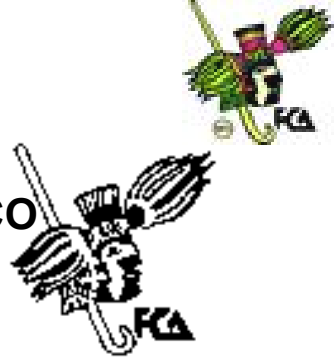




UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



AUTOR : IDALIA RIVERA PINEDA

Psicología del trabajo	Clave:	1155
Plan: 2005	Créditos:	8
Licenciatura: Administración	Semestre:	1°
Área: Recursos Humanos	Horas por clase:	2
Requisitos: ninguno	Horas por semana:	4
Tipo de asignatura: Obligatoria (X) Optativa ()		

Objetivo general de la asignatura

Al finalizar el curso, el alumno aplicará los principios conductuales del factor humano en el ámbito laboral. Además, analizará la naturaleza, causas y efectos de la conducta emocional y los factores de motivación para incrementar las variables psicológicas en la toma de decisiones.

Temario oficial (horas sugeridas 64 hrs.)

1. Fundamentos de la psicología del trabajo (8)
2. Teorías de la personalidad (8)
3. El comportamiento humano en el campo laboral (8)
4. Principales teorías de la motivación (6)
5. El comportamiento grupal dentro de las organizaciones (6)
6. Aspectos socioculturales del mexicano en la organización (6)
7. La salud mental en las organizaciones (8)
8. Como pueden influir los elementos psicológicos en la toma de decisiones dentro de las organizaciones (8)
9. Relaciones públicas vs. Relaciones humanas (6)



Introducción

En esta asignatura el estudiante investigará lo relativo a la Psicología del Trabajo:

En el **tema 1** el alumno comprenderá la definición de psicología así como su importancia y aplicación en diferentes áreas de estudio y los diferentes enfoques que ha tenido a través de su historia.

En el **tema 2** estudiará las diferentes teorías acerca de la personalidad desde el enfoque conductual, biológico, social y sistémico para comprender el comportamiento del hombre dentro del campo laboral y personal.

En el **tema 3** estudiará el comportamiento humano y su relación con la productividad, la actitud del hombre hacia el trabajo, la influencia de las condiciones ambientales así como los conceptos de satisfacción, sueldo y despido.

En el **tema 4** analizará el concepto de motivación, sus principales teorías y su influencia en el mejor desempeño del hombre así como los diferentes métodos para incrementarla.

En el **tema 5** entenderá la naturaleza de los grupos de trabajo y sus principales características, conocerá algunas dinámicas de grupo así como la organización y manejo de los mismos.

En el **tema 6** describirá los principales conceptos sobre la psicología del mexicano, comprenderá su cultura y las diferencias con otras. Entenderá sus creencias, opiniones y actitudes dentro de las organizaciones.

En el **tema 7** conocerá el concepto de salud mental en las organizaciones y se enfocará en conceptos como conflicto, frustración, ansiedad y estrés tratando los principales problemas laborales.



En el **tema 8** analizará los principales elementos psicológicos que influyen para la toma de decisiones dentro de las organizaciones mediante el análisis de los conceptos de personalidad, temperamento y carácter. También conocerá los nuevos modelos para la toma de decisiones.

En el **tema 9** conocerá la definición y las diferencias entre relaciones públicas y relaciones humanas, así como la importancia de la comunicación y sus elementos básicos. También se abordará la asertividad en el campo laboral.



TEMA 1. FUNDAMENTOS DE LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

Objetivo Particular

Al finalizar esta unidad, el alumno conocerá la importancia de la psicología laboral a partir de su definición, aplicación, así como su futuro y sus problemas.

Temario Detallado

1. Fundamentos de la psicología del trabajo
 - 1.1. Definiciones de la psicología
 - 1.2. Importancia de la psicología
 - 1.3. Diferentes áreas de estudio de la psicología
 - 1.4. Aportaciones de las áreas de estudio de la psicología a las organizaciones
 - 1.5. Desarrollo histórico de la psicología del trabajo
 - 1.6. Campo de trabajo de la psicología del Trabajo dentro de las organizaciones

Introducción

La información presentada en esta unidad ayudará al alumno a entender de manera clara la relación que existe entre el individuo y su entorno de trabajo, con el fin de que use estos conocimientos para la resolución de problemas en el lugar de trabajo. Comenzamos, por tanto, proporcionando definiciones fundamentales que el alumno debe conocer antes de profundizar en el tema.

1. Fundamentos de la psicología del trabajo

La psicología del trabajo es una disciplina científica social cuyo objeto de estudio es el comportamiento humano en el ámbito de las organizaciones empresariales y sociales.

Por psicología del trabajo debe comprenderse la aplicación de los conocimientos y prácticas psicológicas en el terreno organizacional con el fin de entender científicamente el comportamiento del hombre que trabaja. La importancia del tema reside en que ayuda a comprender la manera de utilizar el potencial humano.



Este primer tema ayuda al alumno a encontrar respuestas a los numerosos y complicados problemas generados en el ambiente laboral, a activar el potencial de realización del factor humano, a propiciar el bienestar y satisfacción de los trabajadores, así como a contribuir al desarrollo de las organizaciones.

Los principios y prácticas de la psicología del trabajo moldean en forma directa o indirecta las conductas y las actitudes que los alumnos deben conocer bien.

Pasamos la mayor parte de la vida adulta en algún empleo cuya índole determina nuestro nivel económico, nuestra seguridad emocional y felicidad. El trabajo proporciona un sentido de identidad, nos dice a nosotros mismos y a los demás lo que somos, mejora nuestro sentido de autoestima, afiliación y pertenencia. Si estamos frustrados o insatisfechos con él, lo mas seguro es que volvamos tristes al hogar al finalizar la jornada.

Es necesario hacer una advertencia: la psicología del trabajo no deja de ser un simple **instrumento** cuya utilidad depende de la capacidad de quien lo utiliza. Los datos aportados por los psicólogos industriales resultarán mas nocivos que útiles si la administración no los usa bien y si los empleados no los entienden correctamente. En cambio, todos se verán beneficiados cuando se aplique en forma adecuada.

La psicología de trabajo fue fundada formalmente a principios del siglo XX por Walter Dill Scott, quien se pronunció a favor de las aplicaciones de la psicología a la publicidad en 1901, y que escribió el primer libro sobre psicología y aspectos del mundo laboral *The Theory of Advertising*¹ en 1903. Ya en 1913 apareció el libro *Psychology of Industrial Efficiency*² de Hugo Münsterberg, psicólogo alemán y maestro de Harvard. Sin embargo, no fue hasta la Primera Guerra Mundial donde

¹ *La teoría de la publicidad*

² *Psicología de la eficiencia industrial*



la psicología industrial en Europa propició el nacimiento de una disciplina de suma importancia y utilidad.

En el México de los años 20 la psicología clínica se encontraba subordinada a la filosofía e imperaba la orientación clínica. En esos tiempos la investigación jugó un papel importante, puede mencionarse al Doctor José Gómez Robledo, quien hizo contribuciones de relevancia al elaborar pruebas psicológicas, estudios sobre psicología del mexicano y su orientación de carácter laboral.

Dadas las situaciones sociales, económicas y políticas, el psicólogo se enfrenta a la problemática de que los recursos humanos técnicamente preparados para hacer frente a la expansión del trabajo y el crecimiento industrial son insuficientes; por tanto la psicología del trabajo debe trabajar conjuntamente con otras disciplinas afines a su campo de acción para lograr resultados óptimos, atacando con ello los problemas que puedan surgir dentro de las organizaciones. Actualmente la psicología del trabajo, se especializa en las áreas del personal, el consumidor, la ingeniería humana y organizacional, abarcando todo lo que se refiere al mundo del trabajo.

En general, el psicólogo industrial aplica sus conocimientos en las siguientes áreas: **selección, colocación y entrenamiento de los empleados, eficiencia del trabajador, administración de organizaciones, comportamiento del consumidor.**

Entre los principales problemas que encontramos para que el psicólogo industrial ejerza su profesión, está la resistencia por parte de los supervisores, o bien, personal ejecutivo que tiende a aferrarse a la manera tradicional de hacer las cosas y a no aceptar los cambios propuestos por el psicólogo, quien muchas veces es más joven y se desconfía por ello de su competencia para desempeñar el trabajo.



Lo más probable es que las empresas del futuro sean mayores y más impersonales para cada empleado. Tocaré a los psicólogos crear sistemas que atenúen la despersonalización y enajenación para que el empleado se sienta parte de la empresa.

El psicólogo de ingeniería industrial debe encontrar la manera de diseñar y adaptar el equipo y las técnicas de fabricación al uso eficiente y sin riesgos. Gran parte del equipo moderno está automatizado y aunque requiera de mantenimiento especializado requiere de poca atención en su operación normal. El psicólogo tendrá que idear medios que aligeren el aburrimiento y desatención que provoca la vigilancia de maquinaria automatizada.

Los trabajadores se jubilan hoy mas jóvenes y muchos laboran menos horas o días porque se introducen horarios flexibles o más breves. El aprovechamiento del tiempo libre exige una planificación cuidadosa y, quizá, adiestramiento. Esta tarea es responsabilidad de la industria y la necesita la dirección del psicólogo.

Una de las tareas principales del psicólogo industrial consiste en mejorar la calidad de vida laboral. El aumento de sueldo ha dejado de ser un incentivo para mejorar la productividad porque el personal también desea encontrar el sentido y el valor de su vida laboral.

Este movimiento de humanización del trabajo sin duda será en el futuro una innovación porque resulta una idea sumamente prometedora. A medida que se expanda la economía y los trabajadores deban cumplir con nuevas exigencias, la amplitud y urgencia de las tareas que afrontan los psicólogos industriales habrá de aumentar mucho. No nos equivocamos al pronosticar que la psicología está destinada a desempeñar un papel aún más importante en la vida de las empresas.

1.1. Definiciones de la psicología

La psicología del trabajo tiene una definición más restringida que la psicología como un todo.



En términos más amplios, el psicólogo del trabajo se ocupa de la conducta en situaciones laborales científicas y prácticas. La psicología del trabajo es un campo legítimo de investigación científica que está comprometido con el conocimiento de las personas en el trabajo. Como en cualquier área científica, los psicólogos del trabajo plantean preguntas para encausar su investigación, y se utilizan métodos científicos para obtener respuesta. Los psicólogos intentan organizar los resultados de los estudios en patrones significativos útiles al explicar la conducta y reproducir los resultados así como para formular generalizaciones sobre la conducta. En este sentido, la psicología del trabajo es una disciplina académica. La faceta profesional de la psicología del trabajo se ocupa de la aplicación del conocimiento para resolver problemas reales en el mundo laboral.

Los descubrimientos de la investigación psicológica del trabajo pueden utilizarse para contratar mejores empleados, reducir el ausentismo, mejorar la comunicación, incrementar la satisfacción laboral y resolver otros muchos problemas.

1.2. Importancia de la psicología

La psicología organizacional, lejos de centrarse en el estudio de la organización como tal, se orienta a los individuos como integrantes de la misma. Gracias al avance de las teorías orientadas a la calidad total y a la reingeniería de procesos, a partir de los años 80 ha quedado claro que es preferible considerar parte de la empresa no solamente a quienes prestan sus servicios en ella, sino también a los beneficiarios de sus productos o servicios y a los que actúan como sus proveedores.

Sin lugar a dudas, la importancia de la psicología organizacional consiste en comprender los fenómenos humanos dentro de la empresa en relación al resto del sistema organizacional. Por ello, el estudio de esta rama científica debe hacerse bajo el marco del enfoque de sistemas. Por tanto nuestro interés se orientará a



describir sus relaciones, roles, insumos, productos, beneficiarios y evaluación de su eficacia.

1.3. Diferentes áreas de estudio de la psicología

En esta misma perspectiva, la psicología organizacional se ha enriquecido con aportaciones de la mercadotecnia y con técnicas derivadas a la búsqueda de la calidad. Un par de casos de este tipo son los estudios de investigación de mercados y la creación de clubs de consumidores o usuarios que ayudan a conocer los factores que facilitan la retención y fidelidad de marcas y productos en la mente de los consumidores.

En un sentido diferente, esta disciplina ha recibido la valiosa ayuda de la investigación del desarrollo de grupos y manejo de sentimientos y autoestima.

1.4. Aportaciones de las áreas de estudio de la psicología a las organizaciones

Entre las relaciones que evidentemente mantiene la psicología organizacional con otras disciplinas, destaca principalmente el contacto con la psicología industrial y social, la sociología, la antropología, las disciplinas administrativas y el desarrollo organizacional.

En cuanto a sus vínculos con la **psicología social**, se dice que ésta última se orienta a la investigación relacionada con el cómo se influye la gente entre sí, porque los hechos psicológicos están influidos por las actividades psicológicas percibidas o anticipadas de los otros, por tanto existen vínculos estrechos con la **psicología organizacional**, pues ambas estudian prácticamente los mismos fenómenos, sólo que la primera en un contexto mucho más amplio que la segunda.



Por lo que respecta a la **sociología**, ésta busca entender los procesos organizacionales sin enfatizar los procesos individuales, mientras que la psicología organizacional desea comprender más los segundos que los primeros.

A la **antropología**, por su parte, corresponde el estudio del hombre como tal, sin profundizar en los procesos psicológicos que ocurren en el contexto de una organización.

La **administración**, vista como la conducción de las instituciones, se ocupa de todos aquellos aspectos relacionados con sus posibilidades de mejorar su gestión por lo tanto, aprovecha los descubrimientos de la psicología organizacional, en la medida en que puedan contribuir a esta tarea. De manera especial, a partir de la década de 1970, el desarrollo organizacional se posiciona como un campo de conocimiento orientado a crear y liderar los cambios fundamentales en las organizaciones.

Por tal motivo es conveniente considerar la manera de comportarse y de sentir de los individuos ante tales cambios, de manera que su interacción con el **desarrollo organizacional** es muy cercana.

Dentro de la visión sistémica de esta disciplina debemos, además, considerar su definición y revisar los roles que requiere cumplir a fin de lograr su propósito.

La psicología de las organizaciones, como cualquier otra rama de la psicología comparte las características de las ciencias, de modo que básicamente desempeña cuatro papeles fundamentales:

- **de investigación**, a fin de lograr una mayor comprensión de los fenómenos donde los esfuerzos se encaminen a la investigación aplicada, más que a la investigación básica.



- **de orientación** en lineamientos, conducción de proyectos y dirección de funciones que animan a las organizaciones.
- **de parámetro** para facilitar el diagnóstico, el monitoreo y la evaluación de proyectos, roles y funciones de una organización.
- **de agente** para compendiar y describir los conocimientos, habilidades y herramientas que optimizan la vida organizacional.

Los insumos constituyen los elementos necesarios para que esta rama científica pueda lograr su propósito. El campo de conocimiento de la psicología organizacional se nutre de los avances y los descubrimientos aportados por la investigación básica y principalmente por la aplicada, así como de las estrechas relaciones que mantiene con otras disciplinas. También actúan como sus insumos las preocupaciones y los problemas reales de los individuos, los grupos y las instituciones. Finalmente, los cambios de tipo económico, social y cultural le plantean a la psicología organizacional retos que debe responder.

Entre sus beneficios se encuentran los siguientes:

- **Incrementar** la motivación y la satisfacción de empleados, voluntarios, contratistas, directivos, etc. que colaboran con las organizaciones para contribuir al logro de sus metas y objetivos.
- Hacer **modificaciones** en beneficio a la productividad para mejorar la eficiencia de las personas en las organizaciones y para lograr los resultados que se espera de ellas.
- **Favorecer** el crecimiento de las personas, de sus grupos y de la organización misma.
- **Fortalecer** el liderazgo de quienes tienen la responsabilidad de la conducción de las personas, los procesos y las políticas.
- **Promover** la formación de verdaderos equipos de trabajo para evitar el aislamiento del individuo dentro del área donde labora.



- **Derribar** las barreras psicológicas que impiden el desarrollo de la creatividad.
- **Facilitar** la comprensión de los factores que inciden en la generación de conflictos al interior de los grupos y proporcionar herramientas que permitan enfrentarlos de manera constructiva.
- **Enriquecer** la toma de decisiones proporcionando una visión clara de los mecanismos psicológicos que la rigen, además de proponer los mecanismos de participación más productivos de los empleados.

La psicología organizacional, como cualquier campo de conocimiento aplicado, está a disposición de quienes la requieran, pero es de utilidad especialmente, para quienes se encuentran a la cabeza de las organizaciones: los dueños y los directivos, los gerentes y los funcionarios de las mismas, así como jefes de departamento, supervisores y líderes sindicales, es decir, todas aquellas personas que tienen a su cargo la responsabilidad de administrar una organización o un sector de la misma, o que actúan como líderes formales en ellas, requieren de los conocimientos de esta disciplina.

Al interior de las organizaciones, la psicología organizacional puede proporcionar aportaciones valiosas a todas las áreas que la componen, independientemente de sus objetivos.

Las siguientes son algunas funciones que particularmente se enriquecen con sus hallazgos:

- Las áreas enfocadas a la administración de las personas, a veces llamadas de recursos humanos, de relaciones industriales o de personal.
- Las áreas que cumplen con tareas de mercadotecnia: el servicio al cliente, las relaciones públicas o la investigación de mercados.
- El departamento de control, aseguramiento de la calidad total o reingeniería.



- Las áreas de planeación, organización, métodos y procedimientos, o ingeniería industrial.
- El departamento encargado del desarrollo organizacional.

Por otra parte, muchos de los profesionistas que laboran por su cuenta, como auditores, consultores, comerciantes, etc., pueden influir positivamente en sus empresas si aprovechan esta disciplina en sus actividades de relación con clientes o proveedores y en la exploración de sí mismos para evaluar los factores que les facilitan o dificultan, desde el punto de vista psicológico, el logro de sus objetivos profesionales.

Los hallazgos de la psicología organizacional nos han conducido a la certeza de que las personas somos verdaderamente más productivas cuando logramos establecer relaciones igualitarias ampliamente participativas en nuestros ambientes de trabajo, que favorezcan una mayor autocomprensión y autodesarrollo como individuos.

1.5. Desarrollo histórico de la psicología del trabajo

Los primeros años (1900-1916)

En sus inicios, lo que ahora conocemos como psicología del trabajo no tenía siquiera un nombre. Estaba influida por la naturaleza pragmática de algunas investigaciones psicológicas básicas. En ese momento, la mayor parte de los psicólogos eran estrictamente científicos y evitaban de forma deliberada el estudio de problemas que estuvieran fuera de las fronteras de la investigación pura.

En 1903, Bryan expuso en su discurso a la *American Psychological Association*³ el deber de los psicólogos a estudiar “actividades y funciones concretas, como aparecen en la vida cotidiana”. Bryan no abogaba por el estudio en sí de problemas existentes en la industria, sino que acentuaba el examen de



habilidades reales como la base sobre la cual debería desarrollarse la psicología científica.

Una fuerza importante en la evolución de esta disciplina provino del deseo de los ingenieros industriales de mejorar la eficiencia. Estaban preocupados fundamentalmente por la economía de la producción y por consiguiente, por la productividad de los empleados industriales.

Un equipo formado por una pareja, Frank y Lillian Gilbreth, contribuyeron con información novedosa sobre tiempo y movimiento en la producción industrial. Quizá sean más conocidos por sus investigaciones sobre los elementos del movimiento humano, a los que denominaron *therbligs* (casi como Gilbreth, escrito al revés).

Tres individuos se destacan como los padres fundadores de la psicología del trabajo. Trabajaron de forma independiente y sus trabajos apenas se traslapan. Las contribuciones más importantes de estos individuos merecen una breve revisión:

Walter Dill Scott publicó dos libros: *The Theory of Advertising* en 1903 y *The Psychology of Advertising* en 1908. El primer libro trataba de la sugestión y la argumentación como métodos para influir sobre la gente. El segundo libro apuntaba hacia el incremento de la eficiencia humana con tácticas como la imitación, la competencia, la lealtad y la concentración. Hacia 1911 Scott había expandido sus áreas de interés y había publicado otros dos libros: *Influencing Men in Business* e *Increasing Human Efficiency in Business*. Durante la Primera Guerra Mundial, Scott fue decisivo en la aplicación de procedimientos de personal dentro del ejército asimismo influyó sustancialmente en el aumento de la conciencia pública hacia la psicología industrial y su credibilidad.



Frederick W. Taylor, ingeniero de profesión que en una compañía ascendió de obrero a supervisor, y finalmente a director de la planta, Taylor se dio cuenta del valor que tenía rediseñar la situación laboral para alcanzar tanto una mayor producción de la compañía como salarios más altos para los trabajadores. Taylor mostró que los obreros que manipulaban lingotes pesados de hierro podían ser más productivos si tenían descansos en el trabajo. Capacitar a los empleados sobre cuánto trabajar y cuándo descansar incrementaba la productividad promedio por trabajador de 12.5 a 47.0 toneladas por día, lo que daba como resultado un aumento a sus salarios. La compañía incrementó de manera drástica la eficiencia, y redujo los costos. Como consecuencia, Taylor fue acusado de explotar inhumanamente a los trabajadores. Taylor replicó que la eficiencia incrementada llevaba a una prosperidad mayor, no menor, y que los obreros no eran contratados para un trabajo; serían llevados a otro que utilizaría mejor su potencial.

El tercer fundador de la psicología del trabajo estuvo inmerso en un contexto histórico importantísimo desarrollado a continuación

Primera Guerra Mundial (1917-1918)

La Primera Guerra mundial dio un poderoso impulso a la respetabilidad de la psicología. Los psicólogos creyeron que podían prestar valiosos servicios a la nación y algunos vieron la guerra como un medio para acelerar el progreso de la profesión. **Robert Yerkes** fue el psicólogo más decisivo para implicar psicología y guerra.

Comités de psicología investigaban las motivaciones del soldado, su moral, los problemas psicológicos causados por incapacidades físicas y disciplina. Yerkes continuó insistiendo en su concepción de que la psicología podía ser de gran ayuda para la nación en tiempos de guerra. A su vez, el ejército se mostraba algo escéptico ante las demandas de los psicólogos. Finalmente aprobó un número modesto de propuestas que implicaban la evaluación de reclutas. Yerkes y otros psicólogos revisaron una serie de tests generales de inteligencia y a la larga



desarrollaron uno, que denominaron *Army Alpha*. Cuando descubrieron que 30% de los reclutas eran analfabetos, desarrollaron el test *Army Beta*, especial para los que no podían leer en inglés.

Los planes para aplicar test a reclutas marchaban lentamente, el ejército construyó sitios especiales para realizar los tests en sus campamentos y ordenó que se les aplicaran a todos los oficiales, a los candidatos a oficiales y a los reclutas recién alistados. Fueron utilizados ambos tests de inteligencia, *Alfa* y *Beta*, así como algunos tests individuales.

Aunque el impacto de la psicología en el esfuerzo de guerra no fue sustancial, el proceso mínimo de otorgar tal reconocimiento y autoridad a los psicólogos dio un gran impulso a la profesión. Los psicólogos fueron considerados profesionales capaces de hacer valiosas aportaciones a la sociedad y contribuir a la prosperidad de una compañía y, en guerra, a la de una nación.

Después de la guerra hubo un gran auge de empresas de consultoría y oficinas de investigación psicológica. El nacimiento de estas agencias impulsó la llegada de la nueva era de la psicología del trabajo.

Período entre las dos guerras (1919-1940)

La psicología aplicada emigró de la guerra como una disciplina reconocida. La sociedad comenzaba a darse cuenta de que la psicología industrial podía resolver problemas prácticos. Existían escasos precedentes de este tipo de cooperación entre la universidad y la industria. El despacho pretendía resolver problemas con técnicas de investigación psicológica, problemas que nunca habían sido examinados científicamente.

En 1924 comenzaron una serie de experimentos en la fábrica Hawthorne, de la *Western Electric Company*. Aunque inicialmente parecían tener una importancia científica menor, se convirtieron en clásicos de la psicología industrial. Los



estudios Hawthorne fueron un empeño conjunto entre *Western Electric* y varios investigadores de la Universidad de Harvard (ninguno de los cuales había sido capacitado como psicólogo industrial).

El estudio original intentaba hallar la relación entre la iluminación y la eficiencia. Los investigadores instalaron varios juegos de luces en salas de trabajo donde se producía equipo eléctrico. En algunos casos la luz era intensa; en otros, fue reducida hasta el equivalente a la luz de la luna. Para sorpresa de los investigadores, la productividad parecía no guardar relación con el nivel de iluminación. La productividad de los obreros aumentaba aunque la iluminación disminuyera, aumentara o se mantuviera constante. Los resultados del estudio fueron tan raros que los investigadores lanzaron hipótesis sobre otros factores responsables de la productividad.

En esencia, los estudios Hawthorne revelaron muchos aspectos de la conducta humana en el puesto de trabajo que no habían sido reconocidos antes. Los investigadores lanzaron la hipótesis de que los resultados de los estudios habían sido causados por el deseo de los empleados de complacerlos. Halagados por el hecho de que distinguidos investigadores de la Universidad de Harvard se tomaban el tiempo para estudiarlos, los obreros se habían extremado para hacer lo que creían los impresionaría: precisamente, ser altamente productivos. Por consiguiente, habían producido a un nivel elevado con salas muy iluminadas o muy oscuras. Los investigadores aprendieron que hay factores ajenos a los puramente técnicos (la iluminación, por ejemplo) que influyen sobre la productividad.

Uno de los resultados más importantes de los estudios fue un fenómeno denominado **efecto Hawthorne**. El rendimiento de los obreros comenzó a mejorar tras el inicio de la intervención de los investigadores, y siguió mejorando debido a la novedad de la situación, o sea, los empleados respondieron de manera positiva



al tratamiento novedoso que recibían de los investigadores. Sin embargo, la novedad comenzó a desaparecer y la productividad regresó a su nivel anterior.

Este fenómeno de cambio o de conducta que sigue al comienzo de un tratamiento novedoso, con retorno gradual al nivel anterior de conducta según desaparece la novedad, es el efecto Hawthorne.

Sin embargo, según observó Adair en 1984, la razón precisa para el cambio de conducta (por ejemplo, lo novedoso de la situación, una atención especial o el prestigio por haber sido seleccionado para un estudio) no siempre queda clara. En ocasiones, el cambio de conducta se debe a un cambio en el ambiente (por ejemplo, la presencia de los investigadores) y no al efecto de alguna variable manipulada experimentalmente (por ejemplo, el nivel de iluminación).

Los estudios Hawthorne revelaron también la existencia de grupos de trabajo informales de empleados y sus controles sobre la producción, así como la importancia de las actitudes de los empleados, el valor de contar con un supervisor comprensivo y la necesidad de tratar a los obreros como personas y no como capital humano meramente.

La revelación de **la complejidad de la conducta humana** abrió nuevos espacios para la psicología industrial, que durante casi 40 años ha estado dominada por el deseo de mejorar la eficiencia de las organizaciones.

Hoy se considera que los estudios Hawthorne son el mayor episodio singular en la formación de la psicología industrial. Esta era de la psicología industrial terminó con la conclusión de los estudios Hawthorne y coincide con el estallido de la Segunda Guerra Mundial.

Los psicólogos industriales se enfrentaban ahora a una tarea inmensa: ayudar a movilizar a una nación para una guerra en dos continentes.



Segunda Guerra Mundial (1941-1945)

Cuando Estados Unidos comenzó su participación en la Segunda Guerra Mundial, los psicólogos industriales estaban mucho más preparados para el esfuerzo de guerra de lo que habían estado en 1917. Ya se habían estudiado los problemas de selección y colocación de empleados y se habían refinado sus técnicas considerablemente.

Una de las áreas de trabajo era la selección y entrenamiento de pilotos para volar aviones de guerra. El comité estaba integrado por psicólogos, personal militar y pilotos civiles. La política del comité era trasladar el escenario experimental tradicional de las pruebas del laboratorio a la cabina de control. Se instalaron dispositivos de grabación y pantallas para valorar los problemas y reacciones de los pilotos estudiantes.

La investigación produjo dos resultados. Primero, se seleccionaron y entrenaron como pilotos buenos candidatos (el ámbito tradicional de la psicología de persona). Segundo, se diseñó para que el trabajo del piloto fuera más fácil y seguro (una contribución del nuevo campo de la psicología aplicada a la ingeniería).

La industria descubrió que muchas de las técnicas de los psicólogos industriales eran útiles, sobre todo en las áreas de selección y capacitación, así como diseño de maquinarias, y los líderes de la industria se interesaron en especial en la aplicación de la psicología social. Los métodos nuevos para medir la moral y la actitud del soldado también podían utilizarse en la industria.

En suma, las técnicas desarrolladas durante la guerra podían aplicarse a la industria y los negocios en tiempo de paz. La Segunda Guerra Mundial fue un



trampolín para refinar las técnicas de la psicología industrial y afilar las habilidades de los psicólogos aplicados.

Cada una de **las dos guerras** tuvo un gran **efecto en la psicología industrial**, pero de una manera algo diferente. La Primera Guerra mundial contribuyó a formar la profesión y le otorgó aceptación social. La Segunda Guerra Mundial ayudó a desarrollarla y refinarla.

La siguiente época en la historia de la psicología del trabajo fue testigo de la evolución de la disciplina en subespecialidades, y del logro de niveles elevados de rigor científico y académico.

1.6. Campo de trabajo de la psicología del Trabajo dentro de las organizaciones

La psicología del trabajo se enfrenta a una tarea desalentadora: incrementar el ajuste entre la fuerza y el puesto de trabajo en una época en que la composición de ambos está cambiando con rapidez.

La fuerza de trabajo de hoy es diferente a cualquier otra en nuestra historia. Hay más personas con niveles educativos altos buscando empleo más que nunca. Hay mujeres incorporándose a la fuerza de trabajo, buscando carreras de tiempo completo, más parejas con doble salario y más individuos cuyo idioma materno no es el inglés.

Por consiguiente, la naturaleza del trabajo está cambiando. Hay un número creciente de puestos en industrias de servicio, puestos que requieren conocimientos informáticos y puestos de tiempo parcial. Los rápidos cambios económicos están obligados a realizar despidos a gran escala, que a menudo exigen de los individuos el aprendizaje de nuevas habilidades laborales a mediana edad.



Los cambios sociales también influyen sobre el empleo, según lo prueba el creciente problema de las drogas en los puestos de trabajo. Otra característica del cuadro del empleo es el índice o velocidad de cambio. Aunque el trabajo siempre ha tenido un sentido de urgencia, al parecer se están agudizando las presiones de tiempo. Los rápidos cambios a gran escala en la autorización y la informatización están cambiando los niveles de habilidades que necesitaban los empleadores.

La esperanza de vida está aumentando y muchas personas ya jubiladas están retornando a la fuerza de trabajo. Los costos médicos están subiendo a velocidad alarmante y los empleadores se sienten obligados a buscar vías para reducir sus responsabilidades por las fases de salida de sus empleados.

Las funciones y adquisiciones de negocios están en un máximo histórico y los empleados afectados deben hallar vías para encauzar el trauma de la pérdida del trabajo, traslados y reubicaciones.

Semejantes factores y condiciones se suman a las presiones para diseñar un trabajo que sea a la vez económicamente eficiente y satisfactorio para el individuo. Los psicólogos del trabajo se dan cuenta cada vez más de que nuestras vidas laborales están vinculadas de manera íntima a nuestras vidas personales. Simplemente, no es realista intentar separar nuestra vida laboral de la personal. Llevamos nuestros problemas laborales a casa, y nuestros problemas personales pueden afectar nuestra vida laboral.

Ahora somos testigos de más de una **aproximación** integrada, **holística**, a la psicología laboral y su impacto en nuestro bienestar total. Los psicólogos del trabajo estudian en la actualidad temas como el ocio, el apoyo emocional aportado por miembros de la familia y cómo manejar el estrés laboral en el hogar.

La psicología del trabajo se ocupa de las vidas laborales de las personas, y como esas vidas laborales están cambiando, la psicología del trabajo también. La psicología del trabajo es una ciencia diversificada, que contienen varias sub-



especialidades. Las actividades profesionales de los psicólogos del trabajo pueden agruparse en seis campos generales:

- Selección y colocación
- Capacitación y desarrollo
- Evaluación del desempeño
- Desarrollo de la organización
- Calidad de la vida laboral
- Ergonomía

Bibliografía del tema 1

SCHULTZ, P., *Psicología industrial*, Mc Graw Hill 2ª. ed., Ciudad o país, año. (capítulo 1)

ZEPEDA HERRERA, Fernando, *Psicología Organizacional*, Pearson, México, 1999. (capítulo 1)

Actividades de aprendizaje

A.1.1. Para tener un panorama más amplio del tema, consulte la siguiente bibliografía.

- ◆ MARTMY, Doris, *et al.*, *Inteligencia Emocional*, Selección EDAF, Ciudad o País, año.
- ◆ FISHER Robert, *El Caballero de la Armadura Oxidada*, Obelisco, Ciudad o País, año.

A.1.2. Elabore fichas de trabajo con la finalidad de ejecutar los conocimientos adquiridos. Recorra a la supervisión del profesor.

A.1.3. Construya un cuestionario sobre las ventajas y desventajas de la aplicación de la psicología en el ámbito de trabajo y coméntelo en clase.

A.1.4. Descríbase usted mismo al inicio del curso de Psicología del Trabajo y hágalo al final del mismo.

A.1.5. Consulte las siguientes páginas de Internet.

- <http://prof.usb.ve/miguelm/comportamiento.html>



- <http://cmg-uv.tripod.com/ENFOQUE.htm>
- <http://www.angelfire.com/al/eneagrama/index.html>
- <http://prof.usb.ve/miguelm/comportamiento.html>
- <http://www.prout.org/esp/ch1span.htm>

Cuestionario de Autoevaluación

1. Construye tu propio concepto de Psicología Organizacional.
2. ¿Por qué es importante concebir a la psicología organizacional como un sistema?
3. ¿Cuál es la importancia de la psicología del trabajo dentro de las organizaciones?
4. ¿Cuál es el principal objeto de estudio de la psicología del trabajo?
5. Menciona algunos roles que desempeña la psicología del trabajo.
6. Menciona 3 disciplinas con las que mantenga estrecha relación la psicología del trabajo.
7. Mencione los temas más estudiados por los psicólogos del trabajo en la actualidad.
8. Explica la importancia de la psicología del trabajo para la licenciatura en administración.
9. ¿De qué manera contribuye la psicología del trabajo a la formación de los alumnos?
10. Menciona algunas de las áreas en las que se especializa la psicología del trabajo.

Examen de Autoevaluación

Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y marque la opción que considere correcta:

1. Es una rama de la psicología que propone aplicar métodos, acontecimientos y principios de la psicología a las personas en el trabajo.
 - a. Clínica
 - b. Política



- c. Industrial
 - d. Social
 - e. Educativa
2. La psicología industrial tiene la misma categoría que la física o química, pues la ciencia se conoce por sus:
- a. Métodos y procedimientos
 - b. Procedimientos y resultados
 - c. Conocimientos y aplicaciones
 - d. Análisis y explicaciones
 - e. Búsquedas y comprobaciones
3. Cuando un psicólogo industrial observa el comportamiento de los trabajadores, lo hace:
- a. Parcial, subjetiva y experimentalmente
 - b. Objetiva, imparcial y sistemáticamente
 - c. Metódica, lógica y profesionalmente
 - d. Analítica, metódica y lógicamente
 - e. Analítica, sintética y metódicamente
4. Es la conducta externa evaluada en el personal por los psicólogos industriales:
- a. Sentimientos, deseos y motivación
 - b. Valores, principios y deseos
 - c. Productividad, motivación y efectividad
 - d. Efectividad, cooperación y motivación
 - e. Movimientos, habla y trabajos creativos



5. La psicología también se ocupa de las dimensiones intangibles del ser humano como:
 - a. Las motivaciones, las emociones, las ideas y los deseos
 - b. Los movimientos, el habla y los trabajos creativos
 - c. Los deseos, los sentimientos y las aspiraciones
 - d. Los sueños, los deseos y los sentimientos
 - e. El amor, el espíritu y los deseos

6. El objetivo de la psicología industrial es:
 - a. Incrementar la comunicación en el trabajo
 - b. Fomentar las relaciones humanas
 - c. Resolver problemas prácticos en el trabajo
 - d. Conocer las crisis y exigencias en el trabajo
 - e. Mejorar la eficiencia en el trabajo

7. La psicología industrial fue fundada como disciplina formal:
 - a. A finales del siglo XX
 - b. A principios del siglo XX
 - c. A mitad del siglo XX
 - d. A finales del siglo XIX
 - e. A principios del siglo XIX

8. A la psicología que se centró en la selección y asignación del individuo idóneo para el puesto adecuado se conoce como:
 - a. De personal
 - b. Clínica
 - c. Industrial
 - d. Experimental
 - e. Social



9. La complejidad de las armas de guerra propició la aparición de una rama en la psicología industrial que fue:
- De personal
 - De la ingeniería
 - Industrial
 - Del trabajo
 - Laboral
10. Factores que los psicólogos debieron de considerar para que en la industria se mantuviera o mejorara la eficiencia:
- Demandas y necesidades de los trabajadores
 - Mejoras en el ambiente laboral
 - Capacitación y adiestramiento en el personal
 - Sueldos, salarios y incremento en las prestaciones
 - Tamaño y complejidad de la empresa

TEMA 2. TEORIAS DE LA PERSONALIDAD

Objetivo Particular

Al finalizar esta unidad, el alumno entenderá los diferentes enfoques de las teorías de la personalidad y la importancia de la identificación de la misma dentro de la organización, así como el comportamiento del hombre en el campo personal y laboral.

Temario Detallado

- Teorías de la Personalidad
 - Teoría de la personalidad desde un enfoque conductual (conductismo)
 - Teoría de la personalidad desde un enfoque biológico (psicoanalítico)
 - Teoría de la personalidad desde un enfoque social (fromiano)
 - Teoría de la personalidad desde un enfoque sistémico (familiar)



2.5. Cómo explican estas teorías el comportamiento del hombre dentro del campo de vida personal y laboral

Introducción

En la presente unidad hablaremos de algunos factores que influyen tanto en el comportamiento como en el desarrollo de los individuos dentro de las organizaciones.

El alumno comprenderá la influencia de la personalidad y analizará las diversas teorías que existen de la misma y cómo se relaciona con las actitudes de frustración, ansiedad, estrés, tensión y presiones, las causas que las originan y algunas alternativas que ayudan a solucionarlas.

Con esto intentamos que el alumno compenetre en el pensamiento y comprenda el comportamiento y sentir de los individuos y las causas que lo obligan a actuar de alguna manera en algunas circunstancias.

2. Teorías de la Personalidad

Cuando hablamos de la personalidad no queremos decir que alguien tenga un encanto especial, ni que tenga una actitud positiva ante la vida y una sonrisa agradable ni que sea la finalista del premio "mujer de mayor simpatía" en el concurso de Miss Mundo. No.

Cuando los psicólogos hablan de la personalidad se refieren a un concepto dinámico que describe el crecimiento y desarrollo del sistema global psíquico del individuo. En vez de examinar partes de él, la personalidad se centra en un todo mayor que la suma de sus partes.

Uno de los primeros debates en la investigación de la personalidad se centró en saber si la personalidad es el resultado de la herencia o del ambiente. ¿Estaba la personalidad predeterminada en el momento del nacimiento o era fruto de la



interacción del sujeto con su medio ambiente? Sobra decir que no existe una respuesta tajante. La personalidad parece ser resultado de ambos factores. Además, en los últimos años hemos presenciado un mayor interés por un tercer factor: la situación. Así pues, la personalidad del adulto se considera ahora integrada por factores hereditarios y ambientales, moderados por circunstancias situacionales. Los primeros trabajos concernientes a la estructura de la personalidad se centraban en los intentos por identificar y clasificar las características permanentes que describen el comportamiento.

Entre las más conocidas se cuentan la agresividad, sumisión, pereza, ambición, fidelidad o timidez. Estas características se llaman **rasgos** cuando suelen aparecer constantemente en muchas situaciones. Los rasgos pueden además agruparse para formar tipos de personalidad. En vez de examinar las características específicas, podemos agruparlas en una sola categoría.

- Reservado - Extrovertido
- Menos inteligente - Más inteligente
- Afectado por sentimientos - Emocionalmente estable
- Sumiso - Dominante
- Serio - Despreocupado
- Oportunista - Escrupuloso
- Tímido - Arriesgado
- Obstinado - Sensible
- Confiado - Suspica
- Práctico - Imaginativo
- Franco - Astuto
- Seguro de sí mismo - Aprensivo
- Conservador - Experimentador
- Dependiente del grupo - Autosuficiente
- Incontrolado - Controlado
- Relajado - Tenso



Observando estos rasgos nos podemos dar cuenta de que la personalidad depende mucho del estado de ánimo en el que nos encontremos, ya que algunas situaciones pueden hacernos caer en depresión o desesperación.

2.1. Teoría de la personalidad desde un enfoque conductual (conductismo)

Las teorías que hemos venido considerando tienen un tema en común: la personalidad es un algo. Sus estructuras y principios de funcionamiento pueden entenderse y manejarse.

Hemos sido introducidos hacia agentes psíquicos o variables de la personalidad, como características, necesidades, instintos, intenciones, disposiciones, id, ego, superego, etc., y a una variedad de factores dinámicos como los principios del placer y la realidad, el constructor de la jerarquía de necesidades, los principios de la tendencia a la autorrealización y la lucha por la superioridad.

En su mayor parte, estos constructores y postulados se derivaron de observaciones de la conducta en clínica, aunque Murray, Maslow y Allport utilizaron poblaciones normales.

Quienes afirman que la **personalidad** proviene del **medio** y la **conducta**, sostienen que cuando conocemos la naturaleza de la personalidad, estamos en mayor posición para relacionar la conducta con sus causas, porque las variables de la personalidad en sí mismas son las principales causas de la conducta.

Cuando Freud habla del id, en realidad se refiere a los instintos e impulsos básicos, característica fundamental de la personalidad. Cuando Allport se refiere a rasgos centrales, da a entender que hay algo en el centro de la personalidad, de hecho dentro del sistema nervioso que realmente influye en la conducta. Las situaciones y conductas son interpretadas y dirigidas por la naturaleza de dichos rasgos o características.



Ahora, ¿qué hay de la tradición conductista? Parece que para muchos comenzó un nuevo día luminoso en psicología cuando al principio del desenvolvimiento de la psicología el estadounidense John B. Watson propulsó el conductismo, el cual es una nueva idea osada de que la psicología debe renunciar a la psique. Este punto de vista se denominó método del “organismo vacío”, debido a que considera únicamente la conducta observable en relación con estímulos ambientales y no con los agentes inobservables de la personalidad. Watson argumentó que podría obtener conocimiento confiable sobre la conducta animal y la humana al observar lo que hace al individuo en diferentes situaciones. Si se introduce música en un ambiente laboral, podemos registrar fácilmente los cambios en la conducta sin tratar de determinar lo que sucede en la personalidad de los trabajadores. Podemos medir estas variables tangibles como fundamentos de producción, cantidad de desperdicio, tiempo dedicado al almuerzo, registro de impuntualidad y ausentismo, y muchas otras conductas e indicadores de rendimiento.

Sería bastante difícil determinar si los trabajadores se sienten mejor o les agrada más su trabajo con la música, pero cualquiera puede observar los cambios en la conducta y sus rendimientos.

2.2. Teoría de la personalidad desde un enfoque biológico (psicoanalítico)

Los filósofos medievales estaban convencidos de la racionalidad humana y del papel de la conciencia como directriz de la conducta y definían a los seres humanos como animales racionales.

Es posible encontrar discrepancia incluso dentro de cada grupo modelo, como en el caso de Freud, Jung y Murray, cuyas teorías están catalogadas dentro del modelo psicodinámico. Su orientación básica hacia la naturaleza humana tiene más en común entre sí que con otros modelos, como el conductual o el humanístico-existencial.



Por ejemplo, una característica común de las teorías psicodinámicas es que tienden a subrayar los motivos y los conflictos inconscientes y utilizan procedimientos de evaluación indirectos, como las pruebas proyectivas y la prueba de asociación de palabras para descubrir dicho contenido inconsciente.

Freud y Jung se identifican claramente a sí mismos como psicólogos de profundidad, debido a que se interesan en la naturaleza y los principios funcionales de las capas inconscientes de la psique. Murray también acepta el papel predominante del inconsciente y utiliza las divisiones de la personalidad de Freud: id, ego y superego.

El término psicodinámico denota también la naturaleza activa de la personalidad. Para Freud, Jung y Murray, las causas de la conducta son primordialmente internas: las fuerzas dinámicas (motivacionales-emocionales). Estas fuerzas impulsoras son predominantemente inconscientes. Quizá las formulaciones de Murray no hagan hincapié en el inconsciente tanto como Freud y Jung, pero simpatiza con dicho énfasis.

Los asociacionistas ingleses y los psicólogos facultativos también estaban convencidos del contenido de la mente o conciencia. Los primeros psicólogos experimentales, en especial los de la escuela estructuralista, enfocaron el propósito de la psicología científica hacia el descubrimiento de los elementos y componentes conscientes. Estaban interesados en las estructuras de la conciencia, excluían tanto los aspectos inconscientes de la mente como las fuerzas motivacionales y emocionales que ponen en marcha el aparato mental.

Es bastante evidente para investigadores de la personalidad como Freud y Jung que en la mente existía mucho más que facultades y contenido consciente como ideas, imágenes y sentimientos. Para ellos, y también para Murray, los misterios de la mente podían descubrirse únicamente sondeando las partes más recónditas,



las fuerzas ocultas que hacen a veces a las personas comportarse en forma extraña.

Los humanos, animales racionales, llaman más la atención por su irracionalidad, donde están más influidos por fuerzas dinámicas inconscientes, motivaciones personales y emociones, que por su racionalidad. Para los teóricos psicodinámicos, la actividad consciente y la conducta están determinadas en gran medida por motivos y conflictos inconscientes. Freud llegó a creer que la parte inconsciente de la psique estaba siempre activa y que experimentamos su influencia de manera más directa a través de los sueños.

Los sueños revelan los principios funcionales de los procesos inconscientes, sin embargo, según Freud el inconsciente se revela de forma más convincente en casos de psicopatología –ansiedades inexplicadas, deseos e impulsos irracionales, fobias y compulsiones, ideas erróneas y malestares físicos inexplicables. Pero Freud también creía que las operaciones de inconsciente ejercen en todo momento una influencia penetrante en la experiencia consciente y la conducta.

Todos experimentamos la función del inconsciente por *lapsus linguae*, fallas de memoria, pérdidas inexplicables de nuestras pertenencias e incluso en conductas contraproducentes, como decir algo indebido en un momento inoportuno, dañar a las personas que amamos y resistir la autoridad de manera inapropiada.

Jung fue aún más allá que Freud al estudiar el inconsciente cuando postuló la existencia de un inconsciente colectivo heredado. Freud sostenía que el inconsciente de cada uno se acumulaba durante su vida. Jung aceptó la existencia del inconsciente personal, pero insistió en que el inconsciente colectivo, con sus arquetipos, ejercía una profunda influencia tanto en las experiencias conscientes como en la conducta. Trazó las manifestaciones de este inconsciente colectivo en las formas de arte primitivo, los rituales simbólicos y lo oculto. Intentó descubrir el



fundamento verdadero de la psique misma para apreciar los orígenes de nuestros esfuerzos y aspiraciones más fundamentales.

Jung, Murray y hasta cierto punto Freud, encontraron que el inconsciente no es enteramente malo. Puede ser benéfico, ya que posiblemente surgen de él nuestras ideas e imágenes más creativas y las soluciones espontáneas a nuestros problemas más apremiantes. Nuestros tres teóricos psicodinámicos sostienen que podemos estar en armonía o en conflicto con nuestro inconsciente.

Murray es probablemente el teórico más explícito, en lo que se refiere a la base motivacional de la personalidad. Reconoce ciertamente al aspecto interactivo de la personalidad y las situaciones, pero postula las necesidades como las fuerzas impulsoras básicas en la personalidad y especifica en la cantidad de necesidades viscerógenas y psicógenas.

Al elegir entre la fuerza efectiva del medio ambiente y la fuerza dinámica de la motivación, nuestros tres primeros teóricos seleccionaron las fuerzas motivacionales-emocionales en nuestra naturaleza. Como veremos, nuestros tres teóricos psicodinámicos reaccionaron contra el carácter unilateral de las tradiciones filosóficas antiguas, que subrayaban demasiado la conciencia y la racionalidad de los seres humanos, pero ellos mismos se volvieron unilaterales al enfatizar con exceso lo inconsciente y lo irracional del hombre.

Freud y Jung reaccionaron al punto de vista prevaleciente de la naturaleza humana, que hace hincapié en los aspectos racionales y conscientes del funcionamiento humano. No veían a los seres humanos como caracterizados por la racionalidad. Según hemos mencionado, Freud y Jung –y en menor grado Murray– se impresionaron con las fuerzas irracionales, los aspectos motivacionales y emocionales. Creían que la conducta humana obedece a amores y odios, celos y rivalidades, envidias y resentimientos y otros apasionados intereses



y sentimiento. La conducta razonada y lógica no es la fuerza dominante, como los estudios medievales creían.

Freud y Jung también reaccionaron contra el punto de vista de que el hombre es completamente consciente y capaz de hacer elecciones libres. Demostraron que las fuentes de la conducta humana eran en, gran medida, complejos inconscientes, represiones y arquetipos. Murray es un teórico de transición en esta consideración, debido a que le da al ego un mayor peso que Freud, Jung también introdujo la idea del impulso de autorrealización, pero opinaba que la mayoría de la gente no alcanzaba la individualidad sino mas bien funcionaban principalmente al nivel de los impulsos y conflictos primitivos. Aunque Freud y Jung resultaron bastante convincentes al demostrar las fuerzas irracionales en la naturaleza humana, su punto de vista del hombre fue unilateral.

2.3. Teoría de la personalidad desde el enfoque social (fromiano)

Las teorías ego-sociales tienden a subrayar el papel de los factores socioculturales en el desarrollo de la personalidad y especialmente, en la maduración del ego, asimismo, hacen hincapié en la influencia penetrante de las fuerzas socioculturales. Los teóricos que ahora consideramos intentaron restaurar el equilibrio al tomar en cuenta el papel apropiado del ego en la maduración y las funciones de la personalidad. También le han asignado un paso mayor a los factores socioculturales en la formación de la personalidad. Las influencias culturales pueden ser tan poderosas como los impulsos biológicos básicos y, de hecho, pueden alterar la manera en que son expresados y satisfechos.

Durante la Segunda Guerra Mundial, muchos jóvenes soldados japoneses estaban dispuestos a suicidarse estrellando sus aviones cargados de bombas contra los barcos de guerra estadounidenses, como expresión de lealtad a su emperador. No era poco común para el japonés suicidarse por haber desprestigiado a su familia tampoco. Esos actos son ajenos a nuestra mentalidad occidental y parecen



violan el principio todopoderoso de la supervivencia. Estos son fenómenos culturales difíciles de explicar en términos freudianos y jungianos.

Freud veía al ego como simple sirviente de los impulsos inconscientes básicos. Incluso la racionalidad se utiliza para servir impulsos básicos, como se ejemplifica con la racionalización y los otros mecanismos de defensa. Freud y Jung veían a las fuerzas de los impulsos como si salieran de adentro de la personalidad y no de los estímulos o situaciones ambientales.

Los criterios de Freud mantienen una posición tan prominente que la mayoría de los teóricos en este texto pueden entenderse en función de apoyar o reaccionar contra uno u otro aspecto de su teoría. Eric Erikson aceptó muchos de los puntos de vista de Freud sobre el desarrollo de la personalidad, pero pensaba que Freud no había ido muy lejos por haberse concentrado en los primeros años.

