formales**

Muchos gerentes sienten que el tiempo dedicado a las juntas del grupo constituyen un desperdicio de tiempo. El tiempo que se pasa en reuniones de grupos formales es una fuente de confusión y desinformación, y una excusa para la indecisión de quien debe tomar las decisiones.

Estructura formal es la organización basada en una división del trabajo con criterios establecidos por aquellos que manejan el proceso de decisiones. Es una organización planeada, generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos

Puntos fuertes de la toma de decisiones en grupo:

- a) Los grupos generan información y conocimientos más completos.
- b) Los grupos ofrecen puntos de vista diversos
- c) Los grupos toman decisiones de mejor calidad
- d) Los grupos facilitan que la solución sea aceptada.

Puntos débiles de la toma de decisiones en grupo:

- a) Consume más tiempo
- b) El grupo presiona para que haya conformidad
- c) Una persona o un subgrupo pueden dominar la discusión
- d) Las decisiones grupales no determinan claramente las responsabilidades.

Los grupos formales se crean por muchos fines, ya sea para generar ideas, tomar decisiones, debatir asuntos, negociar recursos, proporcionar informes o recibir retroalimentación constructiva.

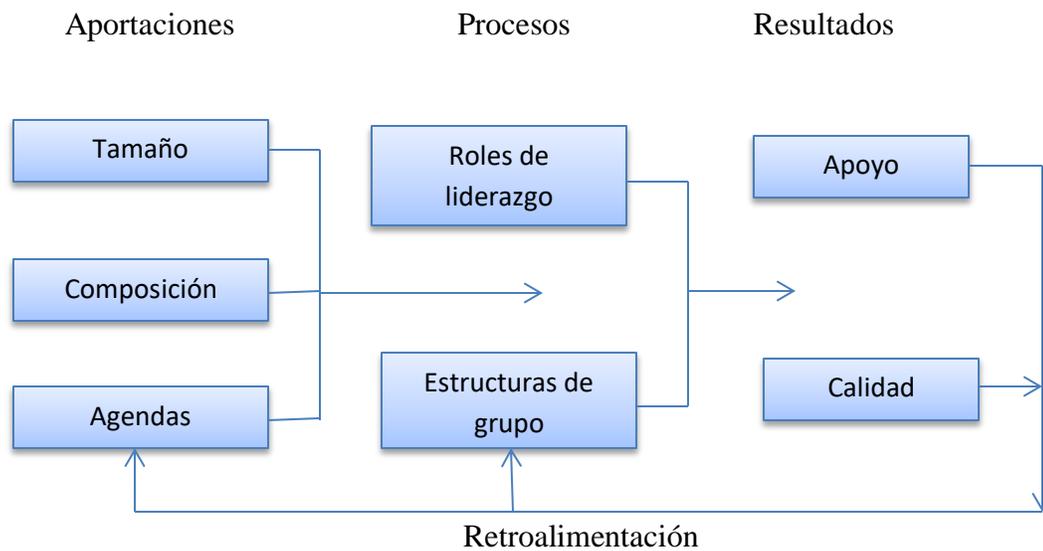
## **9.6 Trabajo de equipo**

Los empleados realizan tareas operativas y normalmente trabajan en grupos pequeños, donde los esfuerzos deben encajar como las piezas de un rompecabezas. El trabajo es interdependiente y actúan como un equipo de tareas y buscan construir un estado cooperativo al que se llama trabajo en equipo.

Un equipo de tareas es un grupo cooperativo pequeño que tiene contacto habitual y que realiza acciones coordinadas. Existe trabajo en equipo cuando los miembros de un equipo conocen sus objetivos, contribuyen responsable y entusiastamente a su tarea, y se brindan apoyo mutuo.

Son cuatro los ingredientes que contribuyen al desarrollo del trabajo en equipo: ambiente sustentador, habilidades adecuadas para los requisitos de roles, objetivos de orden superior y recompensas de equipo.

**Factores que deben considerarse en el trabajo en equipo.**



Para que un equipo sea efectivo se requiere considerar sus insumos (tamaño, composición y agenda) el proceso de grupo (roles del liderazgo y estructuras de grupo) y resultados (Calidad de las decisiones y apoyo del grupo a ella).

**Tamaño:** Por lo general es preferible que el grupo esté formado por cinco personas, cuando el tamaño del grupo es mayor que 7 personas, la comunicación se centra en unos cuantos miembros.

**Composición:** Los grupos tienen la oportunidad de elegir a sus miembros. Al hacerlo deben considerar diversos factores como: objetivos del comité, grado de interés, tiempo que disponen y relaciones de trabajo entre los posibles miembros.

**Agendas:** Existe generalmente la agenda superficial, pero cuando se llega a una crisis en la agenda superficial, pueden aparecer las agendas ocultas.

**Roles del liderazgo:** los grupos tienden a requerir dos tipos de roles de liderazgo: el líder de tareas ayuda a que el grupo logre sus objetivos y no lo pierda de vista. El líder social que busca restaurar y mantener las relaciones del

grupo, mediante el reconocimiento a las contribuciones, la conciliación y apoyo para que el grupo se desarrolle.

Además de los roles de tareas y social también deben aplicarse las siguientes prácticas de sentido común:

- a) Considerar quién debe estar presente en la junta y quién no.
- b) Elegir un sitio adecuado para la junta.
- c) Aprovechar la tecnología
- d) Brindar reconocimiento apropiado a quienes participan
- e) Emplear preguntas abiertas para estimular el razonamiento, y preguntas dirigidas para centrar la atención.
- f) Equilibrar la discusión seria con un poco de diversión sana.
- g) Resumir los avances.

### **Enfoques estructurados**

Hay cuatro estructuras alternas de importancia:

**1) Tormenta de ideas:** para fomentar el pensamiento creativo se basa en los siguientes lineamientos:

- Generar tantas ideas como sea posible
- Ser creativos, audaces e imaginativos
- Ampliar o combinar ideas ya expresadas
- No criticar las ideas de los demás

**2) Técnica del grupo nominal:** Un grupo nominal solo existe de nombre ya que sus miembros tienen interacción mínima antes de producir una decisión, los siguientes son los pasos a seguir:

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

La ventaja de esta técnica es la oportunidad de igual participación de todos. La desventaja es la rigidez del procedimiento, no se tiene sensación de cohesión.

**3) Toma de decisiones Delphi:** se elige un grupo de personas para tratar un problema, los participantes deben ser expertos o tener información para compartir, y el tiempo para hacerlo.

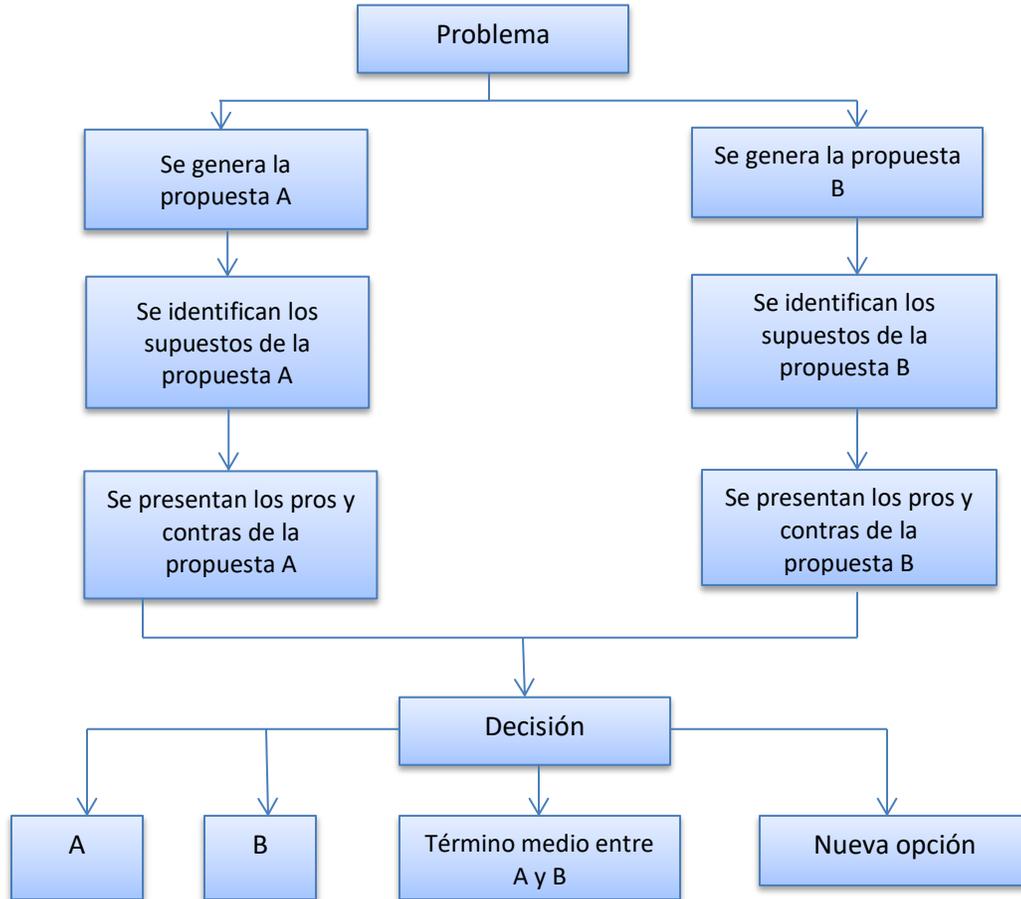
- Se distribuyen de manera secuencial varios cuestionarios
- Los participantes no necesita estar cara a cara
- Las respuestas se dan por escrito

- Se recopilan las respuestas de todos, se resumen y se retroalimentan a los miembros del grupo para su revisión.
- Luego se pide a los participantes que tomen otra decisión, basada en la nueva información.
- El proceso podría repetirse varias veces hasta que las respuestas converjan satisfactoriamente.
- Se prepara un informe final.
- El éxito de este proceso se basa en la disponibilidad de tiempo, la experiencia de los participantes, capacidad de comunicación y motivación para la tarea.

