



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración
Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia

Licenciatura en Administración

Comportamiento en las Organizaciones

Apunte
electrónico



SUAYED

COLABORADORES

DIRECTOR DE LA FCA

Dr. Juan Alberto Adam Siade

SECRETARIO GENERAL

L.C. y E.F. Leonel Sebastián Chavarría

COORDINACIÓN GENERAL

Mtra. Gabriela Montero Montiel
Jefe de la División SUAyED-FCA-UNAM

COORDINACIÓN ACADÉMICA

Mtro. Francisco Hernández Mendoza
FCA-UNAM

AUTORES

L.A. Brigitte Hayde Treviño Hernández
Dr. Jorge García Villanueva
L.A. María Antonieta González Navarro
Mtra. Martha Patricia García

DISEÑO INSTRUCCIONAL

Lic. Laura Antonia Fernández Lapray

CORRECCIÓN DE ESTILO

Mtro. Francisco Vladimir Aceves Gaytán

DISEÑO EDITORIAL

L.CG. Ricardo Alberto Báez Caballero
Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero
L.DP. Ethel Alejandra Butrón Gutiérrez

EDICIÓN EDITORIAL

Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero

OBJETIVO GENERAL

Que el alumno comprenda los principios fundamentales del comportamiento humano en las organizaciones y sea capaz de aplicarlos en su desempeño laboral.

TEMARIO DETALLADO

(64 horas)

	Horas
1. Antecedentes del comportamiento en las organizaciones	6
2. Aportaciones de las teorías de la personalidad al comportamiento humano en las organizaciones	8
3. La motivación en las organizaciones	8
4. Aspectos socioculturales del mexicano en la organización	8
5. El trabajo colaborativo dentro de las organizaciones	10
6. Importancia de la salud en las organizaciones	8
7. Influencia de los elementos psicológicos en la toma de decisiones dentro de las organizaciones	8
8. Cultura organizacional	8



INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se ha enfatizado el estudio de los individuos en las organizaciones. En esta línea, el comportamiento organizacional es una disciplina científica que estudia la forma de comportarse de las personas y los grupos en la organización (Newstrom, 2007) a fin de aplicar este conocimiento para mejorar su efectividad en las organizaciones.

ESTRUCTURA CONCEPTUAL



Unidad 1

Antecedentes del comportamiento en las organizaciones



OBJETIVO PARTICULAR

Al término de la unidad, el alumno podrá identificar el origen y evolución del estudio del comportamiento humano en las organizaciones.

TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

1. Antecedentes del comportamiento en las organizaciones

1.1. Definición, objetivo e importancia

1.2. Conceptos involucrados en el comportamiento organizacional

1.2.1. Organización

1.2.2. Trabajo

1.3. Evolución del campo de estudio del comportamiento organizacional

1.4. Contexto del comportamiento organizacional

1.5. Interdisciplinariedad del comportamiento organizacional

1.5.1. Aportaciones de las ciencias de la conducta

1.5.2. Aportaciones de las ciencias sociales



INTRODUCCIÓN

A lo largo de esta unidad, el alumno conocerá la importancia del comportamiento humano en las organizaciones, así como su definición y objetivo. Además, analizará los conceptos relacionados con el estudio del comportamiento organizacional, su evolución y el contexto en el que se desarrollan; así como el vínculo de estos conceptos con las ciencias sociales y de la conducta.

1.1. Definición, objetivo e importancia

El comportamiento organizacional investiga la interacción entre los individuos, los grupos, las estructuras y variables organizacionales, para describir, entender, predecir y proponer las mejores estrategias para desarrollar las actividades humanas en el trabajo. (Newstrom, 2007). Su objetivo es mejorar la efectividad en el trabajo, en la administración de personal, así como en la organización en general. Por lo tanto para el logro de la efectividad, cada empresa debe buscar el equilibrio entre el logro de sus objetivos, su funcionamiento, la obtención de sus recursos y la satisfacción personal de sus constituyentes, siendo estos los cuatro criterios genéricos de la efectividad organizacional (Kinicki 2003).

Dentro de las organizaciones, la importancia del comportamiento humano radica en que permite identificar las mejores estrategias de administración del personal para obtener mejores resultados en la organización; así como una mejor respuesta de los trabajadores ante los diversos cambios del mercado laboral, las variables económicas que impactan a las organizaciones y a sus colaboradores y los retos que acompañan a la globalización; también un manejo óptimo de la diversidad laboral y el aumento de las capacidades del personal. Además, estimula un cambio en la administración del capital humano para lograr el equilibrio entre la vida personal y laboral de los individuos, lo cual será reflejado en un aumento de la productividad.

1.2. Conceptos involucrados en el comportamiento organizacional

Un comportamiento es la forma de actuar y responder de un individuo. Así, el comportamiento organizacional se define como el conjunto de conductas y actitudes que se desarrollan dentro de la organización.

Para comprender mejor el estudio del comportamiento organizacional, es necesario conocer dos conceptos fundamentales con los que se vincula. En primer lugar, la *organización*, entendida como una unidad social coordinada en forma consciente, compuesta de dos o más personas y que funciona continuamente para alcanzar una meta o metas comunes. Y en segundo lugar, el *trabajo*, que alude al esfuerzo hecho por un ser humano (se debe conocer, entonces, el comportamiento del ser humano para identificar a su vez la manera como actuará ante el trabajo).

1.3. Evolución del campo de estudio del comportamiento organizacional

Durante años, los investigadores y teóricos del comportamiento organizacional han presentado diferentes pensamientos y teorías sobre las relaciones humanas en el trabajo, los cuales se concentran en aspectos como la motivación, su racionalidad o pensamiento y necesidades, por mencionar algunos. Estos factores deben seguir un patrón cronológico y adaptarse a la época, lo que conlleva una evolución a través del tiempo en los métodos y elementos en el análisis del comportamiento humano en el trabajo.

1.4. Contexto del comportamiento organizacional

Actualmente, hay muchos retos y oportunidades para que los administradores apliquen los conceptos del comportamiento organizacional. Existen asuntos críticos que enfrentan los gerentes y deben resolver. A través del estudio del comportamiento organizacional se puede identificar, implementar o modificar la estrategia de solución de acuerdo al contexto de la organización

Así como las organizaciones ya no están limitadas por fronteras territoriales, la situación en el trabajo también está cambiando. Con frecuencia, algunas personas emigran de sus países de origen para trabajar en el extranjero y, por ende, laboran con personas de diferentes culturas; en este sentido, el comportamiento organizacional puede contribuir a una adecuada convivencia. Esto constituye uno de los mayores retos del gerente, la capacidad de manejar una fuerza de trabajo diversa, es decir, la heterogeneidad de personas en términos de género, edad, raza, ideología, orientación sexual, país de origen, etcétera.

Hoy día, gracias a la globalización, también muchas de las industrias expandieron su capacidad productiva a través de la compra de equipamiento, con instalaciones nuevas y muchos empleados más: existe una mayor competencia. Así, los gerentes deben tomar decisiones relacionadas con los costos y la calidad de los productos y servicios ofrecidos para que el cliente se sienta satisfecho. En este orden, el comportamiento organizacional brinda las herramientas necesarias para que los gerentes puedan conformar una cultura de responsabilidad y compromiso entre la empresa y sus trabajadores quienes forman parte del desarrollo de la empresa proyectando al cliente,

una solidez a partir del trato amable, accesibilidad, cordialidad, cortesía y buena disposición.

Las cargas de trabajo excesivas y las jornadas laborales largas generan estrés y conflictos en la vida personal de los empleados, por lo que los gerentes deben propiciar las condiciones necesarias para equilibrar trabajo y vida personal. El comportamiento organizacional ayuda a las empresas y a los gerentes a llevar a cabo esta actividad, de manera que los empleados se encuentren motivados y con un ambiente positivo en su trabajo para desempeñar productivamente sus actividades.



Organización

1.5. Interdisciplinariedad del comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es una disciplina científica y una ciencia aplicada, pues se basa en un conjunto de disciplinas relacionadas con el comportamiento humano, como administración, psicología, sociología, antropología, etcétera. Además la información sobre prácticas efectivas en una organización se puede ir extendiendo a otras más.

En el caso de la psicología, el comportamiento organizacional se interrelaciona con ella en aspectos como el aprendizaje, las emociones, la personalidad, la motivación, la solución de problemas, la calidad de vida en el trabajo y, en lo que respecta a la organización, las condiciones de trabajo, desempeño, satisfacción laboral, capacitación, toma de decisiones, liderazgo, etcétera.

El comportamiento organizacional también se vale de la administración, pues al encargarse de la planeación, organización, dirección y control de los recursos de la empresa, toma en cuenta la motivación, el poder y la comunicación.

Por su parte, la sociología contribuye en el comportamiento organizacional en lo que respecta al estudio del comportamiento de los grupos en las organizaciones o con su ambiente sociocultural, centrándose en aspectos como cultura organizacional, conformación de equipos de trabajo, dinámica de grupos, resolución de conflictos o estructura formal de las organizaciones.

La antropología, encargada del estudio de las culturas y el entorno, le facilita al comportamiento organizacional comprender las diferencias culturales, valores,



actitudes, comportamientos y tradiciones que pueden existir dentro de una misma organización, que varían de acuerdo con el país, religión, ideología, etcétera.

Por último, la psicología social (rama de la psicología enfocada a la influencia de las personas entre sí) le permite al comportamiento organizacional entender lo relacionado con actitudes, toma de decisiones grupales, negociación y comunicación.

RESUMEN

El comportamiento organizacional es un campo de estudio encargado de investigar el efecto causado por los individuos, grupos y estructura en el comportamiento de las organizaciones, y pretende mejorar su efectividad.

Existen diferentes pensamientos sobre las relaciones humanas en el trabajo, los cuales se enfocan en aspectos como la motivación y sus necesidades, las cuales siguen un patrón cronológico y se adaptan a la época, lo que permite identificar, implementar o modificar la estrategia de solución de acuerdo al contexto de la organización es decir, evolucionan a través del tiempo y las circunstancias.

El comportamiento organizacional es una ciencia aplicada conformada por las aportaciones de varias disciplinas como psicología, sociología, antropología y psicología social. El estudio del comportamiento organizacional provee al administrador conocimientos que le permitirán afrontar los múltiples retos y oportunidades como la globalización, fuerza de trabajo diversa, desempeño del trabajo con altos estándares de calidad y productividad, atención y servicio al cliente, liderar equipos de trabajo con problemas al equilibrar el área laboral, familiar y personal, así como crear un ambiente de trabajo positivo.

BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

Autor	Título	Páginas
Robbins y Judge (2009)	Comportamiento organizacional	10-34
Chiavenato (2004)	Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones	119-142 235-263
Davis y Newstrom (2003)	Comportamiento humano en el trabajo	7-10 69-73 116-119 370-375
Kinicki y Kreitner (2003)	Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas	149-158 361-373 583-591

Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.^a ed.). México: Pearson Prentice Hall. [[Vista previa](#) vía REDUNAM].

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson.

Davis, K. y Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (11.^a ed.). México: McGraw-Hill.

Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas*. México: McGraw-Hill.

Unidad 2.

Aportaciones de las teorías de la personalidad al comportamiento humano en las organizaciones



OBJETIVO PARTICULAR

Al término de la unidad, el alumno podrá identificar los aportes de las teorías de la personalidad y su repercusión en el campo del comportamiento organizacional.

TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

2. Aportaciones de las teorías de la personalidad al comportamiento humano en las organizaciones

2.1. Definición y características de la personalidad

2.1.1. Comportamientos relacionados con el trabajo

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

2.2. Teorías de la personalidad

2.2.1. Teoría de la personalidad desde un enfoque cognitivo conductual

2.2.2. Teoría de la personalidad desde un enfoque psicoanalítico

2.2.3. Teoría de la personalidad desde un enfoque social

2.2.4. Teoría de la personalidad desde un enfoque sistémico

2.2.5. Importancia de las teorías de la personalidad para comprender el comportamiento dentro de las organizaciones

INTRODUCCIÓN

En esta unidad, se define cómo está conformada la personalidad y cuáles son sus características; además se mencionan los cinco factores para evaluar la personalidad en el trabajo.

Se analizan las teorías de la personalidad desde diferentes enfoques: cognitivo conductual (Bandura y Rotter); psicoanalítico (Freud y las etapas psicosexuales del desarrollo); psicología analítica de Jung, que define una estructura de la psique y una energía que explica su dinámica total, compuesta por distintos sistemas o estructuras que influyen entre sí; teoría psicosocial de la personalidad de Erikson, desarrollada a partir de la reinterpretación de las fases psicosexuales elaboradas por Freud, y Teoría general de los sistemas (TGS) de Bertalanffy, consiste en un enfoque multidisciplinario que hace foco en las particularidades comunes a diversas entidades, donde un sistema es considerado un conjunto de elementos en interacción y se trata manera holística; en este enfoque se considera que la familia ejerce una influencia para la personalidad del individuo desde temprana edad. Asimismo, se revisa la propuesta de Karen Horney, quien señala que el individuo es considerado siempre dentro de su ambiente social por el que es influenciado y sobre el que también influye él.



2.1. Definición y características de la personalidad

La palabra *personalidad* se deriva de *persona*, referida a la apariencia exterior o rostro público que presentamos a los demás. Alude a nuestras características externas y visibles, así como a aspectos de nosotros que los demás no pueden ver (Schultz, 2002).

La personalidad de un individuo puede conocerse a través de las conductas y actitudes que denota ante las situaciones que experimenta. La personalidad se compone de factores hereditarios y ambientales que se moderan de acuerdo a una situación determinada. La herencia, el ambiente y las situaciones influirán en el desarrollo y manifestación de la personalidad. En el ámbito laboral es importante conocer la personalidad de los empleados o colaboradores para diseñar la mejor estrategia de administración del capital humano. Para administrar el talento, las habilidades y potencialidades así como desarrollar características deseables para la actividad laboral.

De acuerdo con Hellriegel (2009), hay cinco factores de la personalidad: la estabilidad emocional del individuo, su grado de afabilidad, extroversión, meticulosidad y apertura.

La estabilidad emocional es el grado en que una persona es relajada, segura y libre de sentimientos negativos persistentes. Las personas estables emocionalmente son relajadas, tranquilas, manejan bien las crisis, resistentes y seguras en sus tratos interpersonales.



La afabilidad se define como la capacidad de una persona para llevarse bien con los demás. Las personas afables son consideradas amigables, útiles y dispuestas a comprometer sus intereses. Les preocupa el bienestar de los otros, por lo que mantienen y estrechan sus relaciones en el trabajo.

La extroversión es el grado en que una persona busca la compañía de otros. Los extrovertidos están llenos de energía, con frecuencia experimentan emociones positivas, son sociables y se sienten cómodos hablando con la gente.

Al contrario, los introvertidos son personas menos sociables, tienden a ser reservadas, discretas, calladas y pausadas. No se les debe calificar como tímidos, simplemente necesitan menos estímulos y más tiempo solos.

La meticulosidad se refiere a la autodisciplina, actuar de forma responsable y dirigir el comportamiento personal. Las personas meticulosas se enfocarán nada más en algunas metas centrales que sean organizadas, confiables, cuidadosas, concienzudas, responsables y disciplinadas.

La apertura describe la imaginación y la creatividad. Las personas con esta característica son muy abiertas y están dispuestas a escuchar nuevas ideas, aprecian el arte y prefieren la diversidad a la rutina.

Se ha investigado la relación entre estos cinco factores de la personalidad y su relación con el desempeño en el trabajo. (Hellriegel, 2009).

2.1.1. Comportamientos relacionados con el trabajo

Los cinco factores mencionados por Hellriegel (2009) pueden ser utilizados para evaluar al personal de las organizaciones y así, entre muchos otros propósitos, filtrar a los empleados desde una entrevista de selección. Aunque no se debe olvidar que a veces la personalidad evoluciona con el paso del tiempo, y se ajusta a las vivencias y aspectos de la vida cotidiana. Así, las nuevas experiencias y situaciones, por ejemplo, graduarse, vivir solo, iniciar una carrera, casarse, criar hijos, divorciarse, ser administrado por jefes, podrán incidir en el comportamiento no en la personalidad.

Otro elemento relativo a la personalidad que influye en el desempeño en las organizaciones es la autoestima, pues afecta el comportamiento en varios sentidos. Las personas con autoestima saludable asumen riesgos cuando eligen el empleo: les gusta llevar ocupaciones de estatus elevado y eligen empleos poco convencionales o tradicionales.

Las opiniones tienen mucha influencia en las personas con baja autoestima, por lo que establecen metas limitadas; en tanto, los empleados con alta autoestima, se fijan metas mayores. Los empleados con baja autoestima son más propensos a ser desidiosos, padecer estrés, conflicto, ambigüedad y mala supervisión; no así los empleados con alta autoestima (Hellriegel, 2009).

Por otra parte, el locus de control se refiere a la posibilidad de dominar un acontecimiento según se localice el control dentro o fuera de uno mismo (Bandura 1999; Richaud de Minzi 1990). Las personas con alto *locus* de control interno (sienten que controlan los hechos que les afectan) asumen que los eventos son consecuencia de acciones tomadas o circunstancias concurrentes, sin dar mucha importancia a ideas que traten de responsabilizar a otros de lo ocurrido. En contraparte, quienes tienen alto

locus de control externo consideran que todo lo que les sucede es debido al azar, la suerte o algún designio divino.

Con frecuencia, las personas con alto *locus* de control interno se adaptan con mayor facilidad a comisiones internacionales, en comparación con los individuos con *locus* de control externo (Hellriegel, 2009, p. 47). Por ejemplo, cuando una situación se percibe como contingente con la conducta de uno, se habla de locus de control interno. En este caso, el individuo siente que tiene la capacidad de dominar el acontecimiento.