Al ego se le necesitaba dar una mayor influencia en el desarrollo de la personalidad, así como a los determinantes sociales y culturales. Erikson propuso el criterio del desarrollo de la personalidad que consistía principalmente en la maduración del ego conforme la persona enfrenta las principales tareas de la vida. Estas tareas son el resultado de cambios personales y sociales: por tanto, Erikson habla de las etapas psicosociales del desarrollo.

Los problemas del ego cambian con los diversos períodos de la vida de una persona, por consiguiente, a diferencia del punto de vista de Freud de que la personalidad se forma temprano en la vida, Erikson sostiene que la personalidad, y principalmente el ego, sufren una especie de crisis a lo largo de toda la vida. El éxito o el fracaso del ego al enfrentarse con las principales tareas de la vida tienen profundos efectos en las fuerzas del ego y en toda la orientación a la vida que tenga la persona.



Alfred Adler también subraya el papel del ego en la formación del estilo de vida. Sostiene que somos capaces de autodirigirnos y obtener algún control de nuestros propios destinos. Afirma que los seres humanos sólo pueden funcionar completamente en ambientes sociales, como la familia, la comunidad y los esfuerzos en equipo. El interés social nos previene de volvernos neuróticos. Las preocupaciones sociales hacen posible la vida comunitaria y reducen las consecuencias nocivas del egoísmo y el individualismo. Adler cree que los sentimientos sociales se derivan de nuestras características inherentes y no son el producto de la sublimación, como Freud afirmaba.

Karen Horney también resaltaba el papel del ego o el yo. Ve la anormalidad principalmente como la pérdida de contacto con el yo real y la formación de una versión idealizada del yo. Su objetivo era restituir el yo real dinámico como la fuerza directriz en la vida de la persona enajenada. Para Horney, algunos de los problemas principales de la vida son los conflictos que involucran a otras personas. Ve las necesidades sociales y las circunstancias ambientales como críticas en la formación y funcionamiento de la personalidad. Nacemos en una cultura preformada, a la cual debemos adaptarnos. Todos somos afectados por las demandas contradictorias de nuestra cultura y debemos encontrar de algún modo una expresión individual dentro de las sanciones culturales. Horney sostiene que nuestros problemas y conflictos principales no son creados por nuestra propia naturaleza, sino más bien por las demandas conflictivas de nuestra cultura.

2.4. Teoría de la personalidad desde un enfoque sistémico (familiar)

Nina Woulf conceptualiza que una de las tareas de la familia (los padres fundamentalmente) es llevar a cabo la tarea de facilitar el desarrollo de la personalidad e inserción social del niño. Para ello el subsistema parental tiene que funcionar de modo cooperador y ser capaces de modificar las reglas y expectativas a medida de que el niño va creciendo.



Además han de ser capaces de mantener las fronteras, límites y responsabilidades de cada subsistema familiar.. A su vez esas alteraciones funcionales y organizacionales de la familia son el resultado de las creencias irracionales mantenidas por cada uno de los miembros de la familia.

A menudo las creencias más irracionales que afectan al funcionamiento familiar suelen ser compartidas por los miembros de este sistema (por ejemplo: "el otro debe solucionar este problema").

El terapeuta detecta estas creencias y sus repercusiones sobre los intentos de solución fallidos, las presenta a las familias como hipótesis y sugiere tareas o actividades fuera de la sesión para su modificación. Normalmente aparecen "resistencias" antes estas tareas.

2.5. Cómo explican estas teorías el comportamiento del hombre dentro del campo de vida personal y laboral

La personalidad es tan importante para conseguir un trabajo como para conservarlo.

El ascenso se les otorga, con más frecuencia, a los que poseen una personalidad eficiente, que a quienes tienen capacidad, pero carecen de características personales deseables. Un hombre o una mujer que carece de espíritu de cooperación, que es aparentemente desordenado, o que le falta un aceptable equilibrio emocional, no será buen empleado.

El establecimiento de pautas eficaces de conducta para el logro de una buena adaptación a la vida social requiere sinceridad y un esfuerzo consciente. Solamente usted puede conseguir importantes cambios en su comportamiento. Puede adaptar éste de tal forma que logre evitar el sentirse fuera de lugar en sus relaciones con otras personas, superando sus defectos personales. Las personas que toman decisiones están influidas por muchas fuerzas psicológicas tanto



conscientes como subconscientes. Una de las más importantes de estas fuerzas es la personalidad.

Sin duda estamos conscientes de que la experiencia personal de las personas que toman decisiones varían en propensión al riesgo. Este aspecto específico de la personalidad influye fuertemente en el proceso de toma de decisión. Una persona que toma decisiones con baja aversión al riesgo establece diferentes objetivos, evalúa las alternativas en forma distinta, y selecciona diferentes alternativas a las de una persona en la misma situación, que posee una alta aversión al riesgo.

Algunos resultados de investigaciones sugieren que los rasgos de personalidad, la capacidad de estar alerta, el nivel de energía, la tolerancia al estrés, la madurez emocional, la originalidad, la integridad personal y la auto-confianza están asociadas con un liderazgo efectivo.

Edwin Ghiselli informó de varios **rasgos de personalidad** que están asociados con la eficiencia del **líder**. Ghiselli estudió líderes en organizaciones y se interesó particularmente en las diferencias entre los líderes de diferentes niveles de estas organizaciones.

Una revisión más reciente de la literatura acerca de la teoría de los rasgos concluye que el logro, la motivación, la ambición, la tenacidad, la iniciativa y la auto-confianza están asociadas con el liderazgo. Los líderes parecen mostrar una necesidad relativamente alta de poder, pero ellos hacen uso de esa necesidad en formas socialmente aceptadas. Los líderes eficientes trabajan dentro del sistema para lograr resultados deseables. Esta orientación particular para utilizar el poder con propósitos constructivos, denominada orientación socializada hacia el poder, ha sido bien establecida como una de las motivaciones de los líderes. Otra motivación que distingue a los líderes es una necesidad relativamente alta de conseguir logros, particularmente según se refleje en el campo de sus intereses.



De acuerdo a la naturaleza y uso de las teorías de la personalidad, hemos agrupado cuatro modelos:

1. El **modelo psicodinámico** subraya la motivación inconsciente como el principal factor determinante en la vida humana. Los portavoces de esta posición son Freud, Jung y Murray.
2. El **modelo del ego social** puntualiza el papel predominante del medio social y cultural en el desarrollo de la personalidad y especialmente en el desarrollo del ego, al cual también se le asigna una fuerza controladora importante en la personalidad. Los representantes de esta escuela son Erikson, Adler y Horney.
3. El **modelo humanístico existencial** se concentra en los atributos y problemas asociados con la condición de ser humano. Las teorías de Allport, Rogers, Maslow y Fromm se presentan como prototipos de este modelo.
4. El **modelo conductual** resalta la objetividad en la definición, observación y medición de las variables. Los conductistas radicales –por ejemplo, Watson y Skinner- se centran en los determinantes de la conducta y rechazan las variables de la personalidad. Los conductistas cognoscitivos –Bandura, Rotter, Ellis y Mischel– aceptan variables mediadoras, haciendo hincapié específicamente en la cognición.

Las teorías de la personalidad son interpretaciones personales de nuestra naturaleza psicológica individual y no hay principios ni leyes establecidos de la conducta. Como hemos apuntado, una teoría de la personalidad puede considerar una “representación conceptual” de la personalidad.

Como cualquier otra representación, una teoría de la personalidad debe captar la esencia de lo que representa. Si lo hace, deberíamos ser capaces de aprender lo que es personalidad al conocer la teoría que la representa. Debe haber una correspondencia entre los elementos de la representación (teoría) y los



determinantes reales de nuestra naturaleza. Pero así como una pintura comunica el punto de vista de un pintor, la representación de algo tan complejo como la personalidad no es únicamente una copia exacta. Un teórico de la personalidad nos da un retrato, una representación conceptual de su invención y expresa su interpretación de la personalidad. Otro teórico que describe el mismo asunto puede alterar la perspectiva. Pero si la representación es demasiado unilateral o distorsionada de alguna forma, disminuye su utilidad como herramienta científica.

Algunos creen que el énfasis de Freud en la sexualidad como una fuerza motivacional en la personalidad es un ejemplo de representar de manera distorsionada al ser humano. Debemos apuntar que una teoría no sólo establece lo que es sobresaliente en la personalidad, desde el punto de vista de un experto, sino también evita búsquedas alternativas infructuosas a quien la ocupa. Le impide cometer errores y perder tiempo y esfuerzo.

Las teorías representan tipos de gente. Es decir, cada modelo refleja no sólo la personalidad del teórico que lo propuso, sino también a la gente que tiene semejanza con él. Debemos ser capaces de seleccionar una teoría de la personalidad que se adapte a nosotros –una que describa, explique y prediga mejor nuestra conducta que las demás.

Podemos utilizar la teoría para ayudarnos a identificar explícitamente los objetivos de satisfacción, de madurez, de autorrealización, o de cualquiera que el teórico designe como la personalidad ideal. Muchas de las teorías de la personalidad (pero no todas) proponen una cantidad de tipos de personas. Por lo general, hay diversos tipos anormales y al menos uno considerado normal o incluso ideal para los seres humanos. Por supuesto que los tipos reflejan las tendencias de los teóricos, y encontramos grandes diferencias en lo considerado anormal e ideal.



Hay clases de teorías y dentro de cada clase hay semejanzas considerables. Si las teorías describen diferentes tipos de gente, los ideales del desarrollo y funcionamiento de la personalidad deben variar también.

Se menciona a continuación dos puntos de vista acerca de la aplicación de los conceptos teóricos de la conducta:

Teoría total contra enfoque ecléctico

Podríamos formular esta pregunta, ¿cómo podemos utilizar los conceptos teóricos para explicar la conducta? Es posible tomar dos puntos de vista en este asunto: intentar confiar exclusivamente en una sola teoría y utilizar todos sus componentes y sus complejas relaciones para explicar lo que observamos.

Un ejemplo de este planteamiento es tomar una teoría amplia, como la de Freud, y explicar lo que observamos en el marco de esa teoría. El segundo enfoque es utilizar principios de todas las teorías, usando cada concepto para hacer una labor específica. Este enfoque se llama ecléctico: implica tomar lo mejor de cada teoría o tomar lo necesario de cada una.

Hay algunas desventajas y limitaciones graves a la práctica de utilizar principios teóricos sin considerar su contexto global. Debemos recordar que idealmente una teoría es una red de postulados entrelazados, lógicamente coherentes, que representan los procesos reales de la personalidad. La teoría es un modelo de la personalidad, de modo que podemos enterarnos de la personalidad por medio del estudio del modelo.

Para entender la naturaleza de una teoría de la personalidad, debemos entender dos principios básicos de la conducta: es multidimensional y que está multideterminada. Decir que la conducta es multidimensional significa simplemente que siempre hay diversas conductas. Decir que la conducta está multideterminada significa simplemente que diversas causas son responsables de una determinada



muestra representativa de la conducta. Nuevamente, se requiere por lo general más de un principio teórico para proporcionar una explicación adecuada.

Al utilizar un sólo postulado se limita el “poder explicativo” de la teoría. Más que dominar una teoría de la personalidad total, probablemente el lector seguirá el enfoque ecléctico: tomará constructos y postulados de las diversas teorías. Estos constructos y postulados pueden ser utilizados para describir, explicar y predecir nuestra propia conducta y la de los demás.

Una advertencia en relación a las teorías de la personalidad

Hemos considerado algunas de las formas en que se representa la personalidad. Cada teoría enfrentara al estudiante con nuevos términos que dominar. Tener en mente algunos de los principios y sugerencias siguientes puede ayudarle a entender y recordar las diversas teorías.

1. Una teoría es una herramienta funcional que debe ayudarnos a describir, explicar y predecir la conducta. Sin la teoría, le sería difícil decidir qué hay que buscar en sí mismo y en los demás. Recuerde, todos tenemos una teoría de la personalidad, sepámoslo o no.
2. Las teorías de la personalidad son retratos conceptuales de la naturaleza psicológica humana. Cada teórico nos ofrece un retrato diferente. Por lo general, el teórico se encuentra en un aspecto particular de la personalidad y de la vida, como el desarrollo, la motivación, el conflicto, la satisfacción; por tanto, la teoría alcanza su máxima utilidad cuando se aplica en la forma en que la utiliza el teórico.
3. Los postulados tomados de una teoría pueden utilizarse para describir, explicar y predecir la conducta, pero los postulados aislados son por lo general insuficientes para esta tarea. Debido a que la personalidad es multidimensional y multideterminada, los postulados que la representan deben ser también



multifacéticos. Las operaciones de los componentes de la personalidad simplemente no pueden ser amontonados bajo un postulado. Todos los componentes de una teoría deben emplearse para una mayor cobertura.

4. Las teorías de la personalidad reflejan la estructura de la personalidad de los teóricos que las formularon. Esto también puede aplicarse a los tipos específicos de la gente que se asemeja a los teóricos.

5. Muchas teorías proporcionan un modelo o tipo de personalidad ideal, así como también de tipos no ideales. La teoría nos informa lo que es una persona bien desarrollada y de funcionamiento completo. También nos dice lo que sucede cuando no se alcanzan los requerimientos para el desarrollo y funcionamiento ideales. Algunas teorías no son específicas para detallar esta información, pero a menudo puede derivarse de la misma teoría.

6. Las teorías por lo común proporcionan declaraciones sobre la naturaleza humana en general, así como las formas de vida de las personas reales que encontramos.

7. Las teorías de la personalidad a menudo consideran lo que es característico de una persona, así como lo que es distintivo.

8. La teoría puede proporcionar una comparación entre personas, y también puede explicar el complejo particular en variables dentro de un sólo individuo. Ambos tipos de información son esenciales para un conocimiento completo de la estructura y el funcionamiento de la personalidad.

Hemos dicho que un modelo de la personalidad es una construcción de la persona. Puede fascinarnos el poder explicativo aparente de un modelo, pero no debemos contentarnos con el conocimiento únicamente teórico. En el fondo, buscamos leyes de la personalidad.



Uno de nuestros mejores teóricos de la personalidad, C. G. Jung, nos ofrece las siguientes observaciones referentes al atractivo de la teoría. Muchas teorías de la personalidad tienen el atractivo del sentido común debido a que parecen resumir y explicar las experiencias de la vida real. Cuando seguimos una teoría, estamos construyendo acontecimientos selectivamente, desde el punto de vista de alguna persona. Al igual que los seguidores de un candidato político, estamos sujetos a todos los trucos y defectos de un sistema –el exceso de énfasis, las omisiones, las interpretaciones forzadas y el partidismo–, como adeptos entusiastas de la teoría, nos volvemos sus víctimas y quizás culpables de los defectos que mencionamos. Pero la identificación con una teoría científica también tiene algunas ventajas para la ciencia: la investigación científica es una labor ardua y la inspiración que se obtiene de una teoría puede proporcionar la motivación para emprender la investigación que la apoye. Si la investigación se realiza en forma apropiada, contribuye a la ciencia, apoye o no a la teoría de la cual se derivó.

Ya hemos apuntado los beneficios de las teorías de la personalidad con respecto a describir, explicar, predecir y controlar la conducta. El conocimiento de las teorías de la personalidad puede ayudarnos a decidir los ideales para una personalidad saludable y para una vida satisfactoria. Las principales teorías por lo general especifican la falla de la personalidad cuando ésta es anormal (inseguridad, ausencia de auto expresión, conflictos inconscientes no resueltos, esperanzas erróneas, percepción distorsionada). También especifican los objetivos del desarrollo completo y de la vida –paz interior, necesidades agradables y confortables, expresión completa del yo, mantener la tensión al mínimo, utilizar las habilidades eficientemente o ser todo lo que podemos ser.

Bibliografía del tema 2

NICHOLAS DICAPRIO, S., *Teorías de la personalidad*, 2ª ed. Mc. Graw-Hill, México, año. (capítulo 5)

Actividades de aprendizaje



- A.2.1.** Mencione algunos rasgos de personalidad que usted no posee, pero que, de poseerlos, harían que los demás tuviesen un mejor concepto de usted.
- A.2.2.** Compare a dos de sus amigos resaltando aquellas características de su personalidad que le parezcan más llamativas o sobresalientes y junte cada característica indicando si es favorable o desfavorable.
- A.2.3.** Investiga en una organización qué dificultades ha experimentado al tratar de entender y tratar con la personalidad y conducta de sus empleados.
- A.2.4.** Con la mejor precisión posible sobre el estudio de la personalidad señale algunas diferencias entre el resto del grupo de estudio y coméntelas entre los mismos.
- A.2.5.** Consulte en organizaciones con los jefes de personal como describirían una personalidad eficiente. Analícelo y compárelo con las teorías que se estudiaron en el curso.

Cuestionario de autoevaluación

1. Explica brevemente la teoría de la personalidad con enfoque conductual
2. Explica brevemente la teoría de la personalidad con enfoque biológico
3. Explica brevemente la teoría de la personalidad con enfoque social
4. Explica brevemente la teoría de la personalidad con enfoque sistémico
5. Explica la importancia de la personalidad dentro del campo laboral
6. ¿Cuál es la importancia de estudiar la personalidad?
7. ¿Cuáles son los factores que integran la personalidad?
8. Menciona las diferentes teorías de personalidad que son consideradas de mayor apreciación en la psicología del trabajo
9. ¿Cómo influye la personalidad en la toma de decisiones?
10. ¿Qué reflejan las diferentes teorías de la personalidad?

Examen de autoevaluación

Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y marque la opción que considere correcta.



1. Es la suma total de las formas en que reacciona un individuo e interactúa con otros:
 - a. Estilo
 - b. Personalidad
 - c. Desarrollo
 - d. Papel
 - e. Rol

2. Son factores determinantes de la personalidad:
 - a. Papel y rol
 - b. Desarrollo y actividad
 - c. Estilo y motivación
 - d. Herencia y ambiente
 - e. Cultura y sociedad

3. Es el conjunto de factores que están determinados en la concepción por la estructura biológica, fisiológica y psicológica:
 - a. Herencia
 - b. Ambiente
 - c. Cultura
 - d. Normas
 - e. Sociedad

4. Son los factores que modifican la personalidad:
 - a. Herencia, ambiente y sociedad
 - b. Cultura, normas familiares y grupos sociales
 - c. Estilo, motivación y cultura
 - d. Papel, rol y motivación
 - e. Orientación, deseo y estilo



5. Cuando la motivación se bloquea y el sujeto no puede alcanzar una meta deseada se dice que hay:
 - a. Frustración
 - b. Agresión
 - c. Extroversión
 - d. Introspección
 - e. Introversión

6. Las reacciones comunes ante la frustración son:
 - a. Enfermedad, ensueño, somnolencia y ausentismo
 - b. Introspección, individualismo, sinergia y antagonismo
 - c. Ausentismo, sentimentalismo, radicalismo y enfermedad
 - d. Introversión, radicalismo, ensueño y regresión
 - e. Agresión, apatía, regresión y fijación

7. Ayuda a los empleados a elegir formas maduras de acción para superar los obstáculos:
 - a. Motivación
 - b. Extroversión
 - c. Comunicación
 - d. Orientación
 - e. Introversión

8. Son condiciones que tienden a ocasionar estrés
 - a. Estresores
 - b. Despidos
 - c. Exigencias
 - d. Presiones
 - e. Agresiones



9. Las causas principales del estrés son:
 - a. La comunicación, el ambiente físico y el ambiente social
 - b. La salud mental, la agresión y la introspección
 - c. La carga de trabajo, la frustración y las presiones de tiempo
 - d. La herencia, la cultura y el ambiente organizacional
 - e. El estilo, la personalidad y la salud mental

10. El estrés en una organización puede ser enfrentado por medio de enfoques:
 - a. Sociales y económicos
 - b. Organizacionales o individuales
 - c. Psicológicos y administrativos
 - d. Hereditarios y culturales
 - e. Empresariales y jurídicos

TEMA 3. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL CAMPO LABORAL

Objetivo particular

Al finalizar esta unidad el alumno describirá las razones del comportamiento laboral y conocerá los factores, medidas e importancia de los aspectos de la satisfacción laboral.

Temario detallado

- 3.1. Diferencia real en género**
- 3.2. Características específicas del comportamiento humano hombre – mujer**
- 3.3. Comportamiento humano y productividad**



- 3.4. La actitud del hombre ante el trabajo**
- 3.5. La influencia de las condiciones ambientales laborales en el comportamiento**
- 3.6. La satisfacción en el trabajo: una medida de la calidad de vida laboral**
- 3.7. El sueldo como fuente de motivación y satisfacción**
- 3.8. El empleado despedido: ausencia de satisfacción personal o identificación con el trabajo**

Introducción

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción con el trabajo, debido a su estrecha correlación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado. Es por eso que este capítulo trata de explicar de la manera más explícita posible las diferencias que existen entre la satisfacción, la motivación y el comportamiento del trabajador, así como ayudar a entender al alumno las diferentes fuentes de satisfacción que requieren los empleados y cuál de ellas es la que tiene mayor relevancia y brinda mayor bienestar.

Hay factores que repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral. Por ejemplo, la satisfacción depende de la edad, salud, antigüedad, estabilidad emocional, condición social, actividades recreativas y de tiempo libre, afiliaciones sociales, relaciones familiares y otros desahogos. Lo mismo sucede con la motivación y aspiraciones personales, así como con su realización.

En la actualidad las empresas procuran ante todo medir y mejorar las actitudes de sus miembros, pero no siempre fue así. En la era de la administración científica, cuando al empleado se le consideraba una máquina más del equipo, a la gerencia no le interesaba en absoluto el personal: después de todo, una máquina carece de actitudes y sentimientos. En esa época la industria trataba de aumentar la producción casi exclusivamente con la creación de métodos de selección más eficaces.



Todo esto vino a cambiar radicalmente con el advenimiento de las relaciones humanas. Este enfoque puso de manifiesto que la productividad humana no dependía tan solo de sus habilidades y conocimientos.

Tan pronto como la industria se dio cuenta de ello, emprendió frenéticos esfuerzos por medir las actitudes y adiestrar a los supervisores para que mostraran sensibilidad ante los sentimientos del personal. Se estimó que, si la satisfacción con el trabajo y la moral podían ser mejoradas, también era posible elevar la calidad del rendimiento. Sin embargo, en la mitad de la década de 1950 se hizo evidente que el nexo entre rendimiento y satisfacción era mucho más complejo de lo que al inicio se había supuesto.

Con todo, hay que cuantificar las actitudes del personal, pues revisten gran importancia para las empresas. Por ejemplo, si se detectan actitudes negativas ante determinado aspecto, se instituirán medidas correctivas. Sin esa medición, la gerencia sabrá que algo anda mal (que la moral es escasa) pero no podrá detectar el problema. Para llevar a cabo la medición de la satisfacción se dispone de tres métodos; todos ellos consisten esencialmente en interrogar al personal sobre diversos aspectos de su trabajo.

El más común de los métodos es el cuestionario, ya sea distribuyéndolo entre los empleados de la planta u oficina o enviándolo a su domicilio. Por lo regular las contestaciones son voluntarias y anónimas. Y eso significa que no todos lo llenarán; no hay manera de averiguar cuáles respondieron y cuáles se abstuvieron de hacerlo.

Un método que se utiliza junto con el cuestionario es la entrevista personal; en ella los empleados discuten varios aspectos de sus tareas con un supervisor o entrevistador del departamento del personal. Un método más nuevo de medición de actitudes laborales es el test consistente en completar oraciones. Se muestra



una lista de frases que el sujeto debe terminar. También se utiliza el método de incidentes críticos. Durante la entrevista personal, se pide a los empleados describir los incidentes laborales que tuvieron lugar cuando sentían mucho entusiasmo o pesimismo en relación con su trabajo. Según hemos señalado con anterioridad, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones de trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado.

Así pues, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. En la satisfacción influyen el sexo, la edad, la raza, el nivel de inteligencia y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores.

El sueldo ha dejado de ser el motivador y satisfactor primario que fue en otras épocas. De las cinco teorías de la motivación que hemos explicado, no representaba un incentivo importante en ninguna, incluso Herzberg señala que puede cumplir la función de insatisfactor: en términos generales, una vez que el sueldo rebasa ciertos límites, ya no es un factor significativo en este aspecto; no es un motivador primario, sin importar la teoría que se acepte respecto a la motivación del empleado. La cuestión de su importancia (nadie niega que posee cierto valor como motivador) resulta muy complicada y al parecer depende de cada individuo. Se sabe que el sueldo reviste más importancia entre los ejecutivos que en los niveles inferiores porque la necesidad de logro, autorrealización y reconocimiento es directamente proporcional al deseo de un buen sueldo para que obtener esas metas de orden superior. Muchos grupos de empleados establecen su propia norma de los que constituye una buena jornada laboral y no producirán más, no obstante el incentivo ofrecido. Distribuyen el trabajo para que sea realizado, cómodamente a lo largo de la jornada. Por tales razones, el sistema de



incentivos salariales ha ido perdiendo popularidad y casi todo el personal prefiere un sistema de remuneración por horas de trabajo.

Otro aspecto que ocasiona insatisfacción entre los empleados es el sigilo con que se ocultan sueldos porque en la generalidad de las empresas se acostumbra mantener el carácter confidencial de las percepciones de cada miembro. Por tanto, nadie sabe lo que gana su colega o superior. Esta practica se aplica sobre todo a nivel gerencial, produciéndose así el fenómeno de que los ejecutivos sobrestiman el monto de los aumentos salariales de sus colegas. Así pues, están convencidos de que sus aumentos son inferiores al incremento medio, no obstante poner todo su empeño en el trabajo. Y como es natural, ello hace que disminuya su motivación. En otras palabras, con el tiempo llegan a pensar que el sueldo no se basa en su capacidad ni rendimiento. Como no saben cuanto ganan sus colegas, les es difícil juzgar su valor personal en relación con el de sus compañeros. No saben si, en opinión de sus superiores, son mejores, peores o iguales que el resto de los ejecutivos.

Una solución a este problema consiste en dar a conocer los sueldos, ya que sólo así servirán de motivadores. En conclusión el sueldo tiene por objeto estimular al personal para que dé su mejor esfuerzo y consiga más satisfacción en su trabajo; por desgracia muchas veces produce el resultado contrario.

Estrechamente ligada a la motivación y a la satisfacción laboral se encuentra la noción de interés por el trabajo, que se define sencillamente como la intensidad de la identificación psíquica del sujeto con su trabajo. ¿Qué importancias tiene para él su trabajo? ¿Qué función desempeña en su vida? ¿Hasta qué punto se identifica con él? A una identificación más completa corresponderá mayor satisfacción. La identificación influye mucho en la satisfacción del empleado; de ahí la necesidad de que las empresas conozcan en que consiste por ejemplo un número creciente de ejecutivos, de científicos y otros profesionales de edad madura procuran iniciar



una nueva carrera. Esta tendencia no solo consiste en cambiar de empleo, sino en empezar a trabajar en una ocupación totalmente distinta:

- El director de investigaciones de una compañía química renunció a los 48 años para impartir clases en un plantel de enseñanza superior.
- Un supervisor de 45 años que trabajaba en Polaroid decidió poner en práctica un curso de golf.
- Un piloto de 52 años que laboraba en TWA administra ahora un astillero y un negocio de fletes navales.

Esos tres individuos, lo mismo que muchos otros, se sentían decepcionados y desmoralizados con sus trabajos anteriores; ya no les atraían y nada esperaban en el futuro. Eran personas inteligentes, activas y habían tenido mucho éxito en su primera carrera. Lo cambiaron todo no por sentirse fracasados, sino simplemente impulsados por un sentido de frustración e insatisfacción extremas.

Hay innumerables casos de empleados a quienes se despide por la introducción de un proceso automatizado o porque, al reorganizar la empresa, ha sido clausurado un departamento o planta. En períodos de inflación económica, segmentos enteros de la industria disminuyen su producción o dejan de existir. Ello significa que muchos empleados se encontrarán sin trabajo, aunque no tengan la culpa. Los estudios confirman una cosa obvia: esa es una época de gran estrés para quienes se quedan sin empleo.

Una de las características comunes es que aparece un sentimiento de culpabilidad, es decir, creen que de alguna manera todo es culpa de ellos. Aunque en el mundo moderno haya muchos puestos que originen insatisfacción y malestar; el desempleo es un estado mucho peor.

3.1. Diferencia real en género



La dualidad de los sexos es un hecho fundamental con el que las sociedades se enfrentan de diferente forma. Las diferencias objetivas que se encuentran en la comparación entre hombres y mujeres se encuentran en el ámbito biológico; unas absolutas como la procreación y otras estadísticas como el hecho de que los hombres sean más altos que las mujeres, más fuertes, menos diestros con los dedos, etc.

La socialización del rol del género comienza en la familia, continúa en los grupos de compañeros, en la escuela, y se promueve a través de los medios de comunicación como cuentos, libros, películas, televisión, prensa, etc.

	ESTÁNDARES DE MASCULINIDAD	ESTÁNDARES DE FEMINIDAD
Destacan en una sociedad en la que los roles de género social están claros.	Asertivos, duros y orientados al éxito material.	Modestas, sensibles, y preocupadas por la calidad de vida.
Destacan en una sociedad en la que los roles de género social se solapan.	Tanto los hombres como las mujeres se supone que son modestos, sensibles y preocupados por la calidad de vida.	
Relación con los roles sociales	Competitividad, ambición y asertividad.	Modestia, solidaridad, etc.

Figura 3.1. Diferencias entre los estándares

Esta dualidad de roles de géneros tiene también su representación en el escenario organizativo de tal forma que en culturas calificadas como masculinas se prefieren grandes industrias manufactureras, por ejemplo, en países como USA y Reino Unido, frente a la tendencia a pequeñas empresas de servicios en las culturas femeninas como las de Holanda, Suiza o Dinamarca. Otra diferencia palpable en las organizaciones es la desigualdad de salarios por género que, si bien en todo el



continuo de la dimensión existe, se encuentra más pronunciada cuando el índice de masculinidad toma valores superiores.

También respecto al papel que desempeñan los dos géneros ante los resultados, podemos distinguir diferencias, puesto que, si bien los hombres y las mujeres desarrollan un papel activo en la consecución tanto de los resultados como de las relaciones en las sociedades orientadas hacia la feminidad, son los hombres los que se encargan de los resultados y las mujeres de las relaciones cuando los valores culturales giran en torno a la masculinidad, es decir, hay una diferencia más clara de roles.

MUJERES	HOMBRES
Responsables, abiertas al cambio y orientación al éxito.	Mayor necesidad de poder y pensamiento teórico.
No existen diferencias en aspectos como: sociabilidad, amabilidad y dinámica de trabajo.	
Mejor manejo de la responsabilidad profesional, que incluye minuciosidad y organización en la forma de trabajar.	Tendencia a buscar el control y el poder sobre los demás en su puesto de trabajo.
Apertura a nuevas experiencias, están más abiertas a los cambios y a la diversidad en las formas de realizar el trabajo.	Mayor interés por las cuestiones teóricas de trabajo.
Realiza su trabajo con mayor orientación al éxito, responsabilidad y flexibilidad.	Busca dominar y teorizar en su actividad laboral.

Figura 3.2. Cualidades profesionales

3.2. Características específicas del comportamiento humano hombre - mujer



- La mujer puede realizar más **tareas intelectuales simultáneamente** que el hombre como leer el periódico y hablar por teléfono dado que posee un cuerpo calloso más denso.
- El cerebro masculino está más capacitado para la **concentración** (menos tareas simultaneas) por ejemplo, al leer el periódico, disminuye la agudeza auditiva debido a su cuerpo calloso menos denso.
- El cerebro femenino puede **identificar emociones** ajenas con más precisión.
- El hombre tiene mejor **capacidad espacial** y de orientación.
- La mujer tiene una mejor **capacidad para el lenguaje** pues su densidad neuronal del hemisferio izquierdo es mayor, lo que permite el uso de ambos hemisferios.
- Mejor **memoria** en la mujer
- Mujer: Resolución de problemas centrada en el **proceso**
- Hombre: Resolución de problemas centrada en la **meta**

3.3. Comportamiento humano y productividad

El estudio formal del **comportamiento organizacional (C.O.)** comenzó entre 1948 y 1952. Este campo aún emergente intenta ayudar a los administradores a que entiendan mejor a las personas para lograr mejoras de productividad, satisfacción del consumidor y una mejor posición competitiva a través de mejores prácticas administrativas.

Las ciencias conductuales, especialmente la psicología, la sociología, las ciencias políticas, y la antropología cultural, han entregado el marco y principios básicos para el campo del comportamiento organizacional.

Nuestra definición multidisciplinaria del comportamiento organizacional ilustra ciertos puntos:

Primero, CO indica que el comportamiento de las personas opera a niveles individuales, grupales y organizacionales. Este enfoque sugiere que cuando se



estudia CO debemos identificar claramente el nivel de análisis individual, grupal y/u organizacional que se está utilizando.

Segundo, CO es multidisciplinario; utiliza principios, modelos, teorías, y métodos de otras disciplinas. El estudio de CO no es una disciplina o ciencia generalmente aceptada con cimientos teóricos establecidos; es un campo que sólo ahora comienza a crecer y desarrollarse en estatura e impacto.

Tercero. Existe una clara orientación humanista dentro del comportamiento organizacional. Las personas, sus actitudes, sus percepciones, capacidades de aprendizaje, sentimientos y metas son importantes para la organización.

Cuarto, el campo de CO es orientado hacia el desempeño. ¿Por qué el desempeño es alto o bajo? ¿Cómo se puede mejorar el desempeño? ¿Puede la capacitación tener un efecto significativo sobre el desempeño en el trabajo? Estos son asuntos importantes que deben enfrentar los ejecutivos.

Quinto, el entorno externo es capaz de tener un impacto significativo sobre el comportamiento organizacional.

Sexto, ya que el campo de CO depende mucho de las disciplinas reconocidas, el método científico es importante en el estudio de variables y sus relaciones. Ya que el método científico se ha aplicado al comportamiento organizacional, un grupo de principios y guías ha emergido respecto lo que constituye una buena investigación.

Finalmente, el campo tiene una clara orientación de aplicaciones; se interesa por entregar respuestas útiles a las preguntas que surgen en el contexto de administrar operaciones.

El comportamiento organizacional ha evolucionado a un grupo aplicado de conceptos, modelos y técnicas del comportamiento organizacional. Los



principales contribuyentes al CO: psicología, sociología, ciencias políticas y antropológicas han ilustrado algunas de las contribuciones más importantes de las ciencias conductuales para el estudio y la aplicación del CO.

Aprender respecto del comportamiento dentro de las organizaciones puede ayudar a entregar habilidades de observación, predicción, e implementación. Además, cualquier lector interesado en seguir una carrera en administración querrá saber cuanto pueda respecto del comportamiento y cómo aplicar los principios de liderazgo apropiadamente en un contexto organizacional.

La efectividad de cualquier organización está bastante influenciada por el comportamiento humano. Un principio importante de la psicología es que cada persona es distinta. Cada una tiene percepciones, personalidades y experiencias de vida únicas. Las personas tienen distintos orígenes étnicos, distintas capacidades para aprender y manejar la responsabilidad y distintas actitudes, creencias y niveles de aspiración. Hemos pasado de una era en la cual grandes porciones de la fuerza laboral de hombres de edad mediana, quienes hablaban sólo inglés, a una era de diversidad. La fuerza laboral de hoy no parece, piensa o actúa como la fuerza laboral del pasado. Para ser eficaz, los administradores de las organizaciones deben ver a cada empleado o miembro como un cuerpo único de todos estos factores culturales y conductuales. Muchos individuos culturalmente diversos se encuentran esparcidos por la fuerza laboral. Las relaciones entre individuos y grupos en las organizaciones crean expectativas sobre el comportamiento del individuo. Estas expectativas resultarán en ciertos roles que deben ser ejecutados. Algunas personas deben ejecutar roles de liderazgo, mientras otros participan en el rol de los seguidores. Ya que los ejecutivos de mandos medios tienen superiores y subordinados, ellos deben ejecutar ambos roles. Las organizaciones tienen sistemas de autoridad, estatus, y poder, y las personas en las organizaciones tienen distintas necesidades de los distintos sistemas.



Los grupos en las organizaciones también tienen un poderoso impacto sobre el comportamiento individual y sobre el desempeño organizacional. El comportamiento de una persona implica la interacción de las características personales de ese individuo y las de la situación. Así, identificar todos los distintos factores consume mucho tiempo, es complicado y frecuentemente imposible. Para ayudarnos a identificar los factores administrativos que son importantes en el comportamiento organizacional, utilizamos el enfoque de contingencia (o situacional).

La idea básica del enfoque de contingencia es que no existe una única mejor forma de administrar porque un método que es muy efectivo en una situación puede ser completamente inútil en otra. El enfoque de contingencia ha aumentado su popularidad porque las investigaciones recientes han mostrado que, dadas ciertas características de un cargo y ciertas características de una persona ejecutando ese cargo, algunas prácticas administrativas funcionan mejor que otras. Así, el gerente de operaciones de la planta mexicana manufacturera de vidrio que se enfrenta a un grupo con deficiente desempeño no puede suponer que tal enfoque funcionará: aplicando el enfoque de contingencia, el gerente diagnostica las características de los individuos y los grupos involucrados, la estructura organizacional, y su propio estilo de liderazgo antes de decidir sobre una solución.

La estructura de una organización es el patrón formal del modo en que están agrupados las personas y los trabajos. La estructura por lo general se ilustra con un organigrama. Los procesos son actividades que dan vida al esquema de organización. La comunicación, la toma de decisiones y el desarrollo de la organización son ejemplo de ella. En ocasiones, comprender los problemas de procesos como rupturas en la comunicación y toma de decisiones dan por resultado una comprensión más acabada de comportamiento organizacional en vez de sólo examinar medidas estructurales.



El patrón de suposiciones básicas utilizado por individuos y grupos para desenvolverse en la organización y su medio ambiente se denomina cultura. En términos concretos, la cultura de una organización es su personalidad, atmósfera o “sentir”. La cultura de una organización define el comportamiento y los límites apropiados, motiva a los individuos y rige la forma en que la compañía procesa la información, las relaciones internas y los valores. Funciona en todos los niveles desde el subconsciente hasta el consciente. Se ha comparado la cultura de una empresa con esas manchas de tinta en la que vemos lo que queremos ver. También se ve reflejada en las reflexiones compartidas, sentimientos y en conversaciones sobre la organización.

Las culturas de las organizaciones pueden ser positivas o negativas. La cultura de una organización es positiva si ayuda a mejorar la productividad. Una cultura negativa puede obstaculizar el comportamiento, romper la eficacia de grupos y entorpecer el impacto que puede tener una organización bien pensada. Los gerentes eficientes saben qué buscar en términos de estructura, procesos y cultura y cómo comprender lo que van encontrando.

Por lo tanto, los gerentes deben desarrollar habilidades para diagnosticar y estar capacitados para identificar los síntomas de un problema que requiere mayor atención. Entre los indicadores de problemas se encuentran la disminución de utilidades, la disminución de cantidad o calidad del trabajo, el aumento del ausentismo o retrasos, y actitudes negativas de los empleados.

Cada uno de estos problemas es un tema de comportamiento organizacional. El desempeño individual es la base del rendimiento organizacional por lo que es decisivo para una administración eficiente. Debido a que la realización de una empresa depende del desempeño individual, los gerentes deben hacer más que sólo traspasar conocimientos de los factores del desempeño individual. La psicología y la psicología social aportan un conocimiento relevante en cuanto a las



relaciones entre las actitudes, percepciones, personalidad, valores y el desempeño del individuo.

Los gerentes no pueden ignorar la necesidad de adquirir y de actuar con conocimiento de las características individuales de sus subordinados y de sí mismos. La motivación y la habilidad para trabajar interactúan en la determinación del desempeño. La teoría de la motivación intenta explicar y predecir cómo surge, se sustenta y se detiene al comportamiento individual. No todos los gerentes y científicos del comportamiento coinciden en cuál es la mejor teoría de la motivación. En realidad, la complejidad de la motivación puede hacer imposible una teoría que las incluya a todas, pero aún así, los gerentes deben tratar de comprenderla, deben estar interesados en la motivación porque deben estar interesados en el desempeño.

Una de las influencias más poderosas en el rendimiento individual es un sistema de incentivos. La administración puede usar incentivos para atraer a empleados calificados a la organización. Evaluaciones de desempeño, cheques, aumentos y bonos son aspectos importantes del sistema de incentivos, pero no son los únicos. El desempeño del trabajo en sí puede proporcionarles incentivos a los empleados, especialmente si el desempeño del trabajo lleva a un sentido de responsabilidad personal, autonomía y significación. Estos incentivos intrínsecos también son complementados con incentivos extrínsecos, o aquello que una organización, un administrador o un grupo pueden proporcionar una persona en términos de factores monetarios y no monetarios.

El entorno grupal y la influencia interpersonal también son razones poderosas que afectan la realización organizacional. Los grupos se forman debido a la acción administrativa y debido a los esfuerzos individuales. Los gerentes crean grupos de trabajo para llevar a cabo tareas y deberes determinados. Estos grupos, creados según decisiones gerenciales, se denominan grupos formales. Los grupos también se forman como consecuencia de las conductas de los empleados.



Dichos grupos, denominados grupos informales, se desarrollan en torno a intereses comunes y organización; los grupos así pueden afectar la realización de la empresa y el desempeño individual, de manera positiva o negativa; esto será dependiendo de las intenciones de los miembros del grupo. Los gerentes eficaces reconocen las consecuencias de las necesidades de afiliación de los individuos.

Puesto que los grupos funcionan e interactúan con otros grupos, cada uno desarrolla un conjunto único de características, que incluyen una estructura, coherencia, roles, normas y procesos. El grupo en esencia crea su propia cultura. Como resultado, los grupos pueden cooperar o competir con otros grupos, y la competencia intergrupala puede llevar al conflicto. Mientras que el conflicto entre los grupos puede tener resultados beneficiosos para una organización, demasiado de los tipos erróneos de conflictos intergrupales puede tener resultados negativos.

El poder es la habilidad de hacer que alguien haga algo que usted quiere, o hacer que las cosas sucedan del modo que desea que ocurran. A muchas personas en nuestra sociedad les desagrada el concepto de poder. Algunas se sienten profundamente ofendidas por ello. Esto se debe a que la esencia del poder es el control sobre otros. Sin embargo, el poder existe en las organizaciones. Los gerentes reciben poder de fuentes organizacionales e individuales. Los gerentes deben llegar a sentirse cómodos con el concepto de poder como una realidad en las organizaciones y los roles gerenciales.

Los líderes existen dentro de todas las organizaciones sean gerentes o no, se encuentren en grupos formales o informales. La importancia del liderazgo eficaz para obtener una ejecución individual, de grupo y en el ámbito de organización es tan decisiva que ha existido mucho esfuerzo para determinar las causas de dicho liderazgo. Algunas personas creen que el liderazgo eficaz depende de características peculiares y de ciertos comportamientos, en forma separada o incorporados; otras creen que un estilo de liderazgo es eficaz en todas las situaciones; incluso otras creen que cada situación requiere un estilo de liderazgo específico.



3.4. La actitud del hombre ante el trabajo

Estrechamente ligada a la motivación y a la satisfacción laboral se encuentra la noción de interés por el trabajo, que se define sencillamente como la intensidad de la identificación psíquica del sujeto con su trabajo.

¿Qué importancias tiene para él su trabajo? ¿Qué función desempeña en su vida? ¿Hasta qué punto se identifica con él? A una identificación más completa corresponderá mayor satisfacción.

La identificación influye mucho en la satisfacción del empleado; de ahí la necesidad de que las empresas conozcan en qué consiste. ¿Qué es lo que hace que alguien se sienta identificado plenamente con su trabajo? ¿Depende ello de las características personales del empleado o de las del puesto? Conforme a los resultados de la investigación, unas y otras se relacionan con esta dimensión.

Las características personales más importantes son la edad, las fuertes necesidades de crecimiento y la adhesión al código protestante del valor del trabajo duro. En la actualidad la ética protestante caracteriza sobre todo a los empleados de mayor edad, quienes aceptan esos valores tradicionales. Por eso no es extraño que la edad afecte al interés por el trabajo; los empleados de más edad suelen estar más identificados con su trabajo que los jóvenes. Es posible que ellos se deba a que han tenido más oportunidades de lograrlo por haber desempeñado cargos de más interés y responsabilidad; esto a su vez les ha ayudado a satisfacer sus necesidades de crecimiento. Los empleados más jóvenes se hallan en los puestos iniciales y a menudo su trabajo les parece menos estimulante y atractivo.

Dada la importancia que las necesidades de crecimiento tienen en la identificación con el trabajo, es natural que las características de los puestos relacionadas con la identificación sean las que permiten atender a las exigencias señaladas.



La investigación ha demostrado que los trabajos estimulantes (aquellos que ofrecen gran autonomía, variedad, identidad con las tareas, retroalimentación y participación del personal) son los que favorecen un fuerte sentido de identificación. Cabría suponer una correlación positiva entre identificación y rendimiento, pero los datos al respecto distan mucho de ser uniformes y claros. Es muy posible afirmar que los que se sienten más identificados con su trabajo son los más productivos. Sin embargo, conforme a los resultados de la investigación, los individuos están más contentos con su trabajo y dan mejor rendimiento, además el ausentismo y la rotación de personal son menores.

3.5. La influencia de las condiciones ambientales laborales en el comportamiento

El ambiente físico comprende todos los aspectos posibles, desde el estacionamiento situado a la salida de la fábrica hasta la ubicación y el diseño del edificio, sin mencionar otros como la iluminación y el ruido que llega hasta el lugar de trabajo de cada empleado.

Si el **estacionamiento** esta muy lejos de la fábrica u oficina y si el espacio destinado a los vehículos es demasiado estrecho, el personal se irritará tanto que desde antes de llegar al lugar de trabajo asumirá una actitud negativa.

Lo mismo sucede cuando la fábrica se halla demasiado **distante** o no puede llegarse a ella en automóvil ni en un transporte público o si está en un barrio que goza de mala fama. Muchas fábricas y negocios comienzan a mudarse del centro de la ciudad a zonas suburbanas. De ese modo consiguen amplias instalaciones y disponen de muchos espacios para diversos usos y a menor costo que en el corazón de la ciudad. Aunque el cambio de domicilio es útil en estos casos no dejan de presentarse problemas con el personal, especialmente tratándose de oficinistas y secretarias. Casi siempre son mujeres jóvenes que prefieren trabajar y vivir en una ciudad dinámica que en la tranquilidad y sosiego de un suburbio. En cambio, los matrimonios que siempre han vivido en barrios apartados de la ciudad



prefieren la soledad. Los que permanecen en la ciudad se dan cuenta de que deben recorrer grandes distancias para llegar a su trabajo. Y cuando el clima empeora y la carretera se vuelve peligrosa, un número creciente de personas llegan a su trabajo con grandes dificultades. Por último muchos empleados están inconformes con la ubicación suburbana porque se sienten aislados de tiendas, servicios, restaurantes y diversiones con que cuentan en la ciudad.

Otra causa de malestar en el trabajo lo constituye el número, la ubicación y las condiciones de los **servicios sanitarios**. Los factores que acabamos de señalar, ninguno relacionado directamente con el trabajo, merman la productividad. En un edificio mal planeado o situado, la actitud y dedicación de los empleados ya son negativas antes de iniciar la jornada.

Muchos inválidos no han sido contratados simplemente porque en la empresa las escaleras son demasiado incómodas, porque las entradas y pasillos son muy estrechos y no pueden transitarlos en una silla de ruedas. El rediseño del edificio a fin de atender a las necesidades de los inválidos demuestra cómo las **condiciones físicas** del trabajo influyen no solo en la producción sino también en las oportunidades de empleo.

Desde mediados de la década de 1960, una nueva disciplina (la psicología ambiental) provocó una revolución en el diseño y aspectos de las instalaciones de trabajo. Con una combinación de los talentos de arquitectos y de los conocimientos de los psicólogos, procura analizar y mejorar todos los aspectos del medio natural y del medio ambiente creado por el hombre, así como su influjo en el ser humano.

Además de estudiar las cuestiones fundamentales respecto al diseño del lugar de trabajo, los psicólogos industriales han efectuado amplias investigaciones sobre determinados factores, a saber: la iluminación, ruido, color, música, temperatura y humedad.



Iluminación. El sentido común nos dice que la calidad del trabajo disminuye cuando no hay suficiente luz. Por otra parte, sabe que si una iluminación defectuosa se prolonga largo tiempo, sobre todo cuando hay que leer o ejecutar operaciones de mucha delicadeza, el sujeto puede sufrir trastornos visuales.

La intensidad o grado de **brillantez**, es el factor que más a menudo se relaciona con la iluminación. La magnitud del contraste entre el objeto y el ambiente general influye en la intensidad luminosa que se necesita. Mientras menor sea el contraste, mayor deberá ser la brillantez. El resplandor (o sea la cantidad de luz que reverbera en las paredes y en otras superficies) es otro factor que se combina con la intensidad, lo mismo que el tipo de iluminación.

Otro factor es la **distribución de la luz** en la sala o en el área de trabajo. Lo ideal es que la luz se distribuya de manera uniforme en todo el campo visual. La iluminación de un área de trabajo a una intensidad mucho mayor que la del área circundante, con el tiempo causara fatiga ocular.

Ruido. Es una causa común de quejas en la vida moderna. En el hogar, en las calles muy transitadas, en la oficina y la fábrica sufrimos lo que se llama contaminación por ruido. En esos ambientes el ruido nos irrita y nos pone nerviosos, nos impide conciliar el sueño y nos produce problemas físicos como la sordera.

Todavía no se sabe con certeza si merma la eficiencia del empleado, pues los datos son contradictorios. La unidad básica para medir al ruido es el decibel (db). Desde el punto de vista psicológico es una medida de la intensidad subjetiva en el sonido. Cero decibeles es el umbral auditivo, o sea el sonido más débil que percibe el oído humano. ¿Que efectos causa el ruido sobre la productividad? Puede distraer, perturbar, ensordecer, alterar las actividades fisiológicas y fatigar. ¿Afecta también la capacidad de trabajo? Debido a los efectos nocivos que ocasiona, se supone que aminora también la eficiencia laboral.



Aunque no es posible afirmar que el ruido perjudique al rendimiento, esta hipótesis esta respaldada por algunos resultados empíricos.

Una manera de prevenir el ruido en las áreas contiguas de una planta consiste en quitar de ahí el equipo que lo produce o encerrarlas con material amortiguador. Con ello no se aminora el ruido que soportan los que operan el equipo, pero se logra que no moleste a otros (por ejemplo, al personal de la oficina). Si no se puede amortiguar la fuente del ruido, las siguientes medidas protegerán los oídos personales: taponos, audífonos o cascos.

Color. Se ha exagerado un poco la utilidad que la buena combinación de color tiene para los hogares, oficinas o talleres. Se afirma que el color eleva la producción, aminora accidentes y errores, mejora la moral. Las revistas de divulgación sostienen que en el color se refleja nuestra personalidad o cambios de estilo de vida. Tales suposiciones no cuentan con el respaldo de datos empíricos; tampoco es cierta la relación que habría entre el uso de determinado color y su efecto en la productividad y fatiga.

Sin embargo, ello no significa que en la industria no se deba utilizar el color: puede crear un ambiente laboral más agradable y mejorar la seguridad industrial. Por ejemplo, en algunas plantas se usa como clave: el equipo contra incendios es rojo, las zonas de peligro, amarillas, y el equipo de primeros auxilios, verde. Ello permite identificar de inmediato el equipo y las áreas.