**4) Método de decisión dialéctica:** Se inicia con la definición clara del problema que se pretende resolver.

- Se generan dos o más propuestas competitivas
- Los participantes identifican los supuestos explícitos o implícitos subyacentes en cada propuesta.
- El grupo se divide en sub grupos, cada uno de los cuales defiende una propuesta, examina y argumenta las ventajas.
- Luego el grupo toma una decisión. Esta decisión puede significar adoptar una de las opciones, llegar a un arreglo que incluya varias ideas o generen una propuesta nueva. (Davis & Newstrom, 2002)

## Pasos para la toma de decisiones dialéctica



## Resultados de los procesos de grupos formales

- 1) Apoyo a las decisiones: los participantes de una decisión se sienten más motivados para aceptarla y ponerla en práctica.
- 2) Calidad de las decisiones: es frecuente que los grupos sean efectivos como herramientas de solución de problemas.
- 3) Desarrollo individual: la participación obtiene resultados cuando hay participación uniforme y generalizada de todos sus miembros y aumenta las probabilidades de que cada individuo desarrolle nuevas habilidades de interacción, que podría utilizar más adelante en otros grupos.

## UNIDAD X

### EL CAMBIO Y SUS EFECTOS

El Cambio Organizacional manifiesta Schermerhorn (2007), que para que una organización sobreviva, debe responder a los cambios del entorno. Los esfuerzos por estimular las innovaciones, facultar a los empleados y formar grupos de trabajo son ejemplos de actividades de cambio planeado dirigidas a responder a los cambios en el entorno. Como el éxito o el fracaso de una organización se debe más que nada a lo que sus empleados hacen o dejan de hacer, el cambio planeado también abarca la modificación del comportamiento de individuos y grupos de la organización.

A los responsables de dirigir las actividades de cambio en las organizaciones se les denomina agentes del cambio. Pueden ser gerentes o no, empleados de la organización o consultores externos. Cuando se trata de cambios importantes, la dirección prefiere contratar los servicios de consultores externos que presten asesoría y ayuda. Como vienen de fuera, ofrecen un punto de vista objetivo que por lo regular se escapa a los miembros.

Sin embargo, sostiene el citado autor, estos consultores tienen la desventaja de que no comprenden bien la historia, cultura, procedimientos operacionales y personal de la organización. Además, son proclives a emprender cambios más drásticos (lo que puede ser ventaja o desventaja) porque no tienen que vivir con las repercusiones después de establecer el cambio. Por su parte, los gerentes y expertos internos, cuando fungen como agentes del cambio, son más considerados (y tal vez más cautelosos) porque tienen que vivir con las consecuencias de sus actos.

Uno de los resultados mejor documentados de los estudios sobre el comportamiento de individuos y organizaciones es que se resisten al cambio. En cierto sentido es positivo, ya que confiere un grado de estabilidad y previsión del comportamiento. Si no hubiera alguna resistencia, el comportamiento organizacional adquiriría las características de un azar caótico. La resistencia al cambio también puede originar conflictos funcionales.

La resistencia al cambio no necesariamente aflora siempre de la misma forma. La enfrentar una resistencia abierta e inmediata. Por ejemplo, digamos que se propone un cambio y los empleados responden prontamente con quejas, lentitud en el trabajo, amenazas de huelga, etc. La mayor dificultad es manejar la resistencia implícita o retrasada. La resistencia implícita es más sutil por tanto es más difícil reconocerla. (Schermerhorn, 2007).

## 10.1 Administración del cambio

El cambio es cualquier alteración que ocurre en el ambiente de trabajo. El cambio se encuentra por todas partes y siempre está presente, acompaña siempre al hombre en las estaciones, en su ambiente social y en sus procesos biológicos.

Desde los primeros momentos de su vida el individuo aprende a afrontar el cambio, adaptándose a él. El ser humano está familiarizado con el cambio y con frecuencia se muestra muy adaptable a él. ¿Por qué entonces, a veces se resiste al cambio en su ambiente de trabajo? Esta pregunta les ha preocupado a los administradores.

### El cambio en el trabajo

Para Davis & Newstrom (2002) Un cambio es toda modificación que ocurre en el ambiente de trabajo y afecta la manera en que deben actuar los empleados. Los cambios pueden ser no planeados, drásticos o graduales, positivos o negativos, fuertes o débiles, lentos o rápidos, y estimulados interna o externamente. Los cambios pueden tener efectos profundos en quienes los sufren. P.395

Chiavenato (2009) menciona que “Cambiar es pasar de un estado a otro. Es la transformación de una situación a otra. El cambio implica transformación, alteración, interrupción y ruptura. Está por todas partes: organizaciones, ciudades, habilidades personales, productos y servicios, y en el clima, incluso en nuestra vida diaria...” p. 410.

### Proceso del cambio

Kurt Lewin citado por (Chiavenato, 2009) indica que los cambios ocurren en tres etapas:

- 1) **Descongelamiento:** significa que se debe desechar las viejas ideas y prácticas para aprender otras nuevas. Este paso es tan difícil como aprender métodos y conceptos nuevos. Es un paso que fácilmente se omite por concentrarse en el cambio propiamente dicho, y es lo que suele ocasionar la resistencia. Un gerente debe ayudar a sus subordinados a suprimir de su mente los antiguos papeles y objetivos. Solo entonces estarán en condiciones de aceptar otras ideas.
- 2) **El cambio:** es el paso en que se aprenden nuevas ideas y prácticas, de manera que el trabajador pueda pensar y actuar en formas diferentes; puede ser un periodo de confusión, desorientación y desesperación, combinado con la esperanza y la sensación de descubrimiento.

**3) Re congelamiento:** significa que lo que se ha aprendido se integra en la práctica cotidiana. Además de ser aceptadas intelectualmente, las nuevas prácticas quedan incorporadas en el comportamiento habitual.

La práctica exitosa debe ser pues, la meta final del paso del re congelamiento.

## **10.2 Efectos del cambio**

Los efectos de los cambios pueden ilustrarse comparando una organización con un globo lleno de aire. Cuando se presiona un punto del globo (que corresponde a la organización) con un dedo (que en este caso representa un cambios de origen externo), el contorno del globo cambia de manera visible (se hunde) en el punto de contacto. Sin embargo, lo que no es tan apreciable es que todo el globo (el resto de la organización) también ha resultado afectada y se modifica levemente.

Como podemos ver en el ejemplo, una generalización: adecuada es que toda la organización tiende a verse afectada por el cambio, cuando se cambia cualquier parte de ella.

Las moléculas de aire en el globo, representa a los empleados. Los que se hallan en el punto de presión, necesitan hacer cambios radicales. Si bien el cambio no entró en contacto directo con todos los empleados (moléculas) los afecta indirectamente.

Incluso si nadie es despedido (es decir, ninguna molécula sale del globo), los trabajadores son desplazados y deben ajustarse a su nueva posición del globo. Este ejemplo muestra otra generalización: el cambio es tanto un problema humano como técnico.

Si se repite la presión en otro punto, el globo puede debilitarse hasta que se rompe. Lo mismo sucede con una organización. Los cambios a veces origina presiones y conflictos que acaban produciendo una ruptura en alguna parte de la organización. Por ejemplo el empleado se siente insatisfecho y renuncia.

Pero las organizaciones tienden a alcanzar el equilibrio en su estructura social. Significa que la gente establece un conjunto de relaciones con su ambiente o entorno.

Cuando se presenta un cambio, se ven obligadas a hacer los ajustes correspondientes a medida que la organización busca el equilibrio, de lo contrario se crea un estado de desequilibrio.

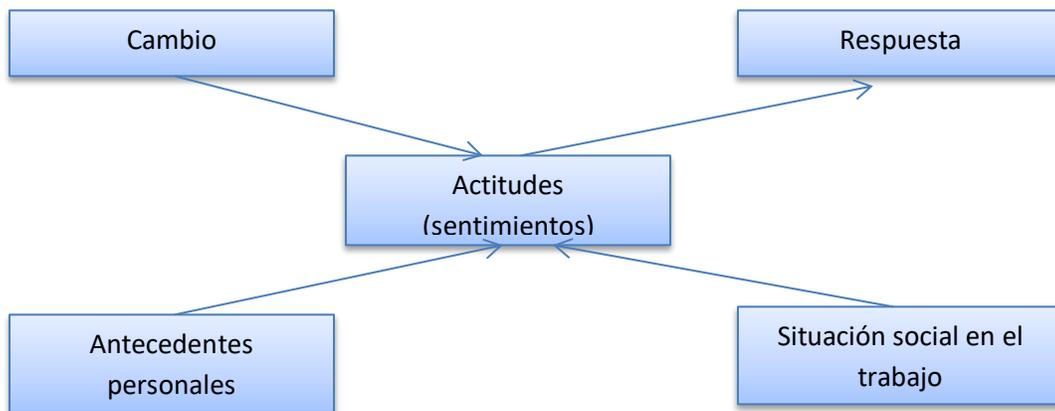
Cuando los cambios son más profundos atañen a la organización en su totalidad. Ej. Debido a medidas económicas, cambios de tecnología, desastres, competencia, etc. Se debe reestructurar la organización, fusionar, etc. Crisis

como estas exigen que los administradores guíen a los empleados durante el choque emocional que los acompaña hasta que alcancen un nuevo equilibrio. (Davis & Newstrom, 2002)

### 10.3 Reacciones al cambio

El cambio en el trabajo se hace complicado por el hecho de que no se produce un ajuste directo, sino por medio de las actitudes de los empleados para producir una reacción que está condicionada a los sentimientos que tiene hacia el cambio.

#### Modelo de reacción al cambio: Gráfica X de Roethlisberger



El cambio es interpretado por el individuo según sus propias actitudes, lo que el individuo piensa del cambio determina la forma en que reacciona.

Estos sentimientos tienen su causa en la historia personal de cada quien, es decir sus procesos biológicos, antecedentes y todas sus experiencias sociales en su vida diaria, es todo lo que uno lleva al lugar de trabajo.