La inteligencia emocional es la capacidad de percibir y expresar emociones, asimilar estas emociones en el pensamiento, comprender y razonar con y desde las mismas y regular estas emociones en uno mismo y en los demás (Mayer and Salovey, 1997). Esto incluye atributos como la conciencia de uno mismo, empatía social, motivación personal y habilidades sociales. La conciencia de uno mismo es la capacidad de reconocer las emociones, fortalezas y limitaciones propias. Las personas con alta conciencia de sí mismas reconocen la conexión entre lo que sienten y piensan, están abiertas a la retroalimentación y pueden tomar decisiones sólidas.

La empatía social es una sensibilidad que permite saber qué necesitan los demás para desarrollarse. Las personas con alta empatía social muestran sensibilidad, comprenden las necesidades y sentimientos de los otros, y se oponen a prejuicios y a la intolerancia.

Y la automotivación se refiere a ser una persona orientada a los resultados y que persigue metas más allá de lo requerido. Las personas con habilidades sociales efectivas son buenas para persuadir a los que no comparten su visión, se presentan como líderes sin importar el puesto que desempeñen (véase Hellriegel, 2009, pp. 48-49).

2.1.2. La influencia de las condiciones ambientales y laborales en el comportamiento

Así como la personalidad tiene implicaciones importantes para comprender el comportamiento, también las condiciones ambientales y laborales influyen en él. No se debe tratar de controlar la personalidad de los empleados de manera directa, aunque se quiera; no sería ético. Hay que tomar en cuenta las diferencias de personalidad, ya que en ocasiones las exigencias de la situación pueden provocar divergencias individuales.

En condiciones de trabajo normales, es decir, que existe confianza, brindan seguridad y hay estabilidad, el comportamiento del empleado puede mostrarse más constante la personalidad se acerca mucho al comportamiento del empleado Cuando la personalidad del individuo no encaja en las necesidades y demandas del puesto, bajará su productividad y estará menos satisfecho. El liderazgo, la comunicación interpersonal, el manejo de conflicto, el estrés y la resistencia al cambio influyen en el comportamiento del empleado dentro de la organización. (Hellriegel, 2009).



2.2. Teorías de la personalidad

Casi todos los psicólogos de la personalidad resolvieron el problema de aceptar una perspectiva interaccionista; explicaron que en la naturaleza humana se deben considerar los rasgos personales perdurables y cambiantes de la situación e interacción entre ellos. Las teorías que se revisan aquí plantean diversos puntos de vista sobre la naturaleza de la personalidad y, a pesar de sus discrepancias, también comparten algunas características (Schultz, 2002). Se habla de *teorías* de la personalidad, en plural, debido a la multiplicidad de enfoques existentes en torno a su estudio ya que ninguno es más contundente que otro.

2.2.1. Teoría de la personalidad desde un enfoque cognitivo conductual

Watson, padre del conductismo, manifestó su acuerdo con la teoría de John Locke en el siglo XVII sobre la tabula rasa, teoría de la personalidad según la cual un recién nacido viene en blanco y es el ambiente el que determinará la personalidad debido a la moldeabilidad de éste, no sólo en la infancia sino también en la etapa adulta (Davidoff, 1998). De otra manera, Skinner, quien realizó experimentos sobre el aprendizaje animal y humano, concluyó que lo que una persona aprende a hacer es semejante a como aprende otras cosas; por tal razón, lo que implica motivación inconsciente, aspectos morales y rasgos emocionales no existe (Papalia y Wendkos, 1997). El enfoque conductual de la personalidad hace énfasis en la especificidad situacional restándole importancia a las manifestaciones internas.

Albert Bandura sugirió que se estudie la personalidad evaluando una situación de acuerdo con las expectativas internas, como las preferencias personales, y analizando cómo está directamente afectada la conducta. La retroalimentación ambiental sobre la conducta que el sujeto presenta actúa en las expectativas futuras. Por ejemplo, si una persona interpreta los problemas matemáticos como un reto tendrá una evaluación escolar totalmente diferente a la de una persona que ve las matemáticas con una probabilidad de fracaso (Morris, 2007).

Rotter propuso que el *locus* de control es una estrategia cognoscitiva generalizada en donde las personas evalúan las situaciones. Cuando una situación se percibe como contingente con la conducta de uno, se habla de locus de control interno. En este caso, el individuo siente que tiene la capacidad de dominar el acontecimiento. Si en cambio esta situación no es contingente con la conducta del sujeto, se denomina locus de control externo, donde, no importa los esfuerzos que el individuo haga, el resultado será consecuencia del azar o del poder de los demás. Tanto Bandura como Rotter trataron de combinar las variables personales con las situacionales. Para ambos, las expectativas se convierten en el estilo interpretativo de una persona que incide en la conducta.

Aunque en los modelos conductual y cognitivo no se hace evidente un grupo particular de pruebas de personalidad, estos han utilizado herramientas que pretenden evaluar a la persona de manera objetiva, como es el caso del EPI, EPQ, BFQ y el MACI; estos han hecho grandes aportes, a lo que desde tales modelos se pretende conocer la personalidad; también tiene que ver con la clasificación de las pruebas psicológicas en: proyectivas y objetivas, siendo las primeras de uso frecuente en el modelo psicodinámico y las segundas en modelos conductuales y cognitivos

2.2.2. Teoría de la personalidad desde un enfoque psicoanalítico

Freud propone tres divisiones de la conciencia humana: *consciente*, *preconsciente* e *inconsciente*. El primero corresponde a las sensaciones y experiencias en las que estamos atentos; en cualquier momento, el consciente es un aspecto limitado a la personalidad: únicamente tenemos conciencia de una pequeña parte de nuestros pensamientos, sensaciones y recuerdos. La teoría psicoanalítica le da mayor importancia al inconsciente que representa la fuerza impulsora de todas las conductas y el receptáculo de fuerzas que no podemos ver o controlar. Entre el consciente y el inconsciente se encuentra el preconsciente, donde se almacenan las memorias, percepciones y pensamientos de los que no tenemos conciencia (Schultz, 2002).

Freud identificó tres estructuras básicas de la personalidad: *ello*, *yo* y *superyó*.

El *ello* es el receptáculo de los instintos y la libido, es una estructura base para los otros dos componentes y opera el principio de placer que funciona para incrementar el placer y evitar el dolor. No tiene conciencia de la realidad y de la manera como satisface sus necesidades, lo hace por acción refleja y satisfacción del deseo.

El *yo* ayuda al individuo a relacionarse con el mundo exterior de manera racional e inteligente, desarrollando sus capacidades de percepción, reconocimiento, juicio y memoria (procesos secundarios del pensamiento). Estas características, denominadas *razón* o *racionalidad*, están contenidas en la segunda estructura freudiana de la personalidad. El *yo* percibe y manipula el ambiente de forma práctica y realista, actúa bajo el principio de realidad, opuesto al principio de placer.



El *super yo* consta de la conciencia y es el lado moral de la personalidad. Su propósito no es la mera posposición de las exigencias del ello de búsqueda de placer, como lo hace el *yo*, sino su propia inhibición de las que vincula el sexo y la agresión (véase Schultz, 2002).

Freud encontró que el niño pasa por etapas psicosexuales del desarrollo o zonas erógenas corporales: *oral*, *anal*, *fálica* y *latencia genital*. Cada etapa está definida por una zona erógena del cuerpo y conlleva un conflicto que debe ser resuelto antes de pasar a la siguiente etapa.

En la etapa *oral*, la primera del desarrollo psicosexual, la boca es la zona erógena principal. Existen dos conductas durante esta periodo: oral incorporativa (absorber), que abarca la estimulación placentera de la boca por otras personas, y por la comida; y la conducta oral agresiva (morder o escupir), que sucede durante el crecimiento de dientes. Como resultado de esta experiencia, los infantes ven a la madre con odio y amor a la vez.

La etapa *anal* supone la primera interferencia con la gratificación de un impulso instintivo, cuando los padres intentan regular el momento y lugar de defecación. La personalidad va a depender en el control de esfínteres y en la exigencia de los padres. El niño podría defecar en el lugar y momento que le plazca; o mantener el intestino lleno hasta que no aguante más.

La etapa *fálica* abarca el complejo de Edipo, los deseos sexuales inconscientes que el niño experimenta por el padre del sexo opuesto y los sentimientos de rivalidad y temor por el padre del mismo sexo. Los varones resuelven este complejo identificándose y adoptando normas del *super yo* del padre y reprimiendo sus deseos sexuales por la madre.

Para el psicoanalista C. G. Jung, la personalidad total está compuesta por distintos sistemas o estructuras que influyen entre sí: el *yo*, el *inconsciente personal* y el *inconsciente colectivo*. Jung sostiene que la personalidad es modelada tanto por el futuro como por el pasado, y concedió mayor importancia al inconsciente. Define la libido en dos sentidos: energía vital difusa y generalizada, y energía más restringida que energiza la psique. Las funciones psicológicas incluyen al pensamiento, sentimiento, sensación e intuición. El pensamiento y el sentimiento son funciones racionales; la sensación y la intuición, irracionales. El nacimiento psíquico ocurre en la pubertad, cuando la psique asume un contenido definido. En la mediana edad, se cambia de personalidad. La energía psíquica debe reencauzarse al mundo interno del inconsciente y la actitud pasar de la extroversión a la introversión. Jung creía que la personalidad en parte es innata y en parte es aprendida. (Schultz, 2002).

2.2.3. Teoría de la personalidad desde un enfoque psicosocial.

E. Erikson profundiza en las etapas del desarrollo y da mayor importancia al *yo* sobre el *ello*; además reconoce el impacto de la cultura, la sociedad y la historia en la personalidad. El crecimiento de la personalidad se divide en ocho etapas que permiten el desarrollo de las virtudes básicas.

El desarrollo humano implica una serie de conflictos personales. El potencial para estos conflictos existe de nacimiento en forma de predisposiciones innatas, y éstas adquirirán preeminencia en diferentes etapas, cuando el entorno exija ciertas adaptaciones. Cada confrontación con nuestro entorno es una crisis y se resuelve en adaptación o en inadaptación, de manera positiva o negativa, respectivamente. (Schultz, 2010, p. 211).

1. *Confianza frente a desconfianza (del nacimiento a 1 año de edad)*. El niño descubre que la confianza es fundamental en el ambiente. Si sus necesidades se satisfacen, se



forma una impresión de un lugar seguro. En cambio, si percibe al mundo como inseguro, doloroso y estresante piensa que la vida es impredecible y no vale la pena.

2. *Autonomía frente a vergüenza y duda (1 año a 3 años)*. Los niños descubren su cuerpo y cómo controlarlo. Comienzan a adquirir seguridad teniendo independencia, pero aprenden a experimentar vergüenza si fracasan o se les castiga.

3. *Iniciativa frente a culpa (3 a 6 años)*. Exploran el mundo por sí mismos. Si sus exploraciones son eficaces, aprenden de forma constructiva con iniciativa; pero si se les critica o castiga, aprenden a sentirse culpables.

4. *Laboriosidad frente a inferioridad (6 a 12 años)*. Adquieren habilidades y competencias en la escuela. En esta etapa se perjudica la personalidad si se le evalúa de forma negativa.

5. *Identidad frente a difusión del ego (12 a 18 años)*. Aprenden varios roles y es importante integrarlos de manera congruente.

6. *Intimidad frente a aislamiento (18 a 40 años)*. Capacidad de compartir con otra persona sin miedo a perder la identidad personal.

7. *Generatividad frente a estancamiento (40 a 65 años)*. Se pueden enfocar a ayudar a otros.

8. *Integridad frente a desesperación (65 años en adelante)*. Examinan su vida anterior y obtienen sentido de integridad. (Craig, 2001).

2.2.4. Teoría de la personalidad desde un enfoque sistémico

La familia ejerce una influencia decisiva hacia el niño, es aquí donde se define el tipo de persona que llegará a ser y el lugar que ocupará en la sociedad: además de integrarlo a la unidad familiar, los padres interpretan la sociedad y su cultura para él (Schultz, 2010). Desde este enfoque, la personalidad del individuo se forja como resultado de la interacción de los elementos del sistema familiar y de éste con otros sistemas.

El principal medio para la socialización es la familia. Los padres y hermanos influyen directamente en la personalidad, así como los abuelos, tíos, primos y familia extendida. La familia es el primer grupo social al que pertenece el individuo.

El padre, la madre o ambos influyen en el desarrollo de sus hijos así:

- Los padres con sus conductas promueven las mismas conductas.
- Los niños pueden identificarse con el modelo del rol que ellos representan.
- Premian o castigan ciertas conductas.

El tamaño de familia, nivel socioeconómico, raza, religión, ubicación geográfica, orden en que el individuo nació y grado de estudios de los padres son parámetros importantes de la diferencia de la personalidad (Hellriegel, 2009).



2.2.5. Importancia de las teorías de la personalidad para comprender el comportamiento dentro de las organizaciones

Todo individuo hace suposiciones respecto a la personalidad de aquellos con quienes trabaja. Y para comprender a un individuo es importante identificar el vínculo entre su personalidad y sus habilidades, y así obtener lo óptimo de él. Sin ser psicólogos, los líderes de las organizaciones tendrán en cuenta que los rasgos de personalidad del individuo influirán en su desempeño laboral y las relaciones que establezcan en la organización. Más aún, el trabajo que realicen podría afectar su comportamiento.

Por todo lo anterior, se considerarán los distintos enfoques de la personalidad para analizar las diferencias de la personalidad de los empleados y tomar decisiones adecuadas al respecto.

RESUMEN

La personalidad describe características dominantes del individuo. Conocer los rasgos de la personalidad de los empleados puede ayudar a advertir qué se puede esperar de ellos. Así, uno de los factores que afecta el comportamiento dentro de las organizaciones es la autoestima, ya sea alta o baja.

La inteligencia emocional es la capacidad de percibir y expresar emociones, asimilar estas emociones en el pensamiento, comprender y razonar con y desde las mismas y regular estas emociones en uno mismo y en los demás (Mayer and Salovey, 1997) como empatía social, motivación personal y habilidades sociales.

La personalidad del individuo en condiciones laborales normales ,es decir en un ambiente de confianza, en donde brindan seguridad y existe estabilidad, el comportamiento del empleado puede mostrarse constante, cuando la personalidad del individuo no encaja en las necesidades y demandas del puesto, bajará su productividad y estará menos satisfecho.

Hay diversas teorías de la personalidad que comparten características importantes. La teoría de la personalidad, desde un enfoque cognitivo conductual, combina dos variables: personales y situacionales, que se convierten en el estilo interpretativo de una persona, pues influyen en la conducta.

Por su parte, Freud y Jung definen la teoría de la personalidad desde una visión psicoanalítica en tres niveles: *consciente*, *pre consciente* e *inconsciente*, que a la vez introducen estructuras básicas de la personalidad: *ello*, *yo* y *super yo*. Las etapas psicosexuales que Freud identifica son la *oral*, *anal*, *fálica* y de *latencia genital*. En tanto,

Jung aporta que la personalidad está compuesta por diferentes sistemas o estructuras que influyen entre sí: *yo*, *inconsciente personal* e *inconsciente colectivo*.

Erikson estudia la personalidad a partir de ocho etapas que permiten el desarrollo de las virtudes básicas que emergen las formas adaptativas de los conflictos. Esta es la teoría de la personalidad desde un enfoque psicosocial.



Y la teoría de la personalidad desde una perspectiva sistémica reconoce a la familia como el factor determinante para definir el tipo de persona que se llegará a ser.

BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Craig (2001)	1	21-22
Morris (1997)	1	40-60
Schultz (2010)	2,3,6	8-183
Hellriegel (2009)	2	34-51

Craig, G. (2001). *Desarrollo psicológico*. México: Pearson.

Morris, Ch. (1997). *Introducción a la psicología*. México: Prentice Hall.

Schultz, D. y Schultz, S. (2010). *Teorías de la personalidad* (9ª. ed.). México: Cengage Learning. [[Vista previa](#)]

Hellriegel, D. (2009). *Comportamiento organizacional* (12.ª ed.). México: Thompson. [[Vista previa](#)]

Unidad 3

La motivación en las organizaciones



OBJETIVO PARTICULAR

Al término de la unidad, el alumno podrá definir y analizar el concepto de motivación, sus principales teorías y su influencia en el mejor desempeño de las personas, así como los diferentes métodos para incrementarla.

TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

3. La motivación en las organizaciones

3.1. Definición, objetivo e importancia de la motivación

3.2. Elementos de la motivación

3.2.1. Modelo simple. Teorías de la motivación

3.2.1.1. Comparación de las teorías de la motivación de Maslow y modelo E-R-G de Alderfer

3.2.1.2. Teoría de los dos factores de Herzberg

3.2.1.3. Teoría de la motivación con base en las necesidades de McClelland

3.2.1.4. Teorías de la equidad (Adams) y de la expectativa (Vroom)

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

3.4. La satisfacción e insatisfacción en el trabajo: una medida de la calidad de vida laboral

3.5. El sueldo como fuente de motivación y satisfacción

INTRODUCCIÓN

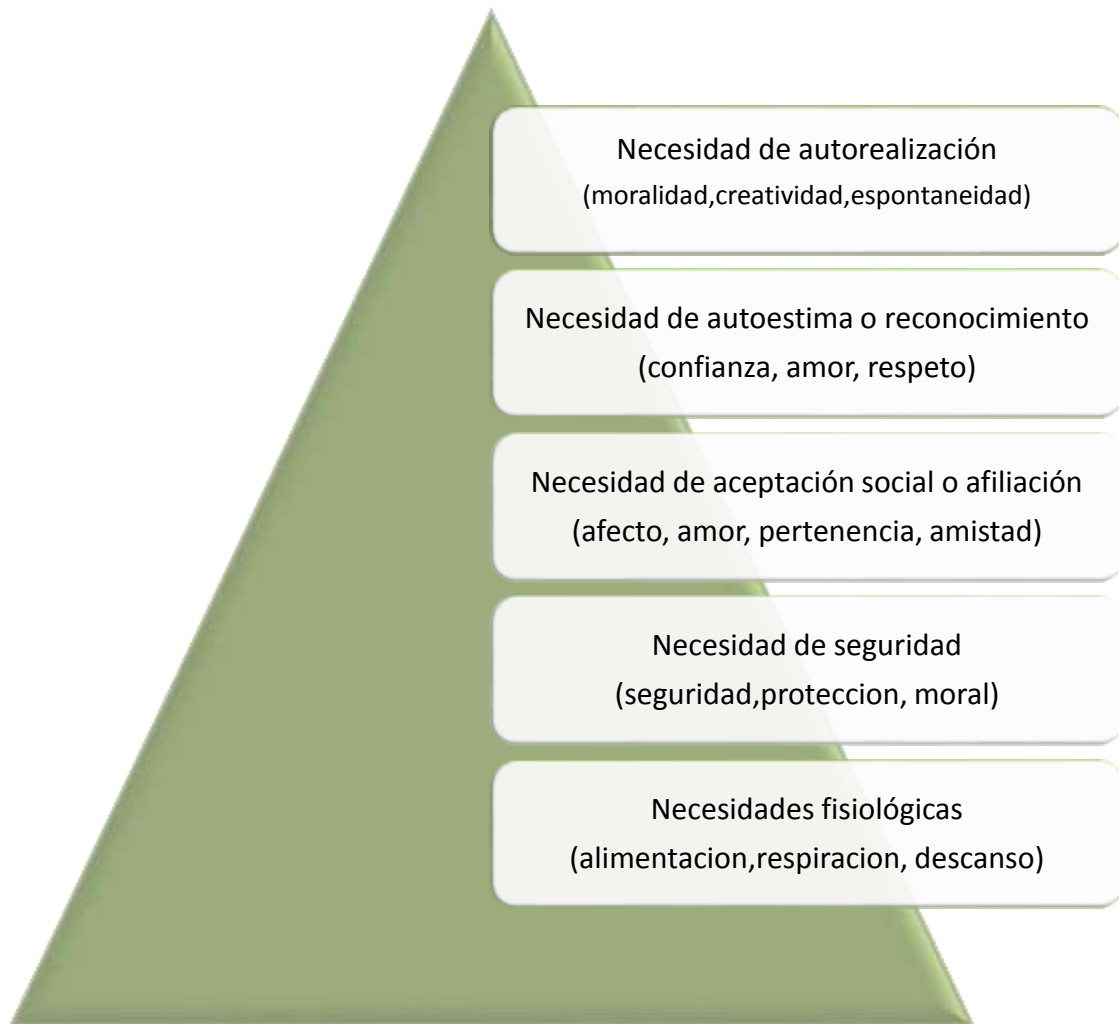
Para la mayoría de las empresas, la motivación es un elemento muy importante que se debe conocer y dominar. Solamente así existirá una cultura organizacional sólida. En el caso de la motivación laboral, se tomarán en cuenta, en principio, la filosofía y la cultura corporativas, a fin de que los trabajadores se sientan orgullosos de pertenecer a la organización y estimulados a hacer su trabajo de la mejor manera (siendo productivos, y cumpliendo sus objetivos personales y organizacionales).



Dinero

En los seres humanos, la motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. En cuanto a las teorías de la motivación, existe el ciclo motivacional, el cual se inicia cuando surge una necesidad. El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía de necesidades, que van desde un nivel primario (es decir, la satisfacción de las necesidades básicas como comer, beber y similares) hasta un nivel

secundario, donde se cubren necesidades sociales como logro, afecto y autorrealización.



Pirámide de Maslow

3.1. Definición, objetivo e importancia de la motivación

La motivación es el resultado de la interacción de los individuos con la situación, es decir, el proceso por el cual los individuos son estimulados a realizar una acción y culminarla. En el caso de la motivación organizacional, es el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización por parte de quienes la integran, para así satisfacer sus necesidades personales.

El objetivo de la motivación va de la mano con la función administrativa de dirección, ya que influye en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

Los administradores pueden motivar a sus subordinados realizando acciones con las que esperen satisfacer necesidades y de esta forma, promueven y refuerzan ciertos comportamientos. De ahí la importancia de la motivación.

3.2. Elementos de la motivación

La información contenida en este subtema está basada principalmente en el libro *Comportamiento organizacional*, de Stephen Robbins y Timothy Judge (2009).

Según Robbins (Robbins y Judge, 2009), la motivación cuenta con tres elementos clave (intensidad, dirección y persistencia):

Intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en el que la mayoría se centra cuando se habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una *intensidad* elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una *dirección* que beneficie a la organización. Por tanto, se tiene que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. La motivación tiene una dimensión de *persistencia*, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene un esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

3.2.1. Modelo simple. Teorías de la motivación

El estudio de la motivación comenzó con los trabajos sobre la administración científica de Frederick Winslow Taylor, aunque fue a partir de la década de los 1950 que se inició el desarrollo de los conceptos de motivación. De aquí se formularon las cuatro teorías explicadas a continuación.

3.2.1.1. Comparación de las teorías de la motivación de Maslow y modelo E-R-G de Alderfer

La teoría más conocida sobre la motivación es la de la jerarquía de las necesidades, de Abraham Maslow, quien planteó que cada ser humano tiene una jerarquía de cinco necesidades:

- *Fisiológicas*. Son todas las necesidades corporales, como hambre, sed, sexo, sueño, cobijo, entre otras.
- *Seguridad*. Todo lo relacionado con la estabilidad tanto física como emocional.
- *Sociales o de afiliación*. Se refieren a lo afectivo, como el amor, amistad, sentido de pertenencia y aceptación.
- *Estíma*. Estas necesidades incluyen los sentimientos tanto internos (logro personal, respeto de sí mismo y autonomía) como externos (estimación, reconocimiento y estatus).
- *Autorrealización*. Es el impulso de las personas para lograr sus objetivos y alcanzar sus propias metas.

Conforme satisface cada una de estas necesidades, el individuo va subiendo en la jerarquía o pirámide. Es decir, ninguna necesidad se cubre por completo: cuando se llena alguna, deja de motivar al individuo.

Desde su perspectiva, Maslow clasificó estas cinco necesidades en superiores (se satisfacen en el exterior) e inferiores (se cubren de forma interna). Entre las primeras,

están las sociales, de estima y autorrealización; y en las segundas, las fisiológicas y de seguridad.

Por otra parte, Clayton Alderfer utilizó como base la teoría de Maslow para ajustarla a sus investigaciones experimentales y crear una nueva teoría llamada ERC, que identifica tres categorías de necesidades:

1. *De existencia.* Corresponden al bienestar físico.
2. *De relación.* Se refieren a sostener relaciones satisfactorias con las demás personas.
3. *De crecimiento.* Se concentran en el desarrollo del potencial humano y el deseo de crecimiento personal y mayor competencia.

La diferencia entre ambas teorías radica principalmente en que la de Alderfer no sitúa estas necesidades en una jerarquía, sino que afirma que un individuo puede centrarse de manera simultánea en las tres.

3.2.1.2. Teoría de los dos factores de Herzberg

Conocida también como bifactorial o de motivación e higiene, esta teoría fue propuesta por Frederick Herzberg, quien entrevistó a cientos de trabajadores tanto sobre los momentos en que se sentían altamente motivados para trabajar como en los que se sentían insatisfechos y desmotivados. Sus descubrimientos indicaron que las características del trabajo asociadas con la insatisfacción eran muy distintas a las vinculadas con la satisfacción, y ambos factores influyen en la motivación del trabajo.

Las condiciones que rodean un trabajo, como la calidad de la supervisión, salario, políticas de pago de la empresa, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad en el trabajo corresponden a los factores de higiene.

Los motivadores son necesidades de alto nivel e incluyen logro, reconocimiento, responsabilidad y oportunidades de crecimiento. Herzberg considera que cuando los motivadores están ausentes los trabajadores son neutrales hacia el trabajo; y si es al contrario, están altamente motivados y satisfechos.



3.2.1.3. Teoría de la motivación con base en las necesidades de McClelland

Esta teoría se centra en tres necesidades:

1. *Necesidad de logro.* Impulso por sobresalir, obtener un éxito rotundo, dominar tareas complejas, superar a los demás y luchar por el triunfo.
2. *Necesidad de poder.* Hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos; influir o controlar a otras personas.
3. *Necesidad de afiliación.* Tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

McClelland afirma que las personas con alta necesidad de logro son con frecuencia emprendedoras; les gusta hacer algo mejor que sus competidores y aceptan riesgos razonables en los negocios. Por otra parte, quienes tienen una alta necesidad de afiliación, son capaces de establecer relaciones de trabajo positivas con los demás. Finalmente, aquellos que tienen una alta necesidad de poder buscan el reconocimiento

y prestigio, por tanto, su esfuerzo está dirigido principalmente a la dirección y la influencia hacia otras personas.

En resumen, las teorías del contenido de la motivación se enfocan en las necesidades fundamentales de las personas y enfatizan aquellas que motivan al comportamiento.

3.2.1.4. Teorías de la equidad (Adams) y de la expectativa (Vroom)

La **teoría de la equidad** se interesa en las percepciones de los individuos respecto de qué tan justamente son tratados en comparación con los demás. Desarrollada por J. Stacy Adams, esta teoría propone que las personas son motivadas para buscar la equidad social en las recompensas que esperan por su desempeño.

Desde esta perspectiva, si las personas captan que su compensación es igual a lo que otras personas reciben por contribuciones similares, juzgarán que el trato es justo y equitativo. Las personas evalúan su equidad a través de una razón de insumos a productos. Los insumos de un trabajo incluyen la educación, experiencia, esfuerzo y habilidad; y los resultados de un trabajo, remuneración, reconocimiento, beneficios y promociones. La proporción entre los insumos y productos puede ser comparada con otra persona del grupo de trabajo o con un promedio grupal. Se dice que existe un estado de equidad cuando la proporción de los productos de una persona en relación con sus insumos es igual al de otra persona.

La inequidad percibida también ocurre cuando las razones insumos/productos están en desequilibrio: cuando una persona con un alto nivel de educación o de experiencia recibe el mismo salario que un empleado nuevo y menos preparado. La inequidad percibida también se da en dirección opuesta.

En cuanto a la **teoría de las expectativas**, propuesta por Víctor Vroom, establece que la motivación depende de las expectativas de los individuos en relación con su capacidad para desempeñar tareas y recibir las recompensas deseadas. Esta teoría se vincula no a la identificación de los tipos de necesidades, sino al proceso de pensamiento que los individuos usan para conseguir recompensas. Se basa en la relación entre el esfuerzo de los individuos, su desempeño y el deseo de resultados asociados con un alto desempeño. La fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya seguido de un resultado dado y de lo atractivo que sea para el individuo.

La clave de esta teoría son las expectativas de las relaciones entre el esfuerzo, desempeño, productos y valor de los resultados finales para un individuo, que se pueden identificar de la siguiente manera:

1. *Relación esfuerzo-desempeño.* Consiste en la probabilidad percibida por el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo le conducirá al desempeño.
2. *Relación desempeño-recompensa.* Grado en el que el individuo cree que el desempeño, de manera particular, le llevará a la obtención del resultado que se desea.
3. *Relación recompensas-metas profesionales.* Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo de esas recompensas potenciales para el individuo.

La teoría de las expectativas no intenta definir los tipos específicos de necesidades o recompensas, sino establecer que existen y pueden ser distintos para cada individuo.

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

El primer científico que habló de *condicionamiento* fue Iván Pavlov, en el siglo XX, con su condicionamiento clásico y su experimento relacionado con la salivación de los perros. Posteriormente, Burrhus Frederic Skinner ahondó en esa teoría y desarrolló el condicionamiento operante.

La teoría del condicionamiento operante está basada principalmente en un reforzamiento, que puede ser positivo o negativo, y de ello se deriva un aprendizaje. Es decir, el comportamiento de un individuo se da en función del comportamiento pasado, el proceder actual y las futuras consecuencias de algún acto o situación.

Dentro del condicionamiento operante, está además la *conducta operante*, determinada por el aprendizaje. Como ya se mencionó en el párrafo anterior, un individuo decide tener cierto comportamiento ante una situación dependiendo de lo que quiera conseguir o evitar. Este comportamiento operante puede ser voluntario o aprendido, a causa del reforzamiento positivo o negativo del que fue objeto el individuo.

Skinner argumenta que se debe generar (reforzar) que las consecuencias de cierta conducta sean agradables, de esta manera, habrá mayor probabilidad de que se repitan. Si el gerente refuerza la conducta esperada (de manera explícita es decir de manera específica, directa, como un nombramiento ante sus compañeros o a través de la difusión de políticas; o implícita, es decir, sin que se lo digan o especifiquen, como un

bono por puntualidad para reforzar esa acción) de uno o varios de sus trabajadores con algún tipo de incentivo, es mucho más posible que repitan esta acción; al contrario, si no se refuerza, tal vez no se repetirá.

Sin embargo, el reforzamiento no siempre será útil, ya que el empleado no necesariamente se sentirá motivado por el reforzador que el gerente le proporcione. Si se otorga el mismo reforzador en todas las ocasiones, éste dejará de ser motivante para el empleado; por ello el gerente debe observar y conocer a sus colaboradores para identificar en que momento debe reforzar una conducta y que tipo de reforzador será útil de acuerdo a las necesidades de cada empleado.

3.4. La satisfacción e insatisfacción en el trabajo: una medida de la calidad de vida laboral

La satisfacción o insatisfacción en el trabajo es el sentimiento positivo o negativo, respectivamente, en torno del trabajo propio, resultado de una evaluación de sus características. Representan una actitud en vez de un comportamiento y atañen también al comportamiento organizacional, pues está demostrado que se relacionan con factores del desempeño. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos hacia lo que hace; en tanto, una insatisfecha experimentará sentimientos negativos.

Algunos investigadores en comportamiento organizacional argumentan que la satisfacción es un objetivo legítimo en una organización. No se trata sólo de evitar el ausentismo y la rotación; las organizaciones tienen la responsabilidad de brindar a sus empleados trabajos interesantes y con recompensas intrínsecas.

3.5. El sueldo como fuente de motivación y satisfacción

El sueldo o salario es el pago que recibe un trabajador de manera periódica por el desempeño de su trabajo. El dinero nunca debe ser pasado por alto como motivador. Todas las remuneraciones a los empleados a cambio de su desempeño no solamente son importantes, sino esenciales: sueldo o salario, pago a destajo (pago por unidades producidas a cierto nivel de calidad), o cualquier otro pago de incentivo, bonos, opciones de acciones o seguro pagado por la compañía.

El significado que se le da al dinero como forma de retribución a veces excede al valor monetario como tal: es posible que para algunas personas signifique categoría o poder. Según Newstrom (2007), el dinero tiene valor de estatus cuando se recibe y se hace uso de él. Este mismo autor afirma que si el empleado le da un valor muy alto al dinero en algún momento y comienza a desear obtenerlo cada vez en mayor cantidad considera que el esfuerzo por obtenerlo (alto desempeño) le traerá como beneficio dicho dinero, como reconocimiento a su productividad; en esto consiste el carácter motivador del dinero. Lo mismo sucede con las personas para quienes el dinero no es lo más importante: se conforman con obtenerlo nada más para subsistir.

En consecuencia, si el dinero es el tipo de motivador que puede y debe ser, los administradores tendrán presentes ciertos aspectos. En primer lugar, es probable que el dinero como tal sea importante tanto para las personas que estén formando una familia, como para los solteros o cuyas necesidades económicas no sean apremiantes.

Entonces, el sueldo es un medio inmediato para conseguir un nivel de vida mínimo, aunque este mínimo puede ascender a medida que la gente incrementa su riqueza. Pero es imposible generalizar: para algunas personas el dinero será siempre de mayor importancia, mientras para otras no tanto. Es importante mencionar que la satisfacción laboral puede generarse por diversos motivos, que pueden ser relacionados con las propias actividades que realiza el trabajador, es decir, le gusta su trabajo, o bien, por el ambiente laboral, que significa que tiene una buena relación con sus compañeros y con sus jefes, para ambos casos ésta satisfacción puede ser mucho mayor que la que provoca el dinero.



Dinero

RESUMEN

En esta unidad, se abordaron temas referentes a la motivación dentro de las organizaciones. La motivación es el resultado de la interacción de los individuos con la situación; y en el ámbito organizacional, su objetivo va de la mano con la función administrativa de dirección: influye en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. La motivación comprende tres elementos clave: intensidad, dirección y persistencia.

Además se analizaron las teorías o enfoques de la motivación. Maslow sostiene que existe una jerarquía de necesidades. Alferer (ERG) ubica tres categorías de necesidades: de existencia, relación y crecimiento. La teoría bifactorial de Herzberg subraya los factores motivadores, relacionados con los higiénicos. McClelland afirma que ciertos tipos de necesidades se adquieren durante la vida del individuo. La teoría de la equidad (Adams), concentrada en las percepciones de los individuos respecto de qué tan justamente son tratados en comparación con los demás. Y la teoría de la expectativa (Vroom) enfatiza que la motivación depende de las expectativas de los individuos con respecto a su capacidad para desempeñar tareas y recibir las recompensas deseadas.

Por otro lado, el condicionamiento operante se refiere a que las personas aprenden a comportarse para lograr algo que desean o evitar lo que no quieren.

En cuanto a la satisfacción o insatisfacción en el trabajo, se manifiestan como el sentimiento positivo o negativo, respectivamente, y el trabajo propio, resultado de una evaluación de sus características. El tema de la satisfacción o insatisfacción también se vincula con el comportamiento organizacional, pues está demostrado que incide en los factores de desempeño.