Con el color también se evita la fatiga visual, puesto que cada matiz tiene diferentes propiedades de reflexión. Así, una pared blanca refleja más luz que una oscura. Por lo tanto, con el uso apropiado de colores se logra que un cuarto parezca más brillante o más oscuro. Las paredes pintadas de colores claros comunican la sensación de mayor amplitud y apertura. Si un local tiene aspecto sucio y triste, el estado de ánimo de los empleados mejorara al pintarlo de nuevo.



Sin embargo, es poco lo que puede afirmarse con seguridad sobre los efectos que el color tiene en la conducta laboral.

Música. Desde mediados de la década de 1940 se ha observado un aumento extraordinario en el número de oficinas y talleres que instalan música de fondo. Lo mismo que en el caso del color, se han realizado hipótesis exageradas sobre el efecto que la música ejerce sobre la producción y satisfacción de los trabajadores. Se afirma que se ven más felices, ponen más empeño en sus labores, faltan menos y están menos cansados al final de la jornada. Unos cuantos estudios, emprendidos por firmas que ofrecen este servicio, corroboran tales aseveraciones pero distan mucho de ser rigurosos y de basarse en un diseño adecuado.

Casi todas las investigaciones dedicadas inicialmente a la música indicaron que la mayoría de las personas desean oír música durante el trabajo, pues creen que con ella estarán más felices y darían mejor rendimiento. Desde esa época se han llevado a cabo pocos trabajos. En uno de los más recientes se descubrió que la generalidad de los supervisores y no supervisores que laboran en un organismo gubernamental pensaba que la música de fondo no influiría ni en la cantidad ni en la calidad del rendimiento. Al parecer carece de confirmación válida la hipótesis de que con música se eleva la productividad en todo tipo de trabajo. El efecto de ella depende, en parte, de la índole de las labores.

Según los datos aportados por la investigación, con la música se incrementa la productividad en tareas bastante sencillas, repetidas y que no requieren unidades de corta duración. La eficacia de la música depende igualmente del tipo de música. Se dan diferencias individuales respecto a las preferencias musicales. Es probable que un grupo de empleados jóvenes prefiera un género distinto al de otro grupo cuyos miembros sean mayores de 45 años. El efecto de la música en la producción constituye un campo en el cual hace falta investigaciones científicas rigurosas. La mayoría de los empleados declaran que les gusta escuchar música



durante sus labores. Quizá mejore la producción en trabajos sencillos y los haga más agradables.

Temperatura y humedad. Todos hemos sentido los efectos que la temperatura y humedad tienen en nuestro estado de ánimo, nuestra capacidad de trabajo e incluso en nuestro bienestar físico y mental.

Cuando se realiza trabajo bajo techo, la temperatura y humedad se controlan bien, si es que la empresa está dispuesta a invertir bastante dinero y si las instalaciones se prestan a ello. Las investigaciones dedicadas al trabajo físico demuestran que las condiciones climatológicas adversas pueden influir en la calidad y cantidad de trabajo realizado. La producción merma en caso de calor y humedad excesivos; pero aún en los pocos casos en que la producción se conserva estable, los trabajadores se ven obligados a gastar más energía para mantener su rendimiento.

Cuando así lo aconsejen las circunstancias, la inversión que haga la empresa en la instalación de esos sistemas en sus plantas y oficinas le aportara gran beneficio: tener empleados productivos y contentos. Cuando no sea posible instalar aire acondicionado, puede utilizar ventiladores que reducen las molestias de calor. Por lo menos debe proporcionarles tabletas de sal para que compense la que pierden con el sudor.

3.6. La satisfacción en el trabajo: una medida de la calidad de vida laboral

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción con el trabajo, debido a su estrecha correlación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado. Hay factores que repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral. Por ejemplo, la satisfacción depende de la edad, salud, antigüedad, estabilidad emocional, condición social, actividades recreativas y de tiempo libre, relaciones familiares, afiliaciones sociales y otros desahogos. Lo mismo sucede con la motivación y aspiraciones personales, así como con su realización.



Antecedentes y uso de la satisfacción con el trabajo

En la actualidad las empresas procuran ante todo medir y mejorar las actitudes de sus miembros, pero no siempre fue así. En la era de la administración científica, cuando al empleado se le consideraba una máquina más del equipo, a la gerencia no le interesaba en absoluto el personal: después de todo, una máquina carece de actitudes y sentimientos. En esa época la industria trataba de aumentar la producción casi exclusivamente con la creación de métodos de selección más eficaces. Todo esto vino a cambiar radicalmente con el advenimiento de las **relaciones humanas**.

Este enfoque puso de manifiesto que la productividad humana no dependía tan sólo de sus habilidades y conocimientos. Tan pronto como la industria se dio cuenta de ello, emprendió frenéticos esfuerzos por medir las actitudes y adiestrar a los supervisores para que mostraran sensibilidad ante los sentimientos del personal. Se estimó que, si la satisfacción con el trabajo y la moral podían ser mejoradas, también era posible **eleva**r la **calidad** del rendimiento. Sin embargo, en la mitad de la década de 1950 se hizo evidente que el nexo entre rendimiento y satisfacción era mucho más complejo de lo que al inicio se había supuesto.

Con todo, hay que cuantificar las actitudes del personal, pues revisten gran importancia para las empresas. Por ejemplo, si se detectan actitudes negativas ante determinado aspecto, se instituirán medidas correctivas. Sin esa medición, la gerencia sabrá que algo anda mal (que la moral es escasa) pero no podrá detectar el problema. La medición de actividades ayuda también al propio empleado. En algunas empresas se considera que esta estrategia representa un tipo de comunicación ascendente para el empleado, una oportunidad de expresar sus sentimientos respecto a los aspectos positivos y negativos del ambiente laboral. Las encuestas aportan resultados útiles solo si los canales de comunicación funcionan en ambas direcciones. No basta con permitirle que externé sus quejas en una entrevista de actitudes. Para que la encuesta sea un medio eficaz de



comunicación bidireccional, los empleados han de tener la oportunidad de intervenir en el diseño del cuestionario, ya que entonces éste se centrara en sus problemas e inquietudes.

Para la **medición** de la **satisfacción con el trabajo** se dispone de **tres métodos** para realizar esta tarea; todos ellos consisten esencialmente en interrogar al personal sobre diversos aspectos de su trabajo.

La más común de las técnicas es el **cuestionario**, ya sea distribuyéndolo entre los empleados de la planta o de la oficina o enviándolo a su domicilio. Por lo regular las contestaciones son voluntarias y anónimas. Y eso significa que no todos lo llenarán; no hay manera de averiguar cuales respondieron y cuales se abstuvieron de hacerlo. No tiene importancia, por ejemplo, el hecho de que haya contestado sobre todo los eficientes.

Un método que se utiliza junto con el cuestionario es la **entrevista personal**; en ella los empleados discuten varios aspectos de sus tareas con un supervisor o entrevistador del departamento de personal.

Un método más nuevo de medición de actitudes laborales es el **test** consistente en completar oraciones. Se muestra una lista de frases que el sujeto debe terminar. También se utiliza incidentes críticos. Durante la entrevista personal, se pide a los empleados describir los incidentes laborales que tuvieron lugar cuando sentían mucho entusiasmo o pesimismo en relación con su trabajo.

Grados de satisfacción e insatisfacción con el trabajo

Cada año desde 1949, el sondeo **Gallup** formula la siguiente pregunta a una muestra representativa de empleados: ¿Diría usted que, en general, está contento o insatisfecho con su trabajo? Admitimos que se trata de una forma demasiado simplificada de abordar un tema tan intrincado como la satisfacción del trabajador; una vez hecha esta aclaración examinemos los resultados:



El sondeo revela que entre el 10 y el 13% de los interrogados afirma estar insatisfecho con su trabajo. Cuando los datos se estudian atendiendo al sexo, raza, educación, ocupación y edad, el grado de insatisfacción oscila entre un máximo del 22% (en empleados que no son de raza blanca) y un mínimo de 17% (empleados mayores de 50 años). Si aproximadamente del 10 al 13% del sector laboral está descontento, ¿por qué prestar tanta atención a este punto? Recuerde el lector que los resultados de un sondeo de opinión muestran el fuerte influjo de la redacción de las preguntas. Hubo resultados distintos al formular preguntas más específicas y complejas. En otro estudio, quienes habían declarado sentirse contentos con su trabajo, al ser interrogados más a fondo manifestaron causas fundamentales de insatisfacción, entre ellas: calidad del liderazgo y falta de oportunidades de desarrollo.

Un indicador seguro de la satisfacción es la contestación a la pregunta siguiente: ¿qué clase de trabajo le gustaría conseguir si tuviera que empezar de nuevo? Se supone que los que están contentos con su trabajo actual dirán que es el mismo, y apenas el 24% de los obreros así lo hizo. Es natural que la respuesta dependieran del nivel ocupacional: cuanto más alto era éste, mayor satisfacción procuraba el trabajo.

Otro indicador confiable de la satisfacción es la respuesta a la pregunta: ¿qué haría usted con las dos horas adicionales si la jornada constara de 26 horas? También en este caso, la contestación dependía del nivel ocupacional. Entre los profesionales universitarios, el 66% dijo que las utilizaría en sus actividades laborales, lo mismo manifestaron los abogados. En cambio, más del 80% de los no profesionales señaló que las usaría para actividades totalmente ajenas a su trabajo. Se dan enormes diferencias en la insatisfacción y dependen de la manera de explorar la cuestión.



Cuando se aplican preguntas más complejas, la proporción de los que expresan malestar y descontento se eleva muchísimo. Al estudiar las estadísticas sobre este punto, es necesario tener en cuenta el tipo de preguntas y el nivel ocupacional de los sujetos (así como otros rasgos personales). Las necesidades y los valores cambiantes de la nueva generación vienen a complicar aun más la medición de la satisfacción con el trabajo. Si esas variables se han modificado en una cantidad significativa de empleados, se deduce que también habrá cambiado sus actitudes.

En términos generales, los resultados mostraron aumento de insatisfacción con el trabajo y con la empresa.

Un resultado constante fue la aparición de una brecha jerárquica, o sea una diferencia significativa de las actitudes de los empleados en tres niveles: gerencial, de oficinistas y de horario. Los del primer nivel solían sentirse más contentos de los del segundo nivel; a su vez estos mostraban mayor satisfacción que los del tercer nivel.

Según hemos señalado con anterioridad, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones de trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado.

Así pues, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: sus **características personales**. En la satisfacción influyen el sexo, la edad, la raza, el nivel de inteligencia y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero si sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores.

En términos generales, la **satisfacción aumenta con la edad**; la más baja corresponde al personal más joven. La insatisfacción de los jóvenes se ha



intensificado en el último decenio y por lo visto refleja las expectativas de la nueva generación, pues son mayores que las de la generación anterior. Los jóvenes trabajadores de hoy en día desean obtener una realización personal más completa. Cuando se les pregunta lo que quieren obtener de su trabajo, los estudiantes mencionan factores como la oportunidad de hacer una aportación, el carácter interesante del puesto, la autoexpresión y la libertad para tomar decisiones.

Las generaciones pasadas, influidas como estaban por la Gran Depresión de 1930, mencionaban el sueldo, la seguridad y los ascensos como meta profesional. Son metas externas, más fáciles de alcanzar que los objetivos internos de realización y satisfacción personal. De ahí que muchos jóvenes se sientan decepcionados cuando empiezan a trabajar, ya que no encuentran en su actividad el interés y la oportunidad de asumir responsabilidades. ¿Por qué la satisfacción aumenta con la edad a pesar de que la reacción inicial fue negativa en extremo? Cuando se preguntaba a los empleados si al dejar un trabajo tenían la sensación de haber alcanzado un logro, el porcentaje de los que contestan afirmativamente aumentaba con la edad. Ello tiene tres explicaciones posibles.

En primer lugar, los jóvenes que se sienten más decepcionados abandonan el mundo del trabajo o cambian tanto de empleo en su búsqueda de realización personal que ya no figuran en las encuestas. Ello significa que cuanto más edad tengan los que participan en los estudios, menos insatisfechos habrá entre ellos. En segundo lugar, el sentido de la realidad (o resignación) se impone conforme envejecen los trabajadores. Renuncian a la búsqueda de la realización personal y de un trabajo interesante, de modo que se sienten menos insatisfechos (aunque no necesariamente contentos del todo). La edad y la experiencia suelen culminar en mayor competencia, seguridad en si mismo, autoestima y más responsabilidad; de esa manera el sujeto experimenta la sensación de un logro más completo. Cualquiera que sea la explicación correcta, una cosa resulta innegable: la satisfacción del empleado aumenta con la edad.



Las **mujeres** poco a poco han llegado a convertirse en un sector numeroso e importante de la fuerza de trabajo. Más de la mitad en edad de trabajar (18-64) forman parte del sector productivo del país. Sin embargo la mayoría desempeña los empleos menos solicitados. Casi todos los puestos de oficinistas y de carácter mecánico (operador telefónico, perforista, dependiente) los ocupan las mujeres y son muchas las que laboran en línea de montaje. Los datos no son congruentes ni claros. En algunos estudios se ha demostrado que se sienten contentas con su trabajo y otros demuestran lo contrario. Algunos resultados de la investigación que están **más insatisfechas** que los varones. Se sabe que les interesan aspectos del trabajo por los que el hombre no muestra ningún interés en absoluto.

Es natural que haya distintas fuentes de satisfacción para quienes escogen una carrera en el mundo de los negocios y las que trabajan a fin de contribuir al ingreso familiar. Las motivaciones y satisfacciones de las **mujeres profesionales** se parecen más a las de los ejecutivos. Ellas obtienen **más satisfacción** con su trabajo. En cambio, las madres no lo consideran el principal centro de su vida, pues se sienten realizadas en su papel de madre, esposa y ama de casa.

Los investigadores señalan que no es el sexo propiamente dicho el que se relaciona con la satisfacción laboral, sino un grupo de factores que dependen de él. Así, por desgracia todavía se paga menos a las mujeres que el hombre en un mismo puesto y aquella tiene menos oportunidades de ascenso. Las ejecutivas piensan que necesitan poner mucho más empeño que los varones y destacar más, si quieren recibir las mismas recompensas y reconocimiento que ellos. La discriminación contra las mujeres está generalizada en el campo de la industria y los negocios. Esta injusticia fue la que produjo el movimiento de liberación femenina en la década de 1970.

La **inteligencia** en sí parece ser un factor que repercute profundamente en la satisfacción del empleado pero hay que tener presente el tipo de trabajo que va a ejecutar.



En muchas profesiones y ocupaciones, hay un límite de inteligencias necesario para un buen rendimiento y satisfacción con el trabajo. Los que no lo rebasan o que no alcanzan sentirán frustración, aburrimiento e insatisfacción. En muchas investigaciones se ha demostrado que aquellos cuya **inteligencia** es demasiado **alta para el trabajo** que desempeña (por ejemplo, cuando un universitario brillante trabaja en una línea de montaje) juzgan el trabajo como monótono y terminan por sentir **tedio y descontento**.

De manera análoga, cuando alguien desempeña un cargo que requiere inteligencia superior a la que posee, sentirá frustración si no logra cumplir con las exigencias. Si se aplican métodos adecuados de selección se resolverá el problema de encontrar al candidato idóneo para determinado cargo.

La **escolaridad** es otro factor que suele **relacionarse** con la **inteligencia**. En varios estudios se ha comprobado que los de escolaridad más alta experimentan más satisfacción general con su trabajo. Es posible que consigan puestos más interesantes y de mayor autonomía, que ofrecen además mejores oportunidades de satisfacer las necesidades de crecimiento.

Es compleja la relación existente entre la satisfacción en el trabajo y **la antigüedad**. En los primeros años de trabajo, el personal nuevo tiende a sentirse bastante contento. En esta etapa, el aprendizaje de nuevas técnicas y la adquisición de destreza producen estimulación e interés. Además, quizá el trabajo parezca atractivo simplemente por ser una actividad nunca antes realizada. Por desgracia, la satisfacción inicial empieza a desvanecerse, a menos que el empleado reciba pruebas constantes de su progreso y crecimiento. Tras unos cuantos años en el trabajo, es frecuente que empiece a desmoralizarse; esta actitud obedece a que no avanza con la rapidez que desearía.



En tiempos de inflación y de incrementos salariales elevados, los que tienen unos cuantos años de experiencia se dan cuenta de que ganan poco más que los principiantes, a pesar de haber recibido aumentos cada año. Al cabo de seis o siete años en el puesto, la satisfacción con el trabajo empieza a intensificarse otra vez y después mejora el ritmo constante. La relación entre la satisfacción y la experiencia se parece a la que existe entre aquella y la edad. Quizá nos hallemos ante el mismo fenómeno, si bien designado con diferentes nombres.

Una queja común, sobre todo en el caso de graduados de ingeniería y ciencias, es que no se les permite practicar sus **destrezas y conocimientos** adquiridos en su formación académica. Los estudios revelan que los empleados están más contentos en su trabajo si tienen oportunidad de demostrar las habilidades que poseen. El uso o aplicación de ellas forman parte de lo que Maslow entiende por autorrealización y que designa todas las necesidades de crecimiento y desarrollo personal.

Al parecer existe un nexo positivo entre constante insatisfacción con el trabajo y un **equilibrio emocional** deficiente. Los datos disponibles, a pesar de no ser enteramente concluyentes, indican que los más contentos con su trabajo suelen ser los que poseen mejor equilibrio y una estabilidad psíquica.

¿Cuál es la causa y cuál es el efecto? ¿el desequilibrio o la insatisfacción con el trabajo? Ambos factores pueden ser la causa. La inestabilidad emocional produce malestar en todas las esferas de la vida del sujeto, sin excluir su trabajo; la insatisfacción prolongada puede dar origen al desequilibrio emocional. Sin importar cuál es la causa o el efecto, el resultado casi siempre es el mismo. Algunas compañías han establecido programas de orientación personal, destinados especialmente a los gerentes y ejecutivos; otras han contratado a psicólogos clínicos y psiquiatras o los tienen en calidad de asesores para tratar los problemas emocionales del personal de alto rango.



Y más autonomía, interés y responsabilidad. En un estudio en que participaron más de 1000 gerentes, la satisfacción de las necesidades de estima, autonomía y autorrealización aumentaron conforme se ascendía en la jerarquía de la negociación. También se ha probado que la satisfacción varía según los diversos tipos de ocupación.

Por ejemplo, los que alcanzan las puntuaciones más altas en esa variable son los que tienen su negocio propio: los que laboran en la industria de la construcción.

Las posibilidades de insatisfacción en las dos áreas son apenas de 1 a 20. Los que desempeñan cargos técnicos, profesionales y administrativos tienen una probabilidad de 1 en 10 de sentirse desconectados. Las ocupaciones que procuran menos satisfacción son la fabricación, la presentación de servicios, la venta al mayoreo o menudeo, pues en ella las probabilidades son casi de 1 en 4.

3.7. El sueldo como fuente de motivación y satisfacción

El sueldo ha dejado de ser el motivador y satisfactor primario que fue en otras épocas. En las cinco teorías de la motivación existentes no representaba un incentivo importante en ninguna de ellas, aunque Herzberg señala que puede cumplir la función de insatisfactor.

En términos generales, una vez que el sueldo rebasa ciertos límites, ya no es un factor significativo en este aspecto. Pero la manera de fijarlo es una causa posible de malestar. El sueldo no es, pues, un motivador primario, sin importar la teoría que se acepte respecto a la motivación del empleado. La cuestión de su importancia (nadie niega que posee cierto valor como motivador) resulta muy complicada y al parecer depende de cada individuo.

La cantidad de ingresos adecuados se calcula a partir del nivel socioeconómico del sujeto y del costo de la vida en determinada zona geográfica. A menudo se observa que **el mismo sueldo satisface** a un individuo **y** causa frustración y



malestar a otro que desempeña el mismo cargo. Con el transcurso del tiempo empieza a verse en el sueldo un medio de satisfacer otras exigencias, además de las de la supervivencia. Con dinero se atienden a las exigencias de la condición social, la seguridad, el reconocimiento y la afiliación. Se sabe que el sueldo reviste más importancias entre los ejecutivos que en los niveles inferiores.

Es mayor la necesidad de logro, autorrealización y reconocimiento; el sueldo sirve entonces para medir el éxito del sujeto en la obtención de esas metas de orden superior. A pesar de que el sueldo neto de los ejecutivos no es muy superior al de otro empleado (porque pagan impuestos más altos), la mayoría de ellos procura ganar un **sueldo mayor**. En este caso el sueldo no se desea necesariamente porque permite adquirir más posesiones materiales, sino porque **significa un logro** y el éxito en el trabajo. En el nivel gerencial los sueldos se fijan según el mérito: los empleados más competentes reciben mayor incremento salarial.

A primera vista se trata de un criterio equitativo, pero en la práctica constituye una fuente de insatisfacción para la mayoría de los ejecutivos.

- Se ha sugerido que cuanto más dependa el sueldo del rendimiento, menor será el interés intrínseco del trabajo. En otras palabras, cuando se ve en el sueldo un simple medio de ganar más dinero, el individuo se centra en el premio que recibirá al ejecutar bien su trabajo.
- El aumento salarial depende totalmente del juicio de los superiores y de su capacidad de distinguir diversos grados de competencia. Según dijimos al hablar de la evaluación del rendimiento, pocos son imparciales en la emisión de apreciaciones subjetivas. Por tal razón los sindicatos rara vez aceptan los planes basados en sueldos según los méritos.
- El hecho de que sean los superiores quienes deciden el momento del sueldo les recuerda constantemente a los ejecutivos que están subordinados a ellos en lo tocante a sus ingresos. Y, en consecuencia, hará lo posible por complacerlos, lo que es degradante en extremo.



Los programas de este tipo ponen a los ejecutivos en estrecha rivalidad con sus colegas, ya que compiten por una parte de los aumentos. Si uno de ellos consigue un buen incremento salarial, el otro recibirá menos, pues se dispone de una cantidad fija para esos renglones. Al imponer **la competencia**, se les obliga a verse como enemigos, lo que **deteriora** mucho las **relaciones laborales**.

En general el plan basado en el sueldo según méritos representa una amenaza contra la autoestima. Casi todos estamos convencidos de tener cualidades sobresalientes y nos desmoraliza saber que alguien no comparte nuestra opinión (el jefe que nos asigna un aumento salarial muy bajo). En vez de motivar para poner mas empeño, ese juicio produce un efecto contraproducente y hace creer al ejecutivo que no se le reconoce sus meritos. De lo anterior se deduce que no es el monto del salario lo que produce insatisfacción, sino la manera de fijarlo. Aunque parezca irónico, al entrevistar a los ejecutivos estos dijeron que su sueldo ha de establecerse atendiendo al mérito.

Pero en la práctica casi todos ellos piensan que en el sueldo influyen otros factores además del rendimiento. En teoría, el sueldo según méritos es un criterio excelente, pero su aplicación crea serios problemas. Muchos grupos de empleados establecen su propia norma de los que constituye una buena jornada laboral y no producirán más, no obstante el incentivo ofrecido. Distribuyen el trabajo para que sea realizado, cómodamente a lo largo de la jornada. Por tales razones, el sistema de incentivos salariales ha ido perdiendo popularidad y casi todo el personal prefiere un sistema de remuneración por horas de trabajo.

Otro aspecto que ocasiona insatisfacción entre los empleados es el sigilo con que se ocultan sueldos en la empresa, nadie sabe lo que gana su colega o superior. Esta práctica se aplica sobre todo a nivel gerencial, produciéndose así el fenómeno de que los ejecutivos sobrestiman el monto de los aumentos salariales de sus colegas. Así pues, están convencidos de que sus aumentos son inferiores



al incremento medio, no obstante poner todo su empeño en el trabajo. Y como es natural, ello hace que disminuya su motivación. En otras palabras, con el tiempo llegan a pensar que el sueldo no se basa en su capacidad ni rendimiento. Como no saben cuánto ganan sus colegas, les es difícil juzgar su valor personal en relación con el de sus compañeros. No saben si, en opinión de sus superiores, son mejores, peores o iguales que el resto de los ejecutivos. Una solución al problema anterior consiste en dar a conocer los sueldos, ya que solo así estos servirán de motivadores.

En conclusión el sueldo tiene por objeto estimular al personal para que dé su mejor esfuerzo y consiga más satisfacción en su trabajo; por desgracia muchas veces produce el resultado contrario.

3.8. El empleado despedido: ausencia de satisfacción personal o identificación con el trabajo

Hay innumerables casos de empleados a quienes se despide por la introducción de un proceso automatizado o porque, al reorganizar la empresa, ha sido clausurado un departamento o planta.

En periodos de inflación económica, segmentos enteros de la industria disminuyen su producción o dejan de existir. Ello significa que muchos empleados se encontraran sin trabajo, aunque no tengan la culpa. Los estudios confirman una cosa obvia: es una época de gran estrés para quienes se quedan sin empleo.

Una de las características comunes es que aparece un sentimiento de culpabilidad, es decir, creen que de alguna manera todo es culpa de ellos. Se aprecia también un sentido de desarraigo o falta de vinculación con la sociedad, lo mismo que una frecuencia mayor de enfermedades físicas, psíquicas y de suicidios.



La tensión es un fenómeno general, observándose asimismo incertidumbre ante el futuro y un hondo resentimiento. Los profesionales de alto nivel jerárquico sufren más en esa época. Se tornan más defensivos y autocríticos; en cambio, los trabajadores de nivel más bajo muestran más adaptabilidad. Especialmente entre los gerentes y ejecutivos, se produce una transformación radical y duradera que repercute en el estilo de vida, en la esperanza y valores.

El trauma del desempleo no desaparece, ni siquiera luego de conseguir un nuevo trabajo. En un estudio sobre un grupo de desempleados, los que obtuvieron otro trabajo recuperaron un poco de su autoestima, pero nunca semejante a la que habían tenido antes de ser despedidos.

Actividades de aprendizaje

- A.3.1.** Realice una encuesta a 15 personas que laboren en una empresa a su elección sobre las fallas más comunes en el ámbito laboral y elabore conclusiones.
- A.3.2.** Organice diálogos entre grupos de trabajadores anotando las fallas más frecuentes que se da entre ellos al momento de comunicarse, agregando sus observaciones.

Cuestionario de autoevaluación

1. Características personales más importantes que influyen en la identificación del hombre con su trabajo.
2. Factores que conforman las condiciones ambientales en el trabajo.
3. Factores de los que depende la satisfacción del empleado que no tienen que ver con las condiciones laborales.
4. Menciona 3 métodos para la medición de la satisfacción laboral.
5. Características psicológicas que presenta el empleado despedido.
6. ¿Cuáles son las diferencias respecto al papel que desempeñan los dos géneros?



7. Menciona algunas características que se presentan de acuerdo a su genero.
8. ¿Cómo se puede identificar una organización con una cultura positiva?
9. ¿Cuáles serían algunos de los indicadores de problemas que requieren mayor atención?
10. Además de los factores situacionales ¿qué otros factores son importantes para la satisfacción y productividad?

Examen de autoevaluación

Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y marque la opción que considere correcta.

1. Es un conjunto de hábitos del pensamiento que condicionan las reacciones y conductas respecto a un objeto, persona, hecho o situación:
 - a. Personalidad
 - b. Conducta
 - c. Actitudes
 - d. Creencias
 - e. Valores

2. Es la suma total de todas las disposiciones biológicas innatas, impulsos y tendencias del individuo:
 - a. Personalidad
 - b. Conducta
 - c. Actitudes
 - d. Creencias
 - e. Valores

3. Disposición psicológica del sujeto al trabajo, supone un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables hacia las actividades:
 - a. La satisfacción con el trabajo
 - b. La percepción ambiental



- c. La calidad de vida laboral
 - d. La frustración laboral
 - e. La estabilidad emocional
4. Es un factor inherente al trabajador que mientras aumenta ya no permite a éste que sienta satisfacción con su labor:
- a. La condición social
 - b. La escolaridad
 - c. La jerarquía
 - d. La experiencia
 - e. La edad
5. Las técnicas para medir la satisfacción del empleado se puede medir con:
- a. Cuestionarios, entrevistas personales
 - b. Incentivos financieros
 - c. Incidencia en el ausentismo
 - d. Competencia y seguridad en sí mismo
 - e. Aumento de la autoestima
6. Es un factor de satisfacción primaria, ya que rebasa ciertos límites, pero ya no es significativo:
- a. La autorrealización
 - b. La jerarquía
 - c. La salud
 - d. La moral
 - e. El sueldo
7. Como resultado del despido laboral, los empleados llegan a carecer de:
- a. Satisfacción personal
 - b. Identificación con la empresa
 - c. Edad suficiente



- d. Experiencia laboral
 - e. Ética y Moral
8. Es una técnica que permite medir la satisfacción del trabajador con relación a sus tareas desarrolladas:
- a. Cuestionario
 - b. Entrevista
 - c. Test
 - d. Incidentes críticos
 - e. Observación
9. Es una técnica que permite describir los incidentes laborales de los trabajadores cuando sienten mucho entusiasmo o pesimismo:
- a. Cuestionario
 - b. Entrevista
 - c. Test
 - d. Incidentes críticos**
 - e. Observaciones
10. Es una característica personal que revela que los empleados están más contentos en su trabajo si tienen la oportunidad de demostrar las habilidades que poseen:
- a. Edad
 - b. Sexo
 - c. Inteligencia
 - d. Uso de habilidades y conocimientos
 - e. Nivel ocupacional

Bibliografía del tema 3

SCHULTZ, DUANE P., *Psicología industrial*, 2ª ed, Mc Graw Hill, Ciudad o País, año, pp. 258-274



Mesografía

- <http://www.monografias.com/trabajos7/salab/salab.shtml>
- <http://www.gueb.org/Psicologia/Diferencias-Hombre-Mujer>

TEMA 4. PRINCIPALES TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Objetivo Particular

Al finalizar esta unidad el alumno conocerá los determinantes de la motivación y su medición, además de las estrategias para incrementarla.

Temario Detallado

- 4.1. Qué es la motivación
- 4.2. Principales teorías de la motivación
- 4.3. Teorías de la motivación de Abraham Maslow



- 4.4. Modelo E-R-G de Clayton Alderfer
- 4.5. Principales motivaciones del hombre
- 4.6. Corrientes actuales de la motivación dentro del campo organizacional
- 4.7. Métodos para incrementar la motivación en el trabajo
- 4.8. El manejo de la motivación en los grupos dentro de la organización
- 4.9. El condicionamiento operante utilizado para motivar y modificar el comportamiento

Introducción

La motivación, hoy en día, es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto.

Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios. El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él, explicaban la determinación del comportamiento humano. En el modelo tradicional, que se encuentra ligado a la escuela de la Administración Científica, se decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales; o sea que cuanto más producía el trabajador, más ganaba.

En el modelo expuesto por la escuela de las Relaciones Humanas se rechaza la existencia del hombre económico, para ellos la clave determinante de la productividad es **la situación social**; la cual abarcaría el grado de satisfacción en



las relaciones internas del grupo, el grado de satisfacción en las relaciones con el supervisor, el grado de participación en las decisiones y el grado de información sobre el trabajo y sus fines.

Teoría de la reducción del impulso

Impulso es tendencia a la actividad generada por una necesidad. Esa necesidad, que es el estado de desequilibrio o malestar interno, es a su vez provocada por una carencia, por falta de algo, en el organismo vivo.

Teoría de la motivación por emociones

Las emociones cumplen una función biológica porque preparan al individuo para su defensa mediante importantes cambios de la fisiología del organismo y desencadenando los comportamientos adecuados que sirven para restablecer el equilibrio del organismo.

Teorías cognoscitivas

Las teorías cognoscitivas están, fundamentalmente, basadas en la forma en que el individuo percibe o representa la situación que tiene ante sí. Las teorías cognoscitivas incluyen el nivel de aspiración (relacionado con la fijación de una meta individual).

Estas son algunas de las teorías que han tenido mayor importancia a lo largo del tiempo. La vida es fundamentalmente ebullición, actividad y desarrollo. Todos estamos en continua actividad y hasta las personas más perezosas hacen una serie constante de actividades. ¿Por qué nos movemos, actuamos, nos interesamos por las cosas y nos inquietamos sin cesar?

El estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, pues, no es otra cosa que el intento de averiguar, desde el punto de vista de la psicología, a qué obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno



laboral: ¿Qué es lo que motiva a alguien a hacer algo? ¿Cuáles son los determinantes que incitan?

Otro punto a destacar es que cuando hablamos de conducta motivada la estamos diferenciando claramente de conducta instintiva. Mientras una conducta instintiva no requiere **voluntad** por parte del sujeto, la conducta motivada sí la requiere. Así pues no conviene confundir la motivación con los estímulos ni con los instintos.

A continuación veremos algunos métodos para incrementar la motivación:

Influencia del grupo en la motivación: las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros en un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Enfoque de sistemas y contingencias de la motivación: el no considerar estas variables trae como consecuencia el fracaso, después de haber sido aplicado un motivador o grupo de motivadores.

Dependencia de la motivación respecto del ambiente organizacional: los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al ambiente organizacional en el cual trabajan, provocando éste la inhibición o incentivos de las motivaciones.

Motivación, liderazgo y administración: la motivación va a depender de los estilos de liderazgo y va a influir la práctica administrativa; respondiendo éstos a las motivaciones de las personas para diseñar condiciones en las cuales el personal se desenvuelva sin inconveniente. La influencia de la motivación y la satisfacción en la autorrealización, es de gran importancia debido a que si una persona está más motivada intrínsecamente en el trabajo, el sujeto va a experimentar una mayor satisfacción ya que puede ocupar sus habilidades y su creatividad.



4.1. Qué es la motivación

Quizás sea preferible comenzar con explicar en qué consiste la motivación. Muchos la conciben erróneamente como un rasgo personal; es decir, algunas la tienen y otros no. En la práctica, esa suposición caracteriza al gerente que califica de perezoso o que le falta motivación a alguien. Nuestros conocimientos de la motivación nos indican que eso no es cierto. Lo que sí sabemos es que la motivación es **resultado de la interacción del individuo y la situación**.

Sin duda las personas difieren en su impulso motivacional, pero el mismo empleado que se aburre pronto al tirar de la taladora quizás no muestre aburrimiento al tirar de la palanca de una maquina tragamonedas en Las Vegas durante horas.

A veces leemos una novela completa en un sólo día y sin embargo nos resulta difícil leer un libro de texto durante más de veinte minutos. La causa del cansancio no es necesariamente el sujeto sino la situación.

Por eso, al analizar el concepto de motivación, no olvidemos que su grado varía entre las personas según el momento. Definimos la motivación como el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer algunas necesidades individuales.

Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentraremos en las metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con el trabajo.

Los tres **elementos básicos** en nuestra definición son **esfuerzo, metas organizacionales y necesidades**.



El elemento de **esfuerzo** es una medida de la intensidad. Cuando alguien está motivado, suele poner todo su empeño. Pero los altos niveles de esfuerzo difícilmente dan resultados favorables en la realización del trabajo, a menos que se canalicen en una dirección que redunde en beneficio para la empresa.

Por consiguiente, hemos de tener en cuenta la calidad del esfuerzo y también su intensidad. El esfuerzo dirigido hacia las **metas de la organización**, compatible con ellas, es el tipo que hemos de buscar.

Por último, trataremos la motivación como un proceso satisfactor de **necesidades**. En nuestra terminología, una necesidad significa algún estado que hace atractivos ciertos resultados. Una necesidad insatisfecha crea tensión que estimula impulsos en el interior del individuo. Estos impulsos generan un comportamiento de búsquedas tendientes a encontrar metas especiales que, si se consiguen, satisfarán la necesidad y atenuarán la tensión. Por tanto, podemos decir que los empleados motivados se hallan en un estado de tensión. Para aliviarla toman algunas medidas. Cuanto más intensa sea la tensión, mayor será el esfuerzo. Y si éste procura la satisfacción de la necesidad la tensión se reduce. Pero como nos interesa el comportamiento en el trabajo, el esfuerzo reductor de tensión ha de dirigirse además a la obligación de las metas organizacionales.

En consecuencia, nuestra definición de motivación conlleva que las necesidades del individuo sean compatibles y acordes a las metas de la empresa. Cuando no es así, es posible que el individuo realice un alto grado de esfuerzo que va contra los intereses de la organización.

Y, a propósito, no pocas veces sucede eso. Algunos empleados normalmente pasan mucho tiempo conversando con sus amigos en el trabajo a fin de satisfacer sus necesidades sociales. Hay en ello mucho esfuerzo, sólo que está encauzado en una dirección improductiva. Señala Stoner que los gerentes e investigadores de la administración se enfrentaron al concepto de la motivación. Ahora bien, uno



tiene asimilada una idea general de lo que este concepto abarca, pero es bueno hacer hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto a él.

La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.⁴

“Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.”⁵

La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.⁶

Al parecer estas definiciones coinciden en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas. Puede decirse que la motivación es la razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

4.2. Principales teorías de la motivación

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto.

El psicólogo estadounidense **Abraham Maslow** diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que explicaban la determinación del comportamiento humano.

⁴ Ricardo Solana, *Administración de organizaciones*, p. 208.

⁵ James Stoner, *et al.*, *Administración*, p. 484.

⁶ Harold Koontz, *et al.*, *Administración, una perspectiva global*, p. 501.



En cuanto a las primeras ideas de motivación que fueron apareciendo en distintos contextos históricos valen destacar las siguientes: en **el modelo tradicional**, que se encuentra ligado a la escuela de la Administración Científica se decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales; o sea que cuanto más producían los trabajadores, más ganaban. Para esta escuela la motivación se basaba únicamente en el interés económico (*homo economicus*; entendiéndose por este concepto al hombre racional motivado únicamente por la obtención de mayores beneficios).

A mí parecer la motivación humana es mucho más compleja puesto que abarca tanto la parte económica como la intelectual, espiritual, etc. En el modelo expuesto por **la escuela de las Relaciones Humanas** se rechaza la existencia del hombre económico, para ellos la clave determinante de la productividad es “la situación social” que abarca el grado de satisfacción en las relaciones con el supervisor el grado de participación en las decisiones así como la información sobre el trabajo y sus fines.

Pensamos que tanto las escuelas clásicas como la escuela de las Relaciones Humanas simplifican la motivación a un solo factor, ya sea por el dinero o las relaciones humanas.

Mc Gregor está ligado al modelo de los recursos humanos donde identificó dos series de supuestos sobre los empleados. Por un lado tenemos la denominada **Teoría X**, la cual sostiene que las persona prefieren evitar el trabajo, en la medida de lo posible y no tener responsabilidades, dando una importancia secundaria al trabajo. Por otro lado a una segunda serie denominada **Teoría Y**, siendo ésta más optimista, puesto que considera que las personas quieren trabajar por sí mismas y pueden derivar a la satisfacción de su trabajo; teniendo capacidad para aceptar responsabilidades y aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización.



Teoría de la reducción del impulso

Impulso es tendencia a la actividad generada por una necesidad. Esa necesidad, que es el estado de desequilibrio o malestar interno, es a su vez provocada por una carencia en el organismo vivo.

La raíz de la conducta motivada emerge de algún tipo de desequilibrio que perturba la estabilidad o constancia del medio interior del sujeto. El desequilibrio interior puede estar provocado por un déficit de lo que el organismo precisa para su existencia.

Tales carencias externas provocan estados internos de necesidad que provocan efectos perturbatorios. Ese desequilibrio provoca en el organismo una exigencia de re-equilibrio que no cesa hasta que la carencia, o incluso, el exceso, ha sido eliminado y substituido por otro. Las teorías motivacionales basadas en la homeostasis intentan averiguar cómo provoca el desequilibrio esa exigencia de re-equilibrio.

Teoría de la motivación por emociones

Las emociones cumplen una función biológica preparando al individuo para su defensa a través de importantes cambios de la fisiología del organismo y desencadenando los comportamientos adecuados que sirven para restablecer el equilibrio del organismo. Cuando los estados emocionales son desagradables, el organismo intenta reducirlos con un mecanismo más o menos equivalente al de la reducción del impulso. Por eso autores como **Spence** consideran a las emociones como factores motivantes.

Teoría psicoanalítica de la motivación

Esta teoría está basada principalmente en los motivos inconscientes y sus derivaciones. Además, según la teoría psicoanalítica las tendencias primarias son el sexo y la agresión.



El desenvolvimiento de la conducta sexual sigue un modelo evolutivo que supone diversas elecciones de objeto hasta que se logra un afecto sexual maduro. Las modernas interpretaciones psicoanalíticas encuentran un lugar más amplio para los procesos del ego del que tenían antes. El punto de partida de Freud, máximo representante y fundador del psicoanálisis, es claramente homeostático. La tarea básica del sistema nervioso es preservar al organismo de una inundación estimular desequilibradora, y a la vez facilitar la consecución del placer y la evitación del dolor. Tanto las pulsiones (variables instintivas básicas que guían y movilizan la conducta del hombre) como el aparato que regula su acción, son conceptuadas en términos psíquicos, en el límite entre lo físico y lo mental.

Desde el punto de vista de su origen, una pulsión es un proceso somático del que resulta una representación estimular en la vida mental del individuo. La función de la pulsión es facilitar al organismo la satisfacción psíquica que se produce al anular la condición estimular somática negativa. Para ello cuenta con una capacidad energética capaz de orientarse hacia el objeto cuya consecución remueve o anula la condición estimular dolorosa, provocando así placer. Esta teoría evoluciona a lo largo de su vida.

El modelo de motivación adoptado por **Freud** es un modelo hedonístico de tensión-reducción que implica que la meta principal de todo individuo es la obtención del placer por medio de la reducción o extinción de la tensión que producen las necesidades corporales innatas. La interpretación que Freud hace de la motivación se conoce con el nombre de psicodinámica, puesto que da una explicación de los motivos humanos en términos de hipotéticos conflictos activos subyacentes. Pero el principal problema de esta teoría es la falta de datos empíricos que la apoyen. Aun así, ha sido muy influyente dentro de la psicología en general y en este tema en particular.

Teorías del incentivo



La explicación de la motivación por incentivos se debe a autores como **Young, Thorndike, Olds, Mc Clelland, Skinner, Ritcher**. Para empezar hay que reseñar que hay una relación profunda entre la psicología de la afectividad y el concepto de incentivo que se da al existir una conexión, más o menos total, entre los principios hedonistas y el tema de los incentivos.

Un incentivo es un elemento importante en el comportamiento motivado. Básicamente consiste en premiar y reforzar el motivo mediante una recompensa al mismo. El mono que ha realizado su numerito en el circo espera inmediatamente un terrón de azúcar, el camarero del bar espera la propina por un trabajo bien hecho, el niño que ha aprobado todas las asignaturas espera que su padre le compre la bicicleta que le prometió. Todos éstos son incentivos y refuerzos de la conducta motivada.

Los incentivos más importantes o comunes son el dinero, el reconocimiento social, la alabanza, el aplauso. Un incentivo es un incitador a la acción, es un motivo visto desde fuera, es lo que vale para un sujeto, es lo que le atrae. Aunque la atracción puede estar fundada en operaciones distintas de la experiencia afectiva, no cabe duda que el placer y el dolor que experimentan los individuos en su interacción con las cosas forman una parte singularmente profunda de su conducta tanto apetitiva como evitativa.

De la verdad indiscutible de que los organismos tienden en líneas generales a conseguir placer y evitar el dolor han partido las interpretaciones hedonistas del incentivo. Pero estas teorías también explican como algunos motivos pueden llegar a oponerse a la satisfacción de las necesidades orgánicas básicas e incluso desencadenan comportamientos perjudiciales para el organismo. Este tipo de motivación por la búsqueda del placer explicaría, por ejemplo, el consumo de tabaco, el consumo de drogas.



Young es uno de los autores que más han documentado empíricamente la función motivadora de los incentivos, independientemente del valor homeostático para reducir una necesidad biológica o un impulso. Young nunca pretendió hacer de la teoría hedonista una alternativa del modelo homeostático, cuya base biológica le era patente. De todas formas sus estudios comprobaron el hecho de que a los organismos pueden motivarles los deseos de placer, tanto como los de reponer energías perdidas o los de reducir un impulso molesto.

Teorías cognoscitivas

Las teorías cognoscitivas están, fundamentalmente, basadas en la forma en que el individuo percibe o interpreta la situación que tiene ante sí. Las teorías cognoscitivas incluyen el nivel de **aspiración**, relacionado con la fijación de una meta individual, la **disonancia**, encargada de los impulsos que persisten frecuentemente después que se ha hecho una elección, y las teorías de **esperanza-valor**, que tratan de la realización de una decisión cuando se toman en cuenta las probabilidades, el costo y los riesgos.

Las teorías cognitivas de la motivación acentúan como determinantes de la conducta motivada, la percepción de la fuerza de las necesidades psicológicas, las expectativas sobre la consecución de una meta y el grado en el que se valora un resultado correcto. Como autores más representativos de esta teoría podríamos citar a **Festinger, Tolman, Weiner, Heider**. Entre las numerosas teorías que destacan el papel de los procesos cognoscitivos en la motivación, hay dos esencialmente señaladas: las que hacen uso de esos constructores que venimos llamando expectativas; y las que postulan un modelo dinámico conocido como disonancia cognoscitiva.

Festinger describe ciertas clases de comprensiones desequilibradas como disonantes que suponen que el sujeto se encuentre en tensión para evitar dicha **disonancia**. La clase de desacuerdo o falta de armonía que preocupa principalmente a Festinger es la consiguiente a tomar una decisión. Bajo dichas



circunstancias se origina frecuentemente una falta de armonía entre lo que uno hace y lo que uno cree, y por tanto existe una presión para cambiar ya sea la propia conducta o la creencia.

Psicológicamente hablando, un **concepto disonante** de otro no es sino aquel que resulta incompatible con otro, de tal forma que la aceptación de uno implica el rechazo del otro, o, más frecuente, le lleva a un intento de justificar una eventual reconciliación de ambos. Por ejemplo, si un fumador habitual lee algo de la relación entre fumar y el cáncer de pulmón, la acción habitual y la nueva información son disonantes. Si se decide a seguir fumando, la disonancia se reducirá no creyendo la información sobre dicha relación. Si se decide, en cambio, por dejar de fumar, defenderá firmemente la información sobre la vinculación entre fumar y el cáncer de pulmón.

Teorías de esperanza-valor

Hay varias teorías para la motivación que no siempre son consideradas como psicológicas. Entre ellas se encuentran cierto tipo de "teorías de decisión" que han tenido principalmente su origen en la economía. En sus términos más simples, estas teorías suponen que el individuo puede asignar valor o utilidad a posibles incentivos y que hace su decisión de acuerdo con el riesgo supuesto. Está dispuesto a correr mayor riesgo por algo que valora más.

Teoría de las expectativas

Esta teoría considera que hay una serie de determinantes mentales (llamadas expectativas por **Tolman**) que operarían como estructuras orientadoras de la acción.

El sujeto anticipa, en cierto modo, los acontecimientos por procesos de pensamiento y la esperanza de alcanzar la meta es la que le mueve a la acción. La meta funcionaría, pues, como un incentivo.



Teorías fisiológicas

En la obra de **Pavlov** no hay una doctrina emocional explícita (el sistema reticular activador aún estaba por descubrir de una manera efectiva). Sin embargo, hay dos aspectos en la obra de Pavlov que manifiestan una relación bastante directa con el problema de la motivación. Uno de ellos es el relativo a la excitación, que es el concepto central de la doctrina pavloviana; otro, el que se refiere al estímulo incondicionado y a las condiciones en que debe administrarse para que ejerza su función de refuerzo. Aparte del uso de recompensas y castigos, Pavlov señaló la importancia del reflejo de orientación para el condicionamiento, tema que llegaba hasta donde era posible en su tiempo el problema de la activación y de motivos como el de la curiosidad.

Teorías humanistas

En el caso de las doctrinas humanísticas, más que de teorías científicas se trata de descripciones e interpretaciones de los motivos humanos, vinculadas de muy diferentes maneras a supuestos filosóficos, fenomenológicos, y existencialistas. El representante más destacado en este tipo de psicología de la motivación es **G.W. Allport** (1937-1961), cuya detección del fenómeno de la autonomía funcional de los motivos superiores en el hombre, difícil de encajar en los modelos biológicos de la reducción del impulso o en la explicación hedonista, planteó a la psicología positiva una pregunta que aún no ha sido respondida completamente. Allport cree que las motivaciones adultas se desarrollan a partir de sistemas motivacionales antecedentes, pero mantienen una independencia o autonomía funcional respecto a los mismos. La ley de la autonomía funcional de los motivos deja por tanto bien sentado que una cosa es el origen histórico de los motivos y otra su valor actual. Al principio, puede no haber interés en realizar una tarea, pero la ley del placer funcional señala que el mero hecho de realizar la función produce placer y satisface al sujeto.



4.3. Teorías de la motivación de Abraham Maslow

Maslow, otro representante de este grupo de teorías, organiza las motivaciones dentro de una escala jerárquica. Cuando una motivación está satisfecha, ocupa el lugar de encargada del control de la conducta del sujeto. Maslow estableció una serie de necesidades experimentadas por el individuo, dando origen a la llamada «pirámide de necesidades». Según esta teoría, la satisfacción de las necesidades que se encuentran en un nivel determinado lleva al siguiente en la jerarquía, sin embargo se dan zonas de coincidencia entre un nivel y otro ya que no se da una satisfacción total de las necesidades.

Maslow indica cinco niveles de necesidades y los clasifica por orden de importancia. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades básicas o primarias y en la cúspide, las de orden psicológico o secundarias. Cuando se han cubierto las necesidades vitales, son los deseos de cada individuo los que establecerán el orden de necesidades e incluso podrá modificar la jerarquía con el paso del tiempo.

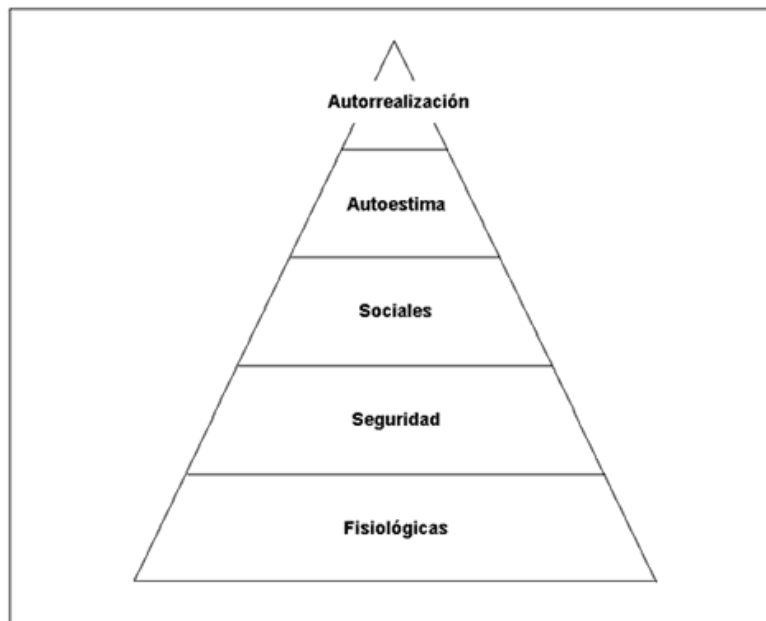


Figura 4.1. Pirámide de necesidades de Maslow



- Necesidades básicas: se encuentran en el primer nivel y su satisfacción es necesaria para sobrevivir. Son el hambre, la sed, el vestido...
- Necesidades de seguridad: están situadas en el segundo nivel, son la seguridad y protección física, orden, estabilidad...
- Necesidades sociales o de pertenencia: están relacionadas con los contactos sociales y la vida económica. Son necesidades de pertenencia a grupos, organizaciones...
- Necesidades de status y prestigio: su satisfacción se produce cuando aumenta la iniciativa, autonomía y responsabilidad del individuo. Son necesidades de respeto, prestigio, admiración, poder...
- Necesidades de autorrealización: surgen de la necesidad de llegar a realizar el sistema de valores de cada individuo, es decir lograr sus máximas aspiraciones personales.