Otra causa es el ambiente laboral, como miembros de un grupo son influidos por sus códigos, patrones y normas.

#### Reacción del grupo al cambio

1. **Presentimiento:** preocupación, aún no se habla públicamente de lo que se va a cambiar, sin embargo empiezan a intuir, existen rumores, señales que anuncian los cambios surgiendo intranquilidad en el ambiente, las personas empiezan a preocuparse por lo que se imaginan que va a ocurrir y por lo que pueda ocurrirles a ellos. El sentimiento que predomina es la preocupación.
2. **El shock:** Miedo. Cuando se anuncia un cambio y se da a conocer sus detalles despeja la preocupación, pero aparece una emoción nueva: miedo a

lo desconocido, a lo nuevo, a no saber qué hacer ante las nuevas condiciones existentes.

3. **Resistencia:** emoción predominante, enfado, irritación. Los afectados frente al cambio, intentan ganar seguridad a la nueva situación, aferrándose a la situación anterior, buscan hacer las cosas como se venían haciendo, demostrando que todo no iba tan mal antes y que el cambio no es tan necesario.
4. **Aceptación racional:** emoción predominante, la frustración, surge la convicción de que el cambio es necesario. Es necesario un enfoque individual. Se busca ajustar el cambio a las necesidades de cada uno de los afectados. Es necesario resolver dudas de carácter práctico, el predominio de la desorientación, la duda, hace aparecer sentimientos de frustración y deseos de volver atrás.
5. **Aceptación emocional:** emoción que predomina es la nostalgia. Cuando todo el mundo parece convencido de que el cambio es inevitable y de que no hay vuelta atrás; es que se ha llegado al punto crítico emocional en el proceso de cambio, es el momento de más bajo estado de ánimo pero el comienzo de la subida de moral de las reacciones posteriores. Aquí ya se ha hablado lo suficiente de lo que cambia en el conjunto y en cada uno de los afectados.
6. **Apertura:** emoción predominante, curiosidad y entusiasmo. Las personas empiezan a mirar con curiosidad y optimismo lo nuevo, se analizan los objetivos de manera realista y se percibe con claridad lo que dista la situación actual de la deseada. En este momento es más fácil canalizar la energía y la productividad de acuerdo a los nuevos modos.
7. **Integración:** emoción predominante, la confianza. Tras la experiencia de éxito y los errores superados, se crea una experiencia de superación de las dificultades y de progresiva confianza en las nuevas maneras de hacer y en la bondad del cambio.

Recuperado de: <http://manuelgross.bligoo.com/20140222-gestion-del-cambio-7-fases-de-la-reaccion-emocional-al-cambio-organizacional#.WZz1WFTyjIU>

#### 10.4 Resistencia al cambio

La resistencia al cambio son los comportamientos del trabajador tendientes a desacreditar, retardar o impedir la realización de un cambio en el trabajo. Los empleados se oponen al cambio porque constituye una amenaza contra sus necesidades de seguridad, de interacción social, de estatus o de autoestima.

Esta percepción del cambio puede ser real o imaginaria, deliberada o espontánea, grande o pequeña, cualquiera sea su naturaleza, los trabajadores tratarán de protegerse de los efectos del cambio. Las acciones de los empleados pueden ser: quejas, morosidad intencional, pasividad, ausentismo, sabotaje y lentitud en la realización del trabajo

## **Tipos de resistencia al cambio**

Existen tres clases de resistencia, todos ellos se presentan en combinación y producen actitudes hacia el cambio en cada empleado y son:

- 1) **Lógica:** surge del tiempo y el esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio, incluyendo las labores que debe aprender en el nuevo empleo, esto implica los costos reales que deben soportar los empleados.

### **Objeciones lógicas y racionales**

- Tiempo requerido para adecuarse
- Esfuerzo adicional para reaprender
- Posibilidades de condiciones menos deseables (capacidad de menor nivel)
- Costos económicos del cambio
- Factibilidad técnica del cambio puesta en duda

- 2) **Psicológica:** la resistencia al cambio psicológica es lógica en términos de actitudes y los sentimientos individuales de los empleados respecto al cambio.

### **Actitudes psicológicas y emocionales**

- Temor a lo desconocido
- Escasa tolerancia al cambio
- Desagrado a la gerencia
- Falta de confianza a otros
- Necesidad de seguridad

- 3) **Sociológica:** es lógica en términos de los intereses y valores del grupo. Los valores sociales son poderosas fuerzas ambientales a las que debe adecuarse con todo cuidado.

### **Factores sociológicos: interés de grupo**

- Coaliciones políticas
- Valores de grupo de oposición
- Criterio anticuado y estrecho
- Intereses establecidos
- Deseo de conservar amistades existentes

Las tres clases de resistencia deben manejarse con eficiencia so se espera que los empleados cooperen con el cambio. Si los administradores se preocupan solo por el aspecto técnico y lógico del cambio habrán fracasado en su responsabilidad social y humana. (Davis & Newstrom, 2002)

## **10.5 Superación de la resistencia al cambio**

La resistencia al cambio se puede superar, pero no se deben subestimar las reacciones de las personas ni menospreciar que ellas pueden influir en forma

positiva o negativa en otros individuos y grupos durante la implantación del cambio.

En un trabajo clásico de Kotter y Schlesinger aconseja seis estrategias:

- 1. Comunicación y educación:** la resistencia se puede superar o disminuir por medio de la comunicación con las personas para ayudarlas a comprender la lógica, necesidad y el proyecto de cambio.
- 2. Participación e involucramiento:** las personas deben estar inmersas en el proceso de cambio antes de que éste ocurra. Las personas difícilmente se opondrán al cambio si han participado en las decisiones.
- 3. Facilidades y apoyo:** la resistencia será menor si a las personas se les da las facilidades y apoyo respectivo a través de programas que eviten el miedo y la ansiedad.
- 4. Negociación y acuerdo:** La organización puede ofrecer a los que se resisten al cambio, ya sea activos o potenciales, ciertos incentivos para compensarlos por el cambio. La negociación y el acuerdo son una forma de intercambio que resulta indicada cuando alguien perderá con el cambio y cuando su poder de resistencia es significativo.
- 5. Manipulación:** en algunas ocasiones se pueden utilizar maniobras secretas para influir en las personas. Es un intento de influir veladamente en las personas. Cuando no hay alternativa, ni tiempo para enseñar, involucrar o apoyar a las personas, o no se cuenta con los recursos para negociar, el único medio disponible para influir en las personas de manera rápida es la manipulación.
- 6. Coacción:** la resistencia puede atacarse mediante tácticas de coacción, como las amenazas explícitas e implícitas, los despidos y las transferencias de personal. Es muy arriesgado utilizar la coacción, porque las personas quedan heridas y resentidas cuando se ven obligadas a cambiar. (Chiavenato, 2009)

## 10.6 Costos y beneficios del cambio

Aparentemente todos los cambios acarrearán costos, por ejemplo un nuevo procedimiento de trabajo, puede requerir la molestia de aprender nuevas maneras de hacerlo, lo que puede perturbar el trabajo y disminuir la motivación. Todo cambio representa no solo un costo económico, sino también un costo y beneficios psicológico y social que debe pagarse para obtener los beneficios del cambio que los originó. Debido a los costos que implica un cambio, no siempre son deseables, cada cambio requiere de un análisis de costo-beneficio muy preciso.

Los cambios no se justifican a menos que los beneficios excedan los costos, y la meta de una organización es obtener más beneficios con el menor costo posible.

Casi todo cambio implica una tensión en el individuo durante la adaptación. Los costos psicológicos se llaman también costos psíquicos debido a que afectan internamente al individuo.

Las personas reaccionan de manera distinta ante el cambio, algunas solo percibirán las ventajas y otras solo verán lo que el cambio les cuesta a ellas. Hay quienes sienten miedo al principio a pesar de todos los efectos favorables.

**Costos psíquicos y salud:** en algunos casos los costos psíquicos del cambio pueden ser tan fuertes que perjudican la salud mental y física del empleado. Cada persona posee cierto nivel de tolerancia al cambio, cuando se rebasa aparecen las respuestas relacionadas con el estrés, pudiendo minar la salud del sujeto.

A veces un cambio dura un periodo prolongado, causando estrés acumulativo, que puede saturar a una persona. Otras veces se produce un solo cambio pero tan importante que sobrecarga la capacidad del individuo para hacer frente a la situación.

#### **Costos psíquicos de la promoción**

Un tipo importante de cambio es la promoción que es solicitada por el empleado como forma de crecimiento personal, sin embargo representa altos costos psíquicos. El empleado tiene que aprender muchas habilidades, y entablar nuevas amistades, cambiar a otros papeles y diferentes grupos de trabajo, su posición social también puede cambiar, el empleado tiene que enfrentar nuevas situaciones, que son costos psíquicos.

#### **Costos psíquicos y reubicación de los empleados**

Algunos cambios requieren traslados a otros lugares. Estos cambios representan altos costos psíquicos porque exigen mayores ajustes, implican cambios de las familias de los empleados lo que se hace más difícil. Si la familia tiene hijos menores, es posible que no quieran mudarse, por no dejar sus amigos, lugares familiares, etc. A veces el cónyuge tiene un empleo que no quisiera abandonarlo.

Las empresas deben prestar especial atención a las necesidades humanas de sus empleados, a fin de disminuir costos psíquicos a través de servicios de asesoría, comunicación y asistencia financiera.