Por último, el sueldo es un medio inmediato para alcanzar un nivel de vida mínimo que puede ascender a medida que la gente incrementa su riqueza. Pero es imposible generalizar si es la principal fuente de motivación o satisfacción: para algunas personas el dinero será siempre de mayor importancia, mientras para otras quizá no tanto. Como ya se mencionó, existen diversos incentivos y reforzadores, sin embargo no todos cumplen con su función de motivar a los colaboradores, es tarea del administrador identificar el mejor incentivo para cada colaborador en un momento determinado.



Motivación

BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Daft y Marcic (2006)	13	447-457
Robbins y Judge (2009)	6	154-180
Guízar (2008)	10	295-301
Soto (2001)	5	95-128

Daft, R. L. y Marcic, D. (2006). *Introducción a la administración* (4.^a ed.). México: Thomson.

Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.^a ed.). México: Pearson Prentice Hall. [[Vista previa](#) vía REDUNAM].

Guízar Montufar, R. (2008). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones* (3.^a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional. Impacto de las emociones*. México: Thomson.

Unidad 4

Aspectos socioculturales del mexicano en la organización



OBJETIVO PARTICULAR

Al término de la unidad, el alumno podrá identificar los aspectos socioculturales del mexicano y su influencia en su comportamiento organizacional.

TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

4. Aspectos socioculturales del mexicano en la organización

4.1. Perfil de personalidad del mexicano

4.2. Los rasgos culturales del mexicano

4.3. Las tribus urbanas

4.4. Actitudes del mexicano frente a las organizaciones

4.4.1. Creencias

4.4.2. Opiniones

4.4.3. Valores

4.4.4. Estima

4.4.5. Cambio de actitudes

4.5. Diferencias individuales entre los empleados

4.5.1. Género

4.5.1.1. Diferencias de género en relación al trabajo

4.5.1.2. El perfil actual de la mexicana que trabaja: cambios culturales

4.5.2. Integración personal

4.5.3. Grupos vulnerables (adultos mayores, discapacitados, grupos especiales)



INTRODUCCIÓN

En esta unidad, se presentan los aspectos socio-culturales de los mexicanos, su personalidad y rasgos peculiares, así como las influencias de las tribus urbanas. Se analizan las características específicas y actitudes de los mexicanos que pueden tener en una organización e intervienen en su personalidad y comportamiento: creencias, valor de los símbolos, opiniones y actitudes flexibles o no flexibles y valores de convivencia y estima.

También se profundiza en las diferencias entre empleados, por ejemplo, en lo referente al género, si hay o no cambios en el desempeño laboral que dependan de esta variable. Y se aborda la integración de grupos vulnerables al área laboral, como adultos mayores y discapacitados.

4.1. Perfil de personalidad del mexicano

Díaz Guerrero (2001) afirma que la cultura mexicana está muy relacionada con la personalidad del mexicano, y concluye que al menos hay ocho tipos de mexicanos, de los cuales cuatro son los más frecuentes (se describen en los siguientes apartados). Es importante señalar que esta tipología corresponde tanto a mujeres como a hombres, aunque algunos tipos tienden a ser más recurrentes en hombres o en mujeres. Además en estudiantes de secundaria, preparatoria y, probablemente, en las normales, aumentan los tipos activos. (Véase Díaz Guerrero, 2001).

El mexicano pasivo y obediente (afiliativo)

Es el tipo más común y suele encontrarse en niños menores de 12 años de clases bajas. Se caracterizan por ser obedientes a las órdenes de padres, madres y maestros. Su necesidad de autonomía es más baja que la de los demás; son poco rebeldes, conformes y les gusta complacer a los otros; son capaces de manejar y adaptarse bien a distintos tipos de situaciones; son muy ordenados, limpios y aseados; y buscan protección de las personas más poderosas.

El rebelde activamente (autoafirmativo)

Este tipo de personalidad se opone a la obediencia hacia el padre, madre y maestros; discute mucho con los de su edad y sobre las órdenes de papá, mamá y maestros. Las personas de este tipo se ubican con más frecuencia entre los niños de clases media y alta. Se trata de personas dominantes y agresivas con necesidad de decidir las cosas por sí solas; se enojan fácilmente y por salirse con la suya son capaces de lastimar los



sentimientos de compañeros y amigos. Les gusta asumir papeles de líderes, ya que son autoafirmativos, autoritarios y les agrada gobernar. Quienes exageran esta tipología terminan siendo extremistas políticos.

El tipo mexicano con control interno activo

Es el único que parece estar más allá de la cultura tradicional. Desde muy temprano, observa una libertad interna que le permite adoptar los mejores gajos de la cultura, evita las exageraciones y aspectos negativos de la misma. No hay evidencia de que este tipo de mexicanos se dé con más frecuencia en familias de clase media y alta que en las de clase baja. Son buenos, inteligentes, cumplidos y responsables; preferirían estar en puestos de mando que donde deben seguir instrucciones de otros.

El tipo de mexicano con control externo pasivo

Es común que se presente en las familias donde hay aspectos más negativos de la cultura mexicana como el machismo. Son las ovejas negras de nuestra cultura, se enojan más fácilmente que los demás, son rebeldes y desobedientes, tienden a ser peleoneros e irritables y a llevar la contra. Aunque no hay datos concretos de lo que les pasa en la edad adulta, suelen ser cínicos, amargados y corruptos.

4.2. Los rasgos culturales del mexicano

Las diferencias entre los rasgos de los ciudadanos de cada nación han caracterizado a los hombres a través de siglos. Estudios realizados sobre la cultura mexicana y norteamericana describieron las siguientes características comparativas.

- Los estadounidenses tienden a ser más activos que los mexicanos en su estilo de confrontación a desafíos y problemas de la vida.
- Los estadounidenses tienden a ser más proclives a la tecnología, son más dinámicos y externos que los mexicanos, en el significado cultural subjetivo de “afectividad”.
- Los estadounidenses tienden a ser más complejos y diferenciados en estructura cognoscitiva que los mexicanos.
- Los mexicanos tienden a estar más centrados en la familia, mientras que los norteamericanos lo están más como individuos.
- Los mexicanos tienden más a cooperar en actividades interpersonales y los estadounidenses resultan más competitivos.
- Los mexicanos tienden a ser más fatalistas y pesimistas en sus perspectivas sobre la vida que los norteamericanos. (Véase Holtzman, 1975).

El patrón modal de la premisa sociocultural mexicana según el cual los hombres son superiores a las mujeres se debe a que el conquistador español poderoso se unía con una o varias indias aztecas o de otras razas, consideradas las débiles de la época. De aquí también que la estructura de la familia mexicana se fundamenta en dos proposiciones fundamentales: la supremacía indiscutible del padre y el necesario y absoluto autosacrificio de la madre. El papel de la madre es el de abnegada, negación absoluta de toda satisfacción egoísta. (Díaz Guerrero, 2007).

4.3. Las tribus urbanas

De acuerdo con Feixa (2008), una de las principales causas del surgimiento de tribus urbanas y chicos banda es la necesidad de estilos juveniles, en conjunto con expresiones simbólicas y musicales (*punks, rockers y heavies*); además de las crisis económicas y sociales (crisis de valores) y devaluación monetaria. En todo caso, se dieron rupturas políticas o crisis de hegemonía.

Los medios de comunicación dedican grandes espacios para desaprobar a las tribus urbanas a fin de crear pánico moral. Las personas que pertenecen a una tribu urbana o a una banda influyen en el conflicto generacional de décadas anteriores, actuando la familia como colchón y la tribu urbana o la banda como complemento más que como alternativa global de su vida. A veces, pueden involucrarse en vandalismo o uso de drogas como soluciones destructivas (creación cultural al compromiso sociopolítico).

Las tribus urbanas y chicos banda organizan espacios urbanos como vinaterías, parques y tianguis; y circuitos generativos propios como moda, música, argot, fanzines o grafiti. Los chicos banda se han convertido en un fenómeno masivo persistente en ambientes urbano-populares de México.

La banda es una estructura continua con liderazgo y rituales estables que están presentes en la trayectoria vital de los jóvenes; en cambio, las tribus urbanas han tendido a ser agrupaciones inestables, ocasionalmente discontinuas, por lo que generalmente no se comprometen globalmente. Los chicos banda utilizan su atuendo en todo tiempo y lugar; las tribus urbanas suelen lucirse únicamente en los espacios de ocio y durante los fines de semana.

Las culturas juveniles como los chicos banda y tribus urbanas son una solución ilusoria y simbólica, mas no por ello su papel es irrelevante: sirven para dar identidad social a los jóvenes en el difícil campo de la ciudad. Gracias a ellas los jóvenes pueden negociar colectivamente su existencia de marginación en un emblema de identidad. (Feixa, 2008).



Identidad

4.4. Actitudes del mexicano frente a las organizaciones

4.4.1. Creencias

Roger opina que la creencia está relacionada totalmente con la autoestima. Es difícil cambiar la autoestima si las creencias que se asocian con ellas son juicios y la forma como el individuo los interpreta.

De acuerdo con Díaz-Guerrero (2001) en *Psicología del mexicano* la baja autoestima del mexicano se debe a la humildad que él mismo se autoimpone a fin de destacar el valor de los símbolos en los que cree: Dios, la virgen de Guadalupe y la Iglesia; así como de las personas e instituciones, como la madre, el padre, familia, hermanos mayores, compadres, amigos, etcétera. (Rodríguez, 2004).

4.4.2. Opiniones

Una opinión es el conocimiento o creencia que no incluye ninguna garantía de verdad.

La actitud aparentemente flexible y adaptativa del mexicano permite aceptar la divergencia de opciones y propicia la armonía y cordialidad. Esta flexibilidad aminora las frustraciones y favorece la actitud mental. (Rodríguez, 2004).

4.4.3. Valores

Un valor es la respuesta a un criterio de verdad o moral cuando se refiere a problemas de convivencia y orden. La cultura mexicana no sobresale en valores de logro como iniciativa, ambición, independencia, audacia y perseverancia; pero cultiva los valores de convivencia: respeto afectuoso, bondad, humildad, paciencia, tolerancia, amistad y resignación.

Los valores fundamentales del mexicano son la familia, la patria y la religión (ambivalente, pues en el centro de ella se encuentran la fe). Los mexicanos consideran que la libertad es un valor muy importante, más que la igualdad; y su posición es en contra de la violencia como medio de apoyar el cambio social o político. (Rodríguez, 2004).

4.4.4. Estima

La estima se define como la evaluación del sí mismo, el valor total del yo, los juicios sobre la propia valía, sentimiento hacia sí mismo, actitud de aprobación hacia sí mismo, consideraciones de los demás, percepción de amor por parte de los demás, distancia entre el yo real y el yo ideal. La necesidad de la propia estima del mexicano es muy intensa, para él es más fácil ser una persona fanfarrona que demostrar su valía en múltiples aspectos. El machismo es reflejo de un complejo de inferioridad, que desde niño se experimenta en relación con los mayores.

En la historia de México, la Conquista fue una situación desventajosa que ejemplifica cómo el abuso del concepto de autoridad permite que se pisotee la dignidad y estima de los individuos. (Díaz-Guerrero, 2007).

4.4.5. Cambio de actitudes

Los aspectos más positivos de los mexicanos los encontramos en su actitud servicial, junto con la colaboración, siempre y cuando se sientan aceptados y valorados; su religiosidad, la cual hace que no sean desesperanzados ni desesperados; y su sentido del humor, que los hace adaptarse a las adversidades. Otra cualidad del mexicano es su flexibilidad: en el área laboral están dispuestos a cumplir las exigencias del cliente (“al cliente lo que pida”). (Rodríguez, 2004).

4.5. Diferencias individuales entre los empleados

4.5.1. Género

Joan Scott (1996) define *género* como “un elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en las diferencias que se perciben entre los sexos”.

Hay gran controversia entre la diferencia de desempeño de los puestos entre hombres y mujeres. En realidad, no hay diferencia (y cuando la hay es muy poca y endeble) que permita afirmar que el desempeño laboral de hombres y mujeres es distinto. No hay distinción entre capacidad de solución de problemas, habilidades de análisis, impulso de competitividad, motivación, sociabilidad o aprendizaje; pero en obediencia a la autoridad, las mujeres son más obedientes que los hombres, quienes son más agresivos.

Tampoco hay contrastes en la productividad laboral. Existe una diferencia de género cuando se tienen hijos preescolares. Siguen siendo las mujeres las principales encargadas del cuidado de los hijos y, en consecuencia, hay preferencias de horarios, pues las madres que trabajan optan por horarios flexibles o de medio tiempo; o para cumplir con las responsabilidades laborales, se inclinan por el trabajo a distancia (Robbins, 2004). En nuestros días, hay una creciente proporción de hombres interesados en problemas propios del cuidado infantil al igual que las mujeres.

4.5.1.1. Diferencias de género en relación con el trabajo

Las causas de discriminación sexual en el trabajo, principalmente en las mujeres, así como las medidas y estrategias más eficaces para erradicarlas, han ido cambiando en el transcurso de los años, ya que se han perfilado al derecho nacional e internacional el rol de la mujer y las relaciones entre hombres y mujeres en la sociedad y en el trabajo (Abramo, 2006). Uno de los factores que influyen en el mercado de trabajo en ocupaciones de hombres y mujeres se debe al papel de la mujer en responsabilidades del hogar: los hombres dedican más horas de trabajo a sus empleos remunerados que las mujeres, debido a que las mujeres también deben destinarle horas a un trabajo no remunerado (hogar). Debido a estos compromisos, hay mayores índices de ausentismo y rotación en las mujeres; se cree que tienen menor ambición en el trabajo, y la maternidad y el cuidado infantil reducen sus oportunidades en el mercado de trabajo. Con todo, el nivel de productividad es el mismo: la mujer no puede extender su horario de trabajo, pero su nivel de productividad dentro de su jornada laboral es igual al del hombre.

Después de un estudio, Abramo (2006) concluyó que, al contratar a una mujer, no suben los costos de una empresa, lo que se supondría por los costos de maternidad, casa-cuna y lactancia, pues son absorbidos por la seguridad social aportada por el empleador y el empleado. Sin embargo, los costos relacionados con accidentes de trabajo son mayores en hombres que en mujeres.

4.5.1.2. El perfil actual de la mexicana que trabaja: cambios culturales

Las situación laboral y cultural de la mujer en México difiere de la del hombre, “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” (Alducín, 1989). Se le ha inculcado a la mujer que su papel principal es de madre, más que compañera o esposa, lo que genera en los hijos una actitud dependiente: los llena de atenciones y cuidados, lo que les impide valerse por sí mismos.

A pesar de que la mujer ha cambiado su papel, aún se sigue considerando dentro del hogar y familia. En los niveles más bajos de escolaridad e ingresos, son las responsables del cuidado familiar, ya que están hechas para el cuidado familiar y del hogar. Sin embargo, hoy la mujer encuentra mayores oportunidades para estudiar, trabajar y tener una vida social más activa, mas esta dualidad de oportunidades provoca sentimientos de culpa, debido a que si trabaja y es madre se siente culpable por descuidar a sus hijos y al hogar. (Rodríguez, 2004).

La mujer incorporada al ámbito laboral ha provocado revoluciones de condiciones económicas y de trabajo, en tanto ha implicado la modificación de la idea de que el hombre es proveedor económico y la mujer la responsable de la reproducción y el hogar. El trabajo ha ayudado a la mujer a tener mayor autonomía y poder de decisión dentro del hogar: determina la cantidad de horas que dedicará al trabajo sin importar el tipo de remuneración.

4.5.2. Integración personal

Galimbierti (2002) define que la *integración* es la composición de las partes en un orden en donde la unidad adquiere importancia respecto a los elementos, y adopta los siguientes matices.

Nivel biológico

Se utiliza para definir la interrelación entre diferentes partes de organismo para permitir configurarse como una unidad que pueda autorregularse.

Nivel psíquico

Freud definió que la psique es un ello no organizado que encuentra su forma mediante ese proceso de integración, donde las defensas operan a costa de la integración y liberan de la angustia.

Jung emplea el término integración para referirse a la acepción genérica de la interacción entre el consciente e inconsciente entre las partes masculina y femenina de la personalidad. En sentido concreto, la integración es un sobreproceso de la individuación que, en el ámbito intrapsíquico, implica la recuperación de las partes reprimidas; y en el interpsíquico, su aceptación y puesta en juego.

Nivel social

Es la disposición de los individuos de coordinar su comportamiento para reducir el mínimo de conflictividad causando el primer elemento de desintegración (Galimbierti, 2002).

4.5.3. Grupos vulnerables (adultos mayores, discapacitados, grupos especiales)

La Asamblea Mundial del Envejecimiento en Viena, Austria (1985), definió que la tercera edad inicia a los 60 años. A las personas de esta edad también se les nombra ancianos o adultos mayores. Por su condición física y social, se encuentran en estado de vulnerabilidad, por lo que las instituciones brindan apoyo integral para que este sector tenga oportunidades y se les dé mejor calidad de vida.

Desde 1970, en México se ha triplicado la población de adultos mayores, según estimaciones del Consejo Nacional de Población (CONAPO). Por lo anterior, desde finales de la década de 1980, se han creado diferentes organismos estatales y federales para atenderlos. Se trata de satisfacer sus necesidades físicas, materiales, biológicas, emocionales, laborales, culturales, recreativas, productivas y espirituales, para facilitarles su vejez, considerando sus capacidades funcionales, usos, costumbres y preferencias.

La Ley de los Derechos de las Personas Adultas Mayores (2002) tiene los siguientes objetivos para preservar los derechos de los adultos mayores:

- Mejorar sus condiciones generales de vida.
- Garantizar su acceso y atención a los servicios de salud y asistencia social.
- Impedir su discriminación o segregación.
- Fomentar una nueva cultura de integración, previsión social y cuidado sobre su persona.
- Promover su vinculación con las nuevas generaciones.
- Propiciar su incorporación a centros productivos.