4.4. Modelo E-R-G de Clayton Alderfer

Alderfer está de acuerdo con Maslow en que las necesidades del individuo están dispuestas en un orden jerárquico. Sin embargo, la jerarquía de necesidades propuesta por Alderfer se compone únicamente de tres series de necesidades, que son:

- **Existencia.** Necesidades que se ven satisfechas por factores como los alimentos, el aire, el agua, el salario y las condiciones laborales.
- **Relación.** Necesidades que se satisfacen mediante relaciones sociales e interpersonales significativas.
- **Crecimiento.** Necesidades satisfechas por el individuo que hace aportes creativos o productivos.

Las tres necesidades de Alderfer existencia (E), relación (R) y crecimiento (C), o ERC corresponden a las de Maslow en cuanto a que las necesidades de existencia son similares a las categorías fisiológicas y de seguridad de Maslow, las necesidades de relación son similares a la categoría de pertenencia,



interrelación social y amor, y las necesidades de crecimiento son semejantes a las categorías de estima y autorrealización.

Además de la diferencia en el número de categorías, la teoría ERC de la motivación de Alderfer difiere de la jerarquía de necesidades de Maslow en la forma en que la gente avanza a través de las diversas necesidades. Maslow propuso que las necesidades no satisfechas son las que predominan y que el nivel superior subsiguiente no se pone en marcha hasta que la necesidad predominante no ha sido satisfecha adecuadamente. Por el contrario, la teoría ERC de Alderfer sugiere que, además del proceso de satisfacción-progresión que propone Maslow, también está en juego un proceso de frustración-progresión. Es decir, si una persona se ve frustrada continuamente en sus intentos por satisfacer sus necesidades de crecimiento, vuelven a resurgir las necesidades de relación como principal fuente de motivación, haciendo que el individuo reoriente sus esfuerzos hacia la satisfacción de la categoría de necesidades de orden inferior.

La explicación ERC de Alderfer sobre la motivación ofrece interesantes sugerencias a los gerentes acerca de la conducta. Si las necesidades de orden superior de un empleado (por ejemplo de crecimiento) se están viendo obstaculizadas, tal vez por las políticas de la compañía o por la escasez de recursos, conviene que el gerente trate de reorientar los esfuerzos de su subordinado hacia las necesidades de relación o de existencia.

4.5. Principales motivaciones del hombre

¿Por qué trabajan los hombres? Las complejas motivaciones que mueven a los hombres a trabajar no pueden explicarse en forma simplista, diciendo que trabajan por dinero o por satisfacer las necesidades de crear.

Trabajamos por dinero, por la necesidad de actividad, por la necesidad de tener interacción social, para lograr estatus social, y por sentir que somos eficientes y podemos enorgullecernos de nuestro trabajo. Las satisfacciones proporcionadas



por el trabajo, contribuyen al bienestar general del individuo y a su sentimiento de valor personal. El hombre tiene muchas necesidades fisiológicas, psicológicas y otras propias de la cultura. El trabajo proporciona una manera de satisfacer tales necesidades y de adquirir un sentido de importancia ante sus propios ojos y ante los ojos de los demás.

El estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, pues, no es otra cosa que el intento de averiguar, desde el punto de vista de la psicología, a qué obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral: ¿Qué es lo que motiva a alguien a hacer algo? ¿Cuáles son los determinantes que incitan?

Cuando se produce un comportamiento extraordinario de algún individuo siempre nos parece sospechoso. Frecuentemente intentamos explicar el patrón diferente haciendo referencia a los motivos, por ejemplo, si alguien triunfa en la bolsa escucharíamos el típico comentario que cita el dinero como motivación para dicho individuo. Se trata de estudiar los impulsos, tendencias y estímulos que acosan constantemente nuestra vida y nuestro organismo y que nos llevan, queramos o no, a la acción.

Basándonos en esta afirmación se puede decir que cualquiera que intente responder a estas interrogantes está intentando explicar la motivación. Los psicólogos que estudian la motivación procuran comprobar las explicaciones de estos hechos mediante el estudio experimental. Algunos psicólogos tratan de explicar la motivación desde los mecanismos fisiológicos. Por eso son importantes los descubrimientos relativos al control de la acción por partes del cerebro como el hipotálamo, el sistema activador reticular y el sistema límbico. Otros en cambio buscan los determinantes de la acción en términos de conducta y comportamientos. Otro punto a destacar es que cuando hablamos de conducta motivada la estamos diferenciando claramente de conducta instintiva. Mientras



una conducta instintiva no requiere "voluntad" por parte del sujeto, la conducta motivada sí que la requiere. Así pues no conviene confundir la motivación con los estímulos ni con los instintos.

Como su nombre lo indica, la conducta motivada en el ambiente laboral requiere un motivo por el cual ponerse en marcha. Una conducta está motivada cuando se dirige claramente hacia una meta ya sea de trabajo o personal. El motivo es algo que nos impulsa a actuar, la necesidad de trabajar por el pago. El motivo se presenta siempre como un impulso, una tendencia, un deseo, una necesidad. No todos los motivos tienen un mismo origen, ni son de la misma intensidad, ni tienden hacia las mismas cosas.

Sin embargo, se puede decir que el campo de la motivación en el ámbito laboral abarca la totalidad del psiquismo humano comprendiendo una gama amplísima de móviles que incitan al hombre constantemente a actuar y superarse en el trabajo. Así podemos señalar móviles que van desde los impulsos más elementales, como el hambre, el sueño, la necesidad de trabajo, hasta los más complicados y complejos como puede ser el impulso o deseo de cierta persona a ser ingeniero de telecomunicaciones, periodista, maestro.

Así pues vemos que toda actividad está motivada por algo, y ese algo es lo que hemos llamado motivo. Motivo es, pues, lo que nos impulsa a la acción, a la actividad. Esta actividad motivada es como un circuito cerrado en el que se pueden distinguir tres momentos principales: motivo, conducta motivada por el ambiente laboral y disminución o satisfacción de la necesidad.

Resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación:

- La motivación depende de la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente.



- El comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo la validez y distancia psicológica de una meta.
- Los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.

4.6. Corrientes actuales de la motivación dentro del campo organizacional

El siguiente cuadro menciona las diversas técnicas motivacionales que pueden emplear los administradores.

Influencia del grupo en la Motivación

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros en un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones. Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo. Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

Cuando los gerentes quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer la necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera logren que el grupo acepte el cambio. Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste.



Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

- Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo
- Desplazar a un inadaptado
- Reconocer una mala situación grupal

Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo.

De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.

Enfoque de sistemas y contingencias de la motivación

El no considerar estas variables trae como consecuencia el fracaso, después de haber sido aplicado un motivador o grupo de motivadores. Los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al ambiente organizacional en el cual trabajan, provocando este la inhibición o incentivo de las motivaciones.

La motivación va a depender e influir de los estilos de liderazgo y la práctica administrativa; respondiendo estos a las motivaciones de las personas para diseñar condiciones en las cuales el personal se desenvuelva sin inconveniente.

4.7. Métodos para incrementar la motivación en el trabajo

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:



Hacer interesante el trabajo. El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta que debe hacerse constantemente: “¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?”. Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma operación sin cesar, desemboquen rápidamente en la apatía y el aburrimiento.

Relacionar las recompensas con el rendimiento. Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trájín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

Proporcionar recompensas que sean valoradas. Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo mas importante para el administrador es que sepa contemplar las



recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.

Tratar a los empleados como personas. Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.

Alentar la participación y la colaboración. Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.

Ofrecer retroalimentación *feedback* precisa y oportuna. A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

4.8. El manejo de la motivación en los grupos dentro de la organización

El hombre por naturaleza es un ser eminentemente social que tiende a relacionarse con otras personas estableciendo grupos en la escuela, en la zona donde vive y por supuesto en el trabajo.

Los grupos son espacios donde interactúan dos o más personas que trazan objetivos particulares. Se denominan grupos formales a aquellos que se forman dentro de un empleo con trabajos específicos a realizar y grupos informales al



grupo de amigos por ejemplo con quienes se socializa en la escuela a quienes nos liga el hecho de tener cosas afines.

El comportamiento de los grupos es un problema que los gerentes han buscado estudiar. Se ha establecido una serie de pasos donde se explica el desarrollo del grupo. Así es que primero tenemos la **formación, la tormenta** (situación de conflicto debido a las restricciones de cada grupo), la **normatividad** (cuando se establecen correctamente las formas de actuar dentro de este conjunto), el **desempeño** (es cuando se realiza el objetivo), y en algunos casos está el **movimiento** (que se refiere al deber estar conscientes de que el grupo pueda deshacerse ya que el objetivo principal ha sido resuelto y resulta poco llamativo para los demás).

En la formación de un grupo de trabajo se ven involucrados aspectos como el de la estrategia de la organización para el logro de las metas deseadas; la forma en que los jefes están informados acerca del acercamiento en el logro de los objetivos por el cual el grupo fue formado; los tipos de procedimientos, normas reglas y políticas que la empresa crea para que el comportamiento de los empleados sea la más homogénea, tienen también mucho que ver los recursos de que la empresa disponga para facilitar o complicar el logro de resultados.

Pero no todo está en el grupo sino también en la empresa para que escoja los mejores recursos humanos que cumplan el reto de lograr objetivos puesto que la formación de un grupo es un subsistema dentro de un sistema establecido.

Los grupos en cuestión de tamaño también son afectados. No es lo mismo un grupo de 3 personas entre las cuales quizá existe mayor comunicación y acercamiento entre los individuos, sin embargo sus limitaciones y la fuerza real que tienen no es tan grande. En cambio un grupo de 15 personas puede lograr un buen desempeño si logra establecer una serie de divisiones que le permitan obtener resultados de forma más eficiente, aunque se puede caer en que sólo



algunas de esas personas tengan un rol de mando y otras se vean como parte de un grupo donde no trabajan.

Cuando un individuo se establece en un grupo donde socializa, confronta sus diferencias y a veces deja de lado sus propios intereses buscando uno común. El trabajo de los gerentes no termina cuando un grupo es capaz de interactuar bien y de ser maduros con las responsabilidades porque si los dejan se pueden volver complacientes.

Por ello debe seguir asesorándolos, guiando de vez en cuando, buscar que se desarrollen más y que busquen el cumplimiento de objetivos más altos, remunerándolos de otra forma para que el grupo siga respondiendo.

Los hombres trabajan porque se sienten bien con sus compañeros de trabajo, con los supervisores y los jefes. El grupo de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin, se convierte con el paso del tiempo en un fin en sí mismo; la persona va a trabajar porque es importante estar en una compañía de sus colegas, haciendo lo mismo que ellos hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones. El trabajo tiene un carácter social. En la mayor parte de los casos el trabajo se realiza en presencia de otras personas, sean compañeros o supervisores; inclusive los trabajos profesionales se tiene en cuenta al cliente, la reacción de la sociedad como un todo, y la reacción del grupo profesional con que uno se identifica.

Se ha encontrado que el principal factor en el trabajo es el **aspecto social**, término utilizado para referirse a los contactos realizados entre los trabajadores a causa de sus actividades de trabajo. El segundo factor importante fue la **relación** del trabajador con su supervisor inmediato. Es importante señalar que la satisfacción en el trabajo no proviene del contacto social en abstracto, sino de aquellas clases de contacto social, que están de acuerdo con los factores de personalidad de cada trabajador; para unos será la oportunidad de tener



relaciones afectivas de carácter íntimo; para otros será la posibilidad de **influir** en las demás personas; para unos terceros, el gozar de la **protección** de los superiores.

Estatus social

El prestigio de un individuo es muchas veces consecuencias de su ocupación. En casi todos los casos cuando el individuo se identifica por su ocupación los demás se forman una serie de expectativas y de estereotipos relacionados con la profesión en cuestión, sin tener en cuenta las diferencias individuales dentro de la misma.

El **prestigio** de una profesión es uno de los factores motivacionales que atraen al individuo a participar en ella. Una ocupación posee mayor **estatus** que otras y la persona en busca de posesión se identifica más fácilmente con las de mayor estatus. La motivación para trabajar puede estar determinada por el lugar que ocupa en la jerarquía. La noción de prestigio de una ocupación está claramente relacionada con la cultura a la cual pertenece el individuo y con la subcultura del trabajo. Está relacionada igualmente con las diferentes subculturas que existen dentro de una cultura: en un grupo determinado las profesiones técnicas tiene todo el prestigio, en otro grupo lo tiene las artes y un tercero puede tener inactividad completa.

Eficacia

La producción puede entenderse en sentido económico o de un punto de vista más amplio relacionada con la actualización de las necesidades del hombre. En el mundo anterior a la revolución industrial el individuo podía enorgullecerse del producto de su trabajo porque era capaz de elaborar un objeto completo.

En la época industrial el individuo hace una parte mínima del proceso de producción, siempre la misma parte y no disfruta del producto de sus esfuerzos



En 1959, White propuso un nuevo enfoque de la motivación con base en el concepto de **eficacia** es decir en la sensación que resulta del trabajo bien hecho. Este sería un mecanismo innato, en el sentido de no adquirirse por reducción de impulsos primarios. Este factor tendría una importancia central en los trabajos que requieren un alto grado de habilidad y entrenamiento.

Consideramos que la importancia de estos conceptos radica en la influencia que tienen en distintos y variados aspectos de los ámbitos laboral y personal tales como: productividad, bienestar general de la organización, estrés, relaciones laborales, relaciones familiares y afectivas satisfactorias y autorrealización.

En relación con la productividad, se podría mencionar que el hecho de aumentar la motivación tanto intrínseca como extrínseca favorecería la productividad dentro del trabajo. A este respecto, las organizaciones se han preocupado preferentemente de incentivar la motivación extrínseca de los trabajadores con el objetivo principal de aumentar los resultados económicos de la empresa, sin tomar demasiado en cuenta el nivel de satisfacción de los trabajadores.

Por esto que es de crucial importancia dar a conocer que una adecuada motivación como satisfacción de los trabajadores es fundamental para lograr los objetivos de la empresa. No se debe dejar al azar estos importantes factores, porque según nuestras apreciaciones, la preocupación por la motivación y satisfacción de los trabajadores debería ser el nuevo rumbo que debe tomar la psicología laboral.

De este modo, toda labor que tienda a aumentar la productividad en la empresa debería partir por los trabajadores (ya que ellos son la empresa) extendiéndose a la organización global, posteriormente, ya que siempre hay que tener presente que el beneficio tiene que ir tanto para el trabajador como para la empresa.



El que el bienestar de la organización sea un concepto tan importante para la manutención de un correcto funcionamiento se respalda por los experimentos de **Mayo** en los cuales se encontró que los individuos que estaban satisfechos producían y se relacionaban mejor con el resto de sus compañeros.

Dado estos resultados podemos inferir que el bienestar en la organización está dado por la satisfacción de los trabajadores y ésta última está íntimamente relacionada con la motivación.

La importancia de estas relaciones es crucial hoy en día, dado que en las organizaciones se quiere cambiar el historial de la empresa en la sociedad industrial donde los individuos trabajaban insatisfechos en forma alienada.

La importancia de la motivación en relación al estrés está en que si una persona está motivada extrínsecamente en el trabajo o sea, el trabajo es un medio para conseguir dinero, él individuo tendría una mayor probabilidad de tener estrés. Esto porque vivimos en una sociedad hedonista y consumista donde el obtener más dinero se convierte en uno de los objetivos principales de la persona, por lo tanto si no obtiene lo suficiente experimentará insatisfacción y estrés, es por esto que es importante que el trabajador esté motivado intrínsecamente en la empresa. Para que el trabajo sea un fin en sí mismo, satisfaciendo sus necesidades de autorrealización de sentirse útil y capaz.

La motivación y la satisfacción en el trabajo que producen un efecto positivo se extiende a las relaciones sociales afectivas y familiares, por ejemplo: un sujeto que llega insatisfecho a su hogar debido a su trabajo estará menos dispuesto a hacer vida familiar, lo que conlleva a un deterioro de ésta.

La influencia de la motivación y la satisfacción en la autorrealización, es de gran importancia debido a que si una persona está mas motivada intrínsecamente en el



trabajo, el sujeto va a experimentar una mayor satisfacción ya que puede ocupar sus habilidades y su creatividad para realizarse en lo que hace.

4.9. El condicionamiento operante utilizado para motivar y modificar el comportamiento

Desde otra perspectiva, el aprendizaje a menudo ocurre como una consecuencia de la conducta. Este tipo de aprendizaje se conoce como condicionamiento operante. La persona más estrechamente asociada con el condicionamiento operante es el último conductista mundialmente conocido, **B.F. Skinner** quien afirmó que las conductas se pueden controlar modificando las consecuencias (reforzadoras y castigos) conocidas como operantes. Una conducta operante es fortalecida (aumenta) o debilitada (disminuye) en función de los eventos que siguen a ella.

La mayoría de las conductas laborales son operantes un ejemplo son las tareas relacionadas con el trabajo, la lectura de un estado de cuentas, el retiro de una pieza defectuosa de la línea de producción, el prestar atención a la queja de un cliente acerca de un mal servicio, y llegar a la hora al trabajo. Las conductas operantes se distinguen por ser controladas por sus consecuencias. En el condicionamiento operante la respuesta deseada puede no estar presente en el sujeto. Enseñar a un empleado a preparar un estado de cuenta en forma rápida y precisa es un ejemplo de condicionamiento operante. El jefe trabaja con su empleado y lo refuerza a medida que avanza en las etapas hasta completar el preciso informe.

Varios **principios** de condicionamiento operante pueden **ayudar** a los ejecutivos en su intento por **influir en la conducta**.

El refuerzo es extremadamente importante dentro del proceso de aprendizaje. En general podemos afirmar que la motivación es una causa interna de la conducta, mientras que el refuerzo es una causa externa.



El **refuerzo positivo** se produce cuando a un estímulo le sigue una consecuencia evaluada como positiva. Por lo tanto, el refuerzo positivo es algo que al tiempo que fortalece la respuesta, induce a la repetición de la conducta que precedió al reforzamiento. Estos reforzadores positivos pueden incluir desde ascensos, bonos, hasta un producto menos tangible como un elogio o palabras de ánimo. Sin reforzamiento no ocurre ninguna modificación medible de la conducta.

Los gerentes a menudo usan reforzadores para modificar la conducta. En algunos casos estos funcionan como se esperaba, sin embargo, en otros casos no modifican las conductas en la dirección deseada porque compiten con contingencias de refuerzo.

Además, al entregar refuerzos mucho después de la conducta deseada disminuye la probabilidad de recurrencia de la conducta porque es más difícil realizar la conexión entre los dos.

Cada vez más las organizaciones están considerando los premios y sistemas de refuerzo positivo como verdaderos valores corporativos. Los premios en dinero no son los únicos que han mostrado ser eficaces. También se pueden utilizar premios no monetarios (programas de reconocimiento, vacaciones pagadas, días libres e incentivos materiales).

La presión de los padres, el compromiso y el orgullo personal han mostrado ser tan eficaces como el dinero en la producción y mantenimiento de acciones deseables. El poder combinado del refuerzo financiero y el reconocimiento personal son poderosas fuerzas motivadoras.

El **refuerzo negativo** se refiere a un aumento en la frecuencia de una conducta tras la remoción de algo deseable (una situación no deseada) inmediatamente después de la respuesta. Un evento es un reforzador negativo sólo si su remoción después de una respuesta aumenta el rendimiento de esa respuesta.



Utilizar un gran esfuerzo para realizar un trabajo puede ser reforzado negativamente por no tener que oír a un jefe molesto. Trabajar duramente puede servir al empleado para mantener al jefe a distancia. El jefe desagradable no aparece porque el empleado trabaja con ahínco.

El **castigo** es una consecuencia no deseada de una conducta en particular que, cuando se aplica, envía el mensaje de que no se debe hacer algo. Algunos opinan que es lo opuesto a un premio y que es igual de eficaz para modificar la conducta. Otros consideran que el castigo es un mal sistema en el camino del aprendizaje porque:

- Los resultados del castigo no son tan predecibles como los del premio.
- Los efectos de un castigo son menos permanentes que los del premio.
- El castigo suele ir acompañado de actitudes negativas hacia quien administra el castigo, así como hacia la actividad que llevó al mismo.

A pesar de los costos potenciales de la aplicación de castigos, se han utilizado y seguirán utilizándose como un método para modificar la conducta. En situaciones en las que los costos de evitar el castigo sobrepasan las ventajas, este puede ser el método más apropiado. Lo cierto es que el castigo y su aplicación dependen de la situación y del estilo para modificar la conducta que sigan los gerentes.

La extinción reduce la frecuencia de la conducta no deseada, debido a que no se administra el refuerzo positivo. Cuando esto ocurre los individuos mantienen su conducta durante algún tiempo si la falta de refuerzo continúa; la conducta disminuye y eventualmente desaparece, esto se define como extinción. Aunque la extinción es una importante forma de modificación conductual, es menos probable que se le utilice debido a que es más pasiva. Una justificación importante para estos principios la proporciona la clásica ley del efecto de Thorndike:

Entre varias respuestas a la misma situación, las que vayan acompañadas o seguidas de cerca por satisfacción (refuerzo)... Tendrán una mayor probabilidad



de volver a producirse; las que se acompañan o son estrechamente seguidas por algo desagradable o incómodo (castigo)... tendrán una menor probabilidad de ocurrir de nuevo

La idea de que las consecuencias de la conducta –premio o castigo- son críticas en determinar la conducta futura fundamenta la aplicación del conocimiento operante en el ámbito empresarial. Recuérdese que el refuerzo positivo ocurre cuando una consecuencia valorada positivamente (un ascenso) sigue una respuesta frente a un estímulo. El refuerzo negativo ocurre cuando una conducta causa algo indeseado que se quiere alejar (un jefe pesado). El castigo ocurre cuando una conducta no deseada es seguida por una consecuencia negativa. En la extinción la conducta es debilitada por el retiro de algo positivo.

Bibliografía del tema 4

- DAVIS, Keith, *et al.*, *El comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional*, Mc Graw Hill, México, 1991, pp. 126-145.
- ROBBINS, Stephen, *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996, pp. 45-63.
- IVANCEVICH DONNELLY, Gibson, *Las organizaciones*, mc Graw Hill, País o Ciudad, año, pp. 151- 152.

Mesografía

- [http://www.universidadabierta.edu.mx/SerEst/AdmEmpresas/Administración III/ComportOrgani.htm](http://www.universidadabierta.edu.mx/SerEst/AdmEmpresas/AdministraciónIII/ComportOrgani.htm)

http://www.sht.com.ar/archivo/temas/motivacion_en_la_gestion.htm

Actividades de aprendizaje

A.4.1. Para tener un panorama más amplio del tema se recomienda la lectura de los libros:

- BOYETT, Joseph & Jimmie, *Hablan los Gurús*, Grupo Norma, Ciudad o País, año.



- FISHER, Robert, *El Caballero de la Armadura Oxidada*, Ediciones Obelisco, Ciudad o País, año.

A.4.2. Elabore un instrumento que tenga la finalidad de recibir retroalimentación sobre el grado de aprendizaje de este capítulo.

A.4.3. Investigue con familiares, amigos o compañeros algunas situaciones que les resulten motivantes dentro de sus trabajos.

A.4.4. Consulte las siguientes páginas de Internet.

<http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/automotivacion.htm>

<http://www.miexamen.com.mx/Teoria%20de%20la%20motivacion.htm>

<http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/motivacion.htm>

<http://www.universidadabierta.edu.mx/SerEst/AdmEmpresas/Personall/ImportMotiva.htm>

<http://www.unamosapuntes.com/code3/admoni3.html>

<http://pymesdominicanas.com/articulos/motivacion.htm>

http://www.ub.es/dppss/curs/tag_4.htm

<http://www.continents.com/transformacion2.html>

<http://cis.sld.cu/E/monografias/ruben.html>

A.4.5. Desarrolle un análisis del tema y comente en grupo la importancia que tiene para el funcionamiento de las organizaciones.

Cuestionario de autoevaluación

1. Definición de motivación según Koontz
2. Impulso es tendencia a la actividad generada por una necesidad. Esa necesidad, que es el estado de desequilibrio o malestar interno, es a su vez provocada por una carencia, por una falta de algo, en el organismo vivo estas son premisas de la teoría.
3. El modelo de motivación adoptado por Freud es un modelo hedonístico de tensión-reducción que explica:
4. Ilustra la teoría de Maslow (pirámide)
5. Explica las necesidades según Clayton Alderfer.



6. Psicólogo estadounidense que diseñó una jerarquía motivacional de seis niveles.
7. En la escuela de administración científica la forma de motivar a los trabajadores era:
8. ¿Qué proporciona el trabajo al hombre?
9. ¿Qué papel juega un motivo en una actividad?
10. Métodos para incrementar la motivación en el trabajo.

Examen de autoevaluación

Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y marque la opción que considere correcta.

- 1.-Es el comportamiento individual causado por necesidades internas para alcanzar las metas condicionadas para satisfacer necesidades individuales:
 - a. Motivación
 - b. Liderazgo
 - c. Esfuerzo
 - d. Instinto
 - e. Competencia

- 2.-Es una tendencia innata que genera necesidades y satisfacción de los deseos:
 - a. Motivación
 - b. Competencia
 - c. Esfuerzo
 - d. Instinto
 - e. Necesidad

- 3.-Son elementos claves de la motivación:
 - a. Comunicación, liderazgo y competencia
 - b. Esfuerzo, metas y necesidades
 - c. Necesidad, medio ambiente y poder
 - d. Deseo, estima y realización
 - e. Energía, desarrollo y resultados



4.-Todo el comportamiento consistente al interior de la organización es:

- a. Dirigido o inferido
- b. Motivado o causado
- c. Deseado o estimado
- d. Necesario o requerido
- e. Estimado o calculado

5.-Área de la organización cuya tarea es identificar los impulsos y necesidades de los empleados y canalizar su comportamiento:

- a. Gerencia
- b. Supervisión
- c. Relaciones públicas
- d. Recursos humanos
- e. Finanzas

6.-Es aquella motivación que se centra en la superación de los retos y obstáculos con el fin de alcanzar metas laborales:

- a. Motivación por comunicación
- b. Motivación por medio ambiente
- c. Motivación para el logro y la competencia
- d. Motivación por afiliación
- e. Motivación por poder

7.-Es la motivación que tienen las personas para relacionarse entre sí en un medio social:

- a. Por comunicación
- b. Para el logro y la competencia
- c. Por afiliación
- d. Por poder
- e. Para el medio ambiente



8.-Es la motivación para influir en las personas y cambiar las situaciones:

- a. Para el logro y la competencia
- b. Por afiliación
- c. Por jerarquía
- d. Por deseo
- e. Por poder

9.-Autor que clasifica a las necesidades en físicas, básicas de protección y seguridad, sociales y de pertenencia de estima y autorrealización:

- a. Maslow
- b. Herzberg
- c. McClelland
- d. Fayol
- e. Taylor

10.-Las necesidades de existencia combinan factores de tipo:

- a. Intrínsecos y extrínsecos
- b. Culturales e institucionales
- c. Motivacionales y organizacionales
- d. Fisiológicos y de seguridad
- e. Realizados y aprendidos

TEMA 5. EL COMPORTAMIENTO GRUPAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

Objetivo Particular

Al finalizar esta unidad, el alumno conocerá la importancia de los grupos para el funcionamiento y la conducción de las organizaciones.

Temario detallado

5. El comportamiento grupal dentro de las organizaciones

5.1. Características fundamentales del grupo para realizar un análisis



- 5.2. La dinámica grupal
- 5.3. La naturaleza de los grupos de trabajo
- 5.4. La formación de los grupos dentro de la organización y su importancia
- 5.5. La operatividad de los grupos dentro de la organización y su importancia

Introducción

Las mujeres en los países desarrollados se pintan los labios, se somborean los ojos, usan aretes y cambian de vestido diariamente. Cuando van a trabajar, a divertirse o a cualquier sitio casi nadie repara en ellas. Sin embargo, si un hombre hiciera lo mismo, seguramente todo el mundo se fijaría en él. ¿por qué? por las normas. Este capítulo expone las diferentes normas, roles y relaciones que conforman la estructura principal de una organización, el alumno debe comprender que sin estos estatutos la empresa no podría sobrevivir, ya que es de suma importancia seguir una línea de comportamiento para tener una convivencia sana que beneficie a todos los individuos que laboran en la organización.

5. El comportamiento grupal dentro de las organizaciones

Todos los grupos cuentan con normas establecidas; es decir, con patrones aceptables de comportamiento que comparten sus integrantes. Las normas indican a los miembros lo que deben hacer o no deben hacer en ciertas circunstancias. Desde el punto de vista de un individuo, señalan lo que se espera de él en determinadas circunstancias. Cuando el grupo las acepta, las normas actúan como un medio que influye en el comportamiento de los miembros con un mínimo de controles externos. Las normas difieren entre los grupos, las comunidades y las sociedades, pero todos las tenemos.



Las **normas formalizadas** están incluidas en los manuales de las organizaciones y establecen las reglas y procedimientos que han de seguir los empleados. Sin duda la mayoría de las normas de las empresas son informales. No es necesario que nos digan que lanzar aviones de papel o prolongar la charla mientras tomamos un café en la oficina son conductas inaceptables, cuando se encuentra de visita "el jefe procedente de las oficinas centrales".

Las normas de una organización se parecen a las huellas digitales: siempre son únicas. Y sin embargo hay algunas clases comunes de normas que aparecen en casi todas las empresas. Algunas organizaciones cuentan con códigos formales del vestido. Sin embargo, aún cuando no las haya, a menudo se implantan normas que dictan el tipo de ropa que es preciso usar en el trabajo. Las normas suelen desarrollarse gradualmente a medida que los miembros de un grupo aprenden cuáles conductas son indispensables para que el grupo funcione bien. Por supuesto, los acontecimientos decisivos pueden alterar el proceso y hacer que pronto se consoliden nuevas normas.

En una ocasión Shakespeare dijo: "El mundo es un gran escenario, y las mujeres y los hombres no son más que actores". (ponga cita) Utilizando la misma metáfora del genial dramaturgo, podemos decir que todos los miembros de un grupo son actores y que cada uno representa un rol o papel. Por este término entendemos un conjunto de patrones conductuales esperados que se atribuyen a alguien que ocupa determinada posición en una unidad social.

El conocimiento del **comportamiento de rol** se simplifica muchísimo si todos escogiéramos un papel y lo "representáramos" de modo regular y constante. Por desgracia se nos exige desempeñar varios papeles tanto en el trabajo como fuera de él. La cuestión debe ser clara, todos representamos varios papeles y nuestro comportamiento depende del que estemos desempeñando en determinado momento.



El comportamiento de Bill cuando asiste a la iglesia el domingo por la mañana es diferente al que observa en el curso de golf más tarde, durante ese mismo día. Actuamos de manera distinta en el papel de estudiante y en el de esposo o novio. Hay ciertas actitudes y conductas compatibles con un rol, y son las que producen la identidad del rol. Las personas tienen la capacidad de cambiar papeles (roles) rápidamente cuando reconocen que la situación y sus exigencias requieren cambios radicales. Cuando la situación es más vaga y el papel que se ha desempeñado resulta menos claro, a menudo la gente retrocede a su anterioridad identidad de rol.

Una investigación sobre las reuniones estudiadas, aún cuando los participantes llevaban cinco, diez, veinte años o más alejados de la escuela, volvían a adoptar sus antiguos roles. Los más brillantes representaron otra vez sus antiguos roles, los mismo que los menos destacados. Pese a que en el mundo real se aplicaban criterios enteramente nuevos para juzgar el éxito, los ex jefes, los "cabecillas" y los líderes volvieron a desempeñar su papel de "personas importantes", tal como esperaban los demás. No obstante que algunos de los ex perdedores ahora eran triunfadores a juzgar por los criterios de la sociedad, les resultaba muy difícil asumir el papel de triunfador al encontrarse en un ambiente donde siempre habían sido perdedores.

Cuando los requerimientos de un papel no están bien definidos, la identidad pierde claridad y el individuo retorna a antiguos patrones de conducta. Las expectativas del rol se definen por el modo en que los demás piensan que uno ha de actuar en determinada situación. En gran medida, el comportamiento del individuo depende del papel definido dentro del contexto donde se encuentra.

Cuando las expectativas del rol se concentran y forman categorías generalizadas, tenemos lo que se llama estereotipos del rol. Cuando el individuo se encuentra frente a expectativas de rol contradictorias, se produce el **conflicto de roles**. El conflicto se presenta si se da cuenta de que cumplir con las exigencias de un papel dificulta la realización de otro. En el caso extremo, tenemos situaciones



donde dos o más expectativas del rol resultan mutuamente contradictorias. Muchos piensan que el conflicto de roles es el concepto central cuando se intenta explicar el comportamiento. Por ejemplo, uno hecho palpable a fines de la década de 1960 de los rectores de universidades es que debe conciliar diversas expectativas de rol de los profesores, estudiantes, miembros del consejo, alumnos y otros administradores. Las expectativas de las conductas percibidas como aceptables por un grupo están a veces en total desacuerdo con las de los otros grupos.

5.1. Características fundamentales del grupo para realizar un análisis

Las características de un grupo son que esencialmente:

- Se trata de dos o más personas que tienen una interacción social y deben ser capaces de influir mutuamente en sus creencias y comportamientos.
- Tienen objetivos comunes en determinados aspectos, metas, objetivos y propósitos aceptados. Compartir metas es un logro de cualquier grupo, además de una característica que lo define.
- Cuenta con una estructura de grupo relativamente estable, reglas y funciones que perduran a lo largo del tiempo y en diferentes situaciones sociales.
- Se perciben y reconocen abiertamente como grupo (estable)

Por tanto, tenemos grupos de mando, grupos de tarea, grupos de interés y grupos de amigos, que poseen algunas de las características anteriores. Los grupos movilizan poderosas fuerzas que necesitan administrarse, ya que pueden ser constructivas y destructivas. En realidad, la esencia de ser gerente consiste en hacer bien las cosas con otras personas o por medio de ellas. Se podría afirmar, al igual que Likert (1961), (cite a pie) que:

- Los grupos de trabajo son fuentes significativas de satisfacción de las necesidades sociales de las personas.



- Los grupos en las organizaciones que cumplen esta función psicológica también son más productivos.
- Por tanto, la labor de la administración consiste en crear grupos de trabajo efectivos estableciendo “relaciones de apoyo”
- Una estructura organizacional efectiva consiste en grupos de trabajo democráticos y participativos, vinculados con la organización en general mediante asociaciones que se traslapan.
- La coordinación se logra por medio de individuos que desempeñan “funciones de enlace”

Existen algunos rasgos “universales” en relación con los grupos, características que parecen aplicarse a todos ellos.

- Existen los grupos pequeños y deben manejarlos los gerentes.
- La formación de grupos es inevitable. Cuando las personas se ponen en contacto, surgen varios tipos de grupos definibles. En las organizaciones, es posible que los “veteranos” formen una unidad social con otros empleados antiguos y que los “recién integrados” tiendan a tener una relación estrecha entre sí.
- Todos los grupos movilizan poderosas fuerzas que afectan a las personas. La historia está llena de individuos aparentemente inconsecuentes que, al colocárseles en un grupo de mando, han influido en el curso del desarrollo humano.
- El comportamiento de los grupos tiene consecuencias buenas y malas. Un grupo puede ser bueno para fomentar algunos aspectos del comportamiento individual, pero también puede inhibir el desempeño, como cuando un grupo de trabajo presiona a un “rompe marcas” por haber superado los estándares de producción establecidos por el grupo.



Son numerosos los problemas a los que se enfrentan los grupos de trabajo, y ellos mismos deben resolverlos. Esto ocurre implícita y explícitamente a través del tiempo. Además, los grupos pueden cambiar la forma en la que hacen algunas de estas cosas, pero la manera en la que cada uno resuelve esos problemas lo hace peculiar.

5.2. La dinámica grupal

Los pequeños grupos existen desde tiempos de la primera familia humana. En años recientes los investigadores han estudiado científicamente los procesos mediante los cuales los grupos reducidos evolucionan y trabajan. Algunas de las preguntas que han abordado son: ¿Qué es la organización informal y cómo opera? ¿Cuál es el papel del líder de un grupo pequeño? ¿Este papel varía de acuerdo con diferentes objetivos? ¿Qué métodos estructurados son los más útiles para el cumplimiento de objetivos grupales? ¿En qué sentido y condiciones las decisiones grupales son mejores o peores que las individuales? Ya han comenzado a surgir respuestas a estas preguntas, lo que ha ofrecido información útil sobre la dinámica del comportamiento de los grupos.

El proceso social por el cual las personas interactúan directamente entre sí en pequeños grupos se llama dinámica de grupos. El término **dinámica** se deriva del vocablo griego que significa **fuerza**; de ahí que la dinámica de grupos se refiera al estudio de las fuerzas que operan al interior de un grupo.

Dos importantes hechos históricos en nuestra comprensión de los grupos son las investigaciones de **Elton Mayo** y colaboradores en las décadas de los veinte y los treinta, además de los experimentos realizados en los años treinta por **Kurt Lewin**, fundador del movimiento de la dinámica de grupos. Mayo demostró que los trabajadores tienden a establecer grupos informales que influyen en la satisfacción y eficacia laborales. Lewin demostró por su parte que diferentes tipos de liderazgo producían distintas respuestas en los grupos.



Los grupos poseen atributos propios distintos de los individuos que los componen. Esto se asemeja a la situación física en la que una molécula de sal (cloruro de sodio) posee propiedades diferentes a las de los elementos de sodio y cloro que integran el “grupo” del que se compone. Los especiales atributos de los grupos son ilustrados por una simple lección matemática. Supongamos que dijéramos que “uno más uno es igual a tres”. En el mundo de las matemáticas éste es un error lógico. Pero en el mundo de la dinámica de grupos es absolutamente racional afirmar que “uno más uno es igual a tres”. En un grupo las cosas no pueden reducirse a únicamente dos personas, porque es imposible considerar a dos personas sin considerar al mismo tiempo la relación entre ellas, el tercer elemento de la ecuación.

5.3. La naturaleza de los grupos de trabajo

Una organización posee ciertos requerimientos técnicos que surgen en función de las metas fijadas. El logro de estas metas requiere que se lleven a cabo determinadas tareas que deben asignarse a los empleados. Como consecuencia de esto, la mayoría de los empleados son miembros de un grupo basado en su posición dentro de las organizaciones; estos son los **grupos formales**. Además, siempre que los individuos se asocien de manera cotidiana y por gusto, tienden a formarse grupos para compartir actividades distintas de las requeridas por las organizaciones: estos son los **grupos informales**. Tanto los grupos formales como los informales muestran características comunes:

Grupos formales

Las necesidades y los procesos de la organización tienden a la formación de dos tipos de grupos formales: los **de mando** y los **de tarea**.

Grupo de mando: este grupo, que está especificado en el organigrama, comprende a los empleados subordinados que reportan directamente a un supervisor determinado. La relación de autoridad entre un jefe de departamento y



los supervisores o entre la enfermera jefa y sus subordinados con un ejemplo de grupo de mando.

Grupo de tarea: un grupo de tarea comprende a los empleados que trabajan juntos para completar una tarea particular o un proyecto. Por ejemplo, las actividades de los oficinistas en una compañía de seguros son tareas necesarias. Cuando se archiva una petición por accidente, varios empleados deben comunicarse y coordinarse entre sí para tratar de manera adecuada la reclamación del seguro por accidente. Estas interacciones facilitan la formación de un grupo de tarea. Las enfermeras de guardia en las salas de urgencia de un hospital constituyen normalmente un grupo de tareas, ya que deben realizar ciertas actividades cuando tratan a un paciente. Un tipo especial de grupo de tareas es el denominado equipo. El rendimiento del equipo es afectado por todos los factores que influyen a los grupos; pero los equipos también se afectan por factores adicionales que no afectan la productividad de otros tipos de grupos.

Grupos informales

Los grupos informales son agrupaciones naturales de personas en la situación laboral, que se juntan en respuesta a necesidades sociales. En otras palabras, los grupos informales no surgen como resultado de un plan deliberado sino más bien evolucionan naturalmente. Existen dos grupos informales específicos: el **interés** y el de **amistad**.

Grupos de interés: individuos que pueden no ser miembros del mismo grupo de mando o de tarea pueden reunirse para alcanzar algunos objetivos comunes. Los objetivos o metas de estos grupos no se relacionan con los de la organización sino que son específicos a cada grupo. Los empleados que se unen para presentar un



frente común ante un mando administrativo para conseguir más beneficios o los camareros que comparten sus propinas son ejemplos de grupos de interés.

Grupos de amistad: muchos grupos se forman porque sus miembros tienen algo en común, tal como edad, creencias políticas, u orígenes étnicos. Estos grupos de amistades a menudo extienden su interacción y comunicación más allá de las actividades laborales. Si se documentara los modelos de afiliación de los empleados de cualquier organización se vería con mucha claridad que ellos pertenecen a numerosos grupos, y que incluso a veces se traslapan.

Se ha distinguido entre dos grandes clasificaciones de grupos: formales e informales. La mayor **diferencias entre ellos** es que los grupos formales de tarea y de mando están creados por la organización formal como un medio para conseguir un fin. Los grupos formales de interés y de amistad son importantes por si mismo. Ellos satisfacen una necesidad humana básica de asociación.

5.4. La formación de los grupos dentro de la organización y su importancia

En la etapa de formación, los miembros centran sus esfuerzos en la definición de objetivos y el desarrollo de procedimientos para realizar sus actividades. El desarrollo del grupo en esta etapa abarca conocer y entender el liderazgo y otras funciones de los miembros. En esta etapa, cada uno de ellos puede:

- Mantener la objetividad hasta conocer la situación.
- Comportarse con más seguridad de la que en verdad sienten sobre la forma en que opera el equipo.
- Experimentar confusión e incertidumbre sobre lo que se espera de ellos
- Ser reservado y diplomático, por lo menos en un plano superficial, sin ser hostil con los demás
- Tratar de valorar los beneficios relacionados con los costos personales derivados de involucrarse con el grupo o equipo.



Los grupos formales e informales se forman por varias razones. Algunas razones implican necesidad, proximidad, atracción, objetivos, y factores económicos.

La satisfacción de necesidades. El deseo de satisfacer una necesidad puede constituir una fuerte motivación para la formación de un grupo. Específicamente, algunas necesidades de los empleados tales como seguridad, socialización, estima y autorrealización, pueden ser satisfechas hasta cierto punto por su afiliación a grupos.

Seguridad. Cuando se presentan demandas ante la administración algunos empleados pueden sentir que se están quedando solos, enfrentando a la administración y a todo el sistema organizacional. Este “quedarse solo” conlleva un cierto grado de inseguridad. Siendo un miembro de un grupo, el empleado puede verse inmerso en actividades grupales y discutir las demandas administrativas con otros empleados que tengan puntos de vista semejantes. En situaciones en las que el afectado sea un solo empleado, él como miembro también puede contar con el apoyo del grupo.

La interacción y la comunicación entre los miembros del grupo sirven como amortiguador a las demandas administrativas. La necesidad de este amortiguador puede ser especialmente fuerte en dos casos:

- Primero, en que un nuevo empleado puede depender fuertemente del grupo para solicitar ayuda en la realización correcta de su trabajo.
- Segundo, como resultado de los esfuerzos corporativos disminuidos, los individuos dependen de la protección del grupo como medio para ajustar sus nuevas demandas y superar los sentimientos de inseguridad.

Socialización. El instinto gregario de las personas estimula su necesidad de afiliación; un deseo de ser parte de un grupo intensifica sus necesidades sociales.



La necesidad de socialización existe no sólo en el trabajo sino también fuera de él, lo que queda en evidencia por la basta cantidad de organización que se puede integrar, por ejemplo políticas, cívicas, fraternales, etc.

Estima. Por varias razones, un cierto grupo de un entorno laboral particular puede ser visto por los empleados como teniendo un alto nivel de prestigio (sea por su competencias técnica, actividades externas, etc.). Por lo tanto, la pertenencia a este grupo proporcionará un cierto estatus del que no disfrutaban los que no son miembros. Para los empleados con altas necesidades de estima, pertenecer a estos grupos puede satisfacer plenamente estas necesidades: **proximidad y atracción**, la atracción interpersonal puede traducirse en la formación de un grupo y la proximidad implica la distancia física entre los empleados que desarrollan un trabajo. La atracción indica el grado en que la gente se atrae entre sí debido a sus semejanzas perceptivas, actitudinales, de rendimiento, o motivacionales. Los individuos que trabajan en estrecha proximidad tienen numerosas oportunidades de intercambiar ideas, pensamiento, y actitudes acerca de varias actividades dentro o fuera del trabajo. Estos intercambios a menudo traen consigo algún tipo de formación de grupo.

5.5. La operatividad de los grupos dentro de la organización y su importancia

Las funciones del grupo son los comportamientos establecidos que se esperan de un empleado que ocupa un determinado puesto en la organización. Estos comportamientos son muy variados: incluyen las obligaciones laborales y extracurriculares. Muchas veces, las expectativas de las funciones se comunican mediante especificaciones, reglas y reglamentos laborales escritos.

Naturalmente, la forma en que se comunican las funciones pueden provocar conflictos operativos y ambigüedad así como específicas por cultura. Por ejemplo, en el sureste de Asia las funciones son menos definidas. Todo parece indicar que las cosas se definen por medio de la comunicación verbal, más que por medio de



lineamientos comunes explícitos, que suelen resultar especialmente difíciles para los occidentales.

Las funciones tienen algunas características diferentes. La identidad la construyen las actitudes y los comportamientos constantes en determinada función. Puede estar en constante cambio o ser muy estable; también es posible que sea muy clara o bastante ambigua. La percepción de la función es la forma en que la ven tanto quien la desempeña como los integrantes del grupo. Las expectativas de la función son la forma en que la gente cree que se debe actuar en esa situación.

En gran medida, los estereotipos de funciones son expectativas de funciones concentradas en categorías generalizadas. La ambigüedad de funciones ocurre cuando los objetivos y métodos de trabajo no son claros.

La **función orientada a la tarea** de los miembros facilita y coordina las tareas de toma de decisiones: Los iniciadores ofrecen nuevas ideas o formas modificadas de considerar los problemas u objetivos del grupo, además de sugerir soluciones a sus dificultades, incluidos nuevos procedimientos u organización del mismo. Los recopiladores de información tratan de aclarar las sugerencias y recabar hechos autorizados y pertinentes. Los transmisores de información ofrecen datos o generalizaciones que son autorizadas o que evalúan las experiencias relacionadas con los problemas del grupo. Los coordinadores aclaran las relaciones entre las ideas y las sugerencias, las amalgaman y coordinan las actividades de los miembros. Los evaluadores califican las operaciones del grupo; pueden evaluar o poner en tela de juicio la viabilidad, lógica, información o sugerencias de otros miembros.

La **función orientada a las relaciones** de los miembros establecen actividades, sentimientos y puntos de vista centrados en el grupo: Los promotores aprueban, aceptan y ratifican las ideas de otros; se muestran cordiales y solidarios con otros miembros. Los armonizadores operan como mediadores entre grupos y liberan las



tensiones. Los guardabarreras fomentan la participación de los demás con comentarios como ¿tú qué piensas?, ¿por qué no limitamos el tiempo de participación para que todos podamos expresar nuestra opinión acerca del problema? y ¿estás de acuerdo? Los fijadores de estándares se refieren a los estándares que debe alcanzar el grupo o hay que aplicar cuando se evalúa la calidad de los procesos de grupo, hacen preguntas sobre los objetivos grupales y evalúan sus movimientos a la luz de las metas. Los seguidores actúan pasivamente y son miembros amigables. Los observadores de grupo tienden a permanecer al margen del proceso grupal y proporcionan retroalimentación sobre el mismo, como si fueran evaluadores imparciales.

La **función orientada a sí mismo** se centra sólo en las necesidades individuales de los miembros, posiblemente a expensas del grupo: los bloqueadores son negativos, obstinados e irracionalmente resistentes; por ejemplo, es posible que traten repetidas ocasiones de volver a hablar de algún asunto que el grupo considere cuidadosamente e intencionalmente eliminado. Los buscadores de reconocimiento tratan de que los demás se reparen en ellos; es posible que alardeen, que hablen de sus logros personales, que lo hagan de formas poco convencionales y que traten de evitar que los coloque en puestos inferiores. Los dominantes tratan de imponer su autoridad manipulando al grupo o a algunos de sus miembros; es posible que se jacten o presuman de su estatus superior o su derecho a recibir atenciones y pueden interrumpir las participaciones de los demás. Los elusivos guardan su distancia respecto de los demás; estos practicantes de la resistencia pasiva tratan de evitar la interacción.

Bibliografía del tema 5

- DAVIS, Keith, et al., *El comportamiento humano en el trabajo*, Mc Graw Hill, ciudad o país, año. (capítulo 3).
- ROBBINS, Stephen, *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*, Prentice Hall Hispanoamericana, México, año. (capítulos 8 y 15).



Actividades de aprendizaje

- A.5.1.** En equipo analice lo siguiente: La capacidad de rendimiento de los equipos de trabajo establecen una estrecha relación entre el rendimiento del grupo y la cohesión del mismo.
- A.5.2.** En grupo, discuta y concluya los efectos de la gestión participativa en empresas que practican la dirección donde los empleados participan en las decisiones de empresa.
- A.5.3.** Sugiera una estrategia de aplicación.
- A.5.4.** Consulte las siguientes páginas de Internet.
- <http://www.fsoc.uba.ar/publi/sociedad/Soci09/weber.html>
 - http://www.ub.es/dppss/curs/tag_2.htm
 - <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/grupos.htm>
 - http://pcazau.galeon.com/resps_anzie.htm
 - <http://www.psycologia.com/articulos/ar-sancheza01.htm>
 - <http://www.angelfire.com/biz/Consultor/Intelectual.html>
 - <http://www.psycologia.com/articulos/ar-sancheza01.htm>
 - <http://www.angelfire.com/biz/Consultor/Intelectual.html>
- A.5.5.** Al final de la unidad elabore un cuestionario resumen para evaluar los conocimientos adquiridos en el tema.

Cuestionario de Autoevaluación

1. Defina el concepto de grupo de trabajo.
2. Autor que demostró que los trabajadores tienden a establecer grupos informales que influyen en la satisfacción y eficacia laborales.
3. Clasificación de los grupos formales.
4. Clasificación de grupos informales.
5. Son los comportamientos establecidos que se esperan de un empleado que ocupa un determinado puesto en la organización.
6. ¿Cuáles son las características fundamentales de un grupo?
7. ¿Qué demostró Elton Mayo, en sus investigaciones en relación a los grupos?
8. Razones por las que se forman los grupos formales e informales.



9. ¿Cuáles son las funciones de un grupo?
10. Explica las siguientes funciones: orientada a las tareas, a la relación y a sí mismo.

Examen de Autoevaluación

Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y marque la opción que considere correcta.

1.-Es un conjunto de personas que trabaja para un fin común y se unen para compartir obligaciones y responsabilidades y hacer más eficiente el trabajo:

- a. Sociedad
- b. Organización
- c. Grupo
- d. Camarilla
- e. Clan

2.-Son estándares aceptables de comportamiento que indican lo que se debe o no hacer:

- a. Los roles
- b. La estructura interna
- c. Los grupos, comunidades y sociedades
- d. Las normas
- e. Los papeles

3.-Se incorpora a los manuales de organización que detallan las reglas.