## BIBLIOGRAFÍA

- ADAMS, R. (1990). Self-help, Social Work and empowerment. Londres: McMillan.
- ALLES, Martha (2008) Comportamiento organizacional cómo lograr un cambio a través de gestión por competencias. Argentina: GRANICA.
- ATKINSON, J.W. (1964) Una introducción a la motivación. New York. Princeton: Van Nostrand.
- BUELVA, S. (2007) El Empowerment: la potenciación del bienestar desde la psicología comunitaria. Universidad de Zaragoza-España.
- CHIAVENATO, Adalberto (2009). Comportamiento Organizacional, 2da.Ed. México: Mc Graw Hill.
- DAILEY, Robert (2012) Comportamiento organizacional. Edinburgh Business School. Gran Bretaña: Heriot-watt University.
- DAVIS, K. & NEWSTRON, J. (2002) Comportamiento Humano en el Trabajo. 11ava. Ed. México: Mc Graw Hill.
- FAGA, Héctor (2003) Comportamiento organizacional Liderazgo: orientar el desarrollo empresario. Buenos Aires-Argentina: consultoría y capacitación.  
[www.orientaronline.com.ar](http://www.orientaronline.com.ar)
- FLORES G.R.,Javier (2003) El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Perú: Editorial Universidad del Pacífico.
- GARCÍA RADA, J. (2003) El comportamiento humano en las organizaciones. Perú: Universidad del Pacífico.
- GENESI, M., ROMERO, N., Y TINEDO,Y. (2011). Comportamiento organizacional del talento humano en las organizaciones educativas. Negotium, Vol. 6, N°8, enero-abril, 2011, pp.102-128. Fundación Miguel Unamuno y Jugo. Maracaibo-Venezuela.
- HAGEMANN (2002) Motivación. México: Limusa.
- IBAÑEZ, Mario (2002) Comportamiento organizacional de las empresas. Universidad Ricardo Palma. Perú: Editorial Universitaria.
- MENDEZ, Carlos (2003) Clima organizacional en Colombia. Colección lecciones. Facultad de Administración. Colombia: Centro editorial Universidad del Rosario.
- MENDOZA, M.I. (2002) El empowerment psicológico en el trabajo. V.11 oct. 2010, ISSN 2173-6812.  
<http://www.uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/trabajo/article/view/172/284>
- PÉREZ ROMERO, Y. (2015) El enfoque del comportamiento organizacional. recuperado de:

<https://es.slideshare.net/YessicaPerezRomero/el-enfoque-del-comportamiento-interpersonal-doctor-55019256>

- PÉREZ VERA, R. (2007) Comportamiento organizacional y satisfacción laboral. Revista Panorama Administrativo. Año 2 N°3 Agost. Dic. 2007. Instituto Tecnológico de Zelaya.
- ROBBINS, S. & JUDGE, T. (2009) Comportamiento organizacional. 13ava. Ed. México: Pearson Educación.
- REVISTA AIBR (2006) Cultura organizacional: desentrañando vericuetos. Revista de antropología iberoamericana. 2006 1(3)
- ROBBINS, S. & JUDGE, T. (2013) Comportamiento organizacional. 15ava. Ed. México: Pearson Educación.
- ROBBINS, S. & COULTER, M. (2005). Administración. 8va. Ed. México: Prentice Hall y Pearson.
- S/A (2017) 10 habilidades que requiere el líder de la actualidad. Hunters Américas by Human Leaders group.  
<http://www.hghunters.com/blog/98-10-habilidades-lider-actualidad>
- S/A .Cultura organizacional (2007) Documentos de cátedra TPM. Recuperado de <http://perio.unet.ar/ar/pm/textos/cultura.pdf-taller>
- S/A. Empoderamiento personal y habilidades del liderazgo. (2009) GAICA-Educación.
- SCHERMERHORM, O. (2007). Comportamiento organizacional. Madrid – España: Mc Graw Hill.
- SANCHEZ, J., TEJERO, B., YURREBASO, A. Y LANERO, A. (2006) Cultura organizacional. Sistema de información científica Redalcy. México: UNAM.
- TORRES, S. (s/f) Desarrollo organizacional. recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organiz.shl ml.venezuela>.
- VELASCO ESPITIA, M.E. (2011). Comportamiento organizacional. programa de estudio a distancia, Universidad de Pamplona. España.

## CASOS PRÁCTICOS

### CASO 1: LA REUNIÓN DE FIN DE AÑO

Juan Ramírez es Gerente de Mercadotecnia de “Productos El Rosario”. Cada fin de año se reúne con sus Gerentes de Producto para evaluar el desempeño de los vendedores. El resultado de la evaluación sirve para determinar aumentos y promociones. A continuación se presenta un extracto de lo tratado en la última reunión.

- ❖ Si bien todos estamos de acuerdo en que Pancho es el vendedor que más ventas ha logrado, creo que eso se debe a la zona que se le asignó. El año pasado esa zona la tuvo Ricardo, y también resultó la mejor.
  
- ❖ Me parece que debemos ser conscientes del cambio producido en la zona de Pancho. Yo creo que el potencial de esa zona ha disminuido fuertemente, a pesar de lo cual Pancho ha logrado la mejor performance. Para mí es el mejor.
  
- ❖ ¿Cómo explicar entonces que Pancho ocupara el año pasado el último lugar de la lista? Es imposible que una persona pueda cambiar tanto en un año. Me opongo a que lo promovamos.
  
- ❖ Como jefe inmediato de Pancho, yo puedo aclarar el panorama. El año pasado se acababa de casar y tuvo algunas dificultades personales que me las consultó. Este año sus problemas se han resuelto y está plenamente comprometido con su trabajo.
  
- ❖ Conuerdo con esto último, pero debemos pensar en el efecto que traería la promoción de Pancho. Estoy seguro de que la mayoría de los vendedores piensan que el éxito de Pancho ha sido un golpe de suerte, y si resulta promovido todos los vendedores se sentirán desmotivados. Especialmente Pepe, que hace ya seis años ocupa el segundo lugar en la lista. Promovamos a Pepe.
  
- ❖ Señores: como Gerente de Mercadeo, mi obligación es premiar al mejor, no importa quién sea. En la empresa no podemos tomar decisiones sobre la base de lo que creemos que pensarán los demás. Si surge algún malentendido, para eso están ustedes que son los Gerentes de Producto.
  
- ❖ Precisamente, el punto central es determinar quién es el mejor. Para mí Pepe reúne más méritos que Pancho. En los últimos seis años Pancho ha vendido \$

250,000, mientras que Pepe ha logrado vender por \$ 700,000, casi tres veces más. En conjunto, Pepe ha producido mucho más.

- ❖ Muy bien. Vamos a resolver esto de una vez por todas. ¿Cuántos están de acuerdo con que promovamos a Pepe? Tres. Ahora ¿Cuántos están de acuerdo con que este año promovamos a Pancho? Cuatro. Entonces, a partir de hoy Pancho será Supervisor de Ventas.

## **CASO 2: FÁBRICA DE CHUPETES “LA NORTEÑA”**

Antonio Chunga comenzó vendiendo los helados que hacía su tía Juana en una caleta de pescadores, al norte de Piura. Con el esfuerzo de muchos años, Antonio ha logrado establecer una próspera industria en su tierra natal. “La Norteña” produce todo tipo de helados, en cuya fabricación intervienen 40 personas. Ricardo Chunga, su hermano, se encarga de la comercialización de los helados a través de 100 carretillas ambulantes. Antonio y Ricardo se llevan bien, pero discuten muy a menudo acerca de cómo manejar la empresa.

Antonio es un hombre emprendedor pero sin formación universitaria. Ideó el negocio y es quien lo mantiene hasta ahora. Ha trabajado en él desde los 15 hasta los 45 años. En ese período sólo ha salido de vacaciones por tres semanas, cuando tuvo que viajar a Italia para renovar la maquinaria. En cambio, Ricardo es una persona más dedicada al estudio pero con menores ambiciones. Se graduó de contador en Lima, y después de diez años regresó a Piura para poner un estudio contable. Al fallar los socios, habló con Antonio para que le diera una oportunidad. Comenzaron a trabajar juntos.

Antonio sostiene firmemente que el cliente tiene la razón. Él acostumbra a salir una vez al mes en carretilla para conversar con los clientes y averiguar si están a gusto con los helados. En uno de esos viajes recogió la sugerencia de vender helado de algarrobina con mango, producto que es el que más se vende hace dos años. Cuando Antonio está en la fábrica conversa con los obreros para hablarles de la importancia de mantener productos uniformes. Dialoga con los supervisores para que traten bien a los obreros. Y conversa con su gerente de planta para que mantenga un estricto control de los planes de producción.

Ricardo se encarga de supervisar al contador Fermín Seminario, que es de absoluta confianza, y de organizar la labor de los carretilleros. Él les asigna determinadas zonas de trabajo, y al final del día controla las ventas realizadas por ellos. Ocasionalmente ha despedido a algunos que vendían los helados a mayor precio para quedarse con la diferencia. Ricardo es una persona muy organizada, pero le disgusta tratar con sus carretilleros. Cree que tarde o temprano dejarán el negocio para irse a trabajar a otra parte.

Antonio piensa que a Ricardo no le gusta trabajar con obreros porque se siente superior. Admira su capacidad de organización y su habilidad para no dejarse engañar, lo que atribuye a sus estudios de contabilidad. Ricardo considera que Antonio es una persona afortunada que ha hecho dinero de la nada y que todo se lo debe a su querida tía Juana, quien le enseñó los secretos para la preparación de los helados. Cuando discuten, Ricardo argumenta que los carretilleros no tienen la capacidad para entender bien las indicaciones que se les dan. Antonio le dice que la única manera de enseñarles es salir en carretilla con cada uno y mostrarles cómo hacer las cosas. Ricardo lo refuta diciendo que no ha ido a la universidad para andar en carretilla y que a él sólo le corresponde organizar el trabajo y pedir cuentas.

Más de una vez Antonio ha deseado pedirle a su hermano que pase a trabajar a la fábrica para él hacerse cargo de la comercialización. No lo ha hecho porque cree que si le deja la fábrica el gerente de planta se sentirá muy controlado y los obreros perderán es espíritu de equipo que ahora tienen.

Con base en la información provista, conteste a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo percibe Antonio a Ricardo? ¿Cómo percibe Ricardo a Antonio? Explique a qué se deben sus percepciones.
2. ¿Cómo perciben Antonio y Ricardo a los carretilleros? ¿Cómo ven a los clientes? ¿Qué factores explican sus percepciones?
3. ¿Considera usted que existen algunos errores preceptuales? Señálelos y explíquelos.
4. Si usted fuera contratado como asesor de “La Norteña”, ¿Qué les recomendaría a los hermanos Chunga? Justifique su respuesta.