- Proporcionarles acceso preferencial en las actividades recreativas, culturales y turísticas.
- Brindarles oportunidades de educación y capacitación que les permitan acceder a la vida laboral.

Otro grupo de personas vulnerables en nuestra sociedad son los discapacitados. Una persona con discapacidad presenta problemas en el uso de alguna función corporal o intelectual, y ello le representa vivir situaciones de exclusión social de mayor o menor gravedad.

No fue sino hasta los siglos XVI y XVII cuando se desarrollaron ciertos métodos educativos para personas sordas, y surgieron técnicas para la docencia para ciegos y educación para personas con retraso mental. Edward Séguin pensaba que si se aislaban de la sociedad, tendrían un mejor desarrollo y aprendizaje, ya que los maestros de escuelas regulares sentían una gran carga al tener niños con capacidades diferentes (SEP, 2000). Hoy, se advierte que si los aíslan de la sociedad y se les sobreprotege, después les cuesta trabajo adaptarse a su familia y a la sociedad. La tendencia actual se encamina a integrarlos a las escuelas y al área laboral, además de apoyarlos terapéutica y familiarmente.





RESUMEN

Díaz Guerrero define cuatro tipos de personalidades de los mexicanos: pasivo y obediente afiliativo, caracterizado por la obediencia; rebelde activamente autoafirmativo, opuesto a la obediencia; con control interno activo, se siente con libertad interna; y con control externo pasivo, expresa negativamente la cultura mexicana.

Desde la Conquista, en México se ha seguido un patrón en donde se cree que el hombre es superior a la mujer; y en la familia, el padre es el ser supremo y la mujer la madre autosacrificada.

En las tribus urbanas, los jóvenes mexicanos pueden negociar colectivamente su existencia de marginación en un emblema de identidad. Siguen rituales de moda, música y argot; pero pueden tener tanto actitudes autodestructivas como soluciones destructivas que manifiestan inconformidades sociales.

El mexicano le da un fuerte valor a la virgen de Guadalupe, Dios, la Iglesia y la familia, y lleva una religión un tanto ambivalente, centrada en la fe. Para el mexicano es mucho más fácil ser una persona fanfarrona que demostrar ser una persona valiosa. El machismo y abuso del concepto de autoridad expresan una baja autoestima, pero tienen como consecuencia pisar la dignidad y estima de los individuos.

Por otro lado, no existe diferencia entre el ámbito laboral y el género. Se ha comprobado que contratar a mujeres no provoca un incremento al costo por permisos de laborales y el rol que juegan en el hogar. Hoy, la mujer cuenta con más oportunidades para el estudio, trabajo y vida social.



En septiembre de 2002, se firmó un acuerdo para la atención del adulto mayor, ya que esta población ha ido aumentando desde 1970. En este orden, la Ley de los Derechos de las Personas Adultas Mayores busca garantizar el cumplimiento de los derechos de los adultos mayores. Se les permite, entre otros derechos, el acceso preferencial a eventos culturales y sociales e integrarse a la vida laboral.

En cuanto a las personas con discapacidad, se incorporan a las escuelas y al área laboral, y se les apoya terapéutica y familiarmente.

BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Abramo (2006)	5	64-80
Feixa (2008)	-	199-205
Robbins (2004)	1	35, 39, 349

Abramo, L. (2006). *Trabajo decente y equidad de género en América Latina*. Santiago: Organización de Trabajo.

Feixa, Ch. (2008). *De jóvenes, bandas y tribus* (4.^a ed.). Barcelona: Ariel. [[Vista previa](#)]

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10.^a ed.). México: Pearson.

Unidad 5

El trabajo colaborativo dentro de las organizaciones



OBJETIVO PARTICULAR

El alumno comprenderá la importancia del trabajo colaborativo para el funcionamiento y conducción de las organizaciones.

TEMARIO DETALLADO

(10 horas)

5. El trabajo colaborativo dentro de las organizaciones

5.1. Los grupos en las organizaciones

5.1.1. Definición e importancia del grupo

5.1.2. Características fundamentales del grupo

5.1.3. La dinámica grupal

5.1.4. La naturaleza de los grupos de trabajo

5.1.5. La formación de los grupos dentro de la organización

5.1.6. La operatividad de los grupos dentro de la organización y su manejo

5.2. Los equipos de trabajo en las organizaciones

5.2.1. Definición e importancia de los equipos de trabajo

5.2.2. Características fundamentales de los equipos de trabajo

5.2.3. Tipos de equipos de trabajo

5.2.4. Condiciones del trabajo en equipo

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



INTRODUCCIÓN

El ser humano es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos por sí solo. No obstante, en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, juntas pueden hacer más que cada una de ellas por separado.

En esta unidad, analizaremos las características y diferencias entre los grupos y equipos de trabajo, cómo se integran y se motivan; así como el papel que juegan en las organizaciones.

En todas las organizaciones existen grupos de trabajo, pero difícilmente se crean equipos. Por eso las organizaciones están muy interesadas en formar equipos colaborativos, donde sus integrantes sean competitivos y alcancen de manera más fácil los objetivos planeados.

5.1. Los grupos en las organizaciones

5.1.1. Definición e importancia del grupo

Robbins (1996, 294) afirma que “un grupo se define como dos o más individuos, interactuantes e interdependientes que se han reunido para alcanzar determinados objetivos específicos”. Luego, un grupo se puede formar únicamente cuando dos o más personas interactúan entre sí manteniendo ideologías, intereses, metas y objetivos en común.

La importancia de un grupo es que se organiza a partir de la necesidad e interés de colaborar de manera conjunta compartiendo información, comunicándose y tomando decisiones hacia el logro de objetivos para los cuales fue creado.

Los grupos se pueden formar en las escuelas, el trabajo, en la iglesia, etcétera. Y pueden tener éxito o fracaso, así como lograr lo mejor o lo peor de cada participante, según sea el caso.

5.1.2. Características fundamentales del grupo

En su libro de comportamiento organizacional, Nelson Quick (2013, p. 144) afirma lo siguiente:

- El grupo se integra, acepta y entiende la tarea asignada.
- Los participantes se comunican y exponen sus ideas.
- El conflicto forma parte de las ideas expuestas.
- Las decisiones expuestas por el grupo son consensuadas.

No todos los grupos de trabajo se integran. A veces, algún participante quiere trabajar individualmente y esto puede provocar problemas e incluso poner en riesgo al grupo de trabajo. Por eso una de las observaciones principales que debe hacerse al trabajar con un grupo es enfatizar el objetivo común que se tiene para llegar a la meta.

Por otro lado, la comunicación juega un papel muy importante. Permitir que cada uno de los participantes exponga sus ideas y sea escuchado con atención y respeto dará al grupo una mejor integración.

En cuanto al conflicto, es lo más natural que se da en los grupos de trabajo: ante la diversidad de ideas es probable el surgimiento de inconformidades. Con todo, los participantes deberán analizar, evaluar y, por medio de un consenso, tomar la decisión más acertada.

5.1.3. La dinámica grupal

Gran parte de las organizaciones ocupan equipos de proyectos formados por gerentes y trabajadores que colaboran juntos durante un periodo definido que puede prolongarse. Incluso los emplean de manera paralela a la estructura organizacional.

La dinámica grupal es una metodología que consiste en reunir a un grupo de personas cara a cara o vía electrónica para tomar decisiones. En este caso, según Robbins (1996, 333), se dan los siguientes pasos:

- Se forma el grupo de trabajo.
- Se da a conocer la problemática a tratar.
- Se analiza la problemática.
- Los integrantes aportan sugerencias.
- Las sugerencias son evaluadas por el grupo.
- Se toma la mejor decisión.

A través de la tecnología, se ha logrado que los grupos de personas asignadas a la resolución de problemas puedan colaborar desde su lugar de trabajo mediante videoconferencias.

5.1.4. La naturaleza de los grupos de trabajo

Los grupos formales o informales se integran para solucionar situaciones adversas en las organizaciones; o satisfacer necesidades, proximidad, atracción, metas y economía.

Ivancevich (2006, 322) enfatiza tres requisitos mínimos para que exista un grupo:

- Debe haber dos o más individuos que lo integren.
- El grupo interactúa de alguna manera.
- El grupo tiene una meta común: si no hay meta o propósito, no hay grupo.

5.1.5. La formación de los grupos dentro de la organización

“Las organizaciones tienen estructuras de autoridad que definen quién reporta a quién, quién toma decisiones y cuáles son las decisiones en que los individuos o grupos tienen el poder de decidir y actuar. Esta estructura determina generalmente dónde se coloca un grupo de trabajo dado en la jerarquía de la organización”. (Robbins, 1996, 225).

Según Ivancevich (2006, 323), el grupo formal, está “formado por la dirección para lograr las metas de la organización”. Y se integra de personas con funciones jerárquicas que dirigen la estructura de la organización, como directivos, jefes de departamento, coordinadores, etcétera.

En cambio, los grupos informales, siguiendo a Ivancevich (2006, 323), “son grupos formados por individuos que se desarrolla en torno a intereses y amistades comunes, y no en torno a un diseño deliberado”. Y se conforman de personas que, mediante la convivencia y el trabajo diario, mantienen relación directa y no tienen jerarquías impuestas por la alta dirección; pueden ser individuos que conviven en áreas de trabajo donde adquieren confianza y establecen normas propias (por ejemplo, trabajadores, operadores, etcétera).

5.1.6. La operatividad de los grupos dentro de la organización y su manejo

Como se mencionó, los grupos en la organización se constituyen de individuos que deben trabajar para un objetivo en común; y es un reto para la organización hacer que esos grupos se conviertan en equipos de trabajo. Ahora bien, los grupos experimentan etapas de desarrollo, algunos logran los objetivos deseados y otros fracasan en el intento.

Robbins (1996, 294) refiere que el comportamiento de los equipos pasa por cinco etapas, descritas a continuación.

1. Formación

Los miembros del equipo se conocen, no tienen claro los objetivos de las tareas a realizar, son dependientes del líder y buscan obtener toda la información necesaria para posicionarse en el grupo. El líder debe dar seguridad al equipo de trabajo.

2. Tormenta

Los miembros se empiezan a conocer unos a otros, se logran empatías, se asignan roles. El líder debe mostrar seguridad, ya que algunos miembros del grupo lo querrán superar.

3. Normalización

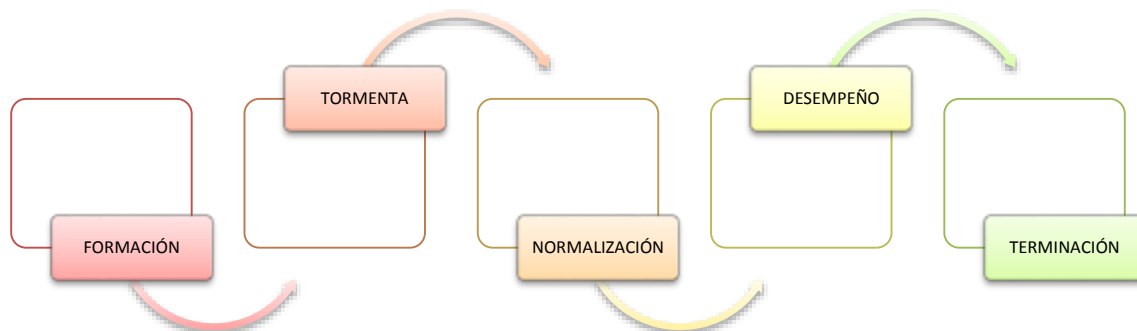
Se ordenan la estructura y roles de trabajo, los cuales son aceptados. El grupo trabaja para el cumplimiento de tareas, se dan las discusiones para la toma de decisiones.

4. Desempeño

El equipo ya no tiene problemas personales, solamente se enfoca a la resolución de problemas, se intercambian conocimientos y se toman decisiones grupales.

5. Terminación

La tarea ha concluido, los miembros se sienten satisfechos con el trabajo realizado, es la culminación.



5.2. Los equipos de trabajo en las organizaciones

Los equipos de trabajo tienen características y condiciones peculiares que permiten a los individuos interactuar dentro de las organizaciones. Son de gran beneficio para realizar tareas voluminosas y complicadas.

5.2.1. Definición e importancia de los equipos de trabajo

De acuerdo con Nelson/Quick (2013, 143), los equipos de trabajo “son grupos de personas con habilidades complementarias comprometidas con una misión, metas de desempeño y enfoques comunes de los que son mutuamente responsables, así como también hacen valiosas contribuciones a la organización”.

“Los equipos son grupos maduros cuyos miembros tienen cierto grado de interdependencia y motivación que les permite alcanzar las metas comunes. Los equipos se inician como grupos, pero no todos los grupos maduran para ser interdependientes o equipos”. Griffin (2010, 253).

Los equipos de trabajo que se desempeñan exitosamente dejan a un lado los intereses individuales y aportan ideas nuevas en beneficio de las organizaciones.

5.2.2. Características fundamentales de los equipos de trabajo

La integración de los miembros de un equipo de trabajo se relaciona con las tareas a realizar y el conjunto de conocimientos que cada participante posea. En todo caso, aportarán a un proyecto de equipo compartido desarrollando un plan para alcanzar los objetivos de la organización.

Los equipos de trabajo son responsables intermitentemente entre sí, y las habilidades de cada uno de sus integrantes complementan las de los miembros de otro equipo. Además comparten una cultura, rituales, procesos y una filosofía al trabajar en conjunto (Ivancevich, 2006, 322), concretados en los siguientes puntos:

- Compromiso total con las metas comunes.
- Todos son responsables ante los miembros del equipo.
- Los niveles de habilidad suelen ser complementarios.
- Los líderes evalúan el desempeño.
- El éxito se define en función de las aspiraciones de sus miembros.

5.2.3. Tipos de equipos de trabajo

“La administración está buscando que los equipos de trabajo mantengan una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado, que permita que sus organizaciones incrementen su desempeño”. (Robbins, 1996:348).

Los equipos de trabajo se pueden clasificar según sus objetivos. En este orden, Koontz y Weihrich identifican cuatro (Robbins, 1996, 348), descritos a continuación.



1. Equipos para resolver problemas

En estos equipos, se comentan las problemáticas acerca de la metodología de los procesos en el trabajo. Estos equipos solamente pueden hacer sugerencias, no así cambios en los procesos.

Equipos de trabajo autodirigidos

Estos equipos se integran de personal de las mismas organizaciones. Se les asignan trabajos de planeación y organización para resolver problemas y, por consiguiente, llegar a la toma de decisiones.

Equipos transfuncionales

Son jefes de departamento, supervisores, coordinadores, etcétera, de diferentes áreas de trabajo en la organización, o incluso de otras organizaciones. Analizan problemáticas, comparten información y se retroalimentan a fin de llegar a la toma de decisiones.

Equipos virtuales

Estos equipos usan tecnologías avanzadas de computación y telecomunicación. Por medio de videoconferencias, correo electrónico, etcétera, logran trabajar a distancia problemáticas y alcanzan los objetivos planeados.

“Otro tipo de equipos son aquellos que se manejan solos (EMS). Estos son pequeños grupos de individuos facultados para realizar ciertas actividades basadas en procedimientos establecidos y decisiones tomadas en equipos, con mínima o nula dirección externa”. (Robbins, 1996, 348).

5.2.4. Condiciones del trabajo en equipo

Como ya se mencionó, un buen equipo de trabajo debe ser pequeño y contar con habilidades específicas. Asimismo, actuará con base en condiciones y estatutos:

- Se conocerán las reglas y roles designados.
- Se hablará en tercera persona, ya que son varios miembros de la organización los que han trabajado.
- Se respetarán las ideas, sugerencias y aportes.
- Se pensará en equipo, sin pretender ser individualista.

Diferencias entre grupo y equipo

GRUPO DE TRABAJO	EQUIPO
Objetivos difusos.	Metas claras.
Trabajo y responsabilidad individuales.	Responsabilidad compartida.
Actividades individuales.	Actividades conjuntas.
Resultados individuales.	Resultados colectivos.
Decisiones de jefaturas. Líderes formales.	Liderazgos referenciales compartidos.
Sin empoderamiento (no se otorga poder al grupo).	Con empoderamiento (la organización otorga poder a los equipos).
No se miden los resultados del grupo.	Se miden y evalúan los resultados obtenidos.
Sin premios por los resultados obtenidos.	Con premios por los resultados obtenidos.
No se toman decisiones en conjunto.	Se toman decisiones en conjunto.
Las normas y la cultura no tienen relación con la tarea.	Las normas y la cultura están relacionadas con los objetivos de la tarea.

FUENTE: Franklin, E. (2011, 210).

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

Al mantener una buena comunicación, sinergia, cooperación y ayuda mutua, los grupos o equipos de trabajo tendrán éxito en cualquier proyecto dentro de la organización. En este orden, autoconfianza, apoyo, libertad de acción y compromiso hacia el proyecto son los principales motivadores. Otros factores de motivación son los incentivos mediante los cuales se reconoce el buen desempeño y los resultados obtenidos; y festejar el logro de metas.

RESUMEN

En esta unidad, se analizó el trabajo colaborativo en las organizaciones que se da al integrar grupos y equipos de trabajo. Un *grupo* se define como dos o más individuos interactuantes e interdependientes que se han reunido para alcanzar determinados objetivos. Sus miembros se integran, al tiempo que aceptan y entienden las tareas asignadas; se comunican, exponen sus ideas y llegan a decisiones consensuadas.

Un buen equipo de trabajo debe ser pequeño y contar con integrantes que reúnan habilidades técnicas y para resolver problemas y tomar decisiones; además que sean capaces de identificar problemas, generar y evaluar alternativas, y tomar soluciones.

La dinámica grupal es una metodología para la toma de decisiones.