- a. Las normas formalizadas
- b. La experiencia
- c. Los roles
- d. La moral
- e. La estructura interna



4.-Normas comunes que están presentes en la mayoría de las organizaciones laborales:

- a. De salud, experiencia y jerarquía
- b. De sustitución y desempeño
- c. De estructura interna y externa
- d. De grupos, comunidades y sociedades
- e. De desempeño, apariencia y asignación de recursos

5.-Dos factores que permiten la interacción grupal son:

- a. Comunicación y liderazgo
- b. Excelentes relaciones humanas y laborales
- c. Sentimientos de pertenencia e identificación
- d. Autoestima y empatía
- e. Empatía e introspección

6.-Son etapas que se presentan en los procesos de grupos:

- a. Individualista, identificación, integración y aflojamiento
- b. Afiliación, integración, compatibilidad y aceptación
- c. Identificación, empatía y aceptación
- d. Compatibilidad, aceptación e integración
- e. Empatía, integración y aceptación

7.-Las personas interpretan sus reglas según:

- a. La identificación con el grupo y la percepción de la empresa
- b. El manual de procedimientos
- c. La identificación con el papel y la percepción del papel
- d. El contrato individual de trabajo
- e. El contrato colectivo de trabajo

8.-Acuerdo no escrito que establece lo que espera el administrador del empleado y viceversa:



- a. Contrato colectivo de trabajo
- b. Manual de procedimientos
- c. Contrato individual de trabajo
- d. Identificación del papel y la percepción de la empresa
- e. Contrato psicológico

9.-Define los roles y normas de los miembros de una empresa:

- a. Contrato individual de trabajo
- b. Manual de procedimientos
- c. Estructura externa
- d. Estructura interna
- e. Contrato colectivo de trabajo

10.-Las actividades de grupo en la organización requieren:

- a. Sinergia y motivaciones
- b. Habilidades y conocimientos
- c. Facilitaciones sociales y motivaciones
- d. Motivaciones y reconocimientos
- e. Conocimientos y facilitaciones sociales

TEMA 6. ASPECTOS SOCIOCULTURALES DEL MEXICANO EN LA ORGANIZACIÓN

Objetivo Particular

Al finalizar esta unidad, el alumno conocerá los elementos culturales de la psicología del mexicano, su importancia y sus representaciones en el medio ambiente dentro del campo de las organizaciones.

Temario Detallado



6. Aspectos socioculturales del mexicano en la organización
 - 6.1. La cultura del mexicano: sus orígenes
 - 6.2. Los rasgos culturales del mexicano actual
 - 6.3. Las subculturas delegacionales
 - 6.4. Creencias, opiniones y actitudes del mexicano frente a las organizaciones
 - 6.4.1. Conceptos
 - 6.4.2. Aplicación en las ciencias administrativas
 - 6.4.3. Formación de cambio de actitudes
 - 6.5. Las diferencias de género en relación al trabajo
 - 6.6. El perfil actual de la mexicana que trabaja

Introducción

La cultura es concebida como el resultado de la historia de un país. La psicología de los mexicanos se origina fundamentalmente en su cultura: afirmaciones, dichos, proverbios que se siguen como reglas de convivencia, sobre todo dentro de la familia. En esta unidad estudiamos las diferentes personalidades que existen en los mexicanos y su comparación con otras culturas. Esta unidad es de suma importancia ya que nos ayuda a identificar de una forma clara con la ayuda de algunas investigaciones realizadas por el Dr. Rogelio Díaz-Guerrero, que se dedicó a la realización de estudios transculturales en los que por medio de la aplicación de pruebas psicológicas y entrevistas a sujetos mexicanos y de otras naciones, explica las fallas y aciertos que existen en las actitudes dentro de las organizaciones de los mexicanos.

6. Aspectos socioculturales del mexicano en la organización

Una característica propia es que en México no importan los individuos aislados sino éstos en términos de la familia a la cual pertenecen. Por eso aparentan ser individualmente inseguros pero se sienten muy seguros como miembros de una familia.



La familia cumple un papel muy relevante, incluso en las clases sociales más bajas se acentúan algunos rasgos, por ejemplo, es más fuerte la actitud de obediencia hacia el padre.

Los mexicanos perciben que el tiempo pasa más lentamente que en sujetos de otras nacionalidades, lo que parece explicar su tardanza tradicional y esa sensación de que hay tiempo para todo.

La cultura se compone del conjunto de valores, normas, hábitos que prevalecen en un país o grupo social. El Dr. Díaz-Guerrero plantea en el caso mexicano que hay aspectos de la cultura que han evolucionado. Particularmente, existen dos profundos conceptos y comportamientos relacionados, en que el desconcierto es el más grande obstáculo para que los mexicanos como individuos y la sociedad como nación alcancen su mejor desarrollo: amor y poder. Se define operativamente de la siguiente manera:

Amor es cualquier tipo de comportamiento cuya consecuencia hace que las personas se acerquen más unas a las otras, sea esto físicamente, en forma emocional, de manera cognitiva, en forma social, o espiritualmente....El poder, por otra parte, es cualquier tipo de comportamiento a través del cual hacemos que otros hagan lo que nosotros, como individuos, deseamos que se realice.....Al poder no le importa si en su accionar las personas se acercan más entre sí o se alejan.

En la cultura mexicana hay una terrible confusión entre el ejercicio del poder y el amor. Esto produce graves problemas individuales, familiares y sociales. Dicha confusión empieza cuando la madre y el padre mexicanos buscan la satisfacción personal o el dominio y no el desarrollo óptimo de los hijos. Díaz-Guerrero también compara la cultura mexicana y la de EUA, en temas como el respeto y la posición social. Muestra la clara tendencia de la cultura mexicana hacia la supremacía del hombre y el autosacrificio de la mujer. Los estudiantes varones de ambos países respetan altamente a los hombres de edad avanzada, pero esto es más intenso en México. A los jóvenes en México se les da un respeto medio y en EUA alto. La gente rica es más respetada en México que en EUA. Los varones mexicanos



indican en forma más definitiva que los de EUA a quien se debe respetar, en cambio, las mujeres de EUA aventajan en esto a las mexicanas.

Sin embargo, en México pesan más las tradiciones que lo que una persona haya hecho para decidir si merece o no respeto. En fin, ambas culturas parten de premisas distintas, no siempre verbalizadas y concientizadas, sino aprendidas del medio social, que se presentan como hipótesis a comprobar: creencia en la superioridad del hombre sobre la mujer, sentimiento de que la madre es el ser más querido, etc. Una síntesis de características comparativas de ambas culturas muestra que:

- Los estadounidenses tienden a ser más activos que los mexicanos en su estilo de confrontar problemas y desafíos.
- Los mexicanos tienden a estar más centrados en la familia y los estadounidenses en el individuo.
- Los estadounidenses tienden a ser más complejos y diferenciados en estructura cognoscitiva que los mexicanos.
- Los mexicanos tienden a ser más cooperativos y los estadounidenses, competitivos.
- Los mexicanos tienden a ser más pesimistas y fatalistas en sus perspectivas sobre la vida que los estadounidenses
- Los mexicanos son en general más abnegados que en otros países.

Las actitudes son los sentimientos y creencias que determinan en gran medida la manera en que los empleados perciben su ambiente de trabajo. También han sido definidas como declaraciones evaluativas o juicios (favorables o desfavorables) relativos a objetos, personas o hechos. Una actitud tiene un componente cognoscitivo (opinión o creencia) y otro afectivo (emoción, sentimientos) que se traducen en un comportamiento o intención de comportarse de cierta manera hacia algo o alguien. La satisfacción en el trabajo es una de ellas. Otros ejemplos son: el involucramiento con el puesto, el compromiso organizacional, etc. En el



contexto norteamericano parecería lógico pensar que los sistemas de incentivos económicos pueden provocar una modificación de actitudes en el sentido deseado. Así funcionan los programas de premios por desempeño, por no faltar, por no llegar tarde, no desperdiciar materia prima, etc.

Como ya comenté, Díaz-Guerrero le restaba importancia al incremento salarial como forma de motivar al mexicano, sin embargo, creo que en la actualidad es relevante. También hay otras formas de modificar actitudes, en especial, la satisfacción en el trabajo, como puede ser metas más claras, supervisores más comprensivos, participación en el empleo, capacitación, mejor ambiente de trabajo. Incluso una plática o la aplicación de una encuesta pueden permitir un desahogo emocional que produzca un cambio de actitud.

6.1. La cultura del mexicano: sus orígenes

Para empezar recordaremos que se ha dicho que el mexicano tiene un complejo de inferioridad. Al respecto, los estudios muestran que lo que a primera vista parecía un complejo de inferioridad, es solo una actitud propia del mexicano que consiste en no saber valorar la importancia del individuo. Ya que lo importante en México no es cada persona, sino la familia que éste forme, se ha demostrado, por ejemplo, que mientras los norteamericanos sostienen que pelearían por los derechos del individuo, los mexicanos dicen que pelearían por los derechos de la familia.

Así, pues lo que sucede es que Juan o Pedro, como personas aisladas, son poco importantes, pero Juan y Pedro, como miembros de la familia Rodríguez o de la familia González, son importantes.

Esto es interesante porque, considerando que el mexicano tuviera un complejo de inferioridad, se pensaría también que los mexicanos serían muy inseguros. Sin embargo, los estudios han mostrado que los niños y adolescentes mexicanos emocionalmente hablando, se sienten tan seguros de sí mismos, o más, que los



de otras nacionalidades. Los mexicanos se sienten seguros como miembros de una familia, pues en la familia todos tienden a ayudarse entre sí. Este es un aspecto positivo que no debe perder la familia mexicana, cada uno de sus miembros está, casi siempre bien dispuesto a ayudar a otros de la familia, lo que es importante en la familia mexicana y no el hecho de que sea grande o pequeña.

¿De dónde surge el hecho de que en México, y en otras sociedades parecidas, la familia tenga más importancia que el individuo? Todos los estudios realizados indican que esta característica de los mexicanos, como muchas otras, proviene de la filosofía de vida, propia de su cultura, es decir de las formas de pensar acerca de nosotros y de los demás, acerca de cómo vivir mejor la vida, etc. que va pasando de generación a generación.

Todos estos descubrimientos, y muchos otros, nos hicieron pensar más y más que la psicología del mexicano estaba originada, fundamentalmente, en su cultura, es decir, por todas esas afirmaciones, dichos, proverbios que seguimos como reglas para convivir, sobre todo dentro de la familia.

A partir de esto empezamos a hacer estudios cada vez más serios sobre lo que llamamos los efectos de la cultura sobre la personalidad del mexicano, es decir, hasta qué punto estar de acuerdo y vivir de acuerdo con muchos de los dichos y maneras de pensar de los mexicanos tiene que ver con la manera en que somos y nos conducimos.

El primer estudio importante que hicimos para relacionar la cultura mexicana con la personalidad del mexicano es muy reciente, pero nos ha dado muchas sorpresas.

Los resultados nos han indicado que cuando menos hay ocho tipos de mexicanos y, además, mezclas de estos tipos. Lo más importante es que estos tipos resultan del grado en que los mexicanos aceptamos la cultura mexicana.



Hay unos que aceptan, al parecer, todos o casi todos los dichos y proverbios así como las reglas tradicionales de la cultura mexicana, pero hay otros que se rebelan a casi todos los dichos, proverbios y formas de pensar de la cultura mexicana. En medio de estos extremos hay muchos otros que, en distintos grados, mezclan el hecho de estar de acuerdo con la cultura tradicional mexicana y de rebelarse a ella.

Pasemos, pues, a la enumeración de los ocho tipos de mexicanos. Los nombres de estos tipos son:

1. El tipo de mexicano pasivo, obediente y afiliativo (afectuoso)
2. El tipo de mexicano rebelde activamente auto afirmativo
3. El tipo de mexicano con control interno activo
4. El tipo de mexicano con control externo pasivo
5. El tipo de mexicano cauteloso pasivo
6. El tipo de mexicano audaz activo
7. El tipo de mexicano activo autónomo y finalmente
8. El tipo de mexicano pasivo independiente

Es importante señalar que estos tipos de mexicanos existen tanto en hombres como en mujeres. De los ocho tipos hasta ahora descubiertos, cuatro son los más frecuentes y los que ahora, a muy grandes rasgos, descubriremos.

El mexicano afiliativo y obediente, el mexicano activamente auto afirmativo o rebelde, el mexicano con control interno activo o “íntegro” y el mexicano de control externo pasivo o “corrupto”

Si tomamos en cuenta toda la república, el mexicano mas frecuente es el obediente afiliativo. La gran mayoría de los mexicanos son obedientes, afectuosos y complacientes hasta los doce años de edad, esto es lo normal en nuestra cultura. Niños con ese tipo muestran señales de salud emocional e intelectual. Sin



embargo, si a los 15 años siguen siendo igualmente obedientes, mostrarán un retraso en varios aspectos intelectuales respecto de sus coetáneos; sus madres empiezan a pensar que sus hijos no lograrán mucho y se acentúan los aspectos de pasividad e interdependencia con los padres. A los 18 años estos niños muestran más síntomas de pasividad y dependencia de los padres y de la sociedad: son de buenas maneras, piensan que es mejor saber obedecer que mandar, etc. Estos sujetos funcionarán bien dentro de la sociedad si tienen el apoyo de sus familias y no llegan a enfrentarse solos a los duros problemas de la vida.

El tipo de mexicano actualmente auto-afirmativo, el rebelde a la cultura es frecuentemente entre los jóvenes que van a la secundaria, preparatoria y normales, y son éstos, generalmente, quienes realizan estudios superiores. Es más frecuente encontrarlos en las clases medias y altas que en las clases bajas. Ese tipo se caracteriza por ser, ya desde los doce años, mucho menos obediente que sus coetáneos ante las órdenes de sus padres y maestros; su desarrollo intelectual y su habilidad para la lectura es mayor que la de sus coetáneos, pero su relación con sus padres es difícil. Muchos de estos niños son considerados ingobernables, por sus padres; además, son más agresivos, dominantes e impulsivos que sus coetáneos y sufren algo más de ansiedad que ellos. A los 15 y 18 años siguen siendo fuertemente rebeldes ante la autoridad y rebasan a sus coetáneos en capacidad intelectual y nivel de lectura. Son, a menudo, los líderes estudiantiles. Muchos de los profesores de enseñanza media y superior poseen, probablemente, este tipo de personalidad, así como muchos políticos. Estos sujetos irán mas fácilmente a las actividades estatales que a las privadas;

Los tipos extremos se convertirán en políticos radicales de izquierda y aun en anarquistas o guerrilleros y hasta en delincuentes comunes.

Al tipo de mexicano con control interno activo, el íntegro, es menos común que los anteriores, parece integrar dentro de sí todas las cualidades de la cultura



mexicana, y puede ser obediente, afectuoso y complaciente cuando esto sea lo adecuado, pero rebelde si es necesario. Lo más interesante es que este tipo se da con la misma frecuencia en las clases altas, medias y bajas, y que sucede lo mismo en mujeres y hombres. Ya a los doce años estos sujetos presentan las características que la sociocultura mexicana considera ideales: son afectuosos con todos, complacientes y corteses con padres maestros y adultos, menos agresivos e impulsivos que sus coetáneos, más ordenados, disciplinados, limpios, metódicos y reflexivos. Estos niños son optimistas acerca de la capacidad del hombre para resolver los problemas del mundo, piensan que las metas se alcanzan estudiando y trabajando, están en contra de los compadrazgos y cualquier forma de corrupción social, etc. Son, además, más inteligentes, leen más rápido y con mayor comprensión que sus coetáneos, son aplicados y buenos estudiantes. Reúnen, en suma, lo mejor de la sociocultura mexicana y se rebelan a sus defectos. El medio social machista y frecuentemente delincuente y corrupto de la secundaria, preparatoria es particularmente difícil para ese tipo de mexicano. Algunos se convierten en los pocos líderes estudiantiles íntegros, pero la mayoría se aíslan de los grupos y se convierten en buenos estudiantes. Como adultos forman nuestros mejores profesionistas, catedráticos, científicos, empresarios y políticos.

El tipo de control externo pasivo es la cara opuesta de la medalla: es el individuo pasivo, pesimista y fatalista, siempre dispuesto a vender al mejor postor; Es obediente por conveniencia y por carácter, ¿Será el tipo servil descrito por Octavio Paz? Se desarrolla en el medio machista, violento y corrupto de muchas secundarias y preparatorias y es el que, probablemente, ha hecho de los mexicanos, en general, piensen que toda política es corrupta.

Lo importante de esta caracterología es que por fin se demuestra que hay varios tipos diferentes de mexicanos que resultan de la misma historia-sociocultura mexicana y que, obviamente, los escritores de argumento para el cine, las fotonovelas y la televisión han abusado, presentando con demasiada frecuencia



los tipos más negativos de la caracterología mexicana, en los que, por desgracia, han sido ayudados por científicos extranjeros como Oscar Lewis.

El mexicano integro y el rebelde ante la cultura también existe, lo mismo que el excesivamente pasivo y complaciente pero no necesariamente corrupto y mucho menos violento.

6.2. Los rasgos culturales del mexicano actual

Todos los que dedican sus vidas a desentrañar y comprender la mente y el comportamiento humano, tarde o temprano quedan fascinados por su aparente enorme complicación. Esta aparente enorme complicación permite que el novelista construya tramas a lo infinito, que el poeta versifique miradas de emoción, sentimientos, inclinaciones, apetitos y pensamientos, y que los seres humanos se sientan aturdidos ante tanta complejidad.

A nadie le cabe la menor duda de que el potencial de pensamientos y comportamientos humanos es infinito. Un objetivo de la psicología, particularmente de la psicología de la persona, ha sido el de buscar establecer un orden, intentar clasificar los pensamientos y las acciones, establecer las maneras más constantes de este pensar y de los comportamientos, determinar las relaciones entre unos y otros, diferenciar entre las causas y los efectos, el de distinguir entre aquellas formas de pensar y de comportarse que ayudan al individuo a satisfacer mejor sus necesidades, a vivir mejor y las que no; a distinguir las maneras de conducirse y de pensar que le permitirán alcanzar sus objetivos, de aquellas que no lo harán; a diferenciar entre comportamientos que lo satisfacen pero interfieren en la satisfacción de otros; y a destacar aquellos comportamientos que no sólo lo satisfacen a él sino que ayudan a los demás. La confusión, el desorden y el trastorno suceden particularmente si el individuo y la sociedad actúan sin limitaciones, es decir, obedeciendo exclusivamente a los impulsos o a la necesidad de los momentos, sin tener jamás en consideración las consecuencias,



en mediano o largo plazo, de los comportamientos impulsivos o de las decisiones que satisfarán inmediatamente necesidades individuales o sociales.

En el transcurso de su historia natural la humanidad ha descubierto que al actuar sin limitaciones primeramente para satisfacer las necesidades inmediatas, resulta catastrófico. Es así como nace lo que los científicos sociales llaman la cultura. En ella poco a poco se van conformando una serie de prescripciones, un conjunto en realidad de limitaciones de la manera de pensar y particularmente de comportarse, que permite que el individuo sobreviva físicamente y mentalmente, pero, en especial, que el grupo, la tribu, la sociedad, sobrevivan.

Con el paso de tiempo algunas de las prescripciones se convierten en religión, otras en gobierno y otras más en tradiciones populares.

Para que estas prescripciones, mandatos, órdenes, reglamentos, normas y leyes sean acatadas por encima de las satisfacciones inmediatas de los impulsos, los deseos y las necesidades individuales y las de grupo, se tenía que desarrollar un sistema de castigo y de recompensa.

En la religión, esto está fundamentalmente representado por el cielo y el infierno, en el gobierno, en donde la única recompensa por observar las leyes es evitar las sanciones civiles y penales, no existe la esperanza de una recompensa tan profunda como la religiosa (la felicidad eterna). Respecto de las tradiciones populares, la recompensa es la aprobación de los miembros de la sociedad y el castigo, su reconvención, su repudio, su reproche. Religión, gobierno, tradiciones populares todos estos aspectos de la cultura han ido evolucionando de manera natural a través de la historia, pero la humanidad presente, como la humanidad de los tiempos de los griegos, con frecuencia no tienen otras maneras institucionales de enfrentarse a la complicada conducta de los individuos, de los grupos y de las sociedades.



Por eso, a partir de creencias, preceptos y leyes buscan, a través de recompensas sanciones y castigos, dirigir y mejorar los diversos comportamientos para ampliar la calidad de vida individual y de la convivencia humana.

Sólo recientemente y aún de manera vacilante, empiezan a intervenir, sin institucionalizarse, los conocidos psicólogos para la educación de los hijos en el hogar y en la escuela; para mejorar la comunicación social; para ayudar a prevenir la enfermedad y, desde hace un tiempo, para mejorar la salud. Y no se les impulsa a pesar de que diversos conocimientos psicológicos, incluidos en el proceso de la educación desde la primaria, podrían mejorar significativamente, el comportamiento individual, el de los grupos y el social.

La cultura se compone del conjunto de valores, normas, hábitos que prevalecen en un país o grupo social. A título de ejemplo, algunos rasgos de la cultura estadounidense incluyen el localismo y el etnocentrismo. El primero corresponde a una visión reducida del mundo consistente en la incapacidad para reconocer que otros pueden tener formas diferentes de vivir y trabajar; el segundo, se refiere a la creencia de que los valores y usos culturales de uno son superiores a los de los demás. Otros estudios los caracterizan como informales, directos, competitivos, realizadores, independientes e individualistas, inquisitivos, les disgusta el silencio, aprecian la puntualidad y la limpieza.

A efectos de estudiar con mayor profundidad las diferencias culturales, se han elaborado algunos marcos teóricos de análisis como el de Kluckhohn - Strodtbeck y el de Hofstede. El primero identifica seis dimensiones culturales básicas: la relación con el ambiente (dominación, armonía o subyugación), la orientación en el tiempo (pasado, presente o futuro), la naturaleza de la gente (buena, mixta o mala), la orientación a la actividad (ser, controlar, hacer), en enfoque de responsabilidad (individualista, de grupo o jerárquica) y el concepto de espacio (privado, mixto o público).



Con base en este marco, EUA se caracteriza con los siguientes valores: dominación, presente, mixta, hacer, individualista y privado. En el marco de Hofstede, las diferencias se presentan en cuatro dimensiones:

- Individualismo - cooperativismo: preocupación de la gente por sí misma y su familia vs. un marco más amplio de interés y confianza social
- Distancia al poder: grado en que una sociedad acepta que el poder y la riqueza de las instituciones, organizaciones y personas esté distribuido de manera desigual.
- Evasión de la incertidumbre: grado en que una sociedad se siente amenazada por situaciones inciertas y ambiguas y trata de evitarlas.
- Cantidad en comparación con calidad de vida: asertividad y materialismo vs. relaciones sociales y preocupación por los demás.

6.3. Las subculturas delegacionales

El término subcultura se usa en la sociología, antropología y estudios culturales para definir a un **grupo** de gente con un conjunto **distinto** de **comportamiento** y **creencias** que les diferencia de la cultura mayor de la que forman parte. La subcultura puede ser estética, política, sexual o una combinación de ellas.

Las subculturas se definen a menudo por su opción a los valores de la cultura mayor a la que pertenecen, aunque esta definición no es universalmente aceptada por los teóricos. Esta posición de relativismo cultural es reduccionista. La cultura popular o no clásica, propiamente no es una subcultura sino es un instrumento de dominación.

Se manifiesta la subcultura en la gente joven –hasta los 40- por diferentes preferencias en el ocio, en el entretenimiento, en el significado de los símbolos casi como ideologías, en el uso de los medios sociales de comunicación y en el lenguaje.



En este mismo sentido se dice que las corporaciones, los pobres, las sectas y muchos más grupos o segmentos de la sociedad, con diferentes y numerosos componentes de la cultura simbólica o no material, usada para la interacción pueden ser observados y hasta estudiados como subcultura simbólicas. La interrelación de los símbolos en las subculturas estructurales precisarán un enfoque sociológico, desde la perspectiva del interaccionismo simbólico. De acuerdo con teóricos claves de las subculturas como Dick Hebdige, los miembros de una subcultura señalarán a menudo sus pertenencias a la misma mediante un uso distintivo y simbólico de estilo.

Por tanto, el estudio de una subcultura consiste con frecuencia en el estudio del simbolismo asociado a la ropa, la música y otras costumbres de sus miembros, y también de las formas en las que estos mismos símbolos son interpretados por miembros de la cultura dominante. Si la cultura se caracteriza por una oposición sistemática a la cultura dominante, entonces puede ser descrita como una contracultura.

Todos los humanos en todas las culturas tienen que enfrentarse a una multitud de problemas de la vida. Todo indica, que sin embargo, distintas culturas inspiran, fomentan y destacan distintas maneras de encarar los problemas. En la cultura mexicana el estilo de confrontación de problemas tiende a ser automodificativo o pasivo, es decir, cuando se presentan problemas que se tienen que resolver, el mexicano, tiende a modificarse a sí mismo para solucionarlos. Para el mexicano, el aceptar y aún más resignarse ante los problemas no es sólo la mejor manera, sino la manera más virtuosa. La abnegación en la madre, la obediencia de los hijos, el propio sacrificio en todo, la sumisión, la dependencia, las buenas maneras, la cortesía, el aguante, la “concha”, etc., pueden ser considerados como virtudes socioculturales mexicanas o como formas realistas de confrontación o, al menos, como formas aprobadas socialmente de enfrentarse a los problemas de la vida.



En una cultura en la que tradicionalmente para todo se ponen dificultades y en donde la economía limita considerablemente las oportunidades, esta manera de enfrentarse, cuando menos, aminora la frustración y sus consecuencias para la salud mental.

Para los estadounidenses, el estilo de confrontación de problemas es activo. Para resolver los problemas no hay que modificarse a si mismo, sino al ambiente, a la sociedad o a otros. Los estadounidenses hacen de esto una virtud y lo consideran la mejor forma de encarar la realidad. Para ellos, la vida se vive óptimamente en actividad constante. He aquí una cultura en la que la propia estima decae si se está ocioso. Pero puesto que la forma óptima, la manera virtuosa, la manera recta, aun la manera justa en la interacción con los problemas y con otros es la de encarar problemas activamente, los estadounidenses necesariamente sufren mucho para encarar la muerte, la enfermedad crónica, la deformidad, la pobreza, la obesidad; y posiblemente su tolerancia a la frustración sea mucho menor que la de los mexicanos, lo que los predispone al conflicto entre los individuos y al divorcio.

Las **diferencias** que se detectaron respecto al grado **de dinamismo** que sujetos estadounidenses y mexicanos atribuían a los conceptos, son particularmente interesantes para llevar a la realización de que no solamente los estadounidenses tienden a arrastrar activamente, y los mexicanos de manera automodificativa los problemas y desafíos de la existencia, sino que hay diferencias aún respecto a donde se percibe la actividad. Aunque de esperarse, es interesante que los conceptos tecnológicos se vean como poseedores de mayor dinamismo para los estadounidenses que para los mexicanos,

Es así que conceptos tales como aeroplano, automóvil, bomba atómica, tren, televisión fueron vistos como muchos más activos por los estadounidenses que por los mexicanos. Con una diferencia no tan grande, pero significativa, los conceptos de camión, máquina, submarino nuclear, radio, ferrocarril, viaje espacial



se percibieron como más dinámicos para los jóvenes estadounidenses que para los mexicanos. Solamente la bicicleta se apreció como más activa para los mexicanos que para los estadounidenses. En cambio, y de manera interesante, la **cama**, la **silla**, la **almohada** y la **alfombra** se perciben en la mente de los mexicanos como más activas que para los estadounidenses y esto es cierto también para innumerables artículos de vestir tales como **sombreros**, **corbatas**, **zapatos**, **suéter**, **vestido**; y para artículos alimenticios: **pan**, **mantequilla**, **dulce**, **queso**, **café**, **huevo**, **pescado**, **fruta**, **arroz**, **carne**, **leche**, **sal**, **te**, **legumbres** y **agua**, e incluso el concepto **alimento**, en general, se advierte como mas activos para los mexicanos que para los estadounidenses.

Resulta muy sugestivo precisamente que las partes externas del cuerpo se perciban como más dinámicas en Estados Unidos que en México, y que lo contrario suceda para las partes internas del cuerpo. Así, los conceptos de **brazo**, **mano izquierda**, **mano derecha**, **dedos**, **cuerpo**, **cara** y **cabeza** se consideran mas activos en Estados Unidos que en México y solamente el **cabello** y los **labios** se notan como mas dinámicos en México, los labios probablemente por los parlanchines que tendemos a ser, el cabello quizá pensando en la cabellera femenina. En cambio las partes internas del cuerpo el **cerebro**, el **corazón**, los **intestinos** y la **sangre** se ven como más activos por los mexicanos que por los estadounidenses. Esto no podría ir mejor por la tendencia de los estadounidenses a volcarse hacia el ambiente y la tendencia de los mexicanos a volcarse hacia su interior.

ciertamente más fascinante todavía es que las emociones conectadas con la automodificación se vean como más activas para los mexicanos y que, por el contrario, las emociones agresivo-competitivas se consideren como más dinámicas en los Estados Unidos. Así, la **vergüenza**, la **devoción**, la **simpatía** son mas dinámicos en los ojos de los mexicanos que de los estadounidenses y, en cambio, la **agresividad**, el **enojo**, el **desprecio**, la **determinación**, la **envidia**, el



odio, el **dolor** y el **orgullo** se conciben como más dinámicos para los estadounidenses.

Adoptar una actitud activa o una pasiva tiene múltiples consecuencias en la vida interior de los individuos. **Los mexicanos tienden a estar más centrados en la familia mientras que los estadounidenses lo están más en los individuos.**

Con frecuencia, los poetas y los filósofos sociales han señalado los patrones amplios de parentesco y estrecha afiliación entre los miembros de las familias, como una cualidad positiva que surge de la combinación de la cultura española con indígena. Las familias en México, así como también en otros países latinoamericanos, tienden a extenderse en una red de parientes que a menudo incluyen a docenas de individuos.

En 1966 se administró, a estudiantes universitarios de México y Estados Unidos, una primera versión de los cuestionarios de filosofía de vida. Uno de los reactivos bipolares consistía en el siguiente par de enunciados: a) se debe luchar cuando los derechos de la familia se ven amenazados y el otro, b) se debe luchar cuando los derechos del individuo se ven amenazados. Solo el 22% de los estudiantes universitarios estadounidenses escogieron la alternativa centrada en la familia, mientras que el 78% restante se inclinó por la opción centrada en el individuo. En el caso de los mexicanos ocurrió exactamente lo contrario: el 68% de ellos seleccionó la versión de la familia, mientras que el 32% prefirió la individual.

Los estadounidenses tienden a ser más complejos y diferenciados en estructura cognoscitiva que los mexicanos. Se descubrió que los niños bilingües de las familias mexicanas de la clase alta no difieren, en el desarrollo intelectual, de los niños estadounidenses de esa misma escuela, con padres que tienen educación y nivel socioeconómico comparable al de los mexicanos. Ahora bien, aunque no hay forma de separar los factores biológicos de los sociales en el desarrollo cognoscitivo entre las dos culturas, la evidencia sugiere firmemente



hasta ahora, que las diferencias de nivel y patrón de desarrollo intelectual entre los niños mexicanos y estadounidenses se deben primordialmente a las diferencias en premisas socioculturales, orientaciones de valores y el ambiente, sobre todo de la familia y de la escuela en las dos sociedades. Todo parece indicar que la excesiva demanda de obediencia en la familia mexicana es la culpable de que, en el estudio del desarrollo de la personalidad de dos culturas, los niños mexicanos apareados en clase social, grado escolar, sexo y educación del padre resultase con calificaciones significativamente menores en inteligencia de sus contrapartes, los niños y adolescentes estadounidenses. Sólo cuando se equipara todo lo anterior y además las oportunidades educativas se comprueba que los niños mexicanos son tan capaces de desarrollar la inteligencia como los estadounidenses.

Los mexicanos tienden a ser mas cooperativos; los estadounidenses más competitivos. Una serie de estudios realizados por los doctores Kagan y Madsen proporcionan claros testimonios de que los niños mexicanos tienden a mostrar espontáneamente espíritu de cooperación en juegos experimentales, mientras que los angloamericanos son sumamente hábiles para la competencia. Es a partir de esos estudios cuando Kagan y Madsen llegan a la conclusión de que los niños estadounidenses, a diferencia de los mexicanos, se crían en un medio de desarrollo en el que se recompensa la competencia hasta un punto tal que esta estrategia se generaliza incluso a situaciones en las que se vuelve completamente inadaptables. Como interesante observación adicional, vale la pena mencionar que los niños mexicanos-estadounidenses o chinos, que participaron en estos estudios, resultaron encontrarse entre los extremos de comparación típicos del mexicano y la actitud competitiva de los anglo-norteamericanos.

Los mexicanos tienden a ser más pesimistas y fatalistas en sus perspectivas sobre la vida que los estadounidenses. La sociedad estadounidense ha estado siempre llena de esperanza para el futuro y de optimismo sobre su destino. En contraste, la historia de México se ha caracterizado por la conquista, la pérdida de guerras, el sufrimiento a causas de devastadores tumultos internos hasta



principios del siglo XX; catástrofes como huracanes y terremotos; incapacidad de proporcionar oportunidades para el éxito personal, económico y social a las grandes masas de sus habitantes, etc.

Es comprensible que ese medio indica perspectivas fatalistas de la vida. El mexicano ha percibido comúnmente la vida, como ya lo hemos visto como algo que se debe sobrellevar en vez de gozarse: este es un valle de lágrimas. Para el mexicano el optimismo de los estadounidenses aparece incluso desconectado de la realidad, es así como, quizá llegando hasta los extremos de la licencia poética, Octavio Paz en su libro *El laberinto de la soledad* (CITE PÁGINAS) escribe:

El sistema norteamericano solo quiere ver la parte positiva de la realidad. Desde la infancia se somete a hombres y mujeres a un inexorable proceso de adaptación; ciertos principios, contenidos en breves fórmulas son repetitivos sin cesar por la prensa, la radio, las iglesias, las escuelas y esos seres bondadosos y siniestros que son las madres y esposas norteamericanas. Presos en esos esquemas, como la planta en una maceta que la ahoga, y el hombre y la mujer nunca crecen o maduran.

Octavio paz es el mexicano quien pareciera considerar que para poder madurar, es indispensable ver la vida desde un punto de vista negativo y fatalista.

6.4. Creencias, opiniones y actitudes del mexicano frente a las organizaciones

6.4.1. Conceptos

Uno de los capítulos más interesantes de Díaz-Guerrero, vinculado al tema, es el de motivaciones del trabajador mexicano, misma que se considera explicada por múltiples variables (fuerzas, motivos, necesidades, deseos, impulsos, instintos, etc.), no por una sola como han sostenido muchos psicólogos.



Parte de la revisión de algunas de las expresiones del mexicano acerca de los tópicos del trabajo que indicarían que el mexicano no está muy motivado por trabajar son: “el trabajo embrutece”, “trabajar de balde ni a tu padre”, “la ociosidad es la madre de una vida padre”, etc., para posteriormente profundizar en lo que se esconde detrás de estas expresiones.

Retoma el modelo de Maslow y sus prioridades en las necesidades que indican que no pasamos a una de orden superior hasta haber satisfecho la de orden inferior (necesidades fisiológicas, de conservación, de afecto, autoestima y realización). Muestra que si algo tiene en exceso el mexicano de niño es amor y de adulto amistad, por lo que debería estar satisfecho al respecto. Sin embargo, su necesidad de amigos y de hablar continuamente sigue siendo desusadamente intensa. También se muestra excesivamente intensa la necesidad de sentirse capaz y valioso, por lo que se le dedica mucho tiempo y energía a satisfacerla por cualquier camino, lícito o no, si tenemos dudas de nosotros mismos, la otra posibilidad de llenar la necesidad es que otros nos atribuyan capacidad, poder, inteligencia, simpatía, belleza, etc. También puede sustituirse con criterios de posición social o simplemente de disposición de dinero.

Si esta satisfacción es bloqueada en todas sus variantes, los individuos presentan sentimientos de inferioridad, de inseguridad personal y hasta debilidad y desesperanza, pudiendo incluso desembocar en el pesimismo crónico o la completa apatía. Una tendencia ya francamente anormal para compensar la falta de autoestima es fanfarronear, tratando de engañarnos a nosotros mismos. La falta de satisfacción de esta necesidad provoca que rara vez pueda satisfacer la siguiente (autorrealización) en nuestro contexto.

También agrega que hay necesidades aprendidas, entre las cuales las más importantes son las socioculturales, como el machismo. A continuación presenta un perfil hipotético del trabajador con base en la importancia atribuida a una serie de necesidades, calificadas en una escala de 0 a 10. Ellas son las siguientes,



listadas con dos calificaciones, las primeras son del autor y las segundas son de un grupo de 11 ejecutivos. A continuación se explica la fundamentación de la primera:

Hambre: 5 y 6. Casi todos los mexicanos han sufrido hambre, aguda o parcial, pero sin alcanzar su máxima intensidad.

Salud: 5 y 3. El mexicano es un poco hipocondríaco pero al mismo tiempo la cuestión de vivir o morir no parece tener mucho valor.

Sexualidad: 10 y 9. Alcanza su máxima calificación como compensación de lo que el mexicano no tiene, por eso gusta fanfarronear sobre sus éxitos.

Dinero: 10 y 8. Símbolo y compensación de muchas otras cosas, tanto por su valor real como simbólico. Por eso los aumentos de salario mejoran la eficiencia sólo temporalmente.

Temor a perder el empleo: 5 y 4. Tal temor debería ser alto por su vinculación con el hambre, sin embargo, los trabajadores rotan mucho de empleo, lo que se explica por el papel que cumple al respecto la familia mexicana.

Seguridad personal: 3 y 2. No parece preocuparle mucho al mexicano por lo que no aprecian las medidas de seguridad en el trabajo.

Amor y ternura: 1 y 4. Considera que la madre mexicana sofoca con su ternura a los niños, por lo que no cree que sea un aspecto importante.

Propia estima: 10 y 9.5. La autoestima del mexicano está bajísima, aunque la evidencia externa parece desmentirlo porque él trata de negar su complejo de inferioridad y se protege en el fanfarroneo. Lo vincula a la desventajosa situación de México después de la conquista, basándose en las ideas antropológico-culturales de Adler. En la familia se abusa de los conceptos de autoridad (padre), respeto, en la inconsistencia entre lo que se enseña y lo que se hace Y en el trato



del niño. Tampoco la situación económica ayuda a su autovaloración. El trabajador mexicano está hambriento de desarrollar su autoestima. Este es un importantísimo aspecto para motivar al trabajador, más que la mejoría irreal de salarios, si siente que lo que hace sirve a otros y contribuye al progreso de su país.

Amistad: 9 y 9. La cara amiga y el gesto comprensivo y sin críticas son necesarios para el fanfarroneo viril. Los amigos constituyen la audiencia cooperativa. Sólo cuando gana la risa hay una posibilidad sana de salvación frente a esta conducta. Es una necesidad parcialmente consciente, semiconsciente e inconsciente.

Desarrollo integral: 7 y 7.5. Cuando se presenta suele hacerlo como compensación, incluso puede serlo la actividad artística. El mexicano siempre ha sido creativo.

Mejor ambiente físico: 1 y 4. No lo valora por lo que significa en términos de salud y eficiencia sino como reconocimiento de su valor personal.

Mejoría técnica: 5 y 5.5. Esta necesidad debería ser máxima, pero si al mexicano se le indica como hacer mejor las cosas, es probable que se sienta insultado. La mejoría encontrará resistencia provocada por la susceptibilidad.

Pertenecer a un grupo: 1 y 6. Para el mexicano no es la fábrica el principal lugar de socialización, como Brown y Fromm postulan. El mexicano socializa en todas partes, sobre todo en la familia, no requiere tanto de amor ni considera que la soledad es una desgracia. Octavio Paz la describe como su “mero mole”.

Necesidad de diversión: 10 y 9.5. Para distraerse de sí mismo, olvidar lo que lo afecta, el mexicano tiene una alta necesidad de diversión. También porque necesita la sensación de bienestar que la diversión le genera, la oportunidad de soñar, de fantasear. Siente en algunos espectáculos que al fin va a tomar parte en grande en la actuación. De ahí los gritos ingeniosos, el aplauso, las carcajadas,



etc. en el cine se identifica con los personajes, vive otras vidas. En fin, este aspecto combina varias necesidades insatisfechas.

6.4.2. Aplicación en las ciencias administrativas

Como ya se comentó en el apartado anterior, conocer cuáles son las necesidades importantes para el mexicano permite buscar formas más efectivas de motivarlo en el trabajo.

Con base en el cuadro del Dr. Díaz-Guerrero, pensaríamos que las organizaciones deberían intentar mecanismos que aumentaran su autoestima, en primer lugar, y después podría pensarse en prestaciones que facilitarían su diversión (cine, teatro, baile) y también su autoestima en los deportes (clubes). Los anteriores permiten también apoyar su inagotable necesidad de socialización.

En segundo lugar estarían los aumentos de salario, cuestión que dadas las múltiples crisis económicas vividas, considero que en la actualidad han de ser más importantes que en la época en que el autor escribió. Otro canal a desarrollar sería el de premiar la creatividad de los trabajadores, lo que aumentaría su autoestima y contribuiría a la generación de una tecnología propia, adecuada a los recursos del ambiente mexicano.

En el contexto francés de las últimas décadas se ha desarrollado una corriente bastante diferente de psicoanálisis organizacional que mostraría otra vertiente de valoración de las organizaciones en México, al establecer su analogía con la madre, de tan alta significación en la cultura mexicana.

6.4.3. Formación de cambio de actitudes

Las actitudes son los sentimientos y creencias que determinan en gran medida la manera en que los empleados perciben su ambiente de trabajo. También han sido definidas como declaraciones evaluativas o juicios (favorables o desfavorables) relativos a objetos, personas o hechos. Una actitud tiene un componente



cognoscitivo (opinión o creencia) y otro afectivo (emoción, sentimientos) que se traducen en un comportamiento o intención de comportarse de cierta manera hacia algo o alguien. La satisfacción en el trabajo es una de ellas. Otros ejemplos son: el involucramiento con el puesto, el compromiso organizacional, etc.

En el contexto norteamericano parecería lógico pensar que los sistemas de incentivos económicos pueden provocar una modificación de actitudes en el sentido deseado. Así funcionan los programas de premios por desempeño, por no faltar, por no llegar tarde, no desperdiciar materia prima, etc. Como ya comenté, Díaz-Guerrero le restaba importancia al incremento salarial como forma de motivar al mexicano, sin embargo, creo que en la actualidad es relevante.

También hay otras formas de modificar actitudes, en especial, la satisfacción en el trabajo, como puede ser metas más claras, supervisores más comprensivos, participación en el empleo, capacitación, mejor ambiente de trabajo. Incluso una plática o la aplicación de una encuesta pueden permitir un desahogo emocional que produzca un cambio de actitud.

6.5. Las diferencias de género en relación al trabajo

Las sociedades masculinas definen los roles de género en forma tradicional y estereotipada, mientras que las sociedades femeninas tienen punto de vista más amplios sobre la gran variedad de roles que hombres y mujeres pueden desempeñar en el centro de trabajo y en el hogar. Además, las sociedades masculinas valoran el comportamiento asertivo y la adquisición de riqueza; las culturas femeninas conceden gran valor a las relaciones interpersonales, la atención a los demás y el equilibrio entre la vida familiar y laboral. Los países escandinavos son de cultura marcadamente femenina; Japón, de cultura marcadamente masculina, Estados Unidos de cultura moderadamente masculina. El equilibrio de las exigencias del trabajo y de la familia puede ser una tarea difícil. El problema de la adaptación se puede ver agravado cuando ambos padres trabajan. Oakley calculaba que las madres con hijos jóvenes trabajaban un



promedio de 77 hrs. A la semana en el hogar. Si se añade un trabajo profesional a esa carga de trabajo, se pueden crear extraordinarias presiones sobre las mujeres y los hombres para que cumplan con su vida de trabajo y de familia.

Silberstein concluye que, la mayoría de las parejas que trabajan tienen un estilo de vida orientado al trabajo antes del nacimiento de los hijos. Sin embargo, una vez que hay niños, el sistema de ambos sufre un profundo cambio. Las demandas pragmáticas de la vida del hogar aumentan rápidamente y no se pueden posponer, reprogramar o ignorar.

Tanto los hombres como las mujeres reconocen que la llegada de los niños crea el mayor conflicto entre el trabajo y la familia. Para la mayoría de los hombres y las mujeres, tener hijos significa estar menos horas en el trabajo. Sin embargo, el alcance y el significado de este cambio son diferentes para los hombres y las mujeres.

Karambayya y Reilly, por ejemplo, exponen que las mujeres adaptan más su trabajo a sus familias que los hombres. La necesidad de adaptarse influiría en las mujeres sobre la elección de su trabajo (asegurándose un horario flexible) o en un lugar de trabajo adecuado. Sin embargo, muchas mujeres afirmaban que su ambiente de trabajo no estaba preparado o no podía acomodarse a las exigencias de la familia. Además, algunas mujeres relataban reacciones hostiles de sus compañeros de trabajo a los embarazos. Por el contrario, los sentimientos de conflicto de los hombres entre la familia y el trabajo tienden a ser diferentes a los sentimientos de su pareja. Esta diferencia entre ambos cónyuges proviene de la idea preconcebida de los hombres de que el trabajo es principalmente para los hombres y la familia para las mujeres.

Silberstein afirma que la diferencia entre esposas y esposos en el grado de adaptación de su trabajo a los hijos se ha convertido en un foco de atención matrimonial. Las diferentes aportaciones al trabajo y a la familia es el tema



recurrente en las discusiones y exige constantes renegociaciones. En un matrimonio cuyos cónyuges trabajan, ambos llegan a su propia definición de lo que necesitan para el éxito en el trabajo y el nivel de compromiso adecuado con la familia. Por lo tanto, cada cónyuge discute desde su experiencia personal, sobre el equilibrio correcto entre el trabajo y la familia, mientras que en un matrimonio donde sólo trabaja uno, las esferas de la mujer y el marido son menos comparables.

Las parejas con trabajo a menudo mencionan una falta de control temporal sobre sus vidas. Parece que no existe suficiente tiempo para cumplir las obligaciones del trabajo y de la familia. La creación de horarios para coordinar las actividades pueden facilitar las cosas, pero el cumplimiento de los horarios pueden ser una fuente de tensión en si mismos. Otros temas relacionados con el tiempo se refieren a la falta del mismo para las actividades personales (como la diversión o el descanso) y las actividades sociales en grupo.

Las limitaciones temporales están también asociadas con la reformulación de actividades del rol en el matrimonio, como el reparto del trabajo doméstico. La falta de tiempo contribuye a la decisión de la pareja para buscar servicios externos de apoyo, como el cuidado de los niños y la ayuda con las faenas domésticas. Al examinar los costos y beneficios de los matrimonios que trabajan, Silberstein afirma que la mayoría de los matrimonios se benefician de la autosatisfacción que cada cónyuge obtiene de la realización de su trabajo. Cada cónyuge experimenta una fuente independiente de autoestima y se benefician como pareja con los estímulos combinados de la vida laboral de cada uno.

Ambos cónyuges probablemente sienten que están contribuyendo de forma similar al bienestar del matrimonio. Sin embargo, el costo de que la pareja trabaje es también considerable, asociado a la mayoría de los sacrificios con pérdida de tiempo y energía. En concreto, es probable que las parejas que trabajan guarden una mínima cantidad de tiempo y de energía para su propia relación, una vez que



han atendido a las demandas del trabajo, de los niños y de los aspectos cotidianos de la vida doméstica.

6.6. El perfil actual de la mexicana que trabaja

La situación de la mujer en nuestro país, es igual que en otras culturas: difiere de la del hombre. En México, la mujer vive una situación asimétrica y desigual respecto al hombre de generaciones atrás, aunque últimamente muestra un deseo de cambio y liberación, todavía débil, desarticulado y sólo en algunos sectores.

Tradicionalmente se le ha inculcado a la mujer que su papel principal en la vida es ser madre. Más que compañera o esposa, debe ser buena madre, lo que significa tener hijos, amarlos, alimentarlos, cuidar de su salud, preocuparse por ellos y hacerles la vida fácil. Así pasa toda su vida trabajando para ellos o para los hijos de sus hijos, porque de lo contrario pierde su razón de ser y de vivir.

Parte de la actitud dependiente de muchos mexicanos se debe a la exageración de los cuidados y atenciones de la madre hacia los hijos; quien guiada por el afán de prodigarles afecto y ternura, les impide desarrollar sus propias capacidades, pues al no permitirles separarse por completo de ella no les permite aprender a valerse por sí mismos.

El doctor Santiago Ramírez, psicoanalista mexicano, decía al respecto que la mujer mexicana es la madre perfecta, pero sólo durante el primer año de vida del niño. A pesar de que en nuestra sociedad se han registrado cambios en la concepción de la mujer, aún se sigue considerando que su papel está en el hogar y en la familia.

Una encuesta realizada por Enrique Alducín Abitia concluye que existe un ligero cambio en el concepto de la mujer como compañera del hombre y como igual de éste, en especial en los niveles medio y superior tanto de escolaridad como de ingreso, pero se le sigue juzgando como centro de la familia.



En los niveles más bajos de escolaridad e ingresos, todavía se le ve como la responsable del cuidado familiar, además se sigue considerando, en estos niveles, que está hecha para el hogar y para tener hijos. Al parecer su destino y ámbito de acción en todos los casos es el mismo. Existen diferencias importantes en la participación empresarial de la mujer en un lapso de 50 años. En 1930, 60.5 por ciento de los hombres y sólo 2.8 por ciento de las mujeres pertenecían a la población económicamente activa. Pues bien, en 1980, 76 por ciento de los hombres y 23 por ciento de las mujeres participaban de modo directo en la economía. Esto representa un incremento en la participación de la mujer en más de ocho veces en dicho periodo.

Asimismo, se ha incrementado su nivel de escolaridad y la sociedad en general tiene una actitud más abierta y flexible respecto al papel de la mujer: se añade el atributo de inteligente como deseable en ella, pero aún se requiere que, en primer lugar, sea limpia, hogareña, femenina, trabajadora, honesta y sencilla, al igual que discreta, dulce, hermosa, atenta, casta y abnegada. Dentro de este contexto, la mujer mexicana actual enfrenta cambios drásticos en su entorno, que repercuten en su vida de una manera u otra.

Ahora la mujer se encuentra con mayores oportunidades de estudiar, trabajar y tener una vida social más activa que en años atrás. Su madre, incansable, veló por ella y tal vez lo sigue haciendo, pero ella disfruta más la vida, tiene menos hijos y se siente útil no sólo para ser madre sino también para participar activamente en el desarrollo científico, comercial e industrial del país.

Esta dualidad de oportunidades, por un lado, y de los valores que tradicionalmente se le atribuyen, por el otro, crea en la mujer mexicana sentimientos de culpa. Si se dedica exclusivamente el hogar, se siente frustrada e inútil; si trabaja y es madre, siente culpa por descuidar a sus hijos y a su hogar. El cambio aún no ha sido asimilado completamente ni por el hombre ni por la mujer. La situación se



agrava cuando ella se ve obligada a dejar a sus hijos al cuidado ajeno por tener que trabajar, ya sea porque fue abandonada, está divorciada o porque su esposo no puede aportar lo suficiente para el sostenimiento del hogar. Todas estas circunstancias hacen que la mujer esté mucho más preocupada por su familia que por su trabajo, pero también mucho más necesitada de reconocimiento, estímulo y comprensión hacia su doble papel de madre y trabajadora.

Por otra parte, la educación que recibe desde pequeña refuerza su papel de servidora, ya que se le asignan responsabilidades de ayuda y cuidado de otros. Tal vez por ello se ha destacado en labores de servicio, como enfermera, maestra, secretaria, etc. Su actitud en general es la de asumir sus labores con mayor responsabilidad y dedicación, pero también requiere de más afecto y apoyo. De por sí es más propensa a reacciones emotivas y a juicios subjetivos, además y de manera inevitable se encuentra ligada a la maternidad.