### **CASO 3: UN FUNCIONARIO DE CARRERA**

Durante veinte años Pedro Contreras había soñado con llegar a desempeñar el cargo de Gerente General que ahora ocupa. Se inició como ayudante del jefe de Ingeniería de la Peruvian Gold Corporation, en una mina de oro con muy buena ley, ubicada en la sierra sur del Perú. Trabajó tres años bajo las órdenes de Mr. John Roberts, ingeniero metalúrgico graduado en Cambridge. Inmediatamente después de la nacionalización de la empresa, Contreras pasó a ocupar el cargo que desempeñaba su entrañable jefe.

Al comienzo no le fue difícil acostumbrarse a trabajar bajo el estilo de dirección impuesto por la nueva administración de Oro del Perú. Contreras conocía al dedillo el proceso de producción y se llevaba razonablemente bien con los obreros. Poco a poco tuvo que lidiar con los problemas que surgieron cuando la empresa dejó de explorar nuevos yacimientos, al tiempo que se duplicaba el número del personal administrativo de la organización.

Contreras fue testigo del descenso progresivo de la productividad. El no tener un oportuno suministro de repuestos hizo que con mucha frecuencia la maquinaria se paralizara por semanas enteras. Los obreros perdieron el ritmo de trabajo al que estaban acostumbrados. Muchos se la pasaban sin trabajar. La moral de los trabajadores se vino por los suelos y Contreras empezó a tener dificultades.

Afortunadamente, un nuevo Director de Oro Perú, que era muy amigo de Contreras, hizo que pasara a ocupar la Gerencia de Producción. Desde ese momento todo cambió. El precio internacional del oro subió a niveles inimaginables y la empresa tuvo utilidades sensacionales. Se exploraron nuevos yacimientos y se aumentaron los sueldos significativamente.

Contreras pasó una buena época como Gerente de Producción, hasta que el nuevo gobierno decidió manejar la empresa muy de cerca. Muchas decisiones de poca cuantía debían consultarse ahora al Ministerio. Paulatinamente, la organización se fue trabando. Permisos, actas, memorandos, reuniones con autoridades, etc. Económicamente, Oro Perú tuvo problemas. La operación arrojó pérdidas y los créditos se multiplicaron. Durante cuatro años recibió aportes del Tesoro Público para poder mantenerse.

Estando en esta situación, Contreras fue llamado a ocupar el cargo de Gerente General, que gustosamente aceptó. Había esperado por veinte años con abnegación y trabajo. Si bien Contreras no era un hombre brillante ni emprendedor, era una persona que tenía el respaldo unánime de todos los empleados. A pesar de sus buenas credenciales, en menos de tres meses fracasó en todos los campos. Acostumbrado a actuar como funcionario de carrera, todo lo consultaba al Directorio o al Ministerio. En cinco minutos perdió todo el apoyo del personal, cuando dijo que no estaba dispuesto a echar por la borda veinte años de esfuerzo para satisfacer los antojos de sus subalternos.

#### **CASO 4: “SONRÍE A LOS CLIENTES”**

Usted acaba de ser contratado por una nueva cadena de supermercados que pone especial hincapié en la atención brindada a los clientes. Es su primer día de trabajo y está presente en el Comité de Gerencia. La discusión inicial es la siguiente:

- ❖ Tenemos que hacer de este supermercado el líder indiscutible en la atención a los clientes. Quiero que las cajeras aprendan a sonreír a todas las personas que vienen. Para lograr esto, debemos enseñarles a sonreír. No importa que el cliente sea antipático o que la cajera se sienta cansada. Debemos asegurarnos de que sonrían.
- ❖ Sugiero que hagamos un curso interno para enseñarles a sonreír y que los supervisores evalúen el número de veces que cada cajera sonríe durante el día.

Démosle una bonificación diaria de acuerdo con la cantidad de sonrisas dadas por cada cajera.

- ❖ A mí me parece que la sonrisa de las cajeras debe provocar que los clientes se sientan a gusto. En todo caso, los supervisores deberían observar a los clientes que cada cajera atiende y dar la bonificación en función al número de clientes satisfechos.
- ❖ Hay otra manera de asegurarnos de que sonrían. Pidámosle a cada cajera que indique al final del día si ha sonreído todo el tiempo, si ha sonreído ocasionalmente o si no ha sonreído. Diseñemos un formulario muy sencillo para que ellas marquen en qué ocasiones sonrén: cuando reciben al cliente, cuando el cliente les hace preguntas, cuando el cliente les entrega el dinero, cuando le dan el vuelto al cliente, etc. etc.
- ❖ De acuerdo: me parece que lo mejor es que las propias cajeras nos informen de su conducta. Los supervisores chequearán que sus formularios estén de acuerdo con su conducta. El jefe de los supervisores preparará una reunión especial para explicar los alcances de este proyecto. Finalmente, deseo encargar la conducción del Proyecto al nuevo Jefe de Mercadeo que está a partir de hoy con nosotros. Bienvenido y a trabajar.

Usted acaba de recibir un interesante encargo del Gerente General. Su tarea consiste en organizar el Proyecto “Sonríe a los clientes”. Su trabajo debe satisfacer los siguientes objetivos:

1. Diseñar el formulario de autoevaluación de las sonrisas.
2. Organizar el curso de entrenamiento en sonreír para veinte cajeras.
3. Seleccionar refuerzos para lograr que las cajeras adquieran y mantengan la conducta de sonreír a los clientes.

## **CASO 5: COMO DOS GOTAS DE AGUA**

Una fría mañana invernal Pamela Fernández trajo al mundo a dos hermosos gemelos univitelinos. Se parecían tanto que todos los miraban sorprendidos diciendo “como dos gotas de agua”. Vivieron juntos hasta la edad de 10 años, cuando Martín se trasladó a Valparaíso con su padre. Miguel continuó viviendo en Lima con su madre. Por muchos años Martín y Miguel no tuvieron contacto. Ocasionalmente hablaban por teléfono. Aunque su parecido físico fue siempre indiscutible, sus personalidades eran marcadamente distintas.

Martín estudió economía y vino a Lima para trabajar en un banco como sectorista de créditos. Con los años fue ascendiendo hasta ocupar la gerencia de créditos. Martín es una persona ambiciosa y llena de energías. En su trabajo se muestra impaciente y dispuesto a asumir tareas de mucha responsabilidad. Su optimismo es contagiante. Cree que aún en las peores circunstancias imaginables se dispone siempre de un margen de acción aprovechable. Cuando enfrenta alguna dificultad inmediatamente piensa en los posibles caminos a seguir, y luego empieza a buscar toda la información

que le pueda ayudar a definir un curso de acción determinado. Se siente especialmente atraído por las situaciones en las que tiene la posibilidad de lograr algo. Se involucra en ellas hasta obtener lo que se propone. Siempre ha sido muy sociable y se ha mostrado deseoso de conocer gente nueva. Donde vaya siempre encuentra a un gran amigo con quien conversar.

Miguel tuvo dudas respecto a la carrera a seguir. Primero hizo un año de ingeniería civil y después se cambió a administración. Para ayudar a su madre trabajaba enseñando inglés en su casa. Al final de sus estudios se graduó con honores académicos. Inmediatamente después obtuvo una beca para una maestría en sistemas de información. De regreso al Perú no le fue fácil encontrar un puesto acorde a sus expectativas. Esto le produjo mucha ansiedad y una fuerte depresión. Culpaba a los demás de su mala suerte. Se auto lamentaba pensando que las cosas serían muy distintas si él se hubiera ido a Chile con su padre en vez de su hermano Martín. Le reclamaba a su madre no haber tenido el coraje suficiente para conseguir una separación más conveniente desde el punto de vista de la educación de sus hijos. Por último, se autocriticaba por no haber continuado sus estudios de ingeniería civil. “otra sería mi suerte”, pensaba.

Ahora los gemelos tienen 30 años y casi nada en común. Sus padres están reconciliados pero no llegan a entender por qué sus hijos son tan distintos. El padre se vanagloria de los éxitos de Martín y los atribuye, naturalmente, a la educación que él le dio cuando vivieron en Chile. “Si me hubiera ido con Miguel las cosas serían exactamente al revés”, le decía a su esposa. La madre pensaba que el éxito de Martín terminaría en cualquier momento, ya que todo se debía a la buena suerte. Reconocía que Miguel estaba en serias dificultades por la falta de trabajo, y especialmente porque en el Perú no se valora al más capaz. En lo más íntimo admitía su predilección por Miguel, y no veía la hora en que alguna buena noticia llegara para él.

Haga un análisis detallado del caso. Use los conceptos desarrollados para explicar las causas de las distintas personalidades de Martín y Miguel. Sea preciso al hacer sus afirmaciones.

## **CASO N° 6**

### **ADOLFO BUENAVENTURA UN GERENTE EXITOSO**

Hace dos años Adolfo Buenaventura llegó al Perú después de culminar sus estudios de maestría en administración de negocios en la Universidad de Río de Janeiro, Brasil. Comenzó a trabajar en una fábrica de artículos plásticos ocupando el cargo de Jefe de Producción.

Inicialmente encontró que la conducción de la empresa se regía por criterios poco profesionales. Le llamó la atención que los refuerzos se aplicaran uniformemente a todos con la idea de “evitar problemas laborales”. Aunque las huelgas eran poco frecuentes, la tasa de rotación bordeaba el 15% y el ausentismo el 8%. Lo que le

parecía más grave era que el 10% del personal estaba dedicado al control de la calidad, no obstante lo cual el porcentaje de artículos devueltos alcanzaba el 5%.

Consciente de que al inicio tendría poca influencia en la empresa, empezó a trabajar para mostrar lo que se podía lograr con una acertada dirección de las personas. Se aprendió de memoria los nombres de los 150 obreros y de los 15 supervisores. Buscó los antecedentes de cada uno y empezó a llevar un registro de su comportamiento. Al cabo de unos meses, sabía cómo tratar a cada cual. Luego se reunió individualmente con cada supervisor para discutir la mejor manera de tratar a su respectivo equipo de obreros. Después agrupó a sus supervisores en tres categorías y organizó comités semanales con cada uno de dichos grupos.