Los grupos formales se integran para la coordinación de áreas asignadas por la dirección y sus miembros son personas con funciones jerárquicas. En cambio, los grupos informales, comprenden individuos que actúan en torno a intereses y amistades comunes y no sobre un diseño deliberado (se constituyen de personas que, mediante la convivencia y el trabajo diario, se relacionan de manera directa y no tienen jerarquías impuestas por la alta dirección). En todo caso, la importancia de los equipos de trabajo reside en que son grupos de personas con habilidades complementarias comprometidas con una misión y metas de desempeño.

BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Ivancevich, Konopaske (2006)	10	322-323 324-325
Robbins y Judge (1996)	3	225-287 320-352
Soto (2001)	6	139-163
Nelson/Quick	Equipos y grupos de trabajo	143-144 146-147
Griffin, Moorhead (2010)	10	253-257

Ivancevich, J. M., Konopaske, R. y Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional* (7.^a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Robbins, S. P. y Judge, T. A. (1996). *Comportamiento organizacional* (13.^a ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional. Impacto de las emociones*. México: Thomson.

Nelson/Quick. (2013). *Comportamiento organizacional* (3.^a ed.). México: Cengage Learning.

Griffin, R. y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage.

Unidad 6

Importancia de la salud en las organizaciones



OBJETIVO PARTICULAR

Al término de la unidad, el alumno podrá identificar el concepto de salud mediante las variables que de ella derivan, tales como frustración, ansiedad, estrés, alcoholismo y otras adicciones en el ámbito laboral, para dar soluciones y alternativas a problemas relacionados.

TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

6. Importancia de la salud en las organizaciones

6.1. Definición e importancia de salud

6.2. La salud en las organizaciones

6.3. Conflicto y frustración, su definición e importancia dentro del campo organizacional

6.4. Ansiedad y estrés, su definición e importancia en el campo laboral

6.5. Efectos y solución al problema del estrés laboral

6.6. Los accidentes dentro del campo laboral

6.7. Las adicciones dentro de la organización y su repercusión en el desempeño laboral



INTRODUCCIÓN

El tema de salud en las organizaciones es fundamental y se ha venido estudiando en el transcurso de los años, pues aborda la seguridad que se debe ofrecer a los empleados. En esta unidad, se pretende exponer una definición de salud, así como su importancia en las organizaciones, lo cual implica conocer los factores que intervienen para que exista salud en una persona. Por otro lado, se analizarán el estrés, los conflictos laborales y las adicciones, problemas frecuentes en el campo laboral.

Se presenta de manera general lo referente a salud organizacional, desde su definición hasta sus consecuencias en las personas. Conocer estos temas permitirá a los profesionales del área laboral proponer soluciones que garanticen la salud y crecimiento del empleado, así como el desarrollo y avance de la empresa.

6.1. Definición e importancia de salud

La salud es “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (OMS, 2013). Aunque hay varios componentes de la salud en las organizaciones, en este material se exponen cinco a continuación (Warr, 1987).

Bienestar afectivo

Se encuentra constituido por dos dimensiones: el placer y la activación. Un nivel de placer puede estar acompañado de activación con altos o bajos niveles; mientras que un nivel de activación puede ser o no placentero. El bienestar afectivo es la consecuencia de nuestras acciones; éste se ha considerado de forma bastante indiferenciada (distinguiendo sólo entre sentirse bien y sentirse mal).

Competencia

La salud se vincula con el éxito que se tenga en diferentes esferas de actividad de la persona: relaciones interpersonales, solución de problemas, pago del empleo. Algunos sugieren que la buena salud está presente cuando las personas saben enfrentar las adversidades. Para esto se necesita tener habilidades cognitivas, de autorregulación emocional y psicomotoras apropiadas, las cuales también se relacionan con una estabilidad física (un cuerpo sano con los cuidados pertinentes).



Autonomía

Es la capacidad de las personas para resistir las influencias ambientales. La autonomía es una aspiración de las personas que se encuentran mentalmente sanas, y consiste en asumir que se es más poderoso que impotente.

Aspiraciones

Las personas sanas tienen aspiraciones, establecen metas y realizan esfuerzos para conseguirlas. Cuando se poseen aspiraciones hay un alto grado de motivación.

Funcionamiento integrado

Se refiere a la totalidad de la persona. Sugiere a una persona equilibrada y armoniosa, sana mentalmente, de carácter constante, visión unificada de la vida y capaz de aceptar o resolver satisfactoriamente los conflictos mentales.

6.2. La salud en las organizaciones

En 1987, Warr propuso nueve determinantes que deben considerarse como la base del bienestar en los individuos que les permitirán un mayor desempeño laboral.

1. Oportunidad de control

Uno de los determinantes de la salud se encuentra en las oportunidades que proporciona el ambiente a las personas para controlar sus actividades y los acontecimientos que se les presentan. El control se compone de dos elementos importantes: oportunidad de decidir y actuar del modo elegido; y la posibilidad de predecir las consecuencias de la acción.

2. Oportunidad para el uso de las habilidades

¿Hasta qué punto el ambiente reprime el uso de las habilidades? Algunas limitaciones sobre el empleo de las habilidades impiden que las personas exploren las habilidades que ya poseen, permitiendo aprovechar solamente las conductas rutinarias. Estas limitaciones generan que el desempeño de las personas sea bajo, aun cuando su potencial les permitiría desarrollar actividades más complejas.

3. Metas generadas externamente

Cuando un ambiente no fomenta exigencia en las personas, no hay retos ni actividades de logro. Lo contrario es cuando el ambiente fomenta cierta exigencia en las personas, quienes buscan alcanzar sus metas, lo cual genera un impacto positivo sobre su salud.

4. Variedad ambiental

Los ambientes suelen generar metas y actividades que se asocian con la repetición constante. Es probable que las actividades repetitivas no contribuyan a la salud física y mental de las personas, por lo que es importante que se rompan las actividades rutinarias.

5. Claridad ambiental

El quinto elemento que subyace a la salud de una persona es que tenga claridad sobre el ambiente en el que se encuentra.



6. Disposición de dinero

Aunque la presencia de dinero no asegura la salud, su ausencia puede contribuir al deterioro de la salud de una persona o a veces producir problemas graves de carácter mental y físico. Ante la escasez de dinero, las personas dejan de atender algunos problemas de salud, lo que a su vez podría generar tensión por la ausencia de este recurso.

7. Seguridad física

El ambiente debe proteger los daños físicos en las personas y proporcionar seguridad óptima en necesidades como la comida, el sueño y la vivienda.

8. Oportunidad para el contacto interpersonal

Cuando se genera contacto con otras personas en el ambiente donde alguien se desempeña, se reducen los grados de soledad y se incrementan los sentidos de amistad. Es un gran apoyo sentir que hay alguien a quien se puede recurrir en caso de necesidad o problema físico o emocional.

9. Posición valorada

Cuando se recibe una posición en función de las actividades que se realizan, se alcanza la autoestima y estima de los otros. También implica el reconocimiento público de que se cumplen las responsabilidades encomendadas. Esto provoca una posición y una valoración por el resto de los compañeros que comparten el mismo ambiente.

6.3. Conflicto y frustración, su definición e importancia dentro del campo organizacional

Los conflictos y controversias siempre han estado presentes en los individuos, grupos y personas; sin embargo, han existido distintos puntos de vista al respecto. Por ejemplo, los tradicionalistas consideran que son aspectos negativos, destructivos e irracionales que deben evitarse. En cambio, la escuela de las relaciones humanas juzga que son situaciones inevitables, e incluso pueden tener algún beneficio para los grupos.

Desde el enfoque interactivo, los conflictos no son únicamente situaciones que han de tolerarse, sino que además deben fomentarse en los grupos, ya que algunos grupos armoniosos y cooperativos suelen volverse apáticos y perezosos ante las innovaciones. (Davis y Newstrom, 1991).

El proceso del conflicto se desarrolla en cuatro etapas:

1. Oposición potencial
2. Realización
3. Comportamiento
4. Resultados

Etapa 1. Oposición potencial

En esta etapa, el primer paso es la presencia de condiciones que generen oportunidades para que se presenten los conflictos. Dichas condiciones no necesariamente conducen al comportamiento, pero sí se requiere de alguna de ellas para que se dé el conflicto. Algunas de esas condiciones o factores se refieren a factores como pautas de comunicación, estructura organizacional y valores personales, o bien insuficiencia de recursos, amenazas de redundancias y antecedentes de conflictos.

Comunicación. Algunos problemas pueden generarse por dificultades semánticas y malas interpretaciones que se producen en los canales de comunicación. Esto es debido a que las personas tienen diferentes proyectos, valores y metas, mas no los comunican con precisión. No se puede afirmar que la mala comunicación sea causa de todos los problemas en las organizaciones, aunque existen evidencias de que los problemas de comunicación colaboran y fomentan los malos entendidos.

Estructura. Al hablar de estructura, se hace referencia a la interrelación formal de la organización, es decir, a su tamaño, especialización y tareas que asigna a los miembros de sus grupos, sus estilos de liderazgo y grado de dependencia en los grupos. También el cambio de un tipo de liderazgo a otro puede provocar conflictos en las organizaciones.

Asimismo la estructura tiene relación con la especialización de las organizaciones, ya que este factor es una fuerza estimulante de los conflictos. Cuando un grupo o departamento es más grande y mayores sus responsabilidades, así como el nivel de especialización que demanda, crecen las probabilidades de conflictos. Un conflicto es mayor cuando los grupos tienen pocas habilidades y se sienten amenazados.

Variables de diferencias individuales. Algunas investigaciones han demostrado que ciertos tipos de personalidad, como las autoritarias y con poca autoestima, generan



conflictos. De igual modo las personas con sistemas de valores diferentes provocan conflictos.

Etapa 2. Percepción y personalidad

Los conflictos existen cuando una o más partes se ven afectadas. Sin embargo, aunque un conflicto se perciba, no siempre se personaliza: a veces los compañeros están conscientes de sus desacuerdos con otros compañeros y, por tanto, no les genera ninguna tensión o angustia. Así, la esencia del conflicto está en el grado en que se experimenta, es decir, cuando alguien siente angustia o tensión, ya que los conflictos son fáciles de percibir debido a que son afectivos.

Etapa 3. Comportamiento

En esta etapa, algunas personas realizan actos que frustran o impiden el trabajo de otros. Cuando estas acciones se realizan de manera consciente, el conflicto se vuelve abierto. Y los conflictos abiertos abarcan diversos comportamientos, desde las formas más sutiles hasta las más agresivas o violentas; y darse de manera ascendente, permanecer en un nivel bajo durante un lapso e intensificarse de manera repentina.

Competencia. Es cuando alguna de las partes trata de lograr ciertos objetivos establecidos sin importar los efectos que pueda tener en las partes que están en conflicto.

Colaboración. Se presenta cuando las partes buscan satisfacer de manera plena las necesidades de los demás, y su comportamiento busca resolver los problemas y aclarar las diferencias.

Huída. Es cuando alguna de las partes niega la existencia del conflicto, aun cuando sabe que existe.

Adaptación. Se presenta cuando una de las partes, a fin de tranquilizar al oponente, sacrifica sus propios intereses para mantener la relación.

Compromiso. Es cuando las partes en conflicto deben dar algo y establecen un compromiso; no hay ganador o perdedor. El compromiso se produce al razonamiento del objeto del conflicto, o cuando no es divisible y una de las partes retribuye a la otra otorgándole algo de valor semejante.

Etapa 4. Resultados

Cuando se intenta manejar los conflictos de manera satisfactoria, hay consecuencias específicas. De lo contrario, el rendimiento del grupo se obstaculiza y tiene resultados poco funcionales.

Cuando un conflicto se maneja satisfactoriamente, los resultados pueden traer beneficios a las organizaciones:

- Surgimiento de personas talentosas.
- Necesidad de satisfacción de determinados individuos.
- Innovación para resolver problemas.
- Superación del aburrimiento.
- Descubrimiento de nuevas formas para entender los problemas.
- Restablecimiento de las relaciones de manera armoniosa.

En cambio, los conflictos excesivos perjudican a los individuos y a las organizaciones. A continuación se presentan algunas de sus posibles consecuencias:

- Se pierde el tiempo de forma masiva.
- Se muestran los intereses personales.

- Daños de carácter físico y emocional a las personas.
- Gastos financieros.
- Fatiga en los individuos y grupos.

Causas del conflicto (véase Davis y Newstrom, 1991)

Actividades mutuamente dependientes. Cuando existe dependencia entre dos grupos, es más probable que ambos logren sus objetivos. Sin embargo, cuando fallan sus esfuerzos, los conflictos se intensifican.

Desequilibrio entre la dependencia de actividades. Cuando un grupo A depende de otro B, pero el grupo B no depende de A, se genera un conflicto.

Criterios de desempeño. Cuando un grupo se encarga nada más de uno de los aspectos de todo el proceso, pueden surgir conflictos.

Variación del ambiente. Cuando en la misma organización, unidades diferentes utilizan distintos procedimientos para enfrentarse a diversos ambientes, existe la posibilidad de desarrollar conflictos.

Dependencia de los recursos. Cuando existe dependencia de dos grupos hacia un mismo recurso, es probable que se generen conflictos, y más cuando no se especifican las prioridades.

Capacitación especial. Cuando hay reunión de equipos que pertenecen a distintas disciplinas y utilizan un lenguaje especializado, surgen malos entendidos, ya que hay estereotipos y los problemas se perciben desde diferentes puntos de vista.

Soluciones del conflicto. La integración y colaboración entre los grupos mejoran las relaciones en las organizaciones, y las soluciones estructurales incrementan de manera afectiva las soluciones.

Algunos mecanismos gerenciales formales para las estructuras gerenciales (Davis y Newstrom, 1991):

- Jerarquía
- Planes
- Funciones de enlace
- Grupos de tarea
- Integración de funciones o unidades
- Organización matricial

Frustración

Es la privación de lo que uno desea (Velázquez Mastretta, 1996); el resultado de la imposibilidad de alcanzar una virtud preciada, del bloqueo de una motivación. Las reacciones a la frustración se conocen como *mecanismos de defensa*, que pretenden proteger la identidad propia de los efectos psicológicos ante la imposibilidad de alcanzar una meta.

Algunas reacciones de las personas al sentirse frustradas (Davis y Newstrom, 1991):

- Agresión
- Apatía
- Repliegue
- Regresión
- Fijación
- Padecimientos físicos
- Creación de metas sustitutas



Hastío

6.4. Ansiedad y estrés, su definición e importancia en el campo laboral

La medicina también se ha enfocado al efecto del estrés en los trabajadores. Determinados resultados afirman que el estrés está vinculado al desempeño y satisfacción de los empleados; por tanto, la gerencia de las organizaciones tiene como obligación brindar calidad de vida laboral a sus colaboradores.

Estrés proviene del inglés *stress*, del verbo latino *stringere* (Velázquez Mastreta, 1996). Se describe como una condición dinámica que es respuesta a un nivel de presión inapropiado, en la que una persona se encuentra ante la oportunidad, limitación o exigencia relacionada con lo que se desea y donde el resultado se considera inseguro (Arroba, 1990). También se define como una discordancia entre las habilidades de una persona y las exigencias de la mente y el cuerpo (Turcotte, 1986; Fontana, 1992). En general, es una respuesta fisiológica que prepara al individuo para el ajuste a los cambios del ambiente. Luego, existe cierto nivel de estrés necesario para interactuar con el medio de manera adecuada (*eustrés*); pero un estrés excesivo entorpece la respuesta de ajuste del individuo al medio (*distrés*) y le acarrea problemas de salud. Es importante mencionar que el grado de estrés aumenta por diversos factores como la personalidad, conflicto de roles o diseño de trabajo.

Cuando el estrés se vuelve excesivo tiene efectos de carácter cognoscitivo, emocional y conductual, como se enuncia a continuación (Fontana, 1992).

Efectos cognoscitivos del estrés excesivo

- Decremento de la concentración y atención
- Aumento de la frecuencia de errores
- Aumento de los delirios y trastornos del pensamiento

Efectos emocionales del estrés excesivo

- Aumenta la hipocondría (tendencia a exagerar los sufrimientos)
- Cambios en la expresión de la personalidad
- Disminución del autocontrol personal
- Se desestabiliza la autoestima de manera repentina
- Incremento en los niveles de ansiedad
- Se ve afectada la capacidad de autocontrol
- Responder sin tacto
- Susceptibilidad ante los compañeros de trabajo

Efectos conductuales del estrés excesivo

- Disminuyen los intereses
- Aumenta la ausencia en las organizaciones
- Abuso de sustancias, café, nicotina, alcohol, otras drogas
- Disminuyen los niveles de energía
- Se alteran los patrones del sueño

Efectos en la salud del estrés excesivo

- Trastornos cardiovasculares
- Problemas respiratorios
- Gastrointestinales



- Dermatológicos
- Musculares
- Aumento de cortisol

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define el estrés laboral como un patrón de reacciones psicológicas, cognitivas y conductuales que se dan cuando los trabajadores enfrentan exigencias ocupacionales que no corresponden a su conocimiento, destrezas o habilidades. También muestra una preocupación especial por fomentar su estudio y solución sobre todo dentro de los países en vías de desarrollo.

Durante una situación de estrés normalmente todos los órganos participan, desde el cerebro y el sistema nervioso hasta la función muscular.

El estrés no siempre se considera como malo y menos cuando se convierte en una oportunidad que ofrece una ganancia potencial. También está asociado a restricciones y exigencias.

Para que el estrés potencial se haga real, es importante que exista duda e incertidumbre. Por lo regular, el estrés es máximo en aquellos que ven su vacilación ante su triunfo o derrota; y mínimo cuando se siente el triunfo o la derrota como algo seguro.

Hasta cierto punto estas reacciones son normales y benéficas para el organismo porque motivan a una persona para empeñarse en las cosas que realiza; sin embargo, el estrés prolongado produce cansancio y genera reacciones nocivas para el individuo.