Bibliografía del tema 6

DÍAZ-GUERRERO, Rogelio, *Psicología del Mexicano*, Trillas, Ciudad o País, año. (capítulo 1, 5,6 y 10)

PAZ, Octavio, *El laberinto de la soledad*, FCE, México, 1999.

Actividades de aprendizaje

- A.6.1.** Identifique los valores y principios que rigen la cultura organizacional de la empresa a la que pertenece y coméntela en clase.
- A.6.2.** Elabore un proyecto de creación de una empresa y especifique la cultura organizacional que emplearía siendo usted el fundador.
- A.6.3.** Elabore fichas de trabajo cuya finalidad sea ejercitar los conocimientos adquiridos siendo estos supervisados por el profesor.
- A.6.4.** Consulte las siguientes páginas de Internet.
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/corganizacional.htm>
 - <http://www.monografias.com/trabajos6/medicli/medicli2.shtml>



- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructo rguch.htm>
- http://galeon.hispavista.com/m_mendo/intro.htm
- <http://lightning.prohosting.com/~superte/1sem5/chiaven.htm>
- <http://copsa.cop.es/congresoiberao/base/basicos/t30.htm>
- http://www.sinergia-red.com/mas_empowerment/mas_empowerment.htm
- http://www.geocities.com/sundevil_rvh/resis.htm
- <http://www.elnacional.com/l&f/ediciones/2002/07/31/pF8s3.htm>
- <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/cambio.htm>
- <http://www.psycologia.com/articulos/ar-ponce01.htm>
- <http://www.psycologia.com/a-organ.htm>
- <http://www.infoservi.com/cgi-bin/asp/gratis/ficheros/Resistencia%20al%20Cambio%20en%20las%20Empresas.htm>
- http://galeon.hispavista.com/m_mendo/intro.htm
- <http://www.ciudadfutura.com/rutasdelalma/autotransformacion/resistenc ialacambio.htm>
- <http://www.eclac.cl/analisis/TES61.htm>
- http://eltintero.ruv.itesm.mx/num_04/articulos_cont2.htm
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/corganiza cional.htm>
- <http://www-azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art13.htm>

A.6.5. Sugiera una estrategia de aplicación.

Cuestionario de autoevaluación

1. Definición de cultura
2. Menciona por lo menos 4 tipos de mexicanos según su personalidad
3. Definición de actitud
4. Explica la diferencia de género en relación a los roles
5. ¿Qué factor influye determinadamente en la psicología del mexicano?
6. ¿Qué papel juega la familia en el mexicano?



7. La evolución de algunos marcos teóricos de análisis como el de Kluckhohn-Strodbeck y el de Hofstede tienen la finalidad de:
8. El término subcultura se define como:
9. ¿En qué área de estudio se utiliza el término subcultura?
10. ¿En qué consiste el estudio de una subcultura?

Examen de Autoevaluación

1.- Estudiante de la conducta, que se dedicó al estudio de la psicología del mexicano.

- a. Maslow
- b. Dr. Rogelio Díaz Guerrero
- c. Skinner
- d. Dick Hebdige

2.- Cumple un papel muy relevante en el mexicano

- a. El fútbol
- b. El descanso
- c. El trabajo
- d. La familia

3.- Al conjunto de valores, normas, hábitos que prevalecen en un país o grupo social se le llama:

- a. Educación
- b. Cultura
- c. Herencia
- d. Familia

4.- Tipo de comportamiento a través del cual hacemos que otros hagan lo que nosotros deseamos que realice.

- a. Comunicación
- b. Convencimiento
- c. Amor



d. Poder

5.-Son los sentimientos y creencias que determinan en gran medida la manera en que los empleados perciben su ambiente de trabajo.

- a. Conducta
- b. Respeto
- c. Actitud
- d. Reflexiones

6.-Es la creencia de que los valores y usos culturales de uno son superiores a los de los demás.

- a. Excentrismo
- b. Exhibicionismo
- c. Etnocentrismo
- d. Egocentrismo

7.-Visión reducida del mundo consistente en la incapacidad para reconocer que otros pueden tener formas diferentes de vivir y trabajar.

- a. Localismo
- b. Patriotismo
- c. Civismo
- d. Nacionalismo

8.- Generalmente la subcultura se manifiesta en la etapa:

- a. joven hasta los 40
- b. adulta
- c. niñez
- d. adolescencia



9.-Nombre de un teórico clave en el estudio de las subculturas

- a. Dick Hebdige
- b. Oscar Lewis
- c. Díaz Guerrero
- d. Santiago Ramírez

10.-Si la cultura se caracteriza por una oposición sistemática a la cultura dominante puede ser descrita como:

- a. Actitud negativa
- b. Subcultura
- c. Contracultura
- d. Manifestación Contraria

TEMA 7. LA SALUD MENTAL EN LA ORGANIZACIÓN

Objetivo Particular

Al finalizar esta unidad, el alumno analizará la naturaleza, de la salud mental: frustración, ansiedad, alcoholismo y estrés en el trabajo, dando soluciones y alternativas a cualquier problema laboral.

Temario Detallado

- 7. La salud mental en la organización
- 7.1. Definición e importancia de la salud mental
- 7.2. La salud mental dentro de las organizaciones



- 7.3. Conflicto y frustración, su definición e importancia dentro del campo organizacional
- 7.4. Ansiedad y estrés, su definición e importancia dentro del campo organizacional
- 7.5. Efectos y solución al problema del estrés laboral
- 7.6. Los accidentes dentro del campo laboral
- 7.7. Las adicciones dentro de la organización y su repercusión en el desempeño laboral

Introducción

En este capítulo se tratarán temas como la salud mental, el estrés y los conflictos laborales, situaciones que se viven a diario dentro del campo laboral.

7. La salud mental en la organización

Hay muchas opiniones acerca de los componentes y proceso de la salud mental. Es un concepto muy cargado de valor, y no es probable que se llegue a una definición unánime de él. La salud mental es un estado de bienestar psicológico y social total de un individuo en un entorno sociocultural dado, indicativo de estados de ánimo y afectos positivos (por ejemplo: placer, satisfacción y comodidad) o negativos (por ejemplo: ansiedad estado de ánimo depresivo e insatisfacción).

También puede ser un proceso indicativo de una conducta de afrontamiento: por ejemplo, luchar por conseguir la independencia, autonomía (ambos aspectos clave de la salud mental); y es también el resultado de un proceso: un estado crónico debido a una confrontación aguda e intensa con un factor estresante, como sucede en el trastorno por estrés postraumático, o a la presencia continua de un factor estresante, no necesariamente intenso.

La salud mental puede asociarse también a: características de la persona como los "estilos de afrontamiento": la competencia (incluidos el afrontamiento eficaz, el dominio del entorno y la auto eficacia) y la aspiración; son características de una



persona mentalmente sana, que se muestra interesada por su entorno y participa en actividades motivadoras.

Así pues, la salud mental se conceptualiza no sólo como un proceso o una variable de resultado, sino también como una variable independiente; es decir, una característica personal que influye en nuestro comportamiento.

Existen muchos modelos casi todos ellos procedentes del campo de la psicología laboral y organizativa, que permiten identificar a los precursores de la mala salud mental. Estos precursores reciben a menudo el nombre de "factores estresantes".

Los precursores de la (mala) salud mental son, en general, de carácter psicosocial y guardan relación con el contenido del trabajo, así como con las condiciones de trabajo y de empleo y con las relaciones (formales e informales) en el trabajo.

Pero ¿por qué hay que prestar tanta atención a los problemas de salud mental dentro de nuestras organizaciones? Son varios los motivos que demuestran la necesidad de prestar atención a los problemas de salud mental. Las estadísticas de varios países indican que son muchas las personas que abandonan su empleo por problemas de salud mental.

Además de resultar costosa, en términos tanto humanos como económicos, la salud mental en un marco legal posee directivas sobre salud y seguridad en el trabajo que entró en vigor en 1993.

Aunque la salud mental no constituye el núcleo fundamental de la directiva, en su artículo 6 se presta cierta atención a este aspecto de la salud. La directiva señala, entre otras cosas, que la empresa tiene el deber de: adoptar las medidas necesarias para la protección de la seguridad y de la salud de los trabajadores (en todos los aspectos relacionados con el trabajo), según los siguientes principios generales de prevención: evitar los riesgos; adaptar el trabajo a la persona, en



particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como a la elección de los equipos de trabajo y los métodos de trabajo y producción, con miras, en particular, a atenuar el trabajo monótono y el trabajo repetitivo y a reducir los efectos de los mismos en la salud.

¿Quién tiene mayor propensión a problemas de salud mental? Los profesionistas con elevados ritmos de trabajo y/o baja discreción respecto al uso de las destrezas tienen un riesgo de trastorno mental máximo. Un ejemplo de esto son las secretarías, camareros, obreros de la construcción, etc. Los que parecen especialmente proclives a abandonar por motivos de salud mental pertenecen al sector de servicios, como el personal sanitario y los maestros, así como los empleados de la limpieza, amas de casa y trabajadores del transporte.

Los trastornos por ansiedad, al igual que el miedo, la preocupación y los trastornos relacionados con el estrés asociados, como el insomnio, parecen mostrar una prevalencia cada vez mayor en los centros de trabajo. Los recortes de plantilla, la amenaza a los derechos adquiridos, los despidos, los rumores de despido inminente, la competencia a nivel mundial, las reestructuraciones, adquisiciones, fusiones y otras fuentes de confusión organizativa han erosionado la sensación de seguridad laboral de los trabajadores y han contribuido a crear una "ansiedad relacionada con el trabajo" evidente, aunque difícil de medir.

Los síntomas de trastorno por ansiedad generalizada comprenden "inquietud o sensación de estar en tensión o al borde de un ataque de nervios", fatiga, dificultades para concentrarse, tensión muscular excesiva y alteración del sueño. Parece probable que exista una mutua influencia de los factores organizativos relacionados con el trabajo y los propiamente personales, y que esta interacción determine la aparición, progresión y evolución de estos trastornos. Estos factores pueden ser una carga de trabajo abrumadora, el ritmo de trabajo, los plazos y una falta percibida de control personal. Las personas que, como los agentes del orden y los bomberos, desempeñan tareas peligrosas parecen correr también mayor



riesgo de sufrir estados de sufrimiento psicológico mayores y más prevalentes, como la ansiedad.

Sin embargo, hay datos de que ciertos trabajadores empleados en profesiones peligrosas consideran su trabajo "estimulante", en lugar de peligroso, y que lo afrontan mejor, en lo que a sus respuestas emocionales al trabajo se refiere. La mejora psicológica del puesto de trabajo, por medio de un nuevo diseño de los lugares de trabajo, podría erradicar o prevenir muchos de estos efectos adversos. Es preciso mejorar el entorno laboral psicológico de salud y de los programas de promoción de la salud de todos como paso imprescindible para lograr un entorno laboral confortable y así reducir el estrés.

7.1. Definición e importancia de la salud mental

A pesar de que se han examinado los nueve factores ambientales que contribuyen a la salud mental, el concepto en sí no ha sido definido todavía. Esto es, en parte, porque no existe una definición única y porque es más fácil comprender el significado de la salud mental haciendo referencia a sus determinantes. He aquí cinco componentes de una perspectiva general de la salud mental según Warr:

1. **Bienestar afectivo.** El bienestar afectivo tiene dos diferentes dimensiones: el placer y la activación. Un nivel de placer puede estar acompañado de altos o bajos niveles de activación y un nivel concreto de activación puede ser placentero o no placentero.
2. **Competencia.** La buena salud mental se ve parcialmente en términos del grado aceptable de éxito o competencia en las diferentes esferas de la actividad, como las relaciones interpersonales, la solución de problemas, el empleo pagado, etc. La persona competente tiene recursos psicológicos adecuados para afrontar las presiones de la vida. Se ha sugerido que la buena salud mental se hace patente sólo cuando una persona se enfrenta a la adversidad. Una respuesta adecuada a esas presiones requiere poseer las habilidades cognitivas y



psicomotoras apropiadas, así como creencias y opiniones que sean compatibles con la realidad.

3. **Autonomía.** La autonomía se refiere a la capacidad de la persona para resistir influencias ambientales y para determinar sus opiniones y acciones. La tendencia a la búsqueda de la independencia y la autorregulación es una característica fundamental de una persona mentalmente sana. La autonomía es una tendencia a sentir y actuar asumiendo que se es más poderoso que impotente ante las dificultades de la vida.
4. **Aspiraciones.** La persona mentalmente sana se ve como alguien que se involucra con el ambiente. Establece metas y realiza esfuerzos activos para conseguirlas. Un alto nivel de aspiraciones se refleja en una alta motivación, la vigilancia ante nuevas oportunidades y el compromiso para superar desafíos personales. A su vez, de un bajo nivel de aspiraciones resulta en una actividad reducida y en una aceptación de la situación actual, sin importar lo insatisfactoria que se presente. En la lucha por alcanzar las metas personales, se puede hacer frente a muchas situaciones estresantes y, en realidad, se pueden crear con la búsqueda de retos difíciles. La importancia de un alto nivel de aspiraciones para una buena salud mental es particularmente clara en circunstancias adversas para el individuo, en las que el deseo de cambio se puede ver como algo fundamental para una respuesta adecuada.
5. **Funcionamiento integrado.** El componente final de la salud mental es el más difícil de definir y no se parece a los otros cuatro. El funcionamiento integrado se refiere a la persona como un todo. Las personas que son psicológicamente sanas muestran equilibrio, armonía y relación interna. Fijémonos en la afirmación de Freud sobre el amor y el trabajo. Se ha sugerido que una persona sana es alguien que puede equilibrar la importancia de las dos áreas. El funcionamiento interno puede considerarse también a través del tiempo, como un equilibrio



entre la tensión aceptada durante las fases de consecución de metas y la relajación de los períodos intermedios.

La representación de Warr de la salud mental corresponde a una evaluación global de las principales dimensiones del bienestar psicológico. La competencia, la autonomía y la aspiración reflejan los aspectos de la conducta de una persona relacionados con el ambiente y, con frecuencia, determinan el bienestar afectivo.

7.2. La salud mental dentro de las organizaciones

En 1987, Warr propone que el sentimiento de bienestar del trabajo debe entenderse, primero, en términos de los determinantes ambientales generales de la salud mental. Warr identifica nueve de estos determinantes que pueden entenderse como la base del bienestar psicológico:

Oportunidad para el control. El primer determinante de la salud mental radica en las oportunidades que proporciona el ambiente a una persona para controlar los acontecimientos y actividades. La salud mental se beneficia en ambientes que fomentan el control personal. Este control tiene dos elementos principales: la oportunidad de decidir y actuar del modo elegido y la posibilidad de predecir las consecuencias de la acción. La ausencia del segundo elemento produce una forma específica de falta de control, cuando una persona tiene la libertad de decidir y actuar pero no puede predecir el resultado. Si no se conocen las consecuencias de la conducta, no se puede controlar lo que ocurrirá

Oportunidad para el uso de las habilidades. Un segundo aspecto es hasta qué punto el ambiente reprime o fomenta el desarrollo y uso de las habilidades. Las limitaciones sobre el uso de las habilidades puede ser de dos tipos: unas son las que impiden que las personas usen las habilidades que ya poseen, permitiendo en su lugar sólo conductas rutinarias, y que, son las limitaciones sobre la adquisición de nuevas habilidades, que requieren que las personas se mantengan



en niveles bajos de desempeño, a pesar de su potencial para desarrollarse en actividades mas complejas.

Metas generadas externamente. El tercer aspecto que subyace a la salud mental es la presencia de metas o desafíos generados por el ambiente. Un ambiente que no haga ninguna exigencia a la persona, no ofrece retos ni fomenta ninguna actividad o logro. Por el contrario, un ambiente que fomente el establecimiento y persecución de metas se asume que conduce a actividades que tienen un impacto positivo sobre la salud mental, ya sea intrínsecamente o a través de sus consecuencias.

Variedad ambiental. Algunos ambientes generan metas y actividades asociadas que son repetitivas e invariables. No es probable que las actividades repetitivas necesarias contribuyan a la salud mental del mismo modo que otros requisitos, los cuales introducen una novedad y rompen las actividades y situaciones rutinarias.

Claridad ambiental. El quinto aspecto que subyace a la salud mental es la claridad del ambiente de una persona. La claridad incluye dos componentes: uno es el *feedback* que se recibe sobre las consecuencias de las propias acciones y el otro es la claridad de los requisitos del rol y de las expectativas normativas sobre la conducta y el grado de aceptación de los estándares dentro del propio ambiente.

Disponibilidad de dinero. El acceso restringido al dinero puede dar lugar a muchos procesos que pueden deteriorar la salud mental. La presencia de dinero no asegura la salud mental, pero la ausencia de dinero, a menudo produce graves problemas psicológicos. La pobreza reduce la oportunidad del control personal en la propia vida, que es un determinante ya identificado de salud mental.

Seguridad física. El séptimo aspecto es un ambiente de vida físicamente seguro. Los ambientes necesitan proteger a la persona contra los daños físicos y proporcionar la adecuada seguridad con respecto a la comida, el sueño y la



vivienda. También necesitan ser razonablemente permanentes, de manera que los ocupantes puedan esperar cierta continuidad de permanencia.

Oportunidad para el contacto interpersonal. Los ambientes difieren en las oportunidades que proporcionan para que se lleve a cabo el contacto con otras personas. Ese contacto satisface las necesidades de amistad y reduce los sentimientos de soledad. El contacto interpersonal también proporciona un apoyo social que es de naturaleza emocional e instrumental, contribuyendo a la resolución de problemas mediante ayuda y consejos prácticos. Muchas metas se pueden lograr a través de esfuerzos interdependientes de varias personas. La pertenencia a grupos hace posible el establecimiento y consecución de metas que no podrían ser conseguidas por un sólo individuo.

Posición social valorada. El noveno aspecto que se considera importante es la posición dentro de una estructura social que recibe cierta estima de los demás. La estima se genera principalmente a través del valor atribuido a las actividades inherentes de un rol y su contribución. La pertenencia a un rol también proporciona una evidencia pública de que se poseen ciertas aptitudes y de que se cumplen ciertas obligaciones sociales. Con frecuencia, existe un amplio acuerdo sobre el nivel de estima que se deriva de una posición en particular.

7.3. Conflicto y frustración, su definición e importancia dentro del campo organizacional

Los conflictos, las desavenencias y controversias siempre han existido entre individuos, grupos y organizaciones.

En consecuencia, hay diferentes puntos de vista al respecto. Los tradicionalistas los consideraban de manera negativa, algo que era destructivo e irracional y que, consecuentemente, había que evitar.



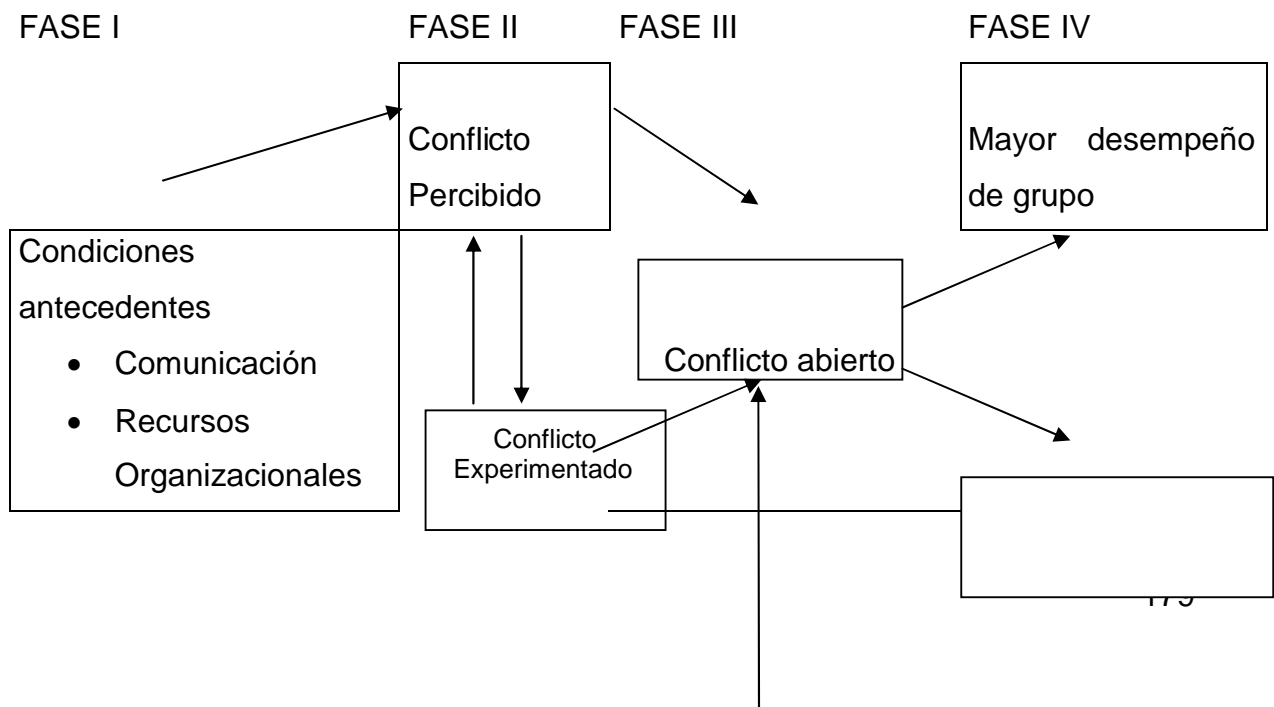
La escuela de las relaciones humanas más tarde consideró que los conflictos eran inevitables e incluso a veces resultaban benéficos para el desempeño de los grupos.

Para el enfoque interactivo los conflictos no sólo deben tolerarse, sino fomentarse, porque es muy probable que los grupos armoniosos, tranquilos y cooperativos se vuelvan apáticos, perezosos e impasibles ante las innovaciones.

EL proceso del conflicto ocurre en cuatro fases identificables:

- oposición potencial
- realización
- comportamiento
- resultados

Aunque en este sencillo modelo inevitablemente se observan lazos de retroalimentación:





- Desempeño económico deficiente
- Variables de la personalidad

Menor desempeño de grupo

- Comportamientos para el manejo de conflictos
- Competencia
 - Colaboración
 - Compromiso
 - Huida
 - Adaptación

Figura 7.1. El proceso de conflicto



Fase I: Oposición potencial

El primer paso es la presencia de condiciones que creen oportunidades para que estos se presenten. No necesitan conducir directamente al comportamiento, pero se requiere una de estas condiciones o factores para que surjan los conflictos.

Tales factores pueden referirse a cosas como pautas de comunicación, estructura organizacional y valores personales, además de la insuficiencia de recursos, amenazas de redundancias y reemplazo, y antecedentes de conflictos.

Comunicación: Diversos problemas surgen por dificultades semánticas, malas interpretaciones y “ruido” en los canales de comunicación. Es posible que las personas y los grupos tengan diferentes objetivos, metas, valores e ideologías que no hayan sido comunicados con precisión. La mala comunicación no es la causa de todos los conflictos, aunque hay muchas evidencias de que los problemas en el proceso de comunicación retardan la colaboración y fomentan los malos entendidos. Realmente, los problemas en la comunicación son causa y consecuencia de conflictos entre organizaciones y dentro de ellas.

Estructura: la estructura se refiere a la interrelación formal de la organización, como tamaño, grado de especialización y estandarización de las tareas asignadas a los miembros de los grupos; heterogeneidad de estos; estilos de liderazgo; sistemas de recompensa, y grado de dependencia entre grupos. Por tanto, el cambio en el estilo de liderazgo de democrático a autocrático o de imparcial a parcial puede provocar conflictos entre organizaciones y grupos. La estructura organizacional también se relaciona con el espacio y la especialización de las organizaciones que actúan como fuerzas que estimulan los conflictos. Cuanto más grande sea el grupo, departamento o sección y más especializadas sean sus actividades, mayor será la probabilidad de que tengan conflictos con otros. El potencial de conflicto tiende a ser mayor cuando los miembros del grupo tienen pocas habilidades, una larga inversión en su compañía y se sienten amenazados.



Variabes de diferencia individuales: Las evidencias sugieren que algunos tipos de personalidad, por ejemplo, los individuos que son demasiado autoritarios, dogmáticos y que parecen tener muy poca autoestima, conducen a posibles conflictos. Además, es probable que las personas con sistemas de valores diferentes, por ejemplo, quienes están a favor de la igualdad sobre la equidad en la distribución de retribuciones, choquen entre sí.

Fase II. Percepción y personalización

Los antecedentes ocasionan conflictos sólo cuando una o más partes se ven afectadas y están al tanto de los conflictos. Sin embargo, el que los conflictos se perciban no necesariamente significa que sean personalizados. Las personas pueden ser conscientes de sus desacuerdos con los compañeros de trabajo; sin embargo, esta situación no las hace sentir tensas o ansiosas ni influye en su comportamiento hacia sus compañeros. La esencia del conflicto es el grado en el que éste se experimenta, cuando las personas se involucran emocionalmente y las partes se sienten ansiosas, tensas u hostiles. Es relativamente fácil detectar los conflictos porque estos son “afectivos”.

Fase III : Comportamiento

En esta fase, las personas realizan actos que frustran el logro de las metas de otras personas. Tales actos pueden ser arbitrarios; es decir, es posible que exista la intención consciente de afectar al otro. El conflicto se vuelve abierto, observable. Los conflictos abiertos abarcan una amplia gama de comportamientos, desde formas sutiles, indirectas y muy controladas de interferencia hasta las pugnas directas, agresivas, violentas y fuera de control. Este comportamiento incluye desde conductas negativas en las asambleas hasta destrucción e incendios premeditados. Tal comportamiento conflictivo puede permanecer a un nivel bajo durante un lapso prolongado o intensificarse de manera repentina.

Competencia: Cuando una de las partes trata de lograr determinados objetivos, sin importar los efectos que esto tenga en las partes en conflicto, es decir, compite por



dominar. Tales pugnas por ganar o perder recurren a la autoridad formal de una superior común como fuerza dominante y las partes en conflicto usan su propia base de poder para adjudicarse el triunfo.

Colaboración: Se presenta cuando las partes en conflicto en verdad procuran satisfacer plenamente las necesidades de los demás, la cooperación y la búsqueda de resultados mutuamente benéficos. El comportamiento de las partes pretende resolver el problema y aclarar las diferencias más que conciliar los distintos puntos de vista. Por lo general los participantes consideran una amplia variedad de opciones: las semejanzas y diferencias de opinión se enfocan con más claridad y las causas o diferencias se hacen extremadamente evidentes.

Huída: Es posible que una de las partes del conflicto reconozca que éste existe, pero que se aleje o niegue. El resultado es la indiferencia o el deseo de evadir la demostración evidente de una desavenencia. Tal vez las partes opten por el distanciamiento físico y mantener un territorio distinto de los demás. Si no es posible o deseable el distanciamiento, quizás las partes nieguen sus diferencias.

Adaptación: Cuando las partes buscan tranquilizar a sus oponentes, es posible que estén dispuestas a poner sus intereses por encima de ellas mismas. Para mantener la relación, una de las partes está dispuesta a sacrificar sus propios intereses o a ceder. Esto no se debe tomar necesariamente como una señal de debilidad, ni como una apariencia.

Compromiso: Cuando las partes en conflicto deben dar algo, se produce una división y se establece un compromiso en el que no hay un ganador, o perdedor evidentemente. Por tanto, se produce al racionamiento del objeto del conflicto o, cuando éste no es divisible, una de las partes retribuye a la otra otorgándole algo de valor semejante. En las negociaciones, por lo general se requiere un compromiso para lograr un acuerdo y un convenio en los contratos de trabajo.



Fase IV. Resultados

El comportamiento de conflicto abierto y los intentos por manejar satisfactoriamente los conflictos tienen consecuencias específicas. Por otra parte se puede ver obstaculizado el rendimiento del grupo y entonces los resultados serán disfuncionales. Bien manejados, los conflictos moderados son benéficos para las organizaciones. Estos son algunos de los beneficios de los conflictos funcionales:

- Surgimiento de personas talentosas
- Necesidad de satisfacción de determinados individuos
- Innovación y cambios para resolver el problema
- Superación del aburrimiento
- Descubrimiento de nuevas formas de entender los problemas
- Restablecimiento de relaciones armoniosas

Los conflictos excesivos o demasiado intensos son perjudiciales para los individuos y las organizaciones. Las siguientes son algunas de las consecuencias de los conflictos disfuncionales:

- Pérdida masiva del tiempo
- Demostraciones de interés personal
- Daños físicos y emocionales a la gente
- Distracción de esfuerzos necesarios para el logro de objetivos de producción
- Elevados costos financieros y emocionales
- Fatiga extrema para individuos y grupos

Causas del conflicto

Actividades mutuamente dependientes: cuando dos grupos dependen entre sí para lograr sus objetivos, es posible que se esfuercen más por cooperar. Sin embargo, si fallan sus esfuerzos, los conflictos se intensifican debido a la dependencia no deseada.



Desequilibrio entre la dependencia de actividades: Cuando un grupo A depende de otro B, pero este último no depende del primero, es posible que se presente un conflicto.

Criterios de desempeño: Cuando un grupo sólo se encarga de uno de los aspectos de todo el proceso, muchas veces surgen conflictos. Por ejemplo, en ocasiones los departamentos de producción prefieren producir al mismo ritmo todo el año para evitar despidos. Por otra parte, las áreas de control de inventarios pueden optar por tasas irregulares de producción basadas en la demanda, para reducir al mínimo los costos de manejo de inventario. Es posible que la necesidad de un grupo se oponga drásticamente a las de otro.

Variación del ambiente: Cuando diferentes unidades en la misma organización utilizan diferentes procedimientos para enfrentarse a diversos ambientes, es probable que se presenten conflictos. Las diferencias radicales en procedimientos entre dos grupos que tienen distintos clientes, pueden dar lugar a resentimientos y desmoralización.

Dependencia de los recursos: Cuando dos grupos dependen de los mismos recursos, como espacio y equipo, es probable que surjan conflictos, si no se especifican con claridad las prioridades.

Capacitación especial: Cuando se reúnen equipos de diferentes disciplinas con frecuencia se encuentran estereotipos, malos entendidos y conflictos debido al uso de lenguaje especializado y la tendencia a percibir los problemas desde un punto de vista personal.

Soluciones estructurales del conflicto

Para mejorar las relaciones entre grupos y organizaciones debe haber mayor integración o colaboración entre los grupos. Las estrategias y soluciones estructurales incrementan de manera efectiva la integración. Son distintas de las



estrategias de proceso que implican un cambio en las relaciones de información formal de la organización, más que un cambio en el comportamiento interpersonal de los individuos. Es posible que las estrategia estructurales requieran la adición de por lo menos uno de los siguientes mecanismos gerenciales formales a la situación problemática:

- Jerarquía
- Planes
- Funciones de enlace
- Grupos de tarea
- Integración de funciones o unidades
- Organización matricial

Administración del conflicto

Los conflictos en las organizaciones se manifiestan como discusiones, competencia, falta de cooperación y hasta actos deliberados de sabotaje. Como se comentó antes, es posible que las discusiones y la competencia sean benéficos porque:

- Las decisiones suelen ser un método didáctico para enseñar y exponer diferentes perspectivas, siempre que no sean triviales y destructivas.
- La competencia establece y eleva los estándares y ayuda a “seleccionar” a colaboradores de más éxito.
- La competencia estimula, concentra y canaliza las energías en la dirección más adecuada. Las personas se vuelven mas centradas en las tareas, son leales y se identifican con los grupos en particular.

Frustración

Es otra causa de estrés resultado de la imposibilidad de alcanzar una preciada meta en virtud del bloqueo de una motivación (impulso). Imagínese que le queda poco tiempo para terminar un informe pero que se ve continuamente distraído por una interferencia tras otra. Hacia la mitad de la tarde, cuando advierte que es probable que no cumpla su meta, es posible que se sienta frustrado; puede ponerse



irritable, sufrir un malestar estomacal o presentar alguna otra reacción. Estas reacciones a la frustración se conocen como mecanismos de defensa, puesto que con ellos se pretende defender la identidad propia de los efectos psicológicos de la imposibilidad de cumplir una meta.

Tipos de reacciones: Una de las reacciones más comunes a la frustración es la **agresión**. Cuando las personas se muestran agresivas, es probable que ello sea reflejo del hecho de sentirse alteradas por frustraciones. Otras reacciones a la frustración son la **apatía**, el **repliegue**, la **regresión**, la **fijación**, **padecimientos físicos** y **creación de metas sustitutas**. Para ilustrarlas, se puede ejemplificar el caso de un ascenso en suspenso. Supongamos que usted cree que su supervisor se interpone en la posibilidad de que usted sea ascendido. Este obstáculo puede ser real o producto de su imaginación, pero en todo caso es real para usted; como resultado de su frustración, usted puede adoptar una actitud agresiva y demandar mejor trato, así como amenazar con recurrir a la alta dirección. O puede hacer lo contrario y mostrarse apático, y, por tanto, insensible a su trabajo o a sus compañeros. Otra reacción es el repliegue, como solicitar una transferencia o abandonar su empleo. La regresión a un comportamiento menos maduro, como la autocompasión o el enfurecimiento, también es una reacción posible. En caso de una fijación, tal vez culpe constantemente a su supervisor tanto de sus problemas como de los de los demás, sin detenerse a reflexionar sobre los hechos. Usted puede desarrollar también un padecimiento físico, como un malestar estomacal u optar por una meta sustituta, como la de convertirse en líder de un poderoso grupo informal en la política de la oficina. Todas estas son posibles reacciones a la frustración. Es evidente que por lo general no son favorables, ni para el individuo ni para la empresa, de manera que es deseable reducir las condiciones frustrantes del comportamiento organizacional.

Fuentes de frustración. Aunque en el ejemplo que se acaba de exponer se describe a la dirección de la empresa como fuente de frustración, ésta es sólo una de varias fuentes. Otro elemento importante son los compañeros de trabajo que



entorpecen el cumplimiento de metas. Pueden ocultarle a usted información de trabajo y retrasar, por tanto, sus labores. Si le transmiten información pero ésta es deficiente, usted se verá impedido de hacer un trabajo de calidad. Usted también puede sentirse frustrado por el trabajo mismo, como cuando una parte no embona o una máquina se descompone. Incluso las condiciones climáticas, como el hecho de que el día sea lluvioso, puede impedirle realizar el trabajo que se proponía.

Una fuente de frustración que a menudo no es considerada somos nosotros. Quizá las metas que usted se ha fijado excedan las posibilidades de las capacidades que posee en un momento dado. Puede ser que desee un ascenso a un puesto para el que se requiere de habilidad matemática; pero si no dominó las matemáticas en la escuela, otras personas se hallarán mejor preparadas para el puesto. El resultado es que se sentirá frustrado. Una solución madura sería volver a la escuela, dedicándole medio tiempo, y aprender las matemáticas. No obstante, tal vez no pueda invertir en ello el tiempo necesario, de manera que seguirá sintiéndose frustrado en tanto prevalezca en usted ese intenso impulso.

Entre mayor sea la motivación o impulso personal hacia una meta bloqueada, mayor será también la frustración que se experimente si la situación no cambia. Si se carece de motivación, es probable que se desarrolle entonces poca frustración.

Una de las implicaciones de ello es que cuando la dirección de la empresa pretende motivar de manera amplia a los empleados, también debe estar preparada para eliminar barreras y contribuir a que los empleados estén en condiciones de alcanzar sus metas. Esto requiere que la dirección asuma un papel de apoyo. Por ejemplo, si se demandan labores con maquinaria de precisión, el operador necesitará de la capacitación, el equipo y los instrumentos y materiales adecuados.

De igual manera, si un empleado es asignado a un proyecto especial y se le motiva a llevarlo a cabo, se precisará del presupuesto y otras convenientes formas de apoyo para impedir la frustración. La idea no es eliminar todas las dificultades



hasta el punto de que la asignación pierda interés, sino ofrecer el apoyo suficiente para que el proyecto sea razonablemente posible. La consejería puede ayudar a reducir frustraciones al permitir a los empleados elegir cursos de acción para vencer obstáculos que obstruyen el cumplimiento de metas. El consejero también puede orientar a la dirección en lo referente a obstáculos para que ésta esté en condiciones de reducirlos o eliminarlos.

7.4. Ansiedad y estrés, su definición e importancia dentro del campo organizacional

Desde hace mucho la medicina se preocupa por el efecto que el estrés tiene en la salud del hombre, pero solo en los últimos años los investigadores del comportamiento organizacional comenzaron a analizar el influjo del estrés en la conducta del trabajador. ¿A qué se debe el reciente interés por el estrés como un tema del comportamiento organizacional? Primero, el estrés parece estar vinculado al desempeño y satisfacción del empleado. Por ello el tema es una importante variable independiente. Segundo, la gerencia tiene la obligación implícita de mejorar la calidad de vida organizacional para el personal.

Dado que el estrés ha sido relacionado directamente con la enfermedad de las coronarias, su reducción favorecerá la salud general y la longevidad de la fuerza de trabajo de una empresa. Por supuesto, ello tiene además consecuencias para el desempeño.

Antes de proseguir es preciso hacer la aclaración: El tema del estrés tiene importancia para el individuo y para el grupo, así como implicaciones para el sistema de organización. Como veremos luego el grado de estrés del individuo aumenta por la acción de factores tan diversos como su personalidad, conflicto de roles o diseño del trabajo.

¿Qué es el estrés? El estrés es una condición dinámica en la cual una persona se halla ante la oportunidad, limitación o exigencia relacionadas con lo que desea y



para las cuales el resultado se considera inseguro e importante a la vez. Se trata de una definición importante.

Examinemos sus componentes más a fondo. El estrés no es necesariamente malo en sí. Si bien se suele explicar dentro de un contexto negativo también posee un valor positivo. Es una oportunidad cuando ofrece una ganancia potencial. Por ejemplo, tomemos el caso del rendimiento excelente de un atleta o que un artista logra en ocasiones de “tensión”. Esas personas a menudo se valen del estrés para superarse y dar su máximo esfuerzo.

Por lo regular el estrés se asocia a restricciones o exigencias. Las restricciones nos impiden hacer lo que deseamos. Las exigencias denotan la pérdida de algo deseado. Por consiguiente cuando se efectúa un examen escolar o cuando se hace la evaluación anual del desempeño en el trabajo, sentimos estrés porque nos enfrentamos a una oportunidad a restricciones y exigencias. Una buena evaluación nos valdrá un ascenso, mayores responsabilidades o un sueldo más alto. Pero si la evaluación no es satisfactoria quizá no logremos el ascenso e incluso, si la evaluación es muy baja podemos perder el trabajo.

Dos condiciones son imprescindibles para que el estrés potencial se haga real. Tiene que haber incertidumbre ante el resultado y éste ha de ser importante. Cualesquiera que sean las condiciones, es sólo cuando hay dudas o incertidumbre respecto a la conveniencia de aprovechar la oportunidad, eliminar la restricción o evitar la pérdida cuando sobreviene el estrés.

Es decir, el estrés es máximo en aquellos que perciben su vacilación ante su eventual triunfo o derrota, y es mínimo en las personas que consideran seguro su triunfo o derrota. Pero la importancia también es decisiva. Si ganar o perder constituye un resultado sin importancia, no hay estrés. Si para nosotros parece de importancia conservar o perder el empeño, no hay motivo para sentir estrés al someterse a una evaluación del desempeño.



7.5. Efectos y solución al problema del estrés laboral

El estrés se manifiesta en multitud de formas, el que lo experimenta con mucha intensidad puede tener hipertensión, úlcera, irritabilidad, vacila en la toma de decisiones rutinarias, pierde el apetito, está propenso a sufrir accidentes, etc. Estos síntomas pueden englobarse en tres categorías generales: síntomas fisiológicos, psíquicos y conductuales.

Síntomas fisiológicos: en el pasado, la mayor parte del interés inicial por el estrés se centró en los síntomas fisiológicos, ello se debía predominantemente al hecho de que el tema fue investigado por especialistas de las ciencias médicas y de la salud. Esa investigación llevó a la siguiente conclusión: el estrés puede producir cambios en el metabolismo, aumentar la frecuencia cardiaca y respiratoria, elevar la presión sanguínea, provocar cefaleas y ataques cardíacos. El nexo entre el estrés y algunos síntomas fisiológicos no es claro. Hay algunas relaciones constantes. Esa falta de claridad se atribuye a la complejidad de los síntomas y a la dificultad de medirlos objetivamente. Pero mayor importancia tiene el hecho de que los síntomas fisiológicos no sean de gran interés para los que estudian el comportamiento organizacional. Lo que realmente nos importa son las conductas y actitudes englobadas en las siguientes dos categorías de síntomas.

Síntomas psíquicos: el estrés relacionado con el trabajo puede provocar insatisfacción y ésta es en realidad “El efecto psíquico más sencillo y notorio” del estrés. Pero el estrés se manifiesta a sí mismo en otros estados mentales; en la tensión, ansiedad, irritabilidad, aburrimiento y aplazamientos. La evidencia indica que tanto el estrés como la insatisfacción se intensifican cuando se pone a las personas en trabajos que les imponen demandas múltiples y contradictorias o en los que no hay claridad respecto a las obligaciones, autoridad y responsabilidad del titular. De modo análogo cuando menos control tenga uno sobre el ritmo de su trabajo, mayores serán el estrés y la insatisfacción. Aunque hacen mas investigaciones para dilucidar la relación, los datos disponibles señalan que los trabajos que ofrecen poca variedad, significación, autonomía, retroalimentación e



identidad a quienes los realizan originan el estrés y reducen la satisfacción y participación personal en ellos.

Síntomas conductuales: los síntomas conductualmente relacionados con el estrés son los cambios en la productividad, ausentismo y rotación del personal, así como los que se dan en los hábitos alimentarios, mayor consumo de cigarrillos o del alcohol, habla rápida, agitación y problemas de insomnio. Cada vez más personas sufren ataques cardíacos cada año. La mitad de esos ataques son letales. Uno de cada 5 varones promedio y sanos sufrirá un ataque cardíaco antes de llegar a los 65 años de edad. No cabe duda que el estrés organizacional constituye una de las principales causas de la enfermedad de las coronarias. Además de su importancia para la calidad de la vida humana esas estadísticas tienen consecuencias directas para la organización. La cardiopatía producida por el estrés aumenta el ausentismo a cortos y largos plazos y la necesidad de sustituir a los empleados por jubilación o fallecimiento prematuros. Si bien el nexo resulta menos claro el estrés favorece también la enfermedad mental, el alcoholismo, el abuso de las drogas y otras condiciones y conductas relacionadas con el trabajo. El estrés es adictivo. En otras palabras se va intensificando poco a poco. Cada nuevo estresor persistente acrecienta el nivel de estrés del sujeto. Un estresor aislado parece relativamente importante por sí mismo, pero si se añade a un alto nivel de estrés, puede ser la gota que haga derramar el vaso. Si queremos evaluar el grado total de estrés de alguien, debemos sumar los agentes estresantes debido a la oportunidad, a la restricción y las exigencias. Otros hechos importantes es que el estrés no proviene necesariamente de un estresor. En gran medida depende de la personalidad del individuo que el estresor potencial provoque realmente un estado de tensión. Las diferencias individuales moderan la relación entre una condición de estrés potencial y la reacción ante él, las personas no reaccionan igual ante situaciones comunes de tensión, y esa diferencia se predice en lo esencial atendiendo a las características de la personalidad.



7.6. Los accidentes dentro del campo laboral

La seguridad laboral y los accidentes se encuentran entre las más antiguas preocupaciones de la psicología organizacional, remontándose a principios del siglo XX. Una de las primeras responsabilidades de los psicólogos fue desarrollar condiciones laborales más seguras. Los ingenieros también tuvieron una gran contribución, en lo referente al diseño del equipo y a la disposición de las fábricas.

Aunque se han realizado grandes avances en la mejora de la seguridad, los accidentes laborales continúan siendo una gran fuente de preocupación. Loughlin, Hepburn y Barling expusieron en 1995 unas alarmantes estadísticas sobre la seguridad laboral. Cada año mueren en accidentes o enfermedades relacionados con el trabajo 100,000 trabajadores en Estados Unidos, 400,000 sufren minusvalías y 6 millones sufren lesiones en el trabajo. Un trabajador estadounidense tiene probabilidad cinco veces mayor de morir que uno sueco y tres veces mayor que un trabajador japonés.

Los investigadores de diferentes disciplinas afrontan el problema de los accidentes laborales desde muchas perspectivas, pero la reducción de su frecuencia y gravedad, es preocupación de todos.

Los psicólogos industriales se centran en las características individuales asociadas con los accidentes e investigan los enfoques tradicionales (selección de personal, diseño del trabajo y capacitación) para la reducción de accidentes.

Los higienistas industriales ven a las enfermedades profesionales como una consecuencia de sucesos o accidentes recurrentes.

Los técnicos de seguridad consideran a los accidentes como el resultado de una secuencia de actos o sucesos con consecuencias no deseadas, como una lesión, daños en las instalaciones o una interrupción del trabajo.



Los accidentes y las lesiones no son lo mismo. Una lesión es la consecuencia de un accidente, pero también ocurren muchos accidentes sin lesiones. Aunque los psicólogos se preocupen de los accidentes, sin distinguir entre accidentes con o sin lesiones, normalmente se presta más atención a aquellos accidentes que provocan lesiones.

En un intento de lograr que las personas sean más conscientes de la probabilidad de tener accidentes, los investigadores han calculado esta probabilidad como resultado de, por ejemplo, los kilómetros conducidos, los viajes emprendidos, etc. Sin embargo, Sheelhy y Chapman encontraron en 1987 que un aumento en la probabilidad objetiva de un accidente parecía generar un rechazo proporcional de su posible existencia (es decir, la probabilidad percibida) por parte de las personas, reduciendo, por tanto, su capacidad de sensibilizarlas sobre su existencia.

Más aún, cuando ocurren los accidentes y lesiones, a menudo hay una fuerte tendencia a determinar quién es culpable de su existencia y a buscar sus causas.

Como observaron Senders y Moray en 1991, con frecuencia es muy difícil identificar una sola causa de los accidentes, especialmente en aquellos que impliquen un error humano.

Reason expuso en 1994 que, actualmente, la profesión médica ha reconocido los errores de los médicos en los diagnósticos de sus pacientes. Reason afirmó “Este nuevo espíritu de apertura ha conducido ahora a un creciente número de provechosas asociaciones de investigación entre doctores (en especial anestesiistas) y especialistas en factores humanos” (cite fuente)

Enfoques psicológicos para la reducción de accidentes

Enfoques para lograr una mejor unión entre el trabajador y el lugar de trabajo. El primero se basa en las diferencias individuales e implica la selección de las



personas que tengan las características que se creen necesarias o deseables para las necesidades laborales específicas. Este es el enfoque de selección de personal, el equivalente a “encontrar las estacas adecuadas para la forma de los agujeros”. El segundo enfoque es capacitar a las personas en las habilidades, conocimientos o aptitudes necesarias. Este es el enfoque de capacitación de personal, equivalente a “dar nueva forma a las estacas para acomodarse a los agujeros”. El tercer enfoque es la modificación del lugar de trabajo para proporcionar una mejor adaptación a las aptitudes y características. Este es el enfoque de diseño de trabajo o ergonómico, el equivalente a “dar nueva forma a los agujeros para que se adapten a las estacas”. Todos estos enfoques se utilizan para reducir los accidentes laborales, actividad cuyo criterio es un ambiente laboral más seguro.

Enfoque de la selección de personal

El enfoque de la selección de personal es la búsqueda de las diferencias individuales que puedan predecir los accidentes. Este paradigma sigue dos caminos: la predicción de grupo y la predicción individual. La predicción de grupo ha tenido un notable éxito en la predicción de accidentes. Es la base sobre la que operan las compañías de seguros y funciona de la siguiente manera. Basándose en casos de cientos de miles de muestras, las compañías de seguros calculan la probabilidad de accidentes de carretera en función de muchas variables, como la edad, sexo, estado civil, etc. Desde un punto de vista estadístico, se obtiene que los conductores jóvenes (menores de 25 años), solteros y varones tienen más probabilidades de tener accidentes que las personas con otras características.

Enfoque ergonómico

El diseño de un ambiente de trabajo más seguro es uno de los más antiguos e importantes objetivos de los ergonomistas o de los psicólogos de la ingeniería. Este apartado revisará unos pocos ejemplos de esta actividad. Muchos obreros industriales utilizan herramientas para ejecutar su trabajo. Si las herramientas no toman en cuenta las limitaciones del cuerpo humano, para su diseño, pueden



ocurrir lesiones. Una lesión común relacionada con el trabajo es el síndrome del túnel carpiano, una dolorosa lesión de la muñeca. Esta lesión ocurre, a menudo, en personas cuyos trabajos requieren de un constante movimiento de los dedos y manos.

Enfoque de la capacitación del personal

La capacitación de personal implica algo más que la selección de un método para mejorar las habilidades. También implica la creación de una atmósfera que apoye la formación y recompensa para mejorar a las personas capacitadas. El enfoque de capacitación de personal en seguridad incluye todo lo tratado sobre los otros tipos de capacitación y representa un importante enfoque para la reducción de accidentes. Como en toda capacitación, los empleados deben estar motivados. Con el entrenamiento en seguridad, los empleados deben tener una razón para comportarse con seguridad. Por tanto, la capacitación pretende hacer de la seguridad un resultado deseable. Todos los programas de formación se llevan a cabo en un clima, el cual le otorgan un cierto grado de importancia; en algunas organizaciones, la capacitación puede tener una gran valoración; en otras, puede recibir sólo un poco interés. Dedobbeleer y Beland exponen en 1991 que un clima efectivo de seguridad es aquel en el que la dirección tiene un firme compromiso con esta seguridad y el que los trabajadores se involucran en ella.

Visión general: las organizaciones no necesitan limitarse a un enfoque para reducir los accidentes. De hecho, Peters sugirió en 1991 que una organización prudente debe adoptar un amplio programa que utilice varios enfoques. Cada uno tiene sus propias ventajas; cuando se utilizan combinados, disminuye la probabilidad de los accidentes.

7.7. Las adicciones dentro de la organización y su repercusión en el desempeño laboral

El alcoholismo presenta un problema médico y de trabajo muy importante de modo que los patrones deben elaborar normas y programas responsables para



resolverlo sin poner en peligro los derechos a la intimidad. Se ha calculado que entre 5 y 10% de los empleados son alcohólicos, y que le cuestan a la empresa más de 10 mil millones de dólares al año a causa del ausentismo, trabajo deficiente, productividad perdida y costos relacionados.

Los índices de ausencia por parte de los trabajadores alcohólicos son de dos a cuatro veces superior a los del resto del personal. Contrariamente a la creencia popular, los alcohólicos se encuentran más o menos en la misma proporción en todas las clases de industrias, tipos de ocupación y niveles de empleo. En algunas ocasiones el ambiente del trabajo suele contribuir al alcoholismo de los empleados, pero los hábitos y los problemas personales son también causas importantes. En muchas circunstancias, estos ya tenían un alto grado de alcoholismo cuando fueron contratados por la empresa.

El **abuso de otras drogas**, además de alcohol, sobre todo de las que se consideran fuertes como la heroína, suelen causar problemas graves tanto para patrones como para empleados. La gravedad del problema de las drogas fuertes quedó demostrada en una encuesta realizada entre 95 adictos, casi siempre a la heroína, que trabajan durante el periodo en que las usaban: un total de 91 de ellos declaró que habían estado bajo la influencia de ellas durante las horas de trabajo, y 40 afirmaron que las habían ingerido en los baños de la compañía.