Después del primer año emprendió una reestructuración del área de producción. Eliminó departamento de control de calidad, en lugar de lo cual instituyó el concepto de que la calidad es responsabilidad de todos. De sus mejores supervisores eligió a tres y los nombró coordinadores de línea de producción. Alentó a sus supervisores para que establecieran comités con sus obreros a fin de reducir las mermas de producción, minimizar el porcentaje de piezas defectuosas y mejorar la comunicación entre todos.

Paralelamente, obligó a sus cinco supervisores a evaluar semanalmente el desempeño de su equipo de obreros y prestarles toda la ayuda necesaria para que dicho desempeño mejore poco a poco. Asimismo, pidió a sus coordinadores colaborar en la mejora del desempeño de los supervisores y obreros. para motivarlos, Adolfo les repetía: “Mi trabajo consiste en ayudarlos a que hagan bien las cosas. El trabajo de ustedes consiste en ayudar a que su personal haga bien las cosas. Yo no estoy encima de ustedes para controlarlos, sino debajo para apoyarlos. Ustedes tampoco están encima de sus obreros, sino debajo de ellos “.

Los cambios introducidos progresivamente por Adolfo dieron resultado. La rotación bajó al 7%. El ausentismo se redujo al 4%. La tasa de piezas devueltas descendió al 2%. Y, algo más importante: la producción subió en 18%. Por último como es evidente, el nivel de satisfacción de todos los trabajadores mejoró notablemente, tanto en el caso de los coordinadores y supervisores como en el de los obreros. Adolfo y todo su equipo han sido felicitados individualmente por el Directorio.

Haga un análisis detallado del caso. Use los conceptos desarrollados para explicar los buenos resultados logrados por Adolfo Buenaventura. Indique si existe algún punto vulnerable en la estrategia seguida. Si así fuera, ¿qué le recomendaría usted? Ser preciso al hacer sus afirmaciones.

## CASO N° 7

### INVERSIONES “AGUTILON” S.R.L.

Eduardo Castañeda no salía aún de su asombro luego de enterarse de que Fabricio Sousa, su hombre de confianza, acababa de renunciar. Eduardo y Fabricio no sólo trabajaban juntos, sino que eran amigos de la infancia. Eduardo sentía una inocultable admiración por Fabricio. No entendía cómo había tomado una decisión tan repentina. Estaba resentido y desconcertado. Resentido, porque no le había consultado su intención de renunciar a pesar de haber compartido diez años de trabajo. Desconcertado, porque sabía que le iba a resultar muy difícil encontrar a una persona idónea, de las mismas características que Fabricio.

Eduardo recordaba con añoranza los buenos momentos que pasaron juntos haciendo negocios verdaderamente increíbles.

Por su parte, Fabricio experimentaba un sentimiento de discreta alegría. Estaba feliz por el salto trascendental que la nueva posición significaba en su carrera. Se iba a trabajar a un prestigioso organismo internacional triplicando sus actuales ingresos. El lado difícil era su relación con Eduardo. Aunque sentía un cariño y respeto muy especiales hacia él, consideraba que había llegado el momento de separarse para aprender a volar solo. Pensaba que Eduardo le pagaba lo máximo que podía, lo cual era poco en comparación a lo que ganaban sus ex compañeros de universidad. Le disgustaba especialmente depender de una persona menos hábil que él.

Fabricio estaba convencido de que ya se había esforzado lo suficiente durante muchos años. Sentía una gran necesidad de andar solo y de hacer las cosas por sí mismo, sin consejos de nadie. Esto era precisamente lo que su nuevo trabajo le planteaba. Sus nuevas responsabilidades tenían metas claramente definidas. Como Gerente de Finanzas tenía la obligación de mantener un flujo de caja positivo, para lo cual debía fortalecer los actuales ingresos de la organización. Veía muchas posibilidades de lograrlo poniendo en marcha una agresiva política de servicios. Abrigaba muchas esperanzas de obtener un incremento salarial después de conseguir un flujo de caja positivo. En el peor de los casos, estaba seguro de que si hacía bien las cosas, viajará con mucha frecuencia por los distintos países afiliados a la institución. Y no había cosa que más le gustara en el mundo que viajar.

Sobre la base de la información anterior, conteste las siguientes preguntas:

1. Explique la conducta de Fabricio utilizando la teoría motivacional que considere apropiada.
2. ¿Cómo entiende usted la renuncia de Fabricio? ¿Qué es lo que le llevó a tomar tal decisión?

3. De acuerdo con las respuestas anteriores ¿Qué podría haber hecho Eduardo para evitar la renuncia de Fabricio?
4. ¿En qué medida Fabricio logrará satisfacer sus actuales necesidades en la nueva posición?

### **CASO N°8: EL SUPERVISOR NOCTURNO**

Emilio Abugatás se graduó de ingeniero mecánico y entró a trabajar en una pujante industria de pinturas. Al comienzo todo iba muy bien. Sentía que estaba aprendiendo muchísimo y que su trabajo era bien reconocido por el Gerente de Planta. Durante los dos primeros años no tuvo obstáculo alguno para trabajar en el turno que le asignaran. Mayormente trabajaba de día (7 a 15), a veces de tarde (15 a 23) y ocasionalmente de noche (23 a 7).

De pronto se le presentó la oportunidad de ocupar el puesto de un Supervisor que acababa de renunciar. Esto era lo que Emilio había estado esperando. Poco le importó saber que como supervisor tendría que rotar anualmente de turno con el grupo de operaciones asignados a él. Al comienzo le tocó el primer turno (7a15). Su nuevo trabajo le permitía manejar personas, tarea totalmente nueva para él. Con algunas dificultades iniciales se fue superando y al cabo de un año alcanzó el nivel de competencia suficiente. Así obtuvo un interesante aumento salarial.

Después pasó al segundo turno (15 a 23). En esa época Emilio estaba de novio y comenzó a sentir ciertas dificultades de comunicación con su novia. Como ella estudiaba por la noche, aprovechaban las horas de la mañana para hacer algunas cosas juntos. Lo difícil era no poder salir con amigos ni participar en reuniones sociales, especialmente los fines de semana. Poco a poco Emilio fue experimentando incomodidad por el horario. Habló con el Gerente de Planta y éste le dijo “En esta empresa todos los supervisores rotan con sus operarios. Cuando seas el Jefe de Supervisores – cargo que está vacante- trabajarás de día”. Emilio aceptó con resignación estas palabras, pensando lo que tendría que hacer.

Unos meses más tarde lo ubicaron en el tercer turno (23 a 7). El cambio lo toleró con la convicción de poder ser jefe de supervisores en un plazo más o menos corto. Programó su matrimonio saliendo treinta días de vacaciones. Después de la luna de miel regresó a la fábrica para seguir trabajando en el turno nocturno. Entonces, tuvo serias dificultades con su esposa. Ella le reclamaba su presencia diciéndole: “Total para qué nos hemos casado, si nunca nos vemos. Deberías cambiar de trabajo”. De múltiples formas Emilio le explicaba que eso era algo temporal y que cuando llegue a ser Jefe de Supervisores todo cambiaría sustancialmente.

Un día decidió hablar claro con el Gerente de Planta y le planteó sus inquietudes. El Gerente le respondió: “Mira. Tu eres un magnífico supervisor – quien sabe el mejor-, y estoy muy orgulloso de tu trabajo. Sin embargo, la política de la organización, que tú ya conoces, es rotar con los operarios. Supongo que tú estás esperando ser promovido a jefe de Supervisores. No niego que tengas los méritos suficientes, pero antes que tú hay dos supervisores más antiguos que esperan lo mismo. Mi consejo es que te acostumbres a trabajar como hasta ahora. El tiempo pasa muy rápido”.

Emilio no tuvo palabras que contestar al Gerente. Sintió una profunda indignación, y al llegar a su casa le dijo a su esposa: “ya no aguanto más. Mañana mismo renuncio”. Su esposa lo miró sorprendida y le dijo: “Yo tengo otra sorpresa para ti: vas a ser papá”.

Haga un análisis detallado del caso propuesto. Use los conceptos desarrollados para explicar el grado de satisfacción e insatisfacción laboral de Emilio. Señale causas, consecuencias y posibles soluciones. Sea preciso al hacer sus afirmaciones.

### **CASO N°9: GRUPO CONFIANZA**

Jorge Bernal es desde hace dos años Gerente de Finanzas de “Amortiguadores Pluma” S.A. se ha ganado el respaldo de todos los cuadros ejecutivos, y especialmente del Presidente. El último año fue nombrado Director y empezó a participar de las utilidades. “Pluma” es la principal empresa del pujante Grupo Confianza, que ha invertido en varios negocios. El Grupo lo forman una agroindustria, una trading, una consultora y una agencia de viajes.

Los ejecutivos del Grupo Confianza son jóvenes con un alto sentido de responsabilidad por el trabajo. La mayoría dedica unas diez horas diarias a sus tareas, sacrificando muchas veces los compromisos personales en aras de un mejor resultado para la empresa. Un rasgo saltante de estas personas es su elevado compromiso con las metas y planes de la organización. Dicho compromiso se funda en la gran confianza existente. La palabra basta.

El Presidente es una persona excepcional. Ha concebido y transmitido la filosofía empresarial que caracteriza a cada empresa del Grupo. Les ha infundido el afán de logro, la necesidad de perseverar en lo que uno cree, la importancia de tener buenos hábitos de comunicación, el sentido ético del trabajo y la necesidad de actualizarse permanentemente.

Las empresas del Grupo hacen negocios entre sí, basadas siempre en la buena intención de la otra parte. Este estilo amigable y abierto lo han extendido a todos sus clientes externos. En el caso de Pluma, dicha política produjo en los últimos dos años

un gran aumento de las ventas. Prescindiendo de contratos formales, se logró colocar toda la producción. En esos dos años la fábrica trabajó a tres turnos.