6.5. Efectos y solución al problema del estrés laboral

El estrés puede manifestarse de diversas formas. A continuación se presentan tres categorías en las que se han englobado los síntomas del estrés (Muchinsky, 2002).

Síntomas fisiológicos

Algunas investigaciones acerca del estrés concluyen que este puede producir cambios metabólicos, aumentar la frecuencia cardíaca, provocar cefaleas, ataques cardíacos y alterar la presión sanguínea.

Síntomas psíquicos

El síntoma más notorio es la insatisfacción; también están la ansiedad, irritabilidad, aburrimiento y aplazamientos. Cuando a una persona se le pone en áreas de trabajo que le demandan mayores habilidades o donde no se tiene claridad sobre las obligaciones y responsabilidades a su cargo, se intensifica el estrés. Cuando se tiene menor control del trabajo, mayor será el estrés y la insatisfacción.

Síntomas conductuales

Cambios en la productividad, ausentismo y rotación de personal son algunos síntomas conductuales relacionados con el estrés. Actualmente, es mayor el número de personas que sufren paros cardíacos en el año, letales la mitad de ellos; y el estrés organizacional es uno de los que constituyen la causa de las enfermedades en las coronarias. La cardiopatía producida por estrés se va intensificando poco a poco.

Es necesario subrayar que el estrés está relacionado en gran medida con la personalidad del individuo.



Estrés laboral

6.6. Los accidentes dentro del campo laboral

A partir del siglo XX, la psicología organizacional ha tenido una gran preocupación por la seguridad laboral y los accidentes que ocurren en las organizaciones. Una de las responsabilidades más importantes de los psicólogos laborales fue generar condiciones laborales seguras, lo que hacían en colaboración con ingenieros que contribuyeron al desarrollo de equipo adecuado a las necesidades laborales (Robbins, 1996). Aunque ha habido un avance considerable en materia de seguridad laboral, continúa siendo tema de gran interés y centralidad.

En lo que respecta a los psicólogos industriales, se han ocupado de las características individuales asociadas a los accidentes. Los higienistas industriales han estudiado las enfermedades profesionales como consecuencia de sucesos o accidentes recurrentes. Y los técnicos de seguridad han considerado que los accidentes son resultado de una secuencia de actos con efectos no deseables, como lesiones, daños en las instalaciones o interrupciones del trabajo (Muchinsky, 2002).

Es pertinente hacer la diferencia entre lesiones y accidentes, ya que los términos no son iguales. Las lesiones son consecuencia de los accidentes; también ocurren muchos accidentes sin lesiones. No obstante, se atiende más a los accidentes que provocan lesiones.

Es difícil identificar una sola causa que genere los accidentes, especialmente los ocasionados por errores humanos.

Enfoques psicológicos para la reducción de accidentes (Muchinsky, 2002)

El primer enfoque se basa en las diferencias individuales: debe hacerse una selección de aquellas personas que cumplen con las características deseables para cubrir los requerimientos laborales. El segundo enfoque centra su atención en capacitar a los trabajadores en los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios. Y el tercer enfoque es la modificación del lugar de trabajo para que se proporcionen mejores adaptaciones a las aptitudes y características.

Estos enfoques han sido planteados con la finalidad de reducir el número de accidentes laborales en las organizaciones.

Enfoque de la selección de personal

Este enfoque busca las diferencias individuales que puedan predecir los accidentes y de esta forma prevenir la contratación de personal que influya en la ocurrencia de más accidentes. Sigue dos caminos: predicción de grupo y predicción individual.

Ambos caminos buscan satisfacer las necesidades de una vacante y que estos cumplan con la efectividad de la organización. La predicción individual refiere a encontrar la estabilidad emocional del individuo con respecto al puesto vacante y que de manera grupal tenga la capacidad de proyectar un buen desempeño al resto del equipo de trabajo, creando un ambiente laboral productivo. La predicción grupal refiere al trabajo en conjunto bien intencionado y colaborativo.



Enfoque ergonómico

Este enfoque centra su atención en generar ambientes de trabajo seguros, lo cual ha sido una gran preocupación de los psicólogos industriales e ingenieros. Se vincula con el uso de mobiliario y espacios adecuados para promover un buen espacio de trabajo y con la fabricación de herramientas que consideren las limitaciones del cuerpo humano y eviten lesiones.

Enfoque de la capacitación de personal

Este enfoque implica la creación de una base que apoye la formación y recompensa para mejorar a las personas capacitadas. A fin de ser capacitados, los empleados deben estar motivados, y uno de los resultados deseables en la capacitación es la seguridad en las organizaciones. Sin embargo, el proceso de capacitación no tiene el mismo nivel de importancia en todas las organizaciones.

Las empresas no habrán de centrarse en un solo enfoque para la reducción de accidentes, sino emplear varios de ellos, ya que cada uno ofrece diversas ventajas.

6.7. Las adicciones dentro de la organización y su repercusión en el desempeño laboral

En las organizaciones, el alcoholismo se ha vuelto un problema importante por resolver. Año con año, la ausencia laboral le cuesta millones de dólares a las organizaciones. Hay trabajos deficientes, productividades perdidas y otros costos relacionados por parte de los trabajadores debido a sus problemas de alcoholismo (Robbins, 1996). El 50% de los problemas de producción en las empresas están vinculados al alcoholismo (González Ancira, 2001).

Por lo regular, los empleados con problemas de alcoholismo registran mayor índice de ausencia laboral. En comparación con los empleados que no tienen problemas con el alcohol, quienes sí los tienen presentan el doble de faltas al año en las organizaciones.

A veces, el mismo ambiente dentro de las organizaciones contribuye al alcoholismo de los empleados, aunque también está relacionado con problemas personales. Incluso hay personas que ya tenían un problema grave con el alcohol cuando fueron contratadas.

Además del alcohol, existen otras drogas que también se consideran fuertes, como la heroína. Quienes la consumen tienen problemas graves con sus demás compañeros, incluso con altos directivos de las empresas. Estudios han demostrado que las personas adictas a las drogas constituyen una amenaza grave para cualquier tipo de empresa.



Drogadicción

Cuando una compañía emplea un programa para tratar el abuso de las drogas, sigue el mismo patrón que el del alcoholismo, aunque más riguroso, pues hay probabilidad que un drogadicto incurra en comportamientos delictivos en el trabajo. La mayoría de las empresas combina el tratamiento del alcoholismo con el de la drogadicción y otros problemas en un solo programa.

Algunas empresas se niegan rotundamente a contratar a personas que consumieron drogas, aun cuando han seguido un proceso de rehabilitación. Sin embargo, otras aceptan a quienes se han sometido a un proceso de rehabilitación. Por ejemplo, una empresa contrató a personas que habían consumido heroína y ya habían estado en rehabilitación, pero cada mes debían llevar muestras de orina para corroborar que efectivamente no reincidían. Algunos se cuestionaron si esta medida no conllevó una transgresión el derecho de intimidad (Robbins, 1996).

RESUMEN

La salud es un tema central para las empresas. Se ha presentado el término *salud* a partir de la definición propuesta por la OMS y se ha explicado con el modelo de Warr.

Luego, se han analizado algunos problemas de salud mental que se desarrollan más frecuentemente en los empleados de las organizaciones, como la frustración, ansiedad, depresión y estrés. Cuando estos problemas se vuelven excesivos, acarrear consecuencias cognitivas, emocionales y conductuales en las personas. Por este motivo, los psicólogos de las empresas deben hacer un manejo adecuado de estos factores en las organizaciones.

Por último, los accidentes y adicciones son otras situaciones que enfrentan las organizaciones. Parte de las pérdidas que sufre una empresa se deben al alcoholismo en sus trabajadores. Por ello, se deben aplicar estrategias de solución y mejora en el desarrollo de los empleados y las empresas.

BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Fontana (1992)	1	1-81
Velázquez (1996)	-	233-245
Turcotte (1986)	3	109-116
Arroba (1990)	1	2-21
Keith (1991)	1	1-45
Muchinsky (2002)	2	27-42
Robbins (1996)	2	24-39

Fontana, D. (1992). *Control del estrés*. México: Manual Moderno.

Velázquez Mastretta, G. (1996). *Humanismo en la administración II*. México: ECAFSA.

Turcotte, P. (1986). *Calidad de vida en el trabajo*. México: Trillas.

Arroba, T. (1990). *Cómo manejar la presión en el trabajo*. México: McGraw-Hill.

Keith, D. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.

Muchinsky, P. M. (2002). *Psicología aplicada al trabajo. Comportamiento organizacional*. México: Thomson.

Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Unidad 7

Influencia de los elementos psicológicos en la toma de decisiones dentro de las organizaciones





OBJETIVO PARTICULAR

Al término de la unidad, el alumno podrá estimar el impacto de los elementos psicológicos en la toma de decisiones.

TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

7. Influencia de los elementos psicológicos en la toma de decisiones dentro de las organizaciones

7.1. Personalidad, temperamento y carácter

7.2. Aspectos psicológicos en la toma de decisiones

7.3. La toma de decisiones y sus diferencias en función del género

7.4. Modelos actuales para la toma de decisiones



INTRODUCCIÓN

En esta unidad se analizan los aspectos psicológicos para la toma de decisiones, como la personalidad del individuo; y la definición de temperamento y carácter, con sus diferencias. Se plantean las semejanzas y estilos de toma de decisiones entre hombres y mujeres. Y se describen dos modelos en la toma de decisiones.

7.1. Personalidad, temperamento y carácter

El temperamento es la disposición innata que nos induce a reaccionar de forma particular a los estímulos ambientales, determinada genéticamente. Específica la intensidad, el ritmo y el umbral de la respuestas emocionales. Depende del tipo de Sistema Nervioso Central y de Sistema Endocrino de cada persona. El aspecto temperamental más importante para la clasificación de los trastornos de personalidad según Kernberg es la Introversión / Extroversión.

El carácter también se define como la configuración relativamente permanente de un individuo, acompañado por aspectos habituales y típicos de su comportamiento.

La personalidad es la Integración dinámica de los patrones conductuales derivados del temperamento, el carácter y los sistemas de valores internalizados (súper yo). A la estructura de personalidad de un individuo subyacen dos precondiciones: estructurales y dinámicas. Depende de la convención científica y no de un criterio objetivo.



Expresiones en el rostro

7.2. Aspectos psicológicos en la toma de decisiones

Cuando una persona toma decisiones, influyen su personalidad e inteligencia cognitiva para encontrar soluciones eficaces. La personalidad es la precaución y la calidad conservadora. Una persona cautelosa y conservadora suele inclinarse por la solución de bajo riesgo; podría evitar tomar decisiones importantes por temor a equivocarse.

El perfeccionismo influye fuertemente en la toma de decisiones, el sentimiento de creerse una persona eficaz también. La gente rígida tiene dificultades para identificar problemas y reunir soluciones alternas, la gente con mentalidad más flexible observa un buen desempeño en estas áreas. Además, la inteligencia presenta un efecto en la eficacia de la toma de decisiones, a diferencia de la de poca inteligencia y educación (Robbins, 2004).

Algunos factores que influyen para la toma de decisiones:

- *Certidumbre*. Los individuos están informados sobre el problema, conocen soluciones, alternativas y saben los resultados de cada solución.
- *Riesgo*. Condición en la que los individuos pueden definir un problema, especificar la probabilidad de ciertos eventos y establecer la probabilidad que conduce al resultado deseado.
- *Incertidumbre*. Condición en la que un individuo no tiene la información necesaria para asignar probabilidades a los resultados de soluciones alternativas.

- *Estrés y presión en el tiempo.* Es un estado de cansancio mental provocado por la exigencia de un rendimiento superior al normal.
- *Calidad de la información.* Es necesario en el acto para tomar una decisión.
- *Desafíos.* La necesidad de tener desafíos puede llevar a las personas a asumir riesgos o tomar decisiones en principio arriesgadas, poniendo al límite sus capacidades o conocimientos para avanzar o mejorar.
- *Pertenencia grupal.* Como seres sociales necesitamos formar parte de algo.

7.3. La toma de decisiones y sus diferencias en función del género

De acuerdo con Cuadrado (2003) y Robbins (2004), las semejanzas halladas en estilos de liderazgo entre hombres y mujeres compensan las diferencias. Cuando llega a haber diferencias, éstas favorecen a las mujeres. En algunos estudios realizados no generalizables, se muestra que los hombres calificaron mejor a las mujeres en fijación de metas, motivación, fomento de la comunicación, producción de trabajo de calidad, escuchar a los demás y fungir como mentoras. Las mujeres líderes son más democráticas, alientan la participación, comparten poder e información y tratan de hacer sentir valiosos a sus seguidores; prefieren dirigir por inclusión y confiar en su carisma, destreza, contactos y capacidades de trato personal.

La flexibilidad, trabajo en equipo, confianza y participación de información sustituyen las estructuras rígidas en las organizaciones actuales. Los buenos líderes escuchan, motivan y apoyan a su personal: deben ser negociadores diestros. (Robbins, 2004).

7.4. Modelos actuales para la toma de decisiones

Modelo racional

Engloba fases que los individuos deberían seguir para incrementar las decisiones objetivas y lógicas. Este modelo consta de siete pasos:

1. *Definir y diagnosticar el problema.* Para suponer soluciones, es importante identificar el problema.
2. *Establecer metas.* Son los resultados que se deben alcanzar e implica analizar para dónde dirigirse.
3. *Buscar soluciones alternativas.* Hallar información adicional de forma creativa, preguntarle a los expertos.
4. *Comparar y evaluar soluciones alternativas.* Los llevará a la determinación de los resultados esperados.
5. *Elegir entre soluciones alternativas.* Seleccionar las soluciones más convenientes.
6. *Poner en práctica la solución seleccionada.* Una solución bien elegida no siempre es lo correcto, por eso se tiene que llevar a cabo.

7. *Seguimiento y control de resultados.* Poner en práctica la solución para confirmar si se llega a la meta deseada.

Si el proceso de toma de decisiones es rutinario, se puede seguir este modelo con mayor facilidad. (Véase Hellriegel, 2009).

Modelo clásico de decisiones

Considera que el comportamiento humano se construye con la idea de que las personas llevan a cabo cálculos o adaptaciones consistentes que maximizan el valor bajo ciertas restricciones; o sea buscan la optimización. Una persona tiene metas u objetivos y una función de utilidad o preferencia que le permite clasificar todas las posibles acciones de acuerdo con la contribución de éstas a sus metas. Finalmente la persona selecciona la alternativa de valor más alto en términos de las funciones de retribución. Supone información perfecta, metas claras y alta capacidad cognitiva.

Conductista

Visualiza a los administradores como personas con limitaciones cognitivas que actúan solamente en situación predeterminadas. Es un modelo un tanto confuso, ya que no es suficiente para decidir quién obtiene mejores resultados.

Modelo de Stephen Robbins (2004)

Es útil para tomar decisiones no programadas a partir de los siguientes pasos:

1. *Identificación y diagnóstico de problema.* La solución y toma de decisiones respecto de un problema comienza con la conciencia de que éste existe. En este

orden, el diagnóstico completo del problema es importante porque el problema real puede ser diferente al que se percibe a primera vista.

2. *Establecer criterios de decisión*

- Los clientes deben notar la diferencia en calidad.
- El precio del producto no se debe elevar.
- Los empleados deben participar en la mejora de calidad.
- La satisfacción en el trabajo debe aumentar o permanecer igual.

3. *Desarrollo de alternativas creativas.* Este desarrollo genera la creación de soluciones alternas en el aspecto intelectual, imaginativo, no racional, de la toma de decisiones.

4. *Evaluación de alternativas.* Se refiere a comparar el valor relativo de las alternativas.

5. *Elección de una alternativa.* Después de evaluar las alternativas, es momento de escogerlas tomando en cuenta el grado de incertidumbre provocado por la alternativa.

6. *Ejecución de la decisión.* Convertir la decisión en acción.

7. *Evaluación y control.* Determina con qué efectividad la alternativa escogida resolvió el problema y cumplió con los criterios de la decisión. (Robbins, 2004).



RESUMEN

El temperamento es el resultado de rasgos emotivos de la personalidad. El carácter es la configuración permanente del individuo. Y la personalidad se conforma de las características del comportamiento.

La personalidad influye directamente al individuo que toma decisiones. Si una persona es cautelosa y conservadora, la toma de decisión será sin riesgos; en cambio, si es creativa, podrá crear más riesgos.

Las mujeres líderes dirigen por inclusión y confían en el carisma y carácter personal. En cambio, los hombres líderes se enfocan a la producción de trabajo y motivan. Aunque existan pequeñas diferencias y semejanzas, se logran compensar con las habilidades de cada individuo.

Existen varios modelos para la toma de decisiones según el tipo de decisión a tomar. En decisiones cotidianas, podría seguirse el modelo racional; y en las no programadas, Stephen Robbins sugiere un modelo que va desde la identificación del problema hasta la ejecución de la decisión.

BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Craig y Baucum (2001)	1	21-22
Robbins (2004)	2	43-61
Hellriegel <i>et al.</i> (2005)	8	204-240
Cuadrado (2004)	1	283-307

Craig, G. y Baucum, D. (2001). *Desarrollo psicológico* (8.^a ed.). México: Pearson.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. Jr. (2005). *Administración* (10.^a ed.). México: Thompson.

Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de Psicología Social* 18 (3), pp. 283-307. En red: <http://www.uned.es/dpto-psicologia-social-y-organizaciones/paginas/profesores/WebIsabel/Estilos%20de%20liderazgo.pdf>

Unidad 8

Cultura organizacional



OBJETIVO PARTICULAR

Al término de la unidad, el alumno podrá identificar la cultura organizacional como un conjunto de valores y conocimientos que sirvan de guía para el éxito de una organización; reconociendo sus funciones y los elementos que la constituyen.

TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

8. Cultura Organizacional

8.1. Definición y objetivo

8.2. Funciones de la cultura organizacional

8.3. Formación de una cultura organizacional

8.4. Creación de una cultura ética

8.5. Creación de una cultura positiva

8.6. Cultura organizacional y espiritualidad

INTRODUCCIÓN

Todos tenemos relación con las organizaciones que forman parte de la cultura social, como hospitales o escuelas, o de carácter religioso o civil. Las organizaciones impactan en cada parte de nuestra vida.



Cultura organizacional

Los especialistas en administración no pueden dejar de lado la cultura organizacional. Las personas que viven en un mismo país tienen elementos en común y a la vez comparten otros tantos como valores, creencias, tradiciones y conocimientos, que les permiten comprender las acciones de todas las personas que habitan el país.

Aunque todos los individuos comparten una misma cultura, no todos pertenecen a las mismas organizaciones. Por tanto, podemos decir que los individuos tienen una cultura social y una cultura organizacional que explica su forma de actuar cotidiana. Todo esto implica la cultura organizacional.

8.1. Definición y objetivo

La cultura organizacional se convirtió en una de las principales preocupaciones en el estudio del comportamiento organizacional (Hellriegel y Slocum, 2009). Ha sido definida como el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía compartida por los miembros de una organización. Esa guía compartida es, en un examen más cercano, un conjunto de características clave para la organización (Griffin y Moorhead, 2010).

La cultura organizacional representa los sentimientos de la organización que no están escritos. Todos los miembros de la organización participan en ella, pero pasa inadvertida. (Chiavenato, 2004).

Existen dos niveles de la cultura organizacional. Uno *de artefactos visibles y comportamientos observables*, cuyo foco de atención es la manera como los miembros de la organización visten, actúan, comparten símbolos, anécdotas y ceremonias. Y otro *de los elementos profundos de la mente*, como supuestos, creencias y procesos de pensamiento que constituyen la cultura real de los integrantes de la organización. (Albizu y Olazarán, 2004).

Proporcionar a sus miembros un sentido de identidad en la organización y generar compromiso con las creencias y valores que son mayores que ellos son algunas funciones de la cultura organizacional.

La cultura organizacional cumple dos papeles centrales (Griffin y Moorhead, 2010):

- Integrar a los miembros de la organización y mejorar la forma como se relacionan (Griffin y Moorhead, 2010; Hellriegel y Slocum, 2009).
- Ayudar a que la organización se adapte al entorno externo (Griffin y Moorhead, 2010).

La *integración interna* significa que los miembros de la organización van desarrollando una identidad de carácter colectivo y un conocimiento de la forma óptima en que juntos pueden trabajar efectivamente (Cerra y Kastika, 1994). Y la *adaptación externa* es la manera como la organización alcanza sus metas y hace relaciones con personas externas.

La cultura de una organización ayuda a guiar las actividades diarias para que los trabajadores cumplan ciertos objetivos que se han establecido, y a responder con rapidez a las necesidades de los clientes (Albizu y Olazarán, 2004). Es decir, conduce lo que los individuos realizan y cómo lo hacen, sin ser supervisados ni dirigidos constantemente. Por eso la cultura es un elemento importante para las organizaciones que son cada vez más complejas (Robbins, 2009).

Ahora bien, para comprender mejor el tema de cultura organizacional, es importante exponer las opiniones de diversos autores respecto al concepto de cultura organizacional.

“Es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización”. (Davis y Newstrom, 2003).

“Un sistema de creencias compartido por los miembros de una organización”. (Spender, 1983).

“Un conjunto de símbolos, ceremonias y mitos que comunican a los empleados los valores y creencias subyacentes de esa organización”. (Ouchi, 1981).



“Un conjunto dominante y coherente de valores compartidos, transmitidos por medios simbólicos como historias, mitos, leyendas, lemas, anécdotas y cuentos de hadas”. (Peters y Waterman, 1982).

Según Robbins (2009), hay siete características principales que conforman la esencia de la cultura organizacional:

1. *Innovación y aceptación del riesgo.* Grado en que se estimula a los empleados con la finalidad de que sean innovadores y corran riesgos.
2. *Atención al detalle.* Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
3. *Orientación a los resultados.* Es el grado en que la administración pone su atención en los resultados y no en las técnicas y procesos que usa para lograrlos (Véase Robbins, 2009; Hellriegel y Slocum, 2009).
4. *Orientación a la gente.* Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
5. *Orientación a los equipos.* Grado en que las actividades de trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
6. *Agresividad.* Grado de tenacidad y competencia de las personas en lugar de la búsqueda por las cosas fáciles.
7. *Estabilidad.* Grado en que las actividades ponen énfasis en mantener un statu quo en contraste con el crecimiento.



Dichas características existen continuamente de menor a mayor. Su evaluación por parte de la organización brinda un panorama completo de la cultura de una organización. Ese panorama es la base para los sentimientos que los miembros tienen por la organización, la manera de hacer las cosas y el supuesto modelo del cómo deben comportarse los integrantes.

También es importante mencionar los siguientes elementos que nos permiten entender la cultura organizacional:

1. *Valores*. Creencias duraderas acerca de que ciertas conductas o consecuencias específicas sean preferibles sobre otras, ya sea personal o socialmente (Chiavenato, 2004).
2. *Historias*. Narraciones basadas en hechos reales que se repiten con frecuencia y que comparte todo el personal (Hellriegel y Slocum, 2009).
3. *Anécdotas*. Narraciones basadas en hechos reales que frecuentemente se comparten entre los empleados de la organización y se cuentan a las personas de nuevo ingreso para informarlos sobre la organización (Chiavenato, 2004).
4. *Leyendas*. Hechos históricos que pueden estar embellecidos con detalles ficticios. O mitos que son consistentes con los valores y creencias de la organización, pero no están apoyados por los hechos. (Robbins, 2009).
5. *Ceremonias*. Actividades planeadas que constituyen un acontecimiento especial y se realizan en favor de un público (Robbins, 2009).
6. *Símbolo*. Algo que representa otra cosa. En cierto sentido, las ceremonias, historias, refranes y ritos son símbolos, pues reflejan los valores más profundos de una organización (Dávila Ladrón de Guevara, 2000).

8.2. Funciones de la cultura organizacional

Según Robbins (2009), la cultura tiene ciertas funciones dentro de una organización:

1. Definir fronteras o crear diferencias entre una organización y las demás.
2. Transmitir un sentido de identidad a los miembros que pertenecen a la organización.
3. Facilitar la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual.
4. Mejorar la estabilidad del sistema social. La cultura ayuda a mantener unión en la organización cuando provee estándares apropiados de lo que deben decir o realizar los empleados.
5. Ser un mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados. Esta última función es de especial interés, en tanto define las reglas del juego en la organización.

Por definición, la cultura es elusiva, intangible, implícita y se da como algo garantizado. Sin embargo, cada organización tiene su propia forma de desarrollar un conjunto nuclear de suposiciones, entendimientos y reglas implícitas, las cuales gobiernan el comportamiento cotidiano en el lugar de trabajo. Las transgresiones de las reglas por parte de los ejecutivos de un nivel muy alto o de empleados que se encuentran en la

primera categoría dan como resultado la desaprobación universal y penas severas (Chiavenato, 2004).

El papel de la cultura como influencia del comportamiento de los trabajadores parece que hoy día es cada vez más importante en el lugar de trabajo. En la medida que las organizaciones van ampliando más su extensión de control, aplanan sus estructuras, introducen equipos, reducen la formalización y dan poder a los empleados, el significado compartido provisto por una cultura fuerte garantiza que todos los de la organización caminen en una misma dirección (Griffin y Moorhead, 2010).

Muchas de las funciones de la cultura son importantes para la organización y el empleado, ya que logran mejorar el compromiso que tiene la organización y a su vez incrementan la consistencia del comportamiento del trabajador. Algunos empleados han opinado que la cultura es valiosa debido a que reduce ambigüedades en la organización.

La cultura dice a los empleados cómo efectuar las tareas, y le permite distinguir de todo lo que realiza qué es importante y qué no lo es. Por tanto, no se deben ignorar los aspectos disfuncionales de la cultura, en especial uno fuerte sobre la eficacia de la organización (Albizu y Olazarán, 2004).

Barreras para el cambio

Cuando los valores que se comparten están en desacuerdo con los que persigue la eficacia de la organización, la cultura se vuelve un obstáculo. La probabilidad de que esto ocurra es mayor cuando el ambiente de la organización es muy dinámico. Cuando un ambiente llega a pasar por un cambio acelerado, la cultura que fue absorbida por la organización se torna inapropiada, y la consistencia en el comportamiento es un activo para ella cuando enfrenta un ambiente estable. Sin embargo, se convierte en una carga y hace difícil la respuesta a los cambios del ambiente. (Robbins, 2009).



Obstáculos para la diversidad

Cuando una organización contrata a personas con diferencias de raza, edad, género, u otras, se crea una paradoja. La dirección quiere que los nuevos trabajadores acepten los valores culturales nucleares de la organización, pero al mismo tiempo la organización desea actuar con apertura y demostrar apoyo para las diferencias que las personas de la organización llevan a su lugar de trabajo. (Hellriegel y Slocum, 2009).

Por lo regular, las culturas fuertes generan presión de forma considerable para que se vayan conformando los empleados. Las organizaciones contratan individuos diversos debido a las fortalezas alternativas que llevan al sitio de trabajo. Sin embargo, algunos de estos comportamientos pueden estar fuera de lugar en las culturas fuertes en donde las personas tratan de ajustarse. Entonces, las culturas fuertes se vuelven obstáculo cuando eliminan las fortalezas únicas que las personas con formaciones distintas llevan a la organización.

Obstáculos para las adquisiciones y fusiones

Los factores que son clave y en los que la administración pone toda su atención para tomar decisiones sobre adquirir o fusionarse con otras empresas se relacionan con ventajas financieras o sinergia en los productos. Que funcione la adquisición de estados financieros o de una línea de productos depende de la buena armonización de las dos culturas organizacionales. Algunas adquisiciones suelen fracasar después de que se han consumado. (Robbins, 2009).

8.3. Formación de una cultura organizacional

Cuando un empresario inicia un negocio, la creación de la cultura de la empresa puede parecer secundaria ante los procesos básicos para crear un producto o servicio y venderlo a sus clientes. No obstante, es pertinente aclarar que cuando una empresa crece y se va volviendo exitosa comienza a desarrollar una cultura que la distingue de las demás permitiéndole el éxito. Por tanto, podemos parafrasear que el éxito de una empresa depende de las estrategias que utiliza para realizar las cosas, pero también depende de su cultura. Así, el proceso para crear una cultura de una organización debe vincularse con los valores estratégicos y culturales, de modo muy similar a la forma como la estructura de la organización está vinculada con su estrategia.

Establecimiento de valores en la organización

Los primeros pasos que se dan en el proceso de la formación de una cultura organizacional comprenden el establecimiento de los valores. Primero, se deben determinar los valores estratégicos de la organización, es decir, las creencias básicas acerca del entorno de una organización que le dan forma a su estrategia. Los valores estratégicos se desarrollan siguiendo un proceso de revisión del entorno y un análisis estratégico que evalúa las tendencias económicas, demográficas, de políticas públicas, tecnológicas y sociales para identificar las necesidades del mercado y que la organización puede satisfacer. El otro conjunto de valores son los culturales, aquellos que los empleados necesitan adquirir para que la estrategia actúe con base en los valores estratégicos. Los valores culturales tendrán como sustento las creencias de la

organización sobre la forma y razón por las que la organización podría lograr el éxito. Cuando una organización desarrolla valores culturales desvinculados de los valores estratégicos tiene como resultado valores vacíos poco relacionados con el negocio emprendido. (Robbins, 2009).

Crear una visión en la organización

Al concluir el desarrollo de los valores estratégicos y culturales, la organización continuará con el establecimiento de una visión para su dirección. La visión es considerada la imagen de cómo se pretende que sea la organización en tiempo futuro. Debe representar la forma como los valores estratégicos y culturales se van a combinar para crear el futuro. Usualmente demanda a las personas que trasciendan sus capacidades e ideas del momento y los exhorta a alcanzar nuevos niveles de compromiso y entusiasmo. En una visión también pueden integrarse las opiniones y valores compartidos que sirven de base al cambio de la cultura de una organización. (Robbins, 2009).

Iniciar estrategias de implementación

La organización debe iniciar la implementación de estrategias, por lo que se basará en los valores y emprenderá la acción que va a permitir alcanzar los objetivos. Las estrategias abarcan varios factores como el desarrollo del diseño de la organización hasta el reclutamiento y capacitación de empleados que comparten los mismos valores. (Robbins, 2009).

Reforzar las conductas culturales

El último paso de la formación de una organización es el reforzamiento de las conductas de los empleados. Tanto cuando se actúa con base en los valores culturales como cuando se implementan estrategias de la organización, este reforzamiento de conductas

puede tomar varias modalidades. Una de ellas es que el sistema de recompensas formales en la organización premie las conductas deseadas de modo que los empleados lo valoren. Otra es que se relaten en la organización historias acerca de empleados que participan en conductas que demuestran los valores culturales. O bien que la organización participe en ceremonias y rituales donde se enfatice el hecho de que los empleados hacen cosas cruciales para concretar la visión de la organización. Por tanto, la organización debe dar gran importancia a que los empleados hagan lo correcto en la organización. (Robbins, 2009).

8.4. Creación de una cultura ética

La fuerza y contenido de una cultura pueden tener influencia en el clima ético de una organización, así como en el comportamiento de sus integrantes. Cuando una cultura organizacional conforma estándares éticos, se distingue por su tolerancia al riesgo y poca agresividad, y porque centra su atención en los medios y resultados. Los gerentes de una cultura así se sienten apoyados para correr riesgos y realizar innovaciones, no les gusta la competencia que no tiene sentido o aquella en la que se compete por nada, ponen su atención en el proceso para lograr las metas y en las metas que se logran. (Griffin y Moorhead, 2010).

Por lo regular, una cultura organizacional fuerte tendrá más influencias sobre sus empleados en comparación con una débil. Cuando una cultura es fuerte y apoya los estándares éticos elevados, tendrá incidencia positiva en el comportamiento de sus empleados.

Para entender un poco más de las cuestiones éticas en la organizaciones, citaremos el ejemplo de Johnson & Johnson. Es una organización de cultura fuerte que pone mucho énfasis en las obligaciones que tienen como corporativo para con los clientes, empleados, comunidad y accionistas.

En una ocasión, se descubrió Tylenol envenenado en los anaqueles de la tienda, producto de Johnson & Johnson, los empleados que trabajan en la empresa en todo el país de Estados Unidos retiraron el producto, independientemente de que recibieran con anticipación un comunicado de la empresa advirtiendo los peligros del producto. Nadie dijo a los empleados lo que era correcto hacer en dicha situación tan penosa, pues los mismos empleados sabían que Johnson & Johnson esperaba que actuaran por iniciativa propia.

Sin embargo, también existe la cultura fuerte que invita a recorrer los límites y que va formando el comportamiento sin ética en las organizaciones. Contrario a Johnson & Johnson, está el caso de Enron, que, generando una presión abrumadora sobre sus ejecutivos para aumentar sus utilidades, invitaba a tomar atajos éticos; esto posteriormente la llevó al colapso. (Griffin y Moorhead, 2010).

A continuación, se sugieren algunas prácticas que debe realizar la dirección para crear una cultura ética.

Ser un rol modelo visible

Los empleados de la organización observarán el proceder de los altos directivos y lo tomarán como un parámetro que define el comportamiento óptimo. (Hellriegel y Slocum, 2009).

Comunicar expectativas éticas

Se pueden minimizar las ambigüedades éticas cuando se crea y promueve un código de ética en la organización que contenga los valores de la organización y las reglas éticas que deben seguir los empleados. (Hellriegel y Slocum, 2009).

Capacitar en materia de ética

La organización debe realizar seminarios, talleres o programas sobre ética; y llevar a cabo sesiones de capacitación para reforzar sus estándares de conducta y aclarar qué prácticas están permitidas y cuáles no, para así enfrentar posibles dilemas éticos. (Hellriegel y Slocum, 2009).

Recompensar a vista de los demás los actos éticos y corregir los que no lo son

Las evaluaciones realizadas para el desempeño de los gerentes deben incluir una evaluación que vaya punto por punto de cómo se miden sus decisiones respecto del código de ética de la empresa; y considerar los medios de los que se echó mano para alcanzar las metas. Los empleados que actúan con ética deben reconocerse a través de premios y ser galardonados frente a todos, así como los actos no éticos deben ser castigados. (Hellriegel y Slocum, 2009).

Brindar mecanismos de protección

La organización promoverá mecanismos formales para que sus empleados puedan analizar dilemas éticos y reportar aquellos comportamientos que no son éticos, sin temor a que se tomen represalias contra ellos.

8.5. Creación de una cultura positiva

Es difícil separar las modas de la administración de aquellos cambios que se vuelven duraderos en los directivos. Ante esto, ha surgido una nueva tendencia, la creación de una cultura organizacional positiva, la cual enfatiza el desarrollo de las fortalezas del empleado, da más recompensas que castigos y centraliza la vitalidad y crecimiento individuales.

Desarrollar las fortalezas del empleado

La cultura organizacional positiva no ignora los problemas, sino que muestra a sus empleados cómo deben capitalizar sus fortalezas. Varios empleados no conocen sus fortalezas, o cuando se les pregunta sobre ellas responden en términos subjetivos. (Chiavenato, 2004).

Premiar más que castigar

Cuando se realizan actos indebidos, ameritan castigo; pero también debe haber lugar a premios. Las empresas no deben premiar los buenos actos solamente con regalos extrínsecos (salario o ascensos), sino también con elogios. Cuando se