Otro aspecto que resulta más grave aún desde el punto de vista de otros empleados, es que 48 de los drogadictos dijeron que habían vendido algunas a otros trabajadores, y 68 especificaron clases de actividades delictivas dentro del trabajo. Por ejemplo, 28 de ellos manifestaron robos de efectivo o cheques del patrón y/o los empleados, y 37 admitieron haber robado material de la empresa con el fin de poder seguir adquiriendo heroína. Estas estadísticas revelan que el patrón de conducta de los adictos a drogas fuertes constituyen una amenaza grave para cualquier organización.



Los **programas** de la compañía **para tratar el abuso** de las drogas que no sean el alcohol, sigue por lo común los mismos patrones que los del alcoholismo, excepto que debe ser mas estricto debido a la mayor probabilidad que tiene el drogadicto de incurrir en un comportamiento delictivo dentro del trabajo. La mayoría de las compañías combinan el tratamiento del alcoholismo, la drogadicción y problemas conexos en un solo programa para tratar a los individuos con problemas médicos y conductuales. Normalmente, el programa se refiere tanto a la prevención como al tratamiento.

Hay muchas empresas que muestran recalcitrantes a **contratar a ex drogadictos**; otras, reconociendo la necesidad de brindar empleo a los que se han rehabilitado han comenzado a experimentar con programas de empleo minuciosamente controlados. Por ejemplo, una compañía contrato a ex adictos a la heroína ya rehabilitados, con la condición de que llevarán regularmente muestras de orina para sus análisis, con el objeto de la seguridad de que no volverían a usar heroína u otras drogas fuertes. ¿Se podría considerar esto como una violación indebida del derecho a la intimidad, o esta justificado en vista del peligro del comportamiento delictivo si el empleado vuelve a utilizar drogas fuertes?

Bibliografía del tema 7

DAVIS, Keith, *El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*, Mc Graw Hill, México, 1991.

MUCHINSKY, Paul M., *Psicología Aplicada al Trabajo*, Thomson. Learning, Ciudad o país, 2002. (capítulo 10 y 15)

ROBBINS, Stephen, *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996.

Actividades de Aprendizaje

A.7.1. Cite hechos que representen y justifiquen la definición de salud mental.



- A.7.2.** Comente y discuta con sus compañeros del grupo de estudio la importancia de la salud mental.
- A.7.3.** Investiga en una organización de tu comunidad cómo enfrentan los directivos los conflictos que surgen entre los miembros de la misma.
- A.7.4.** Si trabajas en una empresa, pregunta a los directivos de la misma cómo evitan el estrés laboral en sus empleados, y en sus compañeros, hagan propuestas para evitar el estrés laboral.
- A.7.5.** Genera con tus compañeros de clase una serie de propuestas para evitar los accidentes dentro del campo laboral.

Cuestionario de Autoevaluación

1. Menciona cinco componentes de la salud mental según Warr.
2. Menciona las cuatro fases que conforman el proceso del conflicto.
3. Menciona por lo menos tres causas de conflicto.
4. ¿Qué es la frustración?
5. Mencione por lo menos tres fuentes de frustración.

Examen de Autoevaluación

Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y marque la opción que considere correcta.

1. Dentro de las organizaciones un aspecto psicológico que es de suma importancia se refiere a :
 - a. neurosis
 - b. psicosis
 - c. esquizofrenia
 - d. salud mental

2. Son inevitables e incluso a veces resultan benéficos para el desempeño de los grupos:
 - a. ausencias
 - b. rivalidades



- c. fallas
 - d. conflictos
3. Es el resultado de la imposibilidad de alcanzar una preciada meta en virtud del bloqueo de una motivación.
- a. molestar
 - b. frustración
 - c. reflexión
 - d. perseverancia
4. Produce efectos no deseados como: tensión, trastornos en el sueño y disminución en el desempeño laboral:
- a. mala comunicación
 - b. despidos
 - c. estrés
 - d. jubilación
5. Designan los estímulos que se generaron en el trabajo y que tienen consecuencias negativas, físicas y psicológicas.
- a. conflictos de roles
 - b. tareas complejas
 - c. agentes completos
 - d. agentes estresantes
6. Enfoques que buscan lograr una mejor unión entre el trabajador y el lugar de trabajo:
- a. Selección de personal, capacitación de personal, diseño de trabajo
 - b. Higiene, armonía, seguridad en el empleo
 - c. Evitar enfermedades, seguridad médica, bienestar emocional
 - d. Asegurar al trabajador, mantenerlo vigilado, cuenta con vacaciones



7. Se encargan de diseñar un ambiente de trabajo más seguro:
 - a. Arquitectos
 - b. Ergonomistas
 - c. Diseñadores
 - d. Psicólogos

8. El alcoholismo y el consumo de drogas son problemas globales que afecta:
 - a. todos los aspectos de la vida
 - b. aspectos familiares
 - c. aspectos laborales
 - d. ninguno de los anteriores

9. Los criterios de desempeño más globales, como las ausencias, los accidentes y los robos son frecuentes por:
 - a. mala alimentación
 - b. frustración
 - c. inconformidad en el trabajo
 - d. consumo de alcohol y drogas

10. El aburrimiento es un fenómeno psicológico o una reducción de la capacidad mental y es el resultado de:
 - a. la inseguridad
 - b. la monotonía
 - c. la desconfianza
 - d. la apatía



TEMA 8. CÓMO PUEDEN INFLUIR LOS ELEMENTOS PSICOLÓGICOS EN LA TOMA DE DECISIONES DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

Objetivo particular

Al finalizar esta unidad, el alumno analizará y explicará el proceso de las variables psicológicas en la toma de decisiones y conocerá los modelos normativos de la misma individualmente.

Temario Detallado

8. Cómo pueden influir los elementos psicológicos en la toma de decisiones dentro de las organizaciones
- 8.1. Personalidad, temperamento y carácter
- 8.2. Aspectos psicológicos de la toma de decisiones
- 8.3. La toma de decisiones y sus diferencias en función del género
- 8.4. Modelos actuales para la toma de decisiones
- 8.5. Test de personalidad

Introducción

La toma de decisiones es un proceso en el que uno escoge entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros nos pasamos todos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella. El alumno entenderá y aplicará todo lo visto en este capítulo para poder aplicarlo en su lugar de trabajo o ¿por qué no? en su vida diaria.

8. Cómo pueden influir los elementos psicológicos en la toma de decisiones dentro de las organizaciones

La toma de decisiones en una organización se circunscriben a todo un colectivo de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos de empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia en el trabajo de mando, es por eso que este capítulo nos ayuda a



entender de una manera óptima todo lo que hay detrás de una buena toma de decisión desde las diferentes percepciones que existen de los problemas, hasta la búsqueda de las soluciones para llegar a una buena toma de decisiones.

Las decisiones, al igual que los problemas pueden estar divididas en dos categorías. Como se mostró, las decisiones programadas o rutinarias son la manera más eficiente de tratar problemas bien estructurados. En cuanto a los problemas mal estructurados, los mandos recurren a las decisiones no programadas para intentar soluciones únicas.

Decisión programada. Las decisiones son programadas en la medida en que son repetitivas y rutinarias, así mismo en la medida en que se ha desarrollado un método definitivo para poder manejarlas. Al estar el problema bien estructurado, el mando no tiene necesidad de pasar por el trabajo y gasto de realizar un proceso completo de decisión. El **procedimiento** son los pasos secuenciales que un mando puede usar para responder a un problema estructurado. La única dificultad real está en identificar el problema, una vez el problema identificado el proceso es de acción inmediata.

Decisión no programada. La reestructuración de una organización o cerrar una división no rentable, son ejemplos de decisiones no programadas. Sus características es que son únicas y no concurrentes. Cuando un mando confronta un problema mal estructurado o uno que es nuevo, no tiene solución instantánea. Requiere de un tratamiento específico y a su medida. La creación de una estrategia de mercado para un nuevo producto representa un ejemplo de decisión no programada. La forma en que las personas toman decisiones puede ser útil para predecir sus comportamientos. Los métodos de racionalidad total parten de un modelo que busca optimizar algún resultado (maximizar ganancias, minimizar costos, etc.). Para ello siguen los siguientes pasos:

- Necesidad de tomar una decisión



- Definición de los criterios para la toma de decisiones
- Ponderación de los criterios
- Desarrollo de alternativas
- Evaluación de alternativas
- Selección de la mejor alternativa

Ello implica una serie de supuestos subyacentes en el concepto de racionalidad que rige las conductas consistentes para el logro de un fin, mediante la selección de alternativas que maximicen el valor. Estos supuestos incluyen:

- Inexistencia de conflictos respecto de las metas
- Conocimiento de todas las alternativas
- Preferencias claras, cuantificadas
- Preferencias constantes
- Posibilidad de identificar la alternativa que califica mejor

En la práctica el modelo se usa poco, es más bien normativo, indica la forma en que deben tratar de tomarse las decisiones para que sea más probable la solución. El modelo de racionalidad limitada fue propuesto por Herbert Simon, cuestionando la capacidad humana para alcanzar soluciones óptimas. Los individuos reales toman sus decisiones basándose en modelos simplificados que extraen las características esenciales de los problemas sin pretender captar toda su complejidad. También se le denomina modelo satisfactor ya que se conforma con seleccionar la primera opción suficientemente buena que aparece. No se hace un planteamiento exhaustivo de las alternativas ni tampoco de sus posibles consecuencias. Este método es más realista, menos pretencioso que el anterior, explica mejor la forma en que las personas toman decisiones.

Existen otros modelos menos racionales como el del favorito implícito o el basado en la intuición y la experiencia. La percepción es el proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de darle



significado a su ambiente. Distintos factores pueden distorsionarla y giran alrededor del propio perceptor, del objeto percibido y de la situación. Entre los primeros figuran las actitudes, los motivos, los intereses, la experiencia anterior y las expectativas. Los segundos incluyen el movimiento, el sonido, el tamaño, la relación del blanco con su entorno, el parecido, etc. Finalmente, el momento en que se ve el objeto puede influir en la atención, al igual que el lugar, la luz, el calor, etc. Lo anterior provoca que no todas las personas percibamos una situación como problema, o sea como una discrepancia entre el estado actual de las cosas y el deseado. Aún considerando varias personas que existe un problema, éste puede ser definido de distinta forma.

Esa forma de conceptualizar el problema será la que dará origen a un proceso decisorio para su solución. También las alternativas a considerar y sus ventajas y desventajas dependerán de las percepciones de cada participante en la decisión.

La mayor parte de las organizaciones, gubernamentales o lucrativas, tomaban en el pasado sus decisiones con base en el análisis económico y en factores tecnológicos. La importancia que ha ido cobrando la sensibilidad social ha dado origen a un modelo socioeconómico de la toma de decisiones, en que los costos y beneficios son considerados con los valores tradicionales. Las organizaciones se están volviendo más humanas y están aprendiendo a funcionar en mayor armonía con la naturaleza. Lo anterior ha hecho que, en EUA, se opere con una perspectiva más holística del comportamiento organizacional y otras áreas administrativas, que ha tomado conciencia de las importantes discrepancias existentes entre las expectativas sociales y las respuestas de las empresas, fundamentalmente en materia de protección ambiental, relaciones de la comunidad, protección al consumidor, prácticas en el empleo y, en menor grado, condiciones de trabajo, pago y prestaciones adicionales.



Con la integración de los trabajadores a los procesos decisorios se han desarrollado una serie de métodos para generar alternativas de solución y adoptar decisiones. Las mismas pueden llevarse a cabo como:

- **Grupos interactuantes:** los miembros interactúan cara a cara y se presentan procesos de presión e influencia sobre ellos.
- **Tormenta de ideas:** estimulación conjunta de generación de alternativas, absteniéndose de criticarlas.
- **Grupo nominal:** restringiendo la discusión o comunicación interpersonal, o sea que, si bien todos los miembros están físicamente presentes, cada uno opera independientemente.
- **Técnica DELPHI:** los miembros actúan por separado pero sus opiniones se agrupan en forma sistemática mediante tratamientos estadísticos.
- **Reuniones electrónicas:** los participantes escriben mensajes anónimos mediante el apoyo de medios electrónicos.

8.1. Personalidad, temperamento y carácter

En la formación de la **personalidad** están involucrados diversos factores, los cuales podrían englobarse en dos ramas principales: La herencia y el medio circundante. La herencia determina el género biológico, la constitución física y, en algunos casos, la longevidad.

El medio circundante hace referencia al medio geográfico y social. La interacción de estos dos factores –herencia y medio circundante– determinan los aspectos cognoscitivos, afectivos y motivacionales, así como los comportamientos que integran la personalidad de un individuo. Aunque dicha integración no es una suma de esos factores, sino una interrelación entre ambos.

La Herencia. Es el material genético que poseemos desde el momento en que somos concebidos y que llega a nosotros después de varias generaciones como



un caudal de características biológicas, que al interactuar con determinados fenómenos ambientales (físicos y socioculturales) hacen que determinados comportamientos sean posibles. Es necesario aclarar que el comportamiento no se hereda; lo que se hereda es una constitución biológica tal que, en ciertos ambientes, los individuos tendrán determinadas características personales y comportamientos, y no otros.

El **medio circundante** puede considerarse tanto físico (geográfico) como social.

- El medio físico. Se refiere a aquellos aspectos de nuestro entorno, tanto de tipo geográfico natural –clima y temperatura, humedad, altura sobre el nivel del mar, características de cada región (costa, montaña, desierto)–, como a ambientes diseñados.

Es indudable que el medio físico en el que vivamos, sea geográfico, natural o diseñado, ejerce una influencia en nuestra personalidad. Dependiendo del lugar donde vivamos, ya sea en el campo o en la ciudad, o en una zona montañosa o costera, mostramos actitudes diferentes ante la vida. Quienes han crecido en un ambiente costero, por lo general, se muestran más alegres y bulliciosos que quienes lo hicieron en una zona montañosa o en el bajío.

- El medio social. Nuestra personalidad recibe influencia social, pues desde nuestra infancia las personas con quienes convivimos ejercen sobre nosotros cierta influencia: nuestros padres, hermanos, abuelos y parientes en general; nuestros vecinos, compañeros, conocidos y amigos. Y aunque todas las personas que nos rodean influyen sobre nosotros también reciben nuestra influencia, lo cual se da en una constante interrelación. El medio social imprime sobre nosotros un sello que, de cierta manera, nos conduce a lo que debemos hacer y cómo ejecutarlo, y nos transmite una cultura.



Nuestro **temperamento** se relaciona con aspectos biológicos determinados por la herencia, los cuales han sido identificados como parte de nuestra constitución física (que pese a no darse sin influencias ambientales, es más evidente en lo genético), ya que esta constitución física está integrada en parte por el sistema nervioso y nuestras glándulas endocrinas, los cuales determinan en mayor o menor grado, nuestro estilo personal de responder, sentir y actuar ante el entorno.

El temperamento es nuestra forma de ser, en cuanto al funcionamiento de nuestro organismo en general y se manifiesta en tendencias específicas, como mostrar mayor o menor susceptibilidad ante circunstancias favorables o adversas o reaccionar en forma rápida o lenta a ciertas situaciones ambientales y estímulos que generan tensión. El carácter, en cambio, se refiere a aspectos relacionados con nuestra experiencia a saber: educación y aprendizaje; y se considera como un aspecto persistente de la personalidad de cualquier persona. Así pues, nuestro carácter está conformado por las primeras experiencias de interacción con nuestro mundo familiar y cultural. Asimismo, implica cierto ajuste de nuestro temperamento (constitución física) a las exigencias del mundo y a las personas que nos rodean.

Por ello, podemos considerar que la formación del **carácter** es resultado del esfuerzo y de la disciplina que nos impone el mundo exterior y que nos imponemos a nosotros mismos. Si bien el temperamento es una cuestión más relacionada con la herencia, el carácter concierne a lo adquirido de nuestras experiencias. Por esta razón, en mayor o menor medida, la calidad humana de una persona se expresa a través de su carácter.

8.2. Aspectos psicológicos de la toma de decisiones

Las decisiones son un tema de gran repercusión en la propia persona, por lo que se han desarrollado numerosos estudios psicológicos en esta línea. Cuando una persona es capaz de decidir sobre un aspecto determinado de su entorno o de su vida, su autoestima crece hasta proporcionarle una mayor seguridad acerca de su competencia.



Esta sensación de ser competente repercute a la vez en tener una confianza mayor para realizar numerosas actividades que de otra manera la persona no se atrevería a realizar.

Decidir es una fuente de poder y quizá esto sea lo que más atemoriza a muchos de los directivos acerca de la poca iniciativa y capacidad de realización de muchos de los miembros de sus instituciones. ¿Cómo esperar que una persona sea capaz de realizar trabajos extraordinarios, si siempre se siente incompetente?

Experimentar la competencia constituye un elemento necesario para propiciar en los seres humanos la confianza en sí mismos, que es indispensable para asumir riesgos.

Cuando las opiniones de las personas no son escuchadas o son ignoradas, cuando se les impide ejercer las mínimas decisiones y siempre deben consultar cualquiera de ellas por insignificante que parezca, el directivo estará construyendo una organización de personas que carecerán de la fuerza suficiente hasta para realizar bien su trabajo.

La más importante de las actividades administrativas, la tarea más común y la función más relevante de los altos funcionarios es la toma de decisiones.

Esencialmente, la toma de decisiones está vinculada con el procesamiento de la generación de alternativas y luego elegir entre ellas. Cabe mencionar que las decisiones en la Organización pueden dividirse en varios grupos y cada una de ellas consta de varias etapas. Por ejemplo:



Figura 8.1. poner nombre

Decisiones Operacionales: generalmente con efectos de largo plazo y de naturaleza rutinaria.

Decisiones Tácticas: casi siempre con efectos de mediano plazo y de naturaleza no rutinaria, pero que no llegan tan lejos como para revisar los objetos de la organización.

Decisiones Estratégicas: por lo común con efectos de largo plazo y relacionadas con los objetivos de la organización.

Desde el punto de vista psicológico, la resolución de problemas implica cuatro facetas:



1. **Creatividad** para identificar alternativas que hasta el momento no se habían contemplado.
2. **Pensamiento lógico**, para diseñar los mecanismos que nos permitan probar las ideas propuestas.
3. **Conocimiento del campo**, proceso o teoría, para guiar nuestras conclusiones en torno a la viabilidad y a la utilidad de las alternativas, con base en los datos aportados por las comprobaciones, y toma de las decisiones correctas.
4. **Bloqueos psicológicos**, que puede entorpecer el proceso de solución de problemas.

Las habilidades personales que se requieren poner en práctica cuando se pretende la resolución de un problema son las siguientes:

- 1) Habilidad para anticiparse a los hechos.
- 2) Habilidad para reconocer un problema cuando éste se presenta e identificar su raíz o fuente.
- 3) Habilidad para obtener, analizar y utilizar datos.
- 4) Habilidad para escuchar, especialmente las quejas y los reclamos.
- 5) Flexibilidad en el análisis de rutas posibles de acción.
- 6) Creatividad.
- 7) Habilidad para estar adecuada y oportunamente informado de los hechos relevantes de la organización, a fin de identificar los momentos más convenientes y las repercusiones posibles de las acciones en cada instante.
- 8) Habilidad para comunicar la filosofía organizacional.
- 9) Capacidad de recibir presiones sin alterar la lógica del juicio.
- 10) Habilidad para tomar las decisiones convenientes.
- 11) Habilidad para probar las ideas que surgen.



8.3. La toma de decisiones y sus diferencias en función del género

Los estándares de masculinidad destacan en una sociedad en la que los roles de género social están claros: los hombres se supone que son asertivos, duros y orientados al éxito material, mientras que las mujeres se supone que son más modestas, sensibles, y preocupadas por la calidad de vida.

Los estándares de feminidad destacan en una sociedad en la que los roles de género social se solapan: tanto los hombres como las mujeres se supone que son modestos, sensibles y preocupados por la calidad de vida. De esta forma, la masculinidad guarda relación con los roles sociales de competitividad, ambición y asertividad, tradicionalmente asignados al varón, y la feminidad con los roles asociados al entorno social, modestia, solidaridad, etc.

En el escenario organizativo tiene también su representación esta dualidad de roles de géneros de tal forma que en culturas calificadas como masculinas se prefieren grandes industrias manufactureras, lo que se refleja, por ejemplo, en países como USA y Reino Unido, frente a la tendencia a pequeñas empresas de servicios en las culturas femeninas como las de Holanda, Suiza o Dinamarca.

Otra diferencia palpable en las organizaciones es la desigualdad de salarios por género que, se encuentra más pronunciada cuando el índice de masculinidad toma valores superiores.

También respecto al papel que desempeñan los dos géneros ante los resultados, podemos distinguir diferencias, puesto que si bien los hombres y las mujeres desarrollan un papel activo en la consecución tanto de los resultados como de las relaciones en las sociedades orientadas hacia la feminidad, son los hombres los que se encargan de los resultados y las mujeres de las relaciones cuando los valores culturales giran en torno a la masculinidad, es decir, hay una diferencia más clara de roles.



En la toma de decisiones se distinguen características diferenciadoras, pues se basa en el grupo, si los valores predominantes son los femeninos y, por lo tanto, reprimen las decisiones colectivas, frente a las decisiones individuales que tienen lugar en las sociedades marcadamente masculinas.

Asimismo, esta distinción se encuentra patente en los modelos de resolución de conflictos que se desarrollan en las organizaciones de tal forma que, cuando los valores predominantes se corresponden con la masculinidad, se resalta la confrontación, el enfrentamiento directo, hasta que gane el más fuerte de los contendientes; sin embargo, cuando los valores que prevalecen son los femeninos, se utilizan técnicas de resolución de problemas, compromiso y negociación

En el perfil del directivo, por otra parte, destacan variables como la planificación de la carrera profesional, que es muy ambiciosa y, por lo tanto, sitúa a la familia en un segundo plano cuando los valores prevalecientes son los masculinos y, por contra, es más modesta y se le da prioridad a la vida privada en sociedades donde predominan los valores femeninos; concretamente, las mujeres tienen muy claro que primero es su familia, por lo que la carrera tendrá que adaptarse a ella y no lo contrario, como ocurre en las sociedades masculinas. (Kanter, 1977)cita. Asimismo, destacan, en los puestos directivos, personas decisivas, firmes, asertivas, agresivas y competitivas cuando el índice de masculinidad es alto (Greer y Stephens, 2001 ponga como cita), y personas intuitivas, que traten con los sentimientos y busquen el consenso si el índice de masculinidad es bajo.

Consecuentemente, el porcentaje de mujeres que ocupan puestos directivos será mayor cuanto menor sea el valor del índice de masculinidad. (Hofstede, 2001,1994a).CITA

Aparejado al perfil directivo se encuentra el del subordinado quien reúne una serie de valores clave del individuo medio de cualquier sociedad. Así, podemos destacar en los subordinados de organizaciones caracterizadas por un alto nivel



de masculinidad, que son individuos cuya vida gira en torno a sí mismo y al trabajo y, de hecho, viven para trabajar, por lo que no les importan las horas que tengan que emplear en la organización siempre y cuando se les pague y se les reconozca el trabajo realizado, llegando a manifestarse incluso un bajo ausentismo laboral por enfermedad.

De igual modo, resaltan la equidad, la competencia y el resultado y consideran válidos para mantener la cohesión del equipo de trabajo mecanismos tales como el conflicto o el ejercicio del poder (Earley y Mosakowski, 2000)CITA. En el otro extremo nos encontramos con individuos que anteponen la calidad de vida, la igualdad y la solidaridad al estrés del trabajo, por lo que trabajan para vivir, lo justo, y reconocen que la cooperación es muy importante en el trabajo.

8.4. Modelos actuales para la toma de decisiones

La mayor parte de las organizaciones, gubernamentales o lucrativas, tomaban en el pasado sus decisiones con base en el análisis económico y en factores tecnológicos.

La importancia que ha ido cobrando la sensibilidad social ha dado origen a un modelo socioeconómico de la toma de decisiones, en que los costos y beneficios son considerados como los valores tradicionales.

Las organizaciones se están volviendo más humanas y están aprendiendo a funcionar en mayor armonía con la naturaleza. Lo anterior ha hecho que, en EUA, se opere con una perspectiva más holística del comportamiento organizacional y otras áreas administrativas, que ha tomado conciencia de las importantes discrepancias existentes entre las expectativas sociales y las respuestas de las empresas, fundamentalmente en materia de protección ambiental, relaciones de la comunidad, protección al consumidor, prácticas en el empleo y, en menor grado, condiciones de trabajo, pago y prestaciones adicionales. Con la integración de los trabajadores a los procesos decisorios se han desarrollado una serie de métodos



para generar alternativas de solución y adoptar decisiones. Las mismas pueden llevarse a cabo como:

- **Grupos interactuantes:** los miembros interactúan cara a cara y se presentan procesos de presión e influencia sobre ellos.
- **Tormenta de ideas:** estimulación conjunta de generación de alternativas, absteniéndose de criticarlas.
- **Grupo nominal:** restringiendo la discusión o comunicación interpersonal, o sea que, si bien todos los miembros están físicamente presentes, cada uno opera independientemente.
- **Técnica DELPHI:** los miembros actúan por separado pero sus opiniones se agrupan en forma sistemática mediante tratamientos estadísticos.
- **Reuniones electrónicas:** los participantes escriben mensajes anónimos mediante el apoyo de medios electrónicos.

La racionalidad en la toma de decisiones

El análisis estadístico, la programación lineal, y otros procedimientos de optimización hacen posible que el ejecutivo no tenga que depender de apreciaciones burdas en lo referente a los problemas complejos.

Así por ejemplo, todo lo que tiene que hacer el ejecutivo es calcular si sus planes habrán de producir como se ha planeado y si sus mercados habrán de mantener las demandas tal como ha quedado estipulado en el problema de transportación.

Aún ese riesgo puede reducirse si los mercados son garantizados por medio de contratos que no pueden cancelarse sin el correspondiente castigo. Desafortunadamente, muchos de los problemas de las organizaciones, no pueden definirse con la misma facilidad que el problema de transportación.

Muchos problemas están definidos de una manera tan deficiente que su ambigüedad da como resultado soluciones que dependen en grado considerable de la personalidad, de las aspiraciones, de la motivación y de la experiencia



pasada de quien resuelve los problemas. Cuando un problema abarca numerosas incógnitas, demasiada complejidad o demasiadas variables, es frecuente que se dificulte la cuantificación o se haga imposible eliminar las posibilidades de aplicar el análisis matemático.

Aún las técnicas de simulación matemática fallan cuando las variables “personales” menos predecibles se convierten en factores casuales importantes en el sistema que tratamos de simular por medio de un modelo matemático.

En las ecuaciones se pueden sustituir los errores probables con personas y puede ser que el modelo funcione muy bien. Pero, aún cuando es posible que el modelo funcione bien, no podrá reproducir el proceso real, que es nuestra meta final al construir el modelo, si el proceso real implica una conducta humana de gran complejidad.

Puede ser que los costos de transporte no sean más que un factor en la decisión de embarque que hemos discutido anteriormente. Al estudiar lo que debe hacerse, es posible que tengamos necesidades de aquilatar la confiabilidad de cada uno de los medios de transporte que habrán de emplearse. Es posible que tengamos que preocuparnos de si podrá suceder que los embarques se suspendan por huelga, de si se podrá disponer de medios alternos, de si serán adecuadas las instalaciones para almacenamiento y de algunas de las implicaciones para almacenamiento y de algunas de las implicaciones a largo plazo de nuestros planes para el desarrollo de la planta, el mantenimiento y la depreciación. Puede ser que tengamos que hacer sagaces conjeturas acerca de la política impositiva local y federal del futuro. Al expandirse el problema del transporte sólo puede aplicarse una racionalidad limitada.

También la razón pura tiene sus límites, si se consideran problemas típicos de los ejecutivos de índole tan diversa como: ¿Debería ampliarse el comité de la gerencia? ¿Debería aceptarse la propuesta del sindicato sobre un grupo conjunto



de estudio? ¿De qué manera se puede sacar mayor ventaja de la investigación gubernamental y universitaria para mejorar los productos y procedimientos propios?

Aún cuando se trata de ser razonables, a medida que los problemas se tornan más complejos, ambiguos o mal definidos, es menos probable que los encargados de la toma de decisiones permanezcan racionales por completo al tratar de resolver los problemas.

Se cuelan en su pensamiento distorsiones perspectivas y cognoscitivas mientras intentan dilucidar el problema. Su comprensión del problema resulta transformada por los motivos.

Se aplican conocimientos inadecuados a la búsqueda de soluciones, y el alcance de la búsqueda es de ordinario restringido en alto grado como consecuencia del aprendizaje del pasado.

La nacionalización de la esperanza influye de manera indebida en las expectativas. Es posible cometer una variedad de errores de apreciación al poner a prueba la viabilidad de soluciones alternas para el problema. Puede ser que la gerencia considere que el almacenamiento de documentos escritos constituye un desorden. Es posible que no tarde en llegar a la conclusión de que el sistema de archivos es inadecuado, aún cuando puede ser que simplemente se esté acumulando en el papel demasiada información inútil.

Al seleccionar un nuevo sistema de archivos, es posible que busquen en la memoria un procedimiento ya usado antes. Es posible que adopten un método usual que ha dado resultados razonables en el pasado. O bien es posible que estudien lo que hacen otras firmas y hagan lo mismo.



Tales soluciones tienen una racionalidad limitada en el sentido de que no toman en cuenta las condiciones especiales de su empresa, y hacen caso omiso de la posibilidad de determinar la colección de información mejor posible u óptima y el plan de procesamiento que rinde la mayor información con el menor esfuerzo y el menor gasto. El plan de archivo con racionalidad limitada es satisfactorio; funciona bastante bien, pero no es necesariamente el mejor.

La psicología, la economía y la racionalidad limitada

En su estudio de la solución racional a los problemas, la psicología clásica se ocupaba de la pericia y motivación del encargado de tomar las decisiones. Se ocupaba de lo que en la experiencia de la persona daba como resultado la modificación de su discernimiento del problema al cual se encaraba y lo que reforzaba ciertas opciones con una fijación consecuente sobre una alternativa determinada.

El medio ambiente al que se enfrentaba el encargado de las decisiones estaba dotado de cierta estructura, lo que hacía que fuese más fácil o más difícil tomar una decisión y que ocurriera un aprendizaje.

Era un medio ambiente razonable, que habría de reaccionar de manera congruente según fuera controlado por el psicólogo investigador. Cuando una alternativa dejaba de ser posible, se observaba que el encargado de resolver el problema generalizaba y seleccionaba una alternativa que era similar a la que había dado pruebas de ser satisfactoria en el pasado.

Quien fuera capaz de resolver problemas en esa forma tenía que estar dotado de la capacidad y conocimientos necesarios para discernir adecuadamente entre sus alternativas y su congruencia con el problema que afrontaba. La psicología ha ensanchado sus intereses y actualmente estudia con frecuencia los aspectos racionales de las decisiones cuando los refuerzos son dudosos o se suministran de una manera intermitente o en diversos patrones estadísticos.



Las ciencias de la psicología estudian y tratan de explicar las limitaciones de la racionalidad del que toma las decisiones debido a lo inadecuado de su historia, a su repertorio inadecuado de respuestas, a su incapacidad para discernir y apreciar con corrección las diferencias en la condición de los estímulos y las respuestas racionales potenciales.

A pesar de que la economía clásica se describía como perfectamente racional en un mundo de características determinadas y conocidas al que toma las decisiones, en épocas más recientes los microeconomistas han acabado por determinar lo que es racional en un mundo con elementos aleatorios que hacen que los resultados sean desconocidos.

Las acciones y los objetos han establecido valores que sirven de guía para las acciones y los objetos seleccionados por el encargado racional de las decisiones. La economía ha acabado por tratar los aspectos racionales de las decisiones demostrando que el autor evalúa la utilidad que tiene para él mismo ciertas opciones, la probabilidad de que sea él quien reciba las ganancias y lo que habrá de pagar para poder recibir ciertos resultados que le sean útiles. Su situación puede ser arriesgada en el sentido de que el resultado puede ser incierto. Puede reducir su riesgo por medio de un aumento de pago. Lo que ahora se estudia es la manera como se sustituye el valor por el pago en varias condiciones de riesgo y de incertidumbre.

Así pues, los intereses de la psicología y de la economía han llegado a adquirir una relación estrecha. Ambas se proponen comprender el comportamiento de un individuo dentro de un ambiente de incertidumbre, un individuo en cuyas opciones influyen sus motivos y su historia personal.

Bibliografía del tema 8

SCHULTZ DUANE, P., *Psicología industrial*, 2a. ed., McGraw-Hill, México, 1995, 398 pp.



ROBBINS, Stephen P., *Comportamiento organizacional*, 7a. ed., McGraw-Hill, México, 1996, 785 pp.

TANNENBAUM, Arnolds, S., *Psicología de la organización laboral*, 1a. ed., Continental, México, 1994, 219 pp.

Mesografía

<http://www.monografias.com/trabajos/hipoteorg/hipoteorg.html>

<http://pp.terra.com.mx/~rjaguado/vidat.htm>

<http://www.universidadabierta.edu.mx/SerEst/AdmEmpresas/AdministraciónIII/ComportOrgani.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos2/rhempresa/rhempresa.shtml>

http://www.sht.com.ar/archivo/temas/motivacion_en_la_gestion.htm

<http://www.universidadabierta.edu.mx/SerEst/AdmEmpresas/AdministraciónIII/ComportOrgani.htm>

Actividades de aprendizaje

A.8.1. Desarrolle las actividades y los ejercicios del libro “Cómo resolver problemas y tomar decisiones sistemáticamente” con lo cual obtendrá una valiosa retroalimentación y métodos prácticos para el mejoramiento personal.

A.8.2. Elabore un cuestionario que tenga la finalidad de recibir retroalimentación sobre el grado de aprendizaje de este capítulo.

A.8.3. Describa a través de un ejercicio con sus compañeros de clase lo que percibió del capítulo.

A.8.4. Para tener un conocimiento más amplio del tema consulte la siguiente bibliografía:

POKROS, Sandy, *Cómo Resolver Problemas y Tomar Decisiones Sistemáticamente*, Grupo Editorial Iberoamerica, Ciudad o país, Año.

A.8.5. Consulte las siguientes páginas de Internet.

- <http://www.uv.es/~algarabe/PRO.html>
- <http://www.psicologia-online.com/ciopa2001/actividades/61/>



- <http://gestiopolis.com/recursos/documentos/fin/fin2.htm>
- <http://www.adi.uam.es/~vizcarro/teprog.htm>
- <http://www.unamosapuntes.com/code3/admoni3.html>
- <http://www.ubmail.ubalt.edu/~harsham/opre640S/Spanish.htm>
- <http://www.ubmail.ubalt.edu/~harsham/opre640S/Spanish.htm>
- <http://www.elprisma.com/>
- <http://www.unamosapuntes.com/code3/admoni3.html>
- <http://www.ubmail.ubalt.edu/~harsham/opre640S/Spanish.htm>
- <http://www.ubmail.ubalt.edu/~harsham/opre640S/Spanish.htm>

Cuestionario de autoevaluación

1. Explica el concepto de Personalidad y menciona los principales factores que la conforman.
2. Explica el concepto de Carácter y menciona los principales factores que lo conforman.
3. ¿Cómo se clasifican las decisiones dentro de la organización?
4. Explica la resolución de problemas desde el punto de vista psicológico.
5. Menciona por lo menos 5 habilidad necesarias para la resolución de problemas.
6. Menciona y explica 3 modelos que se utilizan en la actualidad para la toma de decisiones.
7. Explica el concepto de toma de decisiones.
8. ¿En qué consisten las decisiones programadas?
9. ¿Cuáles son las características de las decisiones no programadas?
10. ¿Qué cuestiona el modelo de racionalidad limitada propuesto por Herbert Simón?

Examen de Autoevaluación

Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y marque la opción que considere correcta.

1. La forma en que las personas toman decisiones puede ser útil para predecir:



- a. Su cultura
 - b. Su trabajo
 - c. Su Ideario
 - d. Su mentalidad
 - e. Su comportamiento
2. Métodos que parten de un modelo que busca optimizar algún resultado: maximizar ganancias y minimizar costos:
- a. De racionalidad total
 - b. De maximización de resultados
 - c. De minimización de costos
 - d. De juicios parciales
 - e. De optimización de resultados
3. Son dos de las fases del método de racionalidad total:
- a. Necesidad de juicio y desarrollo de objetivos
 - b. Necesidad de deseos y desarrollo de políticas
 - c. Necesidad de cultura y desarrollo de poder
 - d. Necesidad de decisión y desarrollo de alternativas
 - e. Necesidad de valores y desarrollo de hábitos
4. Los individuos reales toman sus decisiones basándose en:
- a. Valores cuantificables
 - b. Hábitos culturales
 - c. Modelos simplificados
 - d. Juicio ilimitado
 - e. Racionalidad limitada
5. Modelo que propone seleccionar la primera opción suficientemente buena que aparece:
- a. Razonado



- b. Decisivo
 - c. Inicial
 - d. Satisfactor
 - e. motivador
6. Es el proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales.
- a. Percepción
 - b. Deducción
 - c. Análisis
 - d. Inducción
 - e. Síntesis
7. Factores principales que pueden distorsionar la percepción.
- a. Deseos, sentimientos, juicios y raciocinios
 - b. Análisis, deducción, inducción y percepción
 - c. Motivos, intereses, experiencias y expectativas
 - d. Movimiento, sonido, tamaño y el parecido
 - e. Hábitos, valores, alternativas y objetivos
8. Factores secundarios que pueden distorsionar la percepción:
- a. Deseos, sentimientos, juicios y raciocinios
 - b. Análisis, deducción, inducción y percepción
 - c. Motivos, intereses, experiencias y expectativas
 - d. Movimiento, sonido, tamaño y el parecido
 - e. Hábitos, valores, alternativas y objetivos
9. Es la discrepancia entre el estado actual de las cosas y el deseado:
- a. Problemas
 - b. Deseos
 - c. Valores



- d. Intereses
- e. Alternativas

10. Algunas organizaciones tomaban sus decisiones con base en:

- a. El ambiente organizacional y situación económica
- b. La cultura organizacional y principios de sistema
- c. El estudio de la empresa y economía de mercado
- d. El análisis económico y factores tecnológicos
- e. La investigación socioeconómica e investigación de mercados



TEMA 9. RELACIONES PÚBLICAS CONTRA RELACIONES HUMANAS

Objetivo Particular

Al finalizar esta unidad, el alumno comprenderá la diferencia entre relaciones públicas y relaciones humanas y la interacción de ambas dentro del ámbito laboral, así como la importancia del proceso de comunicación en las diferentes áreas de la organización.

Temario Detallado

9. Relaciones públicas contra relaciones humanas
- 9.1. Definición y diferencia entre relaciones públicas y relaciones humanas
- 9.2. Las relaciones humanas y su impacto en el campo laboral
- 9.3. La comunicación y su importancia
- 9.4. Elementos básicos de la comunicación
- 9.5. Asertividad en el campo laboral

Introducción

En este capítulo conoceremos los conceptos de las relaciones humanas que son las encargadas de crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

Pero también conoceremos otro tipo de relaciones que son de suma importancia hoy en día dentro de nuestras organizaciones: las relaciones públicas que por su parte, buscan insertar a la organización dentro de la comunidad, haciéndose comprender, tanto por sus públicos internos como externos, de sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses.



9. Relaciones públicas contra relaciones humanas

Existe una gran confusión entre estas dos disciplinas: el propio nombre de cada una de estas disciplinas ya nos está indicando una diferencia importante: relaciones humanas son vinculaciones entre los seres humanos o personas. En las relaciones públicas se establecen relaciones entre las personas (individuo) o una organización (grupo). Quiere decir, que en las relaciones públicas uno de los extremos de la relación es siempre un grupo. Mientras que en el caso de las relaciones humanas, en ambos extremos de la relación existe un individuo.

Para llegar a las relaciones públicas es preciso primeramente pasar por las relaciones humanas porque en efecto es muy difícil proyectar una imagen favorable de la organización si ésta no conforma un grupo homogéneo, en el que impera un sentimiento de simpatía, colaboración y entendimiento entre sus miembros. Toda bien planificada campaña de relaciones públicas debe iniciarse con una intensa actividad de relaciones humanas.

El administrador para desarrollarse íntegramente debe trabajar para administrar su propia empresa o ser contratado para administrar la empresa de otras personas, y el objetivo fundamental de las empresas, de cualquier tipo, es rendir beneficios.

Los propósitos empresarios podrán analizarse hasta sus últimas instancias y siempre se llegará a la conclusión de que progreso, desarrollo, perfeccionamiento, modernización, organización, sistematización, etc., persiguen la finalidad de que la empresa rinda beneficios y rinda cada vez más beneficios.

Como la empresa trabaja con hombres, y como de ellos se tendrá que obtener la dinámica necesaria para la consecución de objetivos, conviene crear las mejores condiciones posibles para el logro de esos objetivos.

Las relaciones humanas desde el punto de vista empresario deberán facilitar al personal la comodidad física y espiritual, la familiarización y la sociabilidad para lograr el rendimiento.



El director sabe que sus subordinados poseen sin excepción una personalidad. Esta personalidad es propia y distinta en cada caso y son más complejas y numerosos que los perfiles de una máquina. Si el jefe reconoce que no puede trabajar sin conocer a fondo los útiles, máquinas y herramientas más aún reconoce la obligación que tiene de familiarizarse con las personas que componen las herramientas activas más importantes dentro de la estructura. A esa familiarización se llega nada más que por las vías de las relaciones humanas.

9.1. Definición y diferencia entre relaciones públicas y relaciones humanas

Las relaciones entre las personas que forman parte de una empresa se establecen de manera natural, ya que el trabajo es la forma más común de servir a otros y obtener lo necesario para satisfacer las propias necesidades. Pero en otro sentido es accidental en cuanto a la clase misma de la empresa y a las personas que encontramos en ella.

El trabajo y, por tanto, el tipo de relación en una empresa, tiende a volverse de carácter permanente, pudiendo llegar a abarcar la mayor parte de nuestra vida. Dentro de las empresas encontramos que la línea de autoridad esta jerarquizada, lo cual puede facilitar la marcha de la organización, pero a la vez, exigir muchos ajustes personales en nuestras relaciones con los demás. Las relaciones, por lo tanto, pueden variar según el grado de poder y autoridad que se posea.

Estas relaciones, si bien admiten ciertos acuerdos voluntarios entre las personas, están sometidas a normas establecidas que determinan nuestra conducta. Además, encontramos que dentro del ambiente de trabajo se diversifican las actividades y las profesiones, formando parte de un cuerpo total, condicionado en mayor o menor grado por el trabajo de otros y viceversa. Sin embargo, cada uno tiene intereses personales, que deben ajustarse a los intereses de grupo y en un plano más general, a los objetivos de la empresa. Por lo dicho antes, podemos



advertir que el trabajo es una magnífica escuela para enriquecer nuestra personalidad y para aprender a dar y recibir ayuda.

Para poder estudiar las **relaciones públicas** tenemos que saber qué son las relaciones humanas: cuyo objetivo concreto es conseguir la mayor participación posible de sus empleados en los objetivos de la misma. Los empleados con su trabajo persiguen determinados objetivos:

- Satisfacción de sus necesidades
- Relación personal
- Prestigio social

Si pudieran los trabajadores alcanzar sus objetivos, su conducta sería satisfactoria y no negativa al no alcanzarlos. Las principales **directrices** de las **relaciones humanas** son:

- Orientar al sujeto según sus aptitudes y carácter, seleccionando bien y orientándolo hacia el puesto indicado donde pueda demostrar las aptitudes que posee.
- Perfeccionar sus aptitudes, a través de una adecuada formación, esto es que no sólo se indique el lugar donde puede desarrollarlas, sino que debe decirse cómo hacerlo de la mejor manera.
- Rectificar sus actitudes, mediante una completa información.

También es necesario estudiar las relaciones industriales y las relaciones comerciales para poder entender y llevar adecuadamente las relaciones públicas.

El departamento de relaciones industriales desarrolla los métodos para fomentar la cooperación y buena voluntad entre la compañía y sus trabajadores; sus funciones son de dos clases:



1. Localizar, seleccionar y entrenar personal para la empresa.
2. Cuidar de las actividades necesarias para mantener y mejorar la eficiencia del personal.

Relaciones comerciales, la persona que maneja este conjunto de actividades se encarga de mantener alerta a la empresa acerca de las oportunidades y peligro de vender a otras compañías. El cargo de gerente de relaciones comerciales es una especialidad en administración para atender las necesidades de comunicación de los negocios.

	ORIGEN	DEFINICIÓN	OBJETIVOS	IMPORTANCIA	CLASIFICACIÓN
RELACIONES HUMANAS					
RELACIONES PUBLICAS					

Origen de las relaciones públicas

No hay rastros precisos ni elementos de juicio, dignos de fe, que nos permitan fijar la época en que nacieron las relaciones públicas. Aparentemente, los más remotos orígenes de esta actividad podemos hallarlos en la acción desarrollada por los filósofos chinos e hindúes, sin duda a través de todas las épocas de aquellos hombres que destacaron por su diplomacia en el difícil arte de conducir a los pueblos.

Las relaciones públicas son una reestructuración y un ordenamiento de fuerzas y procedimientos que siempre estuvieron presentes en la vida económica y social. Esta organización no había tomado forma real hasta nuestro siglo, particularmente en el año 1940, a principios de la Segunda Guerra Mundial.

El nombre de relaciones públicas fue utilizado por primera vez en un discurso dado por Dorma Eaton, con el título de "The Public Relation and the Legal



Profesión”, en el año 1882. (cita) El advenimiento del taylorismo, escuela de la época negra, fue lo que desbordó al estado, una de las causas fue la oposición, al nacimiento de las relaciones humanas en las empresas. Automatización propugnada por Taylor; tuvo como contrapartida la teoría de Elton Mayo, que sostenía que si los trabajadores producían suficientemente no era debido a sistemas de trabajo, sino a que se sentían infelices en él.

Mayo, que más tarde sería profesor de relaciones humanas en la Universidad de Harvard, creó con su teoría un nuevo mundo humanizado para el trabajo que con la taylorismo había perdido toda personalidad. Se considera a Ivy Lee el padre de las relaciones públicas. En 1935 numerosas universidades daban ya cursos de relaciones públicas; fue la época del afianzamiento a partir de la cual han sido reconocidas como necesarias para las instituciones. Como ya hemos visto en los antecedentes de las relaciones públicas, se cree que comenzaron en 1935 con Ivy Lee, sin embargo no se sabe con exactitud la fecha del surgimiento de las relaciones públicas, lo que si es seguro es que se convirtieron en algo necesario para toda organización, ya que se originan de las relaciones humanas que se dan desde que el hombre se ha agrupado. Por tal motivo, se convirtieron en un factor indispensable, por lo que se ha visto que las relaciones públicas se propagaron y lograron un crecimiento considerable. Las relaciones públicas son actividades de toda industria, corporación, unión, gobierno o cualquier organización, en la creación y mantenimiento de las reacciones sanas y productivas con sectores determinados del público.

Concepto de relaciones públicas

El concepto de relaciones públicas está definido como: un conjunto de acciones de convivencia que realizaron las instituciones hacia el público. También es definido como el conjunto de acciones que realiza una empresa para hacerse conocer mejor en público y crear una corriente de simpatía y prestigio hacia ella. La empresa, mediante las relaciones públicas, trata de informar al público sobre sí misma y al mismo tiempo, de que éste adquiriera confianza en ella, familiarizándose con sus características y consecuentemente, prestigiándola.



Esta acción, cuando es continua, tiene como consecuencia lógica que los productos de dicha empresa reciban, por reflejo la preferencia, lo cual se traduce en mayor volumen de ventas.

Además de un mejor entendimiento con los proveedores, establecimientos crediticios y, en suma, con todos aquellos que de alguna forma tienen relación directa o indirecta con la empresa. Las relaciones públicas cumplen principalmente una misión social. La empresa convence o trata de convencer al público que su actitud contribuye al bien de la comunidad, creando necesidad de mano de obra, fomentando riqueza nacional, elevando los niveles de vida y contribuyendo a ese esfuerzo conjunto que produce el bienestar y el progreso del pueblo.

La empresa es la fuerza dinámica generadora de progreso y bienestar de cuyos actos se beneficia la comunidad, en un entendimiento entre capital y trabajo. En suma, las relaciones públicas con una reestructuración y un ordenamiento de fuerzas y procedimientos que siempre estuvieron presentes en la vida económica y social.

Objetivos de las relaciones públicas y humanas

Durante una década las relaciones públicas y las humanas se usaron como sinónimos. Es verdad que ambas surgen del trabajo entre seres humanos, de ahí, posiblemente la confusión. Cuando las relaciones humanas son aplicadas fuera del ámbito de acción directa hacia el individuo (como ente), es decir, cuando se dirigen al grupo social (público) son entonces relaciones públicas.

Importancia de la función de relaciones públicas

La empresa está ligada a la autoridad, dirección y desarrollo de la política del país, así como al público, a quien le va a servir mediante la producción de mercancías o servicios. De ahí que, frente a estos dos factores dinámicos de la sociedad contemporánea, la función de las relaciones públicas consiste en crear, en ambos



sectores, una imagen adecuada de la empresa que representa. La empresa está ligada a la actividad económica del país y como el gobierno es uno de los elementos promotores del desarrollo económico, la relación directa de la empresa y el estado es básica y fundamental para el propio desenvolvimiento financiero. Importante es también tener buenas relaciones públicas con el público consumidor, porque ahí está en juego no sólo la posición política del negocio, sino la existencia misma de la empresa.

En la medida que tenga buenas relaciones públicas la empresa con el Estado y una buena imagen frente a los consumidores, lograda por el Departamento de Relaciones Públicas, en esa medida podrá decirse que la firma tendrá éxito.

El director de relaciones humanas considera que nada se puede hacer en un negocio, si la parte humana del mismo falla. Todos los integrantes de la empresa deben conocer la importancia de su actividad y sentir también que son un elemento en la coordinación general del negocio y tener una autoconciencia de su importancia y de sus limitaciones.

Todo lo anteriormente mencionado forma la base para un buen desarrollo de relaciones públicas y dan como resultado una intercomunicación armónica entre los diversos integrantes del cuerpo administrativo, que repercutirá de inmediato, en una mejor imagen de la empresa, tanto en el ámbito interno como en el externo.

Cualquier empresa necesita de las relaciones públicas para cumplir sus objetivos con mayor facilidad y rapidez. Los objetivos son los que permiten a la empresa recibir un rendimiento justo y equitativo del capital invertido, así como oportunidades económicas y sociales de desarrollo en el campo al que pertenece. Dichos objetivos deben estar encaminados a que la empresa proporcione el servicio más eficiente. Los objetivos fundamentales de la empresa deben ser



conocidos profundamente, tanto por los empleados como por el público y es a través de las relaciones públicas que se les debe dar la difusión necesaria.

Clasificación de las relaciones públicas

Podemos clasificar las relaciones públicas según sus destinatarios y según sus emisores.

Según sus destinatarios:

- Relaciones públicas internas
- Relaciones públicas externas o generales

Según sus emisores:

- Relaciones públicas personales
- Relaciones públicas empresariales
- Relaciones públicas institucionales
- Relaciones públicas políticas
- Relaciones públicas internacionales

Relaciones públicas internas

Cuando en el seno de una entidad coexisten mucho individuos, los problemas de relación abundan y requieren un tratamiento técnico especial; tal es el objeto de las relaciones públicas internas. Así, por ejemplo, los trabajadores de una gran empresa, el profesorado y alumnado de una universidad, etc.