Los negocios marchaban razonablemente bien hasta que la crisis de la economía afectó la tradicional estabilidad del Grupo. Las ventas cayeron, la rentabilidad de casi todas las empresas disminuyó y los problemas de liquidez irrumpieron fuertemente. En especial, “Pluma” se enfrentó a una situación sumamente crítica. Al descender la venta de vehículos, dos ensambladoras dilataron e incumplieron los pagos convenidos.

Para el área financiera, a cargo de Jorge Bernal, las cosas se pusieron difíciles. Las cuentas por cobrar se dispararon y la operación comenzó a producir fuertes pérdidas. Como todas las empresas del Grupo enfrentaban problemas de iliquidez, no pudo recibir el oxígeno necesario para equilibrar su flujo de caja. Por su parte, el área comercial se enfrascó en resolver, junto a los abogados, los problemas legales con las ensambladoras.

Jorge Bernal piensa que si hubieran seguido una política comercial sensata hacia los clientes, las cosas serían muy distintas. Se debería haber calificado la seriedad de los clientes y formalizado los contratos respectivos. Por eso, en el último Directorio le dijo al Gerente Comercial que para hacer negocios no basta con lograr la satisfacción del cliente: “La satisfacción del cliente debe venir después de cumplir el acuerdo comercial, nunca antes. La confianza indiscriminada depositada en los clientes puede ser nuestra ruina”, dijo.

El nivel de satisfacción de los empleados y obreros de “Amortiguadores Pluma” ha descendido drásticamente. Sólo el último mes renunciaron cuatro de los mejores funcionarios y muchos otros están pensando hacer lo mismo. La mayoría de los obreros está gozando de vacaciones adelantadas. En términos generales, hay una sensación generalizada de falta de rumbo y una expectativa creciente de que las cosas puedan empeorar aún más.

En éste contexto Jorge Bernal ha sido la persona que más presiones ha recibido. Justamente hace dos días tuvo que ser internado de emergencia en una clínica por un problema de tipo sico-somático. Aunque su cuadro no reviste gravedad, sí requiere un descanso prolongado.

Basándose en la información anterior, conteste a las siguientes preguntas:

1. Indique las principales características de:
  - a) Grupo Confianza (presidente, ejecutivos, filosofía)
  - b) “Amortiguadores Pluma” (Gerentes, estrategias, resultados)
  - c) Jorge Bernal (Antecedentes, situación actual, pronóstico)
2. Explique la situación actual de la empresa:

- a) Problema principal
  - b) Posibles causas
  - c) Consecuencias más importantes
  - d) Posibles soluciones
3. De acuerdo con sus respuestas anteriores, ¿Qué haría usted para elevar el nivel de satisfacción de los empleados y obreros? Sea preciso al responder.

### **CASO N°10: DISTRIBUIDORA “AL INSTANTE” S.A.**

Ismael Uriarte es el Gerente General de Distribuidora “Al Instante” S.A. productos y a precios razonables. La Empresa es una comercializadora de productos de consumo masivo. Además de ser una reputada firma en el mercado, goza de un moderno sistema de información, gracias al cual está en condiciones de colocar muy rápidamente pedidos correspondientes a diferentes líneas y a precios razonables. La empresa se ha esmerado por contratar personal altamente calificado y con un gran sentido de responsabilidad. Parte de la estrategia ha sido incorporar mayoritariamente personal femenino.

Cierto día Maritza - la eficaz secretaria de Ismael Uriarte- llegó a la empresa con una minifalda bastante más corta de lo acostumbrado. El hecho no podía pasar inadvertido, especialmente para su jefe, quien estalló en cólera. Además de llamarle la atención en público, delante de importantes clientes, dispuso que a partir del día siguiente quedaba terminantemente prohibido ir a trabajar con falda. Estableció un uniforme obligatorio para todas las secretarias y dispuso que inmediatamente se hicieran los arreglos necesarios para su confección.

Todo el personal femenino, pero especialmente las secretarias, estuvieron en desacuerdo con la medida. Se mostraron muy molestas con la conducta de Maritza y con la reacción de Ismael Uriarte. Sin embargo poco tiempo después las cosas se calmaron y las secretarias empezaron a usar el uniforme con pantalones.

Pasados unos meses, Ismael Uriarte salió en viaje de negocios. En su ausencia muchas de las secretarias fueron a trabajar con falda, cosa que también hizo Maritza, quien empezó a mostrar una conducta rebelde. De hecho, ella había recibido un fuerte castigo en público y había obtenido la desaprobación de todas sus compañeras de trabajo.

En ausencia de Ismael Uriarte, ningún otro gerente quiso enfrentarse al problema de las faldas. Nadie quería enemistarse con la secretaria del Gerente General, por temor a las veladas represalias que ella podría tomar dificultando las comunicaciones con su jefe. Además, a todos les parecía un asunto irrelevante: “Ese es un asunto de Ismael Uriarte, no nuestro”

Cuando el Gerente General retornó de su viaje las cosas volvieron a la normalidad, y a nadie se le ocurrió contarle que en su ausencia las faldas habían regresado.

Todo marchaba color de rosa cuando un cierto día Maritza llegó a trabajar con unos pantalones apretadísimos. Cuando Ismael Uriarte la vio entrar en su oficina montó nuevamente en cólera y, casi gritando, le dijo: “Esto no puede ser, Acá cada uno hace lo que le da la gana. Le prohíbo que venga en esa facha.” Maritza lo miró fríamente y le respondió: “Lo siento, señor Uriarte. He subido unos kilitos y usted nos ha prohibido usar falda.” El Gerente la miró sin parpadear y le dijo: “Está usted despedida”.

Haga un análisis detallado del caso propuesto. Use los conceptos desarrollados para explicar la conducta de Ismael Uriarte, de Maritza y sus compañeras de trabajo.

Indique qué repercusiones puede traer el problema suscitado y cómo habría manejado usted la situación. Sea preciso al hacer sus afirmaciones.

### **CASO N°11: UNA GRAN TAREA**

Usted acaba de ser contratado por una antigua compañía minera que cuanta con cerca de 1000 trabajadores. Es su primer día de trabajo y está presente en el Comité de Gerencia. La discusión inicial es la siguiente:

- Bienvenido a trabajar en esta empresa. He reunido a todos los gerentes de la compañía para que ellos mismos les expongan nuestra principal preocupación. Como ya le adelanté, queremos que usted desarrolle un programa orientado a restablecer la disciplina perdida. En forma particular, creo que nuestro principal problema es el alcoholismo. Voy a pedir a cada uno de los cinco gerentes que le expongan su punto de vista al respecto. Quisiera que dentro de una semana podamos estar reunidos nuevamente para discutir los lineamientos de su trabajo.
- El problema que menciona el Presidente no es nuevo para mí, cuando yo trabajaba en nuestro asiento minero pude comprobar que el ausentismo era mayor los lunes y los días siguientes a las festividades religiosas. Obviamente, esta conducta originaba problemas de falta de mano de obra, lo cual retrasaba nuestros planes de producción. Ahora que estoy a cargo del área financiera, veo muy claramente el impacto que el alcoholismo causa en la situación económica de la empresa.
- Como Gerente de Personal, veo que los supervisores fallan en imponer la disciplina necesaria. Suele ocurrir que cuando un trabajador llega mareado, el supervisor no se da cuenta y después lo encuentra durmiendo en alguna parte. Esto a ocasionado muchos accidentes lamentables. Considero que es deber primordial del supervisor verificar el estado en el cual llegan los trabajadores. Pero no solo eso. Ellos deben tener un contacto permanente para conocer cuáles son sus problemas, aconsejarlos en lo que puedan necesitar y sancionarlos con castigos ejemplares.

- Discrepo. Hemos aplicado el sistema de castigos durante años y las cosas no han mejorado. Yo creo que la costumbre de emborracharse es parte de su idiosincrasia. Veo muy difícil que podamos actuar sobre una forma de comportamiento tan arraigada. Por lo demás, me parece que el principal problema disciplinario no es el alcoholismo. Sino la falta de cumplimiento de las normas de seguridad. Los índices de accidentes por no usar cascos y máscaras son altísimos. Mi pregunta es qué podemos hacer para cumplir las normas de seguridad.
- Quien sabe el mayor problema disciplinario no sea el alcoholismo ni el incumplimiento de las normas de seguridad. A mí me preocupan especialmente las frecuentes pérdidas de material, el extravío de herramientas y el daño de la maquinaria por negligencia. Sugiero que desarrollemos un trabajo preventivo. Desde que el trabajador entra debe recibir un conjunto de reglas muy precisas de sus obligaciones hacia la empresa. Además, los supervisores deben exigir el acatamiento de todas esas disposiciones.
- Como soy el gerente más viejo, puedo decirles que antes no existían los problemas disciplinarios que ahora enfrentamos. Claro, la empresa era muy pequeña. Apenas 100 operarios en la mina, lo cual permitía una relación personal con cada uno. Eran otras épocas.

Usted acaba de recibir un interesante encargo del Presidente. Su trabajo consiste en preparar los lineamientos del nuevo plan disciplinario, que serán discutidos en una semana.

### **CASO 12: LA NUEVA SUCURSAL**

Augusto Quiroz estudió agronomía y comenzó a trabajar en un banco de fomento de Cajamarca. En sólo cinco años hizo una carrera meteórica. De recibidor-pagador pasó a subgerente de la sucursal.

Augusto tiene ahora 30 años y dos hijos. Hace un año falleció su padre, conocido agricultor de la zona. Cierta mañana el jefe de la sucursal lo llamó a su oficina. A continuación se presenta el diálogo sostenido en dicha reunión.

- Augusto, tengo una gran noticia que darte. Acabas de ser promovido para la jefatura de la nueva sucursal de Ayabaca. Aquí está el facsímil que hemos recibido de Lima. Me apena mucho que ya no podamos seguir trabajando juntos, pero esta es una oportunidad que no puedes desperdiciar. La próxima semana deberás trasladarte a Ayabaca, ya que la inauguración será en dos semanas y hay que hacer todos los preparativos. Parece que el presidente del banco viene a la inauguración.

- Felipe, estoy totalmente sorprendido. Me alegra saber que el banco me haya considerado para la jefatura de la nueva sucursal. Seguramente la última evaluación que me hiciste ha hecho posible que la oficina principal piense en mí para esta plaza. Sin embargo, como tú sabes, acá en Cajamarca tengo que atender la chacra de mi padre. Veo difícil poder arreglar las cosas tan rápido para viajar la próxima semana.
- Augusto, no se crean sucursales todos los días. Tú has hecho una carrera impecable en el banco y esta es tu oportunidad. Busca a otra persona para que se haga cargo de la chacra y arregla tus asuntos personales. Si quieres, tómate unos días de licencia.
- Agradezco mucho tu interés, Felipe, pero no sólo se trata de encargar la chacra a otra persona. Desde que terminé la universidad no he tenido la ocasión de trabajar en el campo, que es lo que a mí más me gusta. Además, la chacra de mi padre tiene un significado especial para mí. Yo he crecido en esa tierra y quiero que mis hijos vivan en ella. Por otro lado, mis dos hijos están ya en el colegio, y tú sabes lo difícil que es conseguir un buen colegio en esta época. Por lo que yo sé, en Ayabaca son muy deficientes.
- Todo es cuestión de tiempo, Augusto. Lo importante es hacer una buena carrera en el banco, ahorrar dinero y después jubilarte. Para no afectar la educación de tus hijos, puedes adelantarte a Ayabaca dejando a tu esposa y a los chicos acá. A fin de año, después que hayas hecho todos los arreglos, te los llevas. Mientras tanto, pueden venir a Cajamarca los fines de semana.
- Déjame pensarlo un par de días. Voy a hablar con mi familia y después te contesto. Creo que ellos van a preferir seguir en Cajamarca. Que no te sorprenda si tomo la decisión de quedarme.
- Muy bien, Augusto. Lo único que te digo es que si no aceptas ir a Ayabaca, nunca te ofrecerán otra sucursal. Piénsalo bien y contéstame pronto.

Haga un análisis detallado del caso. Use los conceptos desarrollados para explicar cada una de las intervenciones producidas en la reunión. Indique cuál es la orientación de carrera de Augusto y Felipe, qué decisión cree que tomará Augusto, cómo funciona en el banco el plan de carrera. Sea preciso al hacer sus afirmaciones.

### **CASO 13: UN JOVEN EMPRESARIO**

Mario Linares es una de esas raras personas que pueden pensar en varias cosas a la vez. En su época de estudiante se daba tiempo para atender un pequeño negocio de venta de blue jeans con el cual solventaba sus gastos personales. Además era un activo delegado de su promoción. Cuando terminó sus estudios el pequeño negocio era ya una

empresa respetable. Inmediatamente buscó un nuevo socio a fin de que se encargara de manejarlo.

Por ese entonces Mario había ampliado sus actividades a dos negocios más. En uno trabajaba con su hermano Roberto, y en el otro con su prima Inés. A los dos los entrenó para que se “avivaran” en la vida de los negocios. Los llevaba a las fábricas y a los mayoristas de blue jeans. En la tienda les demostraba cómo deben vender a los clientes, y en los ratos libres los obligaba a ordenar las cuentas para saber cómo marchaba el negocio. Mario no dejaba pasar detalle alguno.

Después de trabajar diez años con blue jeans, decidió que era el momento de diversificarse. A sus mejores clientes les contaba que estaba pensando poner otro negocio. Así, ellos le daban buenas ideas gratis. Después de haberlos escuchado, un día se le ocurrió poner un negocio de comida rápida en una zona clave. Estudió personalmente la calle, vio el flujo de gente a diversas horas, hizo algunos cálculos financieros y compró el local. Solo dos meses más tarde, el nuevo negocio era un hervidero de gente.

Nuevamente, Mario buscó un nuevo socio. Le encargó la dirección del establecimiento después de entrenarlo a fondo en esos nuevos menesteres. Mario ya estaba pensando en crear una red de establecimientos de comida rápida. Acudió a sus mejores amigos y consiguió tres socios interesados. Después de mucho conversar llegó a un acuerdo con dos de ellos para que cada uno administrara el nuevo establecimiento, bajo la dirección de Mario.

Mario sabía ahora que necesitaba mucho más dinero para montar los dos nuevos negocios. Para solucionar su problema hizo lo de siempre. Acudió a sus mejores clientes para escuchar su sano consejo. Recibió múltiples propuestas de financiamiento. Ninguna idea era descartada por Mario, sin importar lo extraña que pudiera resultar. Después de mucho conversar, Mario tomó la decisión de hipotecar dos de sus tiendas de blue jeans, para montar los nuevos negocios de comida rápida.

Personalmente gestionó y obtuvo el financiamiento necesario. En el momento que recibió el dinero ya tenía todo adelantado, de manera que en muy poco tiempo los negocios abrieron sus puertas al público. Semanas más tarde, empezaron a florecer. La gente que más lo conocía se quedaba admirada al comprobar la mano que Mario tenía para los negocios. Desde luego, Mario tenía una extraña combinación de habilidades.

Apenas dos años más tarde Mario ya había terminado de cancelar los créditos hipotecarios obtenidos. Sólo que ahora ya estaba pensando extender su negocio a provincias. Comenzó a viajar a distintos puntos del país para ver dónde invertir. Conversó mucho con sus entrañables clientes y después de escucharlos a todos, eligió Huacho y Pisco. Muy rápidamente Mario inició una nueva operación de

financiamiento, no sin antes escuchar qué sistema era para ese entonces el más conveniente.

Muchos que lo conocen no ven en Mario al empresario frío y calculador, sino al hombre sencillo y afable, capaz de muestras de generosidad inusitadas. Mario proviene de una familia muy humilde y trabajadora. Confiesa que toda su fortuna se la debe únicamente a su deseo de hacer algo propio. Mario sueña con ver algún día en los periódicos noticias acerca de sus prósperas empresas. “Yo solo sirvo para comenzar cosas nuevas”, les dice a sus amigos. En efecto, Mario nunca cesa de inventar y de recrearse con sus ideas innovadoras. Siempre sabe cuándo trasladar un nuevo negocio a alguien de toda su confianza. Pero, sobre todo, Mario sabe escuchar mejor que nadie.

Tomando como base la información anterior, conteste a las siguientes preguntas:

1. Explique la conducta de Mario utilizando los conceptos desarrollados.
2. ¿En qué reside el éxito de Mario al emprender nuevos negocios? ¿Qué habilidades cree usted que hacen de él un singular empresario?
3. De acuerdo con sus respuestas anteriores, ¿Qué ventajas y desventajas pueden traerle a los negocios una dirección como la que Mario imprime a sus empresas? Fundamente sus afirmaciones.

#### **CASO N°14: FÁBRICA DE MUÑECAS “LA NIÑA FELIZ”**

Hernán Ricardi es Gerente de Marketing de la Fábrica de Muñecas “La Niña Feliz”. Al concluir la campaña navideña convocó a sus colaboradores inmediatos para evaluar los resultados alcanzados. A continuación se reproduce parte del diálogo sostenido en dicha reunión.

- Gerente de Marketing: Amigos, estamos reunidos para evaluar los pobres resultados de la campaña navideña. Como ustedes ya saben, nuestras ventas estuvieron 50% por debajo de lo presupuestado. Quisiera que cada uno haga una autocrítica de su trabajo y que sugiera soluciones concretas. La Gerencia General desea una explicación completa, y la Gerencia de Finanzas quiere un plan rápido que nos permita deshacernos del inmenso stock acumulado. Si no lo logramos, estaremos en serias dificultades.
- Jefe de Publicidad: para mí el problema de fondo es el diseño de las muñecas. Nos hemos basado en modelos extranjeros sin considerar los gustos de las niñas peruanas. Nuestro error ha consistido en asumir que todas las niñas del mundo son iguales, y eso no es así. Para reducir costos hemos dejado de investigar los gustos y preferencias de nuestra población. La mejor prueba es que las niñas no se sienten atraídas por nuestros productos.
- Jefe de Investigación de Mercado: Discrepo. La competencia ha lanzado productos muy parecidos y los ha publicitado por televisión con nombres muy

atractivos. En cambio, nosotros hemos preferido mantener los nombres tradicionalmente exitosos. Es un problema de nombre.

- Jefe de Ventas Mayoristas: Si el problema fuese de diseño o de nombre, las ventas estarían bajas en todas partes. Y los resultados demuestran que no es eso lo que ha ocurrido. En los supermercados y grandes almacenes nuestras ventas han estado muy cerca de lo presupuestado. En cambio, en las pequeñas jugueterías ni siquiera llegamos al 20% de lo programado.
- Jefe de Ventas Minoristas: ¿Cómo explicar entonces que en provincias hayamos alcanzado apenas el 10% de las ventas previstas? Para mí el problema es que nos hemos fijado metas muy por encima de la capacidad adquisitiva de la población. Es justamente entre los segmentos de menos poder adquisitivo donde se ha vendido menos. Yo sugiero que para este año hagamos un plan de ventas más realista.
- Gerente de Marketing: Nuestro plan de ventas es exactamente el mismo del año pasado más un aumento del 5%. Si hubiese sido poco realista, entonces las ventas sólo deberían haber caído en 5% y no en 50%. Por último, yo les he pedido que hagan una autocrítica y cada uno se ha ocupado de echarle la culpa al otro. Además, les solicité sugerencias concretas para disminuir el gran stock acumulado. O no quieren oír o todos están sordos. Parece que nadie quiere entender que estamos en serios problemas. ¿qué creen ustedes que va a pasar si no hacemos un plan inmediato para aliviar los problemas de la desastrosa campaña navideña?

Haga un análisis detallado del caso. Use los conceptos desarrollados para explicar cada una de las intervenciones producidas en la reunión de evaluación de la campaña navideña. Sea preciso al hacer sus afirmaciones.