Las relaciones públicas internas no difieren en sus fines de las generales; se trata de lograr que toda esa gente que pertenece a la entidad se sienta a gusto e identificada con ella. Esta actitud del personal tiene una notable repercusión en las relaciones públicas externas; porque si los propios empleados hablan mal y echan pestes contra la empresa, ¿qué vamos a pensar quienes sólo la conocemos a través de su testimonio? Que aquello es un desastre, puesto que así lo afirman quienes lo viven. La opinión y la actitud de los miembros de la entidad opera también por nuestros conductos. Dichos miembros son la imagen viva de la entidad: por eso le debe interesar tanto a ésta que se encuentren siempre en las



mejores condiciones deseables. Un empleado mal encarado hace antipática la empresas. El conductor de un camión que intimide en la carretera a los pequeños autos contribuye a formar una pésima imagen de la marca cuyo rótulo ostenta muy visiblemente. No se pensará: “Ese conductor es un incivil”. Sino que se exclamará: “¡Maldito XX...!” , cargando la culpa en la marca y atribuyendo en la práctica a ésta mala conducta del individuo.

Así, las relaciones públicas internas trabajarán sobre las condiciones laborales y personales de la plantilla, las posibilidades de promoción profesional, el trato entre compañeros y también entre superiores y subordinados, etc. Por ello, a veces su ámbito de acción es limítrofe con los departamentos de personal, formación profesional, psicología industrial y asistencia social, donde respectivamente los haya.

Una colaboración con éstos siempre resulta fecunda, delimitando con mucho cuidado las respectivas esferas, para que no haya coincidencias ni, por el contrario, lagunas.

Relaciones públicas externas o generales

Suelen denominarse simplemente relaciones públicas, sobreentendiendo su extensión a todos los públicos exteriores a la entidad.

Es importante acotar campos de acción bien determinados y fácilmente aislables: por ejemplo, clientes de sexo masculino, residentes en grandes capitales, de edad juvenil; amas de casa, de clase media y residentes en municipios de la zona centro; etc.

Sólo de esta manera será posible estudiar satisfactoriamente las características del público con quien debemos relacionarnos. Lo contrario es no científico, además de generalmente ineficaz. ¡No es posible relacionarse con todo el mundo al mismo tiempo y de la misma manera! Todos tenemos experiencia sobre lo que



ocurre cuando se generaliza. “Voy a ser amable con todo el mundo”, puede ser un loable propósito, pero llamado al fracaso demasiadas veces. “Voy a ser amable esta tarde con aquellos dos pelmazos que me son tan fastidiosos”: he aquí, en cambio, un proyecto concreto, que puede ser llevado a la práctica con sencillez. Así, en relaciones públicas, es preciso huir de las generalizaciones. Cada público, cada sector, cada paso, requieren un tratamiento especial. La campaña de relaciones públicas estará compuesta de toda una serie de actuaciones concretas, debidamente jerarquizadas; ve ahí la necesidad de una planificación y programación muy serias.

Relaciones públicas personales

Aunque venimos hablando generalmente de entidades, también los individuos son sujetos emisores de relaciones públicas. Pensemos en un cantante, una artista, un torero, etcétera. Todos estos personajes viven del público. ¡Cuánto les tiene que convenir mantener el afecto del público! Unas declaraciones desafortunadas, un gesto displicente en mal momento, una falta de atención ante una multitud... pueden derribar al ídolo.

Estas relaciones públicas personales son delicadas en extremo. Es preciso respeto máximo a la libertad y a la sinceridad del individuo, al mismo tiempo que se sirven sus intereses públicos. Jamás se debe hacer pasar por altruista, generoso y bueno al calculador, avaro y materialista; ni por inteligente al tonto (entre otras razones, porque el equívoco se descubre muy pronto). Las relaciones públicas se basarán en las cualidades reales del personaje, potenciándolas y ofreciéndoles las mejores ocasiones para manifestarse, pero no inventándolas. A la inversa, es poco ético manejar con fines relacionísticos ciertos temas estrictamente íntimos, aunque el público los pida (amores, irregularidades, etcétera).



Relaciones públicas empresariales

Esta es la especialidad que lógicamente parece ofrecer mayor porvenir. A medida que la empresa –por imperativo de sus mismas exigencias de lucro– vaya advirtiendo la rentabilidad de una política de relaciones públicas, la demanda de técnicos en las mismas irá en aumento.

Relaciones públicas institucionales

Existen muchas entidades que no son empresas con fines de lucro. Por ejemplo, una asociación de vecinos, de padres de familia, una universidad, una organización de protección de menores, una agrupación de lucha contra el cáncer, etc. Esta clase de instituciones tienen unas relaciones públicas tanto más naturales en la medida que:

- a) Su razón de ser sea noble, necesaria o simpática: ¡su propio objetivo consiste en efectuar un servicio necesario!
- b) Por ello mismo las técnicas de Publicidad no sean las más idóneas para darlas a conocer.

Dicho de otro modo; las palabras, las ponderaciones o la insistencia no valen para servir los fines de estas instituciones. Por el contrario, necesitan darse a conocer **por sus obras**, presentando a los públicos con sinceridad por qué trabajan, qué pretenden y qué consiguen o pueden conseguir... si se les ayuda un poco.

La misión de las relaciones públicas consiste entonces en facilitar la intercomunicación entre la sociedad y estas instituciones que tienen por objeto resolver determinados problemas. Es lógico que si ellas actúan así la sociedad corresponda con su apoyo material (dinero, trabajo, difusión) y sobre todo moral (simpatía, identificación). Otras instituciones no trabajan sobre problemas próximos, que todo ciudadano ve, experimenta o puede comprender. Todos sabemos, por ejemplo, que hay entre nosotros muchos ancianos mal cuidados y que es preciso hacer algo por ellos... Los terribles problemas del llamado tercer mundo, la necesidad que tienen los países en desarrollo de buenos profesionales



que les promuevan en su desarrollo, son cuestiones no tan visibles **desde aquí**. En el caso de instituciones que se ocupan de temas semejantes, las relaciones públicas se hacen un poco más complicadas; puesto que deben comenzar por **sensibilizar** al público sobre algo que previamente ignoraba.

Relaciones públicas políticas

El campo de la política, en un país de libre juego democrático, ofrece también mucho trabajo de relaciones públicas. Los candidatos a los diversos puestos de responsabilidad tienen que darse a conocer a sus presuntos electores y convencerles de que su actuación será más beneficiosa para ellos que la de sus contrincantes. Aquí las relaciones públicas tienen que colaborar incluso en la confección de las llamadas **plataformas o programas electorales**; porque según lo que ofrezca el candidato, será acogido de una u otra manera. En las grandes elecciones presidenciales de Estados Unidos, el papel de los especialistas en relaciones públicas suelen ser determinante en las campañas.

Relaciones públicas internacionales

En fin, también los estados son sujetos de relaciones públicas, para hacerse bien vistos en el concierto internacional. Como las naciones, en la era moderna, están cada vez más próximas unas de otras y unidas por influencias mutuas más estrechas, nada puede ser menospreciado en sus contactos; la *buena opinión* que sobre un determinado estado se tenga en el exterior influye cada vez más en su vida política e incluso económica.

Hoy ningún país se puede dar el lujo de encerrarse en sus fronteras, prescindiendo olímpicamente de lo que se digna fuera de ellas. Son, en el fondo, relaciones públicas políticas los viajes de jefes de Estado; pero también las embajadas culturales, la difusión de bellezas o glorias del país, etc.

Por supuesto, las relaciones públicas internacionales no se agotan con estas realizaciones más espectaculares. También son muy útiles los servicios



permanentes, tales como las oficinas de información en el extranjero, los institutos de cultura, que programan regularmente cursos de idiomas o de ampliación de estudios --¿qué mejor modo de fomentar la amistad que a través del conocimiento de la lengua y cultura?--, los servicios de intercambios estudiantiles, ferias, concursos, etcétera.

Importancia de las relaciones públicas internas

Si importantes son las relaciones públicas para con los clientes, más lo son al interior de la empresa, donde los propios empleados son la imagen, que refleja el espíritu de la compañía. Las relaciones con los empleados comienzan con la actitud de una persona hacia un trabajador. En este caso, el individuo considera el trabajo como un bien susceptible de venta en el mercado y de ahí se desarrollarán una serie de valores que vendrán a controlar su forma de pensar y de actuar.

Estas relaciones implican mucho más que una simple comunicación, por muy importantes que las mismas sean, y en cuanto a los actos, que hablen con mayor fuerza que las palabras, es decir, los actos deben estar siempre a la altura de las palabras.

Las relaciones públicas internas tienen un campo muy extendido; abarcan, en definitiva, todo cuanto anime a los empleados a contribuir al máximo de productividad y prosperidad para la empresa. El campo no está totalmente delimitado; comprende el bienestar del personal, las relaciones laborales y la educación. También deben contribuir a la creación de una atmósfera agradable en la que el personal trabaje con una mayor eficacia y agrado y, por tanto produzcan mejores artículos a un precio más reducido.

Las relaciones públicas pueden iniciar programas de sugerencias y campañas de salubridad; reducir la pérdida, la negligencia y la ausencia, pero la más importante quizá sea que hagan posible una mayor y más efectiva comunicación entre la dirección y los empleados.



No debemos olvidar que los empleados de una empresa y sus familiares representan un volumen importante de la población local y es necesario, en estos casos prestar una atención especial a las relaciones con la comunidad. Como podemos ver, la colaboración directa entre la dirección de personal y las relaciones públicas cobra vital importancia.

Relaciones públicas con los accionistas, inversionistas y organizaciones financieras

Vimos con anterioridad qué tan importante es para una empresa, sostener buenas relaciones con sus trabajadores, sin embargo, las buenas relaciones entre los trabajadores y la empresa por sí mismas no bastan actualmente para asegurar la sobrevivencia de la empresa. Si bien es cierto que unos buenos canales de comunicación entre los cuadros anteriores de la empresa le dan coherencia y fortaleza, existen además otros personajes a los que se debe atender, como accionistas, inversionistas y organizaciones financieras. Con lo anterior podría preguntarse, por ejemplo; ¿qué tienen que ver las organizaciones financieras con la empresa, toda vez que las primeras no pertenecen a la empresa misma y pueden identificarse erróneamente ajenas o extrañas a la estructura interna de la compañía?.

9.2. Las relaciones humanas y su impacto en el campo laboral

Las relaciones humanas, para decirlo con sencillez, consisten en el arte de llevarse bien con los demás. Siempre que se reúnen dos o más personas, hay una interacción.

El proceso de las relaciones humanas es una fuerza activa, que lleva a que se establezcan relaciones agradables o desagradables. La importancia que hoy se le concede a las relaciones humanas tiene una historia hasta cierto punto breve. En las sociedades más primitivas y antiguas, el trabajo se realizaba en solitario o



incluía a unos cuantos individuos, aparte de la propia familia. Con el desarrollo de nuestra cultura, la interdependencia ha ido aumentando progresivamente.

Unas relaciones humanas defectuosas pueden generar muchos problemas y situaciones desagradables en la vida. El divorcio, el fracaso en los negocios e incluso infringir la ley, a menudo pueden atribuirse al fracaso humano de no llevarse bien con los demás.

En efecto, pueden tener su origen en el miedo, la rebeldía, la sumisión, etc.; pero, por el contrario, una justa consideración de la parte de responsabilidad que atañe a cada cual en un problema humano determinado, o en una acción constructiva para mejorar cualquier situación, puede lograr que estos problemas lleguen a una feliz conclusión.

Una mayor comprensión de la conducta humana, así como una buena dosis de paciencia y tacto, ayudan a establecer buenas relaciones humanas, y tienden a crear una situación de reciprocidad en los demás. Los amigos se sentirían más inclinados a ayudarle cuando usted se encuentre en dificultades si siempre ha llevado una buena relación con ellos. Sus compañeros de trabajo estarán mejor dispuestos a sacarle de apuros si siempre ha sido considerado con ellos. Habrá menos tensión en las relaciones familiares si cada miembro de la familia intenta hacer lo posible para que la vida fluya suave y felizmente.

9.3. La comunicación y su importancia

El mundo de nuestros días se halla en crisis, ante la amenaza de la desintegración del hombre y de la sociedad, la cual ya es previsible, desafortunadamente, en todas las expresiones de la cultura.

Esta nos explica científicamente la naturaleza y sus fenómenos; proporciona los medios para dominar la energía del universo más que nunca; pero no nos esclarece auténtica y claramente, las cuestiones que atañen los actos de nuestra



propia vida y “en el llamado siglo de las comunicaciones” entre los problemas capitales que afrontamos, sino el principal, como una de las causas y, a la vez, efecto de la crisis paradójicamente figura la falta de comunicación eficaz.

La simple palabra comunicación sugiere fragmentadamente sólo estructuras en forma de torres de control, mensajes inalámbricos o la imagen de un comentarista que trasmite noticias de toda índole, por la televisión. La comunicación significa mucho más que todo lo anterior. Es un fenómeno que tiene lugar, como señala Moshinsky, por una parte sobre el eje del tiempo, y por otra, en el espacio, anulando la distancia.

La comunicación como proceso integrador trasciende las inquietudes que suscita el estado actual de cosas. Los esfuerzos de restablecerse, si es que antes hubo una comunicación efectiva, contribuirán a evitar el riesgo de la destrucción; pero, además de superar un período de conflicto, responde a la naturaleza misma del hombre porque desde siempre, a partir de la congregación más rudimentaria, la comunicación ha construido y es elemento básico generador de la sociabilidad.

Es a través de ella que el hombre se nutre y preserva su carácter como ser eminentemente social. Es condición de existencia. El hombre que vive aislado, decían los griegos, es “un dios o una bestia”. Es la comunicación, en suma la forma más plausible de colmar nuestra vida la cual no es asunto privativo de una época. Se identifica con el hombre, donde quiera que se halle: en el pasado, en el presente, en lo futuro.

En síntesis, hombre, sociedad, cultura, civilización y progreso son conceptos que recíprocamente se convalidan en una proximidad indisoluble; pero la interacción, la fuerza que pone en movimiento estos procesos, a partir del hecho fundamental de la existencia, tal como el fluido sanguíneo permite la vida del hombre fisiológico, en la comunicación. Influidos a otros y a su vez recibimos influencia de aquellos a través de la comunicación. Los inventos y descubrimientos dependen



de la acumulación de información y de la transmisión de conceptos en forma gradual.

Por mucho que la experiencia directa nos haya brindado las adquisiciones de la comunicación con los demás, nos hace comprender los alcances tan limitados de nuestras propias capacidades. La habilidad de los hombres para comunicarse condiciona también la solidaridad social y el espíritu cooperativo entre los grupos.

9.4. Elementos básicos de la comunicación

Ante todo, las relaciones en el trabajo se logran mediante la comunicación. El medio más común de comunicación es el habla. En toda comunicación hay tres elementos, a saber:

1. Quien comunica o **emisor**
2. Quien recibe la comunicación o **receptor**
3. Lo que se comunica o **mensaje**

Emisor. Es un sujeto con características individuales que, por ende, tiene una manera propia de comunicar, tiene intereses personales y busca algo al enviar su mensaje. Todo esto afecta al receptor y puede producir una buena o mala relación. Cuando comunicamos algo lo hacemos por medio de palabras y gestos; ambos son portadores de ideas y sentimientos. Debemos, pues, analizar en forma permanente si nuestras palabras y gestos son apropiados a lo que queremos transmitir y qué clase de sentimientos estamos exteriorizando, si negativos, como el odio, el rencor, el desprecio, la traición, etc., o positivos, como el amor, el afecto, la estimación, la sinceridad, etc. Si no utilizamos palabras y ademanes adecuados, nuestro mensaje no será interpretado de manera correcta, lo cual puede entorpecer el trabajo de las demás personas o del departamento donde prestamos nuestros servicios. Si los sentimientos y actitudes son negativos, irán distanciándose de otros, lo cual produce aislamiento, soledad y baja productividad en el trabajo, que siendo de grupo, debe marchar a la par con los otros. Para



analizar si transmitimos bien nuestras ideas y qué clase de sentimientos están percibiendo los demás cuando nos comunicamos, podemos pedirles que nos cuenten cómo interpretan y perciben nuestro mensaje.

Receptor. El receptor es el sujeto que también posee una personalidad propia, con intereses propios, y que, al recibir un mensaje cargado de ideas y sentimientos, tiene reacciones propias que lo afectarán en sus relaciones con el emisor y que darán como resultado una buena o mala relación de trabajo. Otra persona puede ser un receptor, o bien, puede ser usted quien recibe el mensaje. ¿Cómo podemos mejorar como receptores? Podemos recibir el mensaje (orden, observación, propuesta, etc.) sin tratar de confrontar a nuestro emisor de si hemos captado con fidelidad su contenido y sentimientos, y proceder a actuar exponiéndonos a la equivocación.

Así, pues, debemos aclarar el contenido intelectual y emocional del mensaje con el emisor. Al tratar de hacerlo con terceras personas, sin que haya necesidad, pueden originarse malos entendidos y chismes que nuevamente producirán un mal clima laboral. Cuando percibimos que el mensaje viene cargado de sentimientos y actitudes negativas y respondemos en la misma forma, sólo conseguimos distanciarnos y agravar el problema. Pero si respondemos con sentimientos y actitudes positivas, en forma serena y adulta, lograremos disminuir la tensión de nuestro emisor, cuando reciba nuestra respuesta, y que cambie su actitud negativa por una positiva, mejorando así nuestras relaciones y el ambiente de trabajo, y por tanto, su rendimiento.

Mensaje. Un buen mensaje debe emitirse a través de ideas adecuadas con sentimientos positivos, debe ser oportuno, esto es, que tenga la menor cantidad de interferencias de ruidos físicos y prejuicios psicológicos. Un buen mensaje debe encontrar una buena respuesta y así sucesivamente; con esto se logrará que haya una interacción, un cotejo permanente y una mejor relación humana con los consecuentes resultados positivos en el trabajo.



La comunicación en los grupos

Cuando se reúnen tres o más personas se deben acordar ciertas reglas entre los miembros del grupo, para que se pueda establecer la comunicación. De nuevo encontramos que las personas desean que sus ideas y puntos de vista personales se escuchen y para que contribuyan a la conclusión final, cada miembro del grupo tendrá que aportar, y a veces sacrificar, algo de ello que nos ayuda a la interacción del grupo. Los sentimientos positivos y de colaboración favorecen el progreso del grupo, mientras que los negativos imposibilitan dicho progreso. Es útil aprender a observar los siguientes aspectos:

1. ¿Quién habla? ¿De qué habla? ¿Cómo es su tono de voz y sus gesticulaciones? ¿Con qué frecuencia habla y por cuánto tiempo?
2. ¿Quién escucha? ¿Cómo lo hace? ¿Quién interrumpe a quién? ¿Quién resume? ¿Quién refuerza a quién? ¿Quién argumenta a quién?

Cómo podemos mejorar nuestra comunicación en grupo

Normalmente no nos atrevemos a contar un chiste cuando creemos que nuestra audiencia ya lo ha oído antes, pero en más de una oportunidad intentamos repetir ideas que ya el grupo conoce. Lo podemos comprobar en una simple discusión de grupo cuando, por largos períodos, una misma persona expone su idea una y otra vez o cuando repite lo que otro ha dicho ya.

Tengamos presente las siguientes sugerencias:

1. No nos salgamos del tema central, tratemos de agregar algo nuevo que el grupo necesite y que refuerce alguna posición.
2. Cuando en nuestro trabajo nos cuenten algo en calidad de rumor o chisme, debemos tener cuidado de comprobar si es verdad en la fuente más digna de crédito, pues cuando en una información la cadena de intermediarios es demasiado larga, más deformación sufre el mensaje. Debemos evitar ser un eslabón más en esa cadena de distorsión.



3. Cuando nos lleguen comunicaciones escritas, debemos leerlas y asimilarlas con todo cuidado y detalle. En caso de duda debemos confrontar el mensaje con la propia fuente. Si soy yo quien escribe el mensaje para un grupo, debo valerme de personas cercanas para que revisen el contenido y la forma del mismo. Cuanto mayor sea su importancia, debo cerciorarme de que va a ser bien entendido. Que no sea tan lacónico que se preste a múltiples interpretaciones, y que no abunde en repeticiones innecesarias y detalles que disminuyan la comprensión.
4. Cuando haya discusiones en grupo, procuremos evitar abundar en argumentos lógicos donde existan vencedores y vencidos, lo que no hará sino distanciar más a las personas; más bien busquemos plantear preguntas adecuadas que faciliten el diálogo y el acuerdo. Veamos tres técnicas que nos ayudarán mucho:
 - a) Preguntas francas y abiertas que requieren una opinión sincera, muestra interés por la opinión ajena, profundizan el diálogo, acercan a las personas, y facilitan el acuerdo; por ejemplo, “¿Cómo se siente al respecto?”, “¿Qué piensa de ello?”.
 - b) Preguntas que inciten a la reflexión con las cuales buscamos profundizar en el tema y ayuden al proceso de ponerse de acuerdo, como “Parece que tiene dudas acerca de la propuesta...”.
 - c) Preguntas directas con las que quiero precisar el acuerdo y profundizar en el tema, como “Usted dijo que le gustaría...”, “Entonces está de acuerdo con...”.

9.5. Asertividad en el campo laboral

Cuando hablamos de liderazgo siempre hacemos hincapié en aquellas actitudes que son significativas para el buen ejercicio del rol. Hoy es importante otro concepto, ¿Qué es la asertividad en el trabajo? Es importante desarrollar este concepto para entender cómo hacer efectiva nuestra tarea como líderes en la actualidad. Para comenzar con este desarrollo, ¿Qué es ser asertivo? La palabra



asertividad se deriva del latín *asserere*, *assertum* que significa afirmar. Así pues la asertividad significa personalidad, confianza en un mismo, autoestima, aplomo, comunicación segura y eficiente. En la práctica, una persona asertiva:

Se siente con **libertad para poder expresarse** de la manera más apropiada y según la situación que aprendimos: no son buenos ni malos, son funcionales o disfuncionales en relación con la situación, el contexto y la persona. Cuando uno se expresa libremente, puede hacerle entender al otro aquello que quiere transmitir de la forma más efectiva.

La **comunicación efectiva**, clara y con un buen *feedback*.

La persona asertiva tiene **metas claras**, sabe a donde va y aquello que quiere conseguir. Esto se llama congruencia. Está alineado con aquello que se quiere, y se implementan los recursos necesarios para establecer un lineamiento claro hacia esas metas propuestas.

Sabe que **no siempre puede ganar**, pero la importancia radica en el esfuerzo por llegar a sus objetivos. Si no es así se toma el tiempo para reformular el camino y dirigir nuevamente nuevas estrategias para seguir. No se desalienta ante un fracaso, reformula, rectifica y sigue adelante.

Establece una **comunicación con** un estilo **delicado de discurso**, cuidándose, sin ofender al interlocutor.

Algunas pautas para tener en cuenta son:

- Estar bien orientado hacia metas posibles, estableciendo claros lineamientos a seguir.



- Desarrollar capacidades y habilidades comunicacionales, de autodominio, desarrollo y adaptación al clima laboral, con disciplina y respeto hacia mí y hacia los otros.
- Control de las emociones: Aspecto muy importante a la hora de definir situaciones. Tener en cuenta que la falta de control emocional genera malestar, retrasos y malos entendidos con nuestros jefes y compañeros de trabajo.
- Aprender a negociar: Desde que nacemos, negociamos diferentes cosas y con diferentes personas. En primer lugar en nuestra familia, luego en la etapa escolar y después en el ámbito laboral y personal e íntimo.

Es importante tener claro que la aserción no implica ni pasividad ni agresividad, y que la habilidad de ser asertivo proporciona importantes beneficios. Incrementa el auto-respeto y la satisfacción de hacer alguna cosa con la suficiente capacidad para aumentar la confianza y seguridad en uno mismo. Mejora la posición social, la aceptación y el respeto de los demás, en el sentido de que se hace un reconocimiento de la capacidad de uno mismo de afirmar nuestros derechos personales. La ventaja de aprender y practicar comportamientos asertivos es que se hacen llegar a los demás los propios mensajes expresando opiniones y mostrando consideración. Se consiguen sentimientos de seguridad y reconocimiento social. Sin duda, el comportamiento asertivo ayuda a mantener una alta autoestima. La confrontación de conflictos no es fácil para algunas personas. Frente a la necesidad de negociar con los demás, algunos administradores se sienten disminuidos, carentes de las habilidades indispensables para ello o temerosos del poder de la otra persona. En estas condiciones, es probable que repriman sus sensaciones (parte de la estrategia de evitación) o estallen en arrebatos de ira inadecuados. Ninguna de estas respuestas es verdaderamente productiva. Una opción constructiva es practicar conductas asertivas. La asertividad es el proceso de expresión de opiniones, demanda de cambios legítimos y ofrecimiento y recepción de retroalimentación



honesto. Un individuo asertivo no teme pedirle a una persona que modifique un comportamiento ofensivo y no se siente mal al rechazar peticiones irrazonables de otra. La capacitación en la asertividad supone enseñar a los individuos a desarrollar medios eficaces para el manejo de diversas situaciones generadoras de angustia. Las personas asertivas son directas, honestas y expresivas. Se sienten seguras de sí mismas, incrementan su dignidad individual y hacen que los demás se sientan valorados. Por el contrario, las personas agresivas pueden incurrir en la humillación de los demás, mientras que las personas no asertivas suscitan lástima o menosprecio en los demás. Ambas opciones a la asertividad suelen ser menos eficaces para el cumplimiento de una meta deseada.

Ser asertivo en una situación implica cinco etapas que son:

1. Describe el comportamiento
2. Exprese sus opiniones
3. Empatice
4. Ofrezca opciones de resolución de problemas
5. Señale las consecuencias

El comportamiento asertivo es por lo general más eficaz cuando integra varios componentes verbales y no verbales. El contacto visual es un medio para la expresión de sinceridad y seguridad en uno mismo, mientras que una posición física erguida y una postura corporal directa pueden incrementar el impacto de un mensaje.

También pueden adoptarse los gestos adecuados, en tanto que expresiones faciales congruentes son esenciales y un tono y volumen de voz firmes, aunque modulados, resultarán convincentes.

Pero quizá lo más importante sea la espontánea y enérgica expresión de una reacción honesta. Ya sea que las personas interactúen en forma asertiva o no asertiva, cuando un individuo responde a otro se da una transacción social. El



estudio de estas transacciones sociales entre las personas se conoce como análisis transaccional (A.T.), fue desarrollado en la década de los cincuenta por Eric Berne para su uso en psicoterapia. Muy pronto quedó de manifiesto que era posible aplicarlo a las interacciones ordinarias, de modo que se le difundió ampliamente en una gran variedad de conocidos libros. El objetivo de AT es ofrecer una mejor comprensión de cómo se relacionan las personas entre sí a fin de que puedan desarrollar una mejor comunicación y relaciones humanas más sanas.

Bibliografía del tema 9

MERCADO, Salvador, *Relaciones Publicas Aplicadas*, Thomson Learning, Ciudad o País, año.

Actividades de Aprendizaje

- A.9.1.** Examine como algunas películas ilustran aspectos de las relaciones públicas y relaciones humanas y menciónalas en un reporte.
- A.9.2.** Aporte ejemplos de relaciones interpersonales y sírvase de ellas como proyección psicológica donde se refleje las propias vivencias de comunicación.
- A.9.3.** Discuta con sus compañeros hasta qué punto su comunicación es la adecuada, para lograr una integración en el grupo.
- A.9.4.** Piense en métodos y recursos concretos que permitan rescatar la comunicación en un caso donde no exista ésta.
- A.9.5.** Aporte casos concretos donde se den las relaciones públicas y las relaciones humanas.

Cuestionario de autoevaluación

1. Explique cómo se establecen las relaciones dentro de la organización.
2. Mencione las principales directrices de las relaciones humanas.
3. Mencione brevemente los principales puntos de la historia de las Relaciones Públicas.



4. Explique la diferencia entre Relaciones Públicas y Relaciones Humanas.
5. Mencione 5 clasificaciones de relaciones públicas por emisores.
6. Mencione los tres principales elementos que conforman el proceso de Comunicación.
7. Explique el concepto de asertividad.
8. Mencione las 5 etapas que se necesitan para ser asertivo.
9. Antes de estudiar las relaciones publicas es importante conocer:
10. Los principales objetivos que persiguen los empleados con su trabajo:

Examen de autoevaluación

1.- Las relaciones pueden variar según se posea:

- a. Poder y Autonomía
- b. Facilidad de palabra
- c. Satisfacción de una necesidad
- d. Buen ambiente en el trabajo
- e. Prestigio social

2.-Las principales directrices de las relaciones humanas son:

- a. Aconsejar al sujeto y orientarlo
- b. Canalizar y ayudar al sujeto
- c. Orientar al sujeto según sus aptitudes y carácter, perfeccionar sus aptitudes y rectificar sus actitudes
- d. Dar oportunidad y mantener el personal
- e. Reconocer sus capacidades

3.-Donde se originan las relaciones Públicas

- a. De los antecedentes culturales
- b. De las relaciones humanas
- c. De las necesidades
- d. De la época
- e. De las empresas



4.-Se considera el padre de las relaciones públicas

- a. Reyes Ponce
- b. Clayton Alderfer
- c. Ivy lee
- d. Abraham h. Maslow
- e. Fayol

5.-Conjunto de acciones que realiza una empresa para hacerse conocer mejor en público y crear una corriente de simpatía y prestigio hacia ella.

- a. Relaciones Públicas
- b. Relaciones humanas
- c. Asesoría empresarial
- d. Cursos de actualización
- e. Solución de problemas

6.-La formación de las relaciones públicas consiste en crear una imagen adecuada:

- a. De la empresa que representan
- b. De los empleados que representan
- c. Ante los medios
- d. De las relaciones laborales
- e. Ninguna de las anteriores

7.-Siempre que se reúnen dos o más personas hay una interacción llamada relaciones humanas.

- a. No siempre
- b. Falso
- c. Las personas lo determinan
- d. Dependiendo la situación
- e. Verdadero



8.-Es a través de ella que el hombre se nutre y preserva su carácter como ser eminentemente social.

- a. educación
- b. personalidad
- c. organización
- d. comunicación
- e. actitud

9.-Asertividad significa:

- a. comparar
- b. afirmar
- c. diferenciar
- d. distinguir
- e. respetar

10.-Cuántos elementos existen en el proceso de comunicación

- a. cinco
- b. dos
- c. seis
- d. tres
- e. cuatro



Respuestas al Cuestionario de Autoevaluación

RESPUESTAS TEMA I

1.- Es la rama de la psicología que se encarga del estudio del hombre dentro de las organizaciones.

2.-Sin lugar a dudas, la importancia de la psicología organizacional consiste en que nos ha permitido comprender los fenómenos humanos al interior de la organización en sus relaciones con el resto del sistema organizacional.

3.- Sin lugar a dudas, la importancia de la psicología organizacional consiste en que nos ha permitido comprender los fenómenos humanos al interior de la **La Familia** en sus relaciones con el resto del sistema organizacional.

4.- El hombre y su interacción con la organización.

5.- Desempeña 4 papeles fundamentales:

- De investigación, a fin de lograr una mayor comprensión de los fenómenos. Mayormente, sus esfuerzos se encaminan a la investigación aplicada, más que a la investigación básica.
- De orientación de la declaración de lineamientos, la conducción de proyectos y la dirección de funciones que animan a las organizaciones.
- Como parámetro que facilita el diagnóstico, el monitoreo y la evaluación de proyectos, roles y funciones de una organización.
- Agente que compendia y describe los conocimientos, las habilidades y las herramientas que optimizan la vida organizacional.

6.- La sociología, antropología, pedagogía

7.- El estrés, la motivación en el trabajo, conflicto, toma de decisiones etc.



8.- Nos ayuda a comprender como utilizar el potencial humano con mayor eficiencia en armonía con una filosofía humana.

9.-Ayuda al alumno a encontrar respuestas a los numerosos y complicados problemas generados en el ambiente laboral.

10.- Selección , colocación y entrenamiento de los empleados, eficiencia del trabajador, administración organizacional, comportamiento del consumidor.

RESPUESTAS TEMA 2

1.- Murray, Maslow y Allport: afirman que la personalidad proviene del medio y la conducta sostienen que cuando conocemos la naturaleza de la personalidad, estamos en mayor posición para relacionar la conducta con sus causas, porque las variables de la personalidad en sí mismas son las principales causas de la conducta.

2.- Freud, Jung y Murray, cuyas teorías están catalogadas dentro del modelo psicoanalítico: una característica común de las teorías psicoanalítico es que tienden a subrayar los motivos y los conflictos inconscientes y utilizan procedimientos de evaluación indirectos, como las pruebas proyectivas y la prueba de asociación de palabras, para descubrir dicho contenido inconsciente.

Para Freud, Jung y Murray, las causas de la conducta son primordialmente internas: las fuerzas dinámicas (motivacionales-emocionales). Estas fuerzas impulsoras son predominantemente inconscientes.

3.-Las teorías ego-sociales tienden a subrayar el papel de los factores socioculturales en el desarrollo de la personalidad y, especialmente, en la maduración del ego. Las teorías ego sociales se centran en la influencia penetrante de las fuerzas socioculturales. Erikson propuso el criterio de que el desarrollo de la personalidad consistía principalmente en la maduración del ego



conforme la persona enfrenta las principales tareas de la vida. Estas tareas son el resultado de cambios personales y sociales: por tanto, Erikson habla de las etapas psicosociales del desarrollo. Alfred Adler también subraya el papel del ego en la formación del estilo de vida. Sostiene que somos capaces de autodirigirnos y obtener algún control de nuestros propios destinos. Afirma que los seres humanos sólo pueden funcionar completamente en ambientes sociales, como la familia, la comunidad y los esfuerzos en equipo.

4.-Nina Woulf conceptualiza que una de las tareas de la familia (los padres fundamentalmente) es llevar a cabo la tarea de facilitar el desarrollo de la personalidad e inserción social del niño. Para ello el subsistema parental tiene que funcionar de modo cooperador y ser capaces de modificar las reglas y expectativas a medida que el niño va creciendo. Además han de ser capaces de mantener las fronteras, límites y responsabilidades de cada subsistema familiar.

5.-La personalidad es tan importante para conseguir un trabajo como para conservarlo. El ascenso se les otorga, con mas frecuencia, a los que poseen una personalidad eficiente, que a quienes tienen capacidad, pero carecen de características personales deseables. Un hombre o una mujer que carece de espíritu de cooperación, que es aparentemente desordenado, o que le falta un aceptable equilibrio emocional, no será buen empleado. Las personas que toman decisiones están influenciadas por muchas fuerzas psicológicas tanto conscientes como subconscientes. Una de las más importantes de estas fuerzas es la personalidad. Algunos resultados de investigaciones sugieren que los rasgos de personalidad, la capacidad de estar alerta, el nivel de energía, la tolerancia al estrés, la madurez emocional, la originalidad, la integridad personal y la autoconfianza están asociadas con un liderazgo efectivo.

6.- Al estudiar las diferentes teorías que existen, se intenta que el alumno compenetre en el pensamiento y comprenda el comportamiento y sentir de los individuos



7.-Son dos factores: hereditarios y ambientales, estos moderados por circunstancias situacionales.

8.-Conductual, psicoanalítico, social y sistémico.

9.-Intervienen varios factores uno de ellos y tal vez el más importante es el riesgo, una persona que toma decisiones con baja aversión al riesgo establece diferentes objetivos, evalúa las alternativas en forma distinta y selecciona diferentes alternativas a las de una persona en la misma situación, que posee una alta aversión al riesgo.

10.-Las diferentes teorías reflejan las tendencias de las teorías y se encuentran diferencias que son consideradas anormales o ideales.

RESPUESTAS TEMA 3

1.- Son la edad, las fuertes necesidades de crecimiento y la adhesión al código protestante del valor del trabajo duro.

2.- El ambiente físico comprende todos los aspectos posibles, desde el estacionamiento, ubicación, diseño del edificio, iluminación, ruido, color, música, Temperatura, humedad.

3.- la satisfacción depende de la edad, salud, antigüedad, estabilidad emocional, condición social, actividades recreativas y de tiempo libre, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales.

4.- Cuestionario, Entrevista y el Test

5.- Una de las características comunes es que aparece un sentimiento de culpabilidad, es decir, creen que de alguna manera todo es culpa de ellos. Se



aprecia también un sentido de desarraigo o falta de vinculación con la sociedad, lo mismo que una frecuencia mayor de enfermedades físicas, psíquicas y de suicidios.

6.- Existen semejanzas y diferencias entre hombres y mujeres, las que se presentan no en el tipo de tarea que realizan, sino en la forma en la que enfrentan su vida profesional.

7.-Se puede definir que la mujer realiza su trabajo con mayor orientación al éxito, responsabilidad y flexibilidad, mientras que el hombre busca mas dominar y teorizar en su actividad laboral.

8.-Cuando ayuda a mejorar la productividad, una cultura negativa puede obstaculizar el comportamiento, romper la eficacia de grupos y entorpecer el impacto que puede tener una organización bien pensada.

9.-Disminución de cantidad o calidad de trabajo, aumento de ausentismo o retrasos y actitudes negativas de los empleados.

10.-Sus características personales.

RESPUESTAS TEMA 4

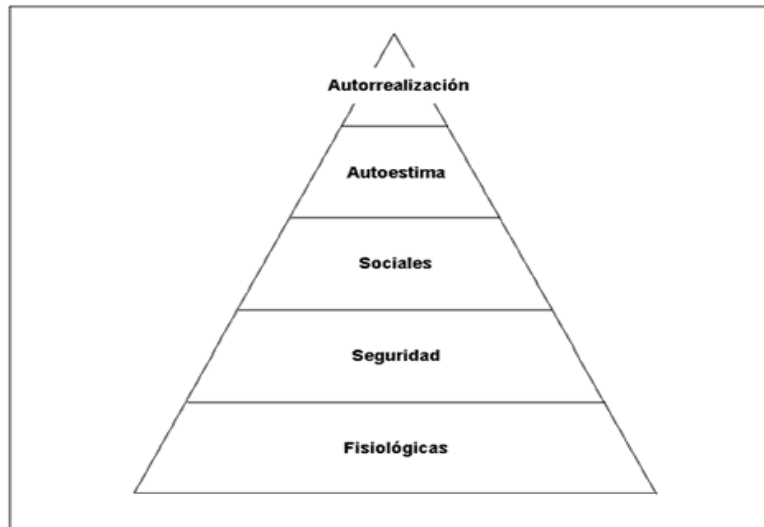
1.- La motivación es un termino genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

2.- De reducción de impulsos de Hull

3.- que la meta principal de todo individuo es la obtención del placer por medio de la reducción o extinción de la tensión que producen las necesidades corporales innatas.



4.-



5.- EXISTENCIA. Necesidades que se ven satisfechas por factores como los alimentos, el aire, el agua, el salario y las condiciones laborales. RELACION. necesidades que se satisfacen mediante relaciones sociales e interpersonales significativas. CRECIMIENTO. necesidades satisfechas por el individuo que hace aportes creativos o productivos.

6.- Abraham Maslow

7.-Mediante un sistema de incentivos salariales; ósea que cuanto mas producían los trabajadores mas ganaban.

8.-Las satisfacciones proporcionadas por el trabajo, contribuyen al bienestar general del individuo y a su sentimiento de valor personal.

9.-Es lo que impulsa a la acción, es decir a la actividad

10.-Hacer interesante el trabajo, relacionar las recompensas con el rendimiento, proporcionar recompensas que sean valoradas, tratar a los empleados como personas, alentar la participación y la colaboración y ofrecer retroalimentación.

RESPUESTAS TEMA 5



1.- Las características de un grupo son que esencialmente lo integran mas de dos personas que se comunican regularmente, comparten objetivos e interactúan a lo largo del tiempo, para establecer lazos afectivos.

2.- Elton Mayo

3.- Grupo de mando: Este grupo, que esta especificado en el organigrama, comprende a los empleados subordinados que reportan directamente a un supervisor determinado. Grupo de tarea: Un grupo de tarea comprende a los empleados que trabajan juntos para completar una tarea particular o un proyecto.

4.-Grupos de interés: Individuos que pueden no ser miembros del mismo grupo de mando o de tarea pueden reunirse para alcanzar algunos objetivos comunes.

Grupos de amistad: Muchos grupos se forman porque sus miembros tienen algo en común, tal como edad, creencias políticas, u orígenes étnicos

5.-Las funciones del grupo

6.- Esta conformado por 2 o mas personas, se comunican, comparten objetivos e interactúan.

7.-Demostró que los trabajadores tienden a establecer grupos informales que influyen en la satisfacción y eficacia laboral.

8.-Algunas razones implican necesidad, proximidad, atracción, objetivos y factores económicos.

9.-Son los comportamientos establecidos que se esperan de los empleados que ocupan un determinado puesto en la organización, incluyen las obligaciones laborales y extracurriculares.



10.-Orientadas a las tareas: de los miembros facilita y coordina las tareas de toma de decisiones.

Orientadas a las relaciones: Establece actividades, sentimientos y puntos de vista centrados en el grupo.

Orientadas a si mismo: se centra solo en las necesidades individuales de los miembros, posiblemente a expensas del grupo.

RESPUESTAS TEMA 6

1.- la psicología del mexicano estaba originada, fundamentalmente, por su cultura, es decir, por todas esas afirmaciones, dichos, proverbios que seguimos como reglas para convivir, sobre todo dentro de la familia.

2.- a)el tipo de mexicano pasivo, obediente y afiliativo (afectuoso);

b)el tipo de mexicano rebelde activamente auto afirmativo ;

c)el tipo de mexicano con control interno activo ;

d)el tipo de mexicano con control externo pasivo;

3.- son los sentimientos y creencias que determinan en gran medida la manera en que los empleados perciben su ambiente de trabajo. Una actitud tiene un componente cognoscitivo (opinión o creencia) y otro afectivo (emoción, sentimientos) que se traducen en un comportamiento o intención de comportarse de cierta manera hacia algo o alguien.

4.- Las sociedades masculinas definen los roles de género en forma tradicional y estereotipada, mientras que las sociedades femeninas tienen punto de vista mas amplios sobre la gran variedad de roles que hombres y mujeres pueden desempeñar en el centro de trabajo y en el hogar. las sociedades masculinas valoran el comportamiento asertivo y la adquisición de riqueza; las culturas femeninas conceden gran valor a las relaciones interpersonales, la atención a los demás y el equilibrio entre la vida familiar y laboral.

5.- La Familia



6.-El pertenecer a una familia proporciona al individuo un grado de seguridad, pues en la familia todos tienden a ayudarse entre sí.

7.-Estudiar en mayor profundidad las diferencias culturales

8.-Grupo de gente con un conjunto distinto de comportamientos y creencias que les diferencia de la cultura mayor de la que toman parte.

9.-sociología, antropología y estudios culturales.

10.- consiste con frecuencia en el estudio del simbolismo asociado a la ropa, la música y otras costumbres de sus miembros y también de las formas en las que estos mismos símbolos son interpretados por miembros de la cultura dominante.

RESPUESTAS DEL TEMA 7

1.- Bienestar afectivo, Competencia, Autonomía, Aspiraciones, Funcionamiento integrado.

2.- Oposición potencial, realización, comportamiento y resultados

3.-

- Actividades mutuamente dependientes
- Desequilibrio entre la dependencia de actividades
- Criterios de desempeño

4.- Es resultado de la imposibilidad de alcanzar una preciada meta en virtud del bloqueo de una motivación (impulso).

5.-

- los compañeros de trabajo que entorpecen el cumplimiento de metas
- la dirección de la empresa
- Por malos resultados en el trabajo mismo



- Quizá las metas que usted se ha fijado excedan las posibilidades de las capacidades que posee en un momento dado

6.- Se pueden presentar discusiones, competencias, falta de cooperación y hasta actos deliberados de sabotaje.

7.-Somos nosotros mismos cuando las metas que se han fijado exceden las posibilidades de las capacidades que posee en un momento dado.

8.-El estrés parece estar vinculado al desempeño y satisfacción del empleado, y la gerencia tiene la obligación implícita de mejorar la calidad de vida organizacional para el personal.

9.-El estrés se suele explicar dentro de un contexto negativo pero también posee un valor positivo, es una oportunidad cuando ofrece una ganancia potencia, se puede valer del estrés para dar su máximo esfuerzo.

10.-Selección del personal, capacitación del personal, diseño de trabajo o ergonómico.

RESPUESTAS DEL TEMA 8

1.- En la formación de la personalidad están involucrados diversos factores, los cuales podrían englobarse en dos ramas principales: La herencia y el medio circundante. La herencia determina el género biológico, la constitución física y, en algunos casos, la longevidad. El medio circundante hace referencia al medio geográfico y al social, La interacción de estos dos factores – herencia y medio circundante- determina los aspectos cognoscitivos, afectivos y motivacionales, así como los comportamientos que integran la personalidad de un individuo.

2.- El carácter, se refiere a aspectos relacionados con nuestra experiencia: educación y aprendizaje: y se considera como un aspecto persistente de la



personalidad de cualquier persona. Así pues, nuestro carácter está conformado por las primeras experiencias de interacción con nuestro mundo familiar y cultural.

3.- **Decisiones Operacionales:** Generalmente con efectos de largo plazo y de naturaleza rutinaria. **Decisiones Tácticas:** Casi siempre con efectos de mediano plazo y de naturaleza no rutinaria, pero que no llegan tan lejos como para revisar los objetos de la organización. **Decisiones Estratégicas:** Por lo común con efectos de largo plazo y relacionadas con los objetivos de la organización.

4.- **CREATIVIDAD**, para identificar alternativas que hasta el momento no se habían contemplado. **PENSAMIENTO LOGICO**, para diseñar los mecanismos que nos permitan probar las ideas propuestas. **CONOCIMIENTO DEL CAMPO**, Proceso o teoría, para guiar nuestras conclusiones entorno a la viabilidad y a la utilidad de las alternativas, con base en los datos aportados por las comprobaciones, y tomas, así, adecuadamente las decisiones correctas. **BLOQUEOS PSICOLOGICOS**, que puede entorpecer el proceso de solución de problemas.

5.-

- Habilidad para anticiparse a los hechos.
- Habilidad para reconocer un problema cuando este se presenta e identificar su raíz o fuente.
- Habilidad para obtener, analizar y utilizar datos.
- Habilidad para escuchar, especialmente las quejas y los reclamos.
- Flexibilidad en el análisis de rutas posibles de acción.

6.-

- **Grupos interactuantes:** los miembros interactúan cara a cara y se presentan procesos de presión e influencia sobre ellos.
- **Tormenta de ideas:** estimulación conjunta de generación de alternativas , absteniéndose de criticarlas,



- **Técnica DELPHI:** los miembros actúan por separado pero sus opiniones se agrupan en forma sistemática mediante tratamientos estadísticos.

7.-Es un proceso en el que se elige entre dos o mas alternativas

8.-Son programados en la medida que son repetitivos y rutinarios, así mismo en la medida en que se ha desarrollado un método definitivo para poder manejarlos.

9.-Son únicos y no concurrentes

10.- La capacidad humana para alcanzar soluciones optimas

RESPUESTAS TEMA 9

1.- Las relaciones entre las personas que forman parte de una empresa se establecen de manera natural, ya que el trabajo es la forma más común de servir a otros y obtener lo necesario para satisfacer las propias necesidades. El trabajo y, por tanto, el tipo de relación en una empresa, tiende a volverse de carácter permanente, pudiendo llegar a abarcar la mayor parte de nuestra vida. Dentro de las empresas encontramos que la línea de autoridad esta jerarquizada, lo cual puede facilitar la marcha de la organización, pero a la vez, exigir mucho ajustes personales en nuestras relaciones con los demás. Las relaciones, por lo tanto, pueden variar según el grado de poder y autoridad que se posea. Estas relaciones, si bien admiten ciertos acuerdos voluntarios entre las personas, están sometidas a normas establecidas que determinan nuestra conducta.

2.-

- Orientar al sujeto según sus aptitudes y carácter, seleccionando bien y orientándolo hacia el puesto indicado donde pueda demostrar más las aptitudes que posee.



- Perfeccionar sus aptitudes, a través de una adecuada formación, esto es que no sólo se indique el lugar donde puede desarrollarlas, sino que debe decirse cómo hacerlo de la mejor manera.
- Rectificar sus actitudes, mediante una completa información.

3.- los más remotos orígenes de esta actividad podemos hallarlos en la acción desarrollada por los filósofos chinos e hindúes, sin duda a través de todas las épocas de aquellos hombres que destacaron por su diplomacia en el difícil arte de conducir a los pueblos. Las relaciones públicas son una reestructuración y un ordenamiento de fuerzas y procedimientos que siempre estuvieron presentes en la vida económica y social. Esta organización no había tomado forma real hasta nuestro siglo, particularmente en el año 1940, a principios de la Segunda Guerra Mundial. Se considera a Ivy Lee el padre de las relaciones públicas en 1935. Se convirtieron en algo necesario para toda organización, ya que se originan de las relaciones humanas que se dan desde que el hombre se ha agrupado.

4.- Durante una década las relaciones públicas y las humanas se usaron como sinónimos. Es verdad que ambas surgen del trabajo entre seres humanos, de ahí, posiblemente la confusión. Cuando las relaciones humanas son aplicadas fuera del ámbito de acción directa hacia el individuo (como ente), es decir, cuando se dirigen al grupo social (público) son entonces relaciones públicas.

5.-

- Relaciones públicas personales
- Relaciones públicas empresariales
- Relaciones públicas institucionales
- Relaciones públicas políticas
- Relaciones públicas internacionales

6.-

4. quien comunica o emisor



5. quien recibe la comunicación o receptor
6. lo que se comunica o mensaje

7.- La palabra asertividad se deriva del latín “asserere, assertum” que significa afirmar. Así pues la asertividad significa personalidad, confianza en un mismo, autoestima, aplomo, comunicación segura y eficiente. En la práctica, una persona asertiva:

- a) Se siente con libertad para poder expresarse de la manera más apropiada y según la situación que aprendimos: no son buenos ni malos, son funcionales o disfuncionales en relación con la situación, el contexto y la persona. Cuando uno se expresa libremente, puede hacerle entender al otro aquello que quiere transmitir de la forma más efectiva.
- b) La comunicación efectiva, clara y con un buen feedback.
- c) La persona asertiva tiene metas claras. Sabe a donde va y aquello que quiere conseguir. Esto se llama congruencia. Está alineado con aquello que se quiere, y se implementan los recursos necesarios para establecer un lineamiento claro hacia esas metas propuestas.

8.-

- Describe el comportamiento
- Exprese sus opiniones
- Empatice
- Ofrezca opciones de resolución de problemas
- Señale las consecuencias

9.-Las relaciones humanas

10.-Satisfacción de sus necesidades, relaciones personales, prestigio social.



**RESPUESTAS A LOS EXÁMENES DE AUTOEVALUACIÓN
PSICOLOGIA DEL TRABAJO**

Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4	Tema 5
1. c	1. b	1. c	1. a	1. c
2. a	2. d	2. a	2. d	2. d
3. b	3. a	3. a	3. b	3. a
4. e	4. b	4. e	4. b	4. d
5. a	5. a	5. a	5. a	5. a
6. c	6. e	6. e	6. c	6. a
7. b	7. d	7. a	7. c	7. c
8. a	8. a	8. b	8. e	8. e
9. b	9. c	9. d	9. a	9. d
10. e	10. b	10. d	10. d	10. b

Tema 6	Tema 7	Tema 8	Tema 9
1. b	1. d	1. e	1. a
2. d	2. d	2. a	2. c
3. b	3. b	3. d	3. b
4. d	4. c	4. c	4. c



5. c	5. d	5. d	5. a
6. c	6. a	6. a	6. a
7. a	7. b	7. d	7. e
8. a	8. a	8. d	8. d
9. a	9. a	9. a	9. b
10.c	10.b	10.d	10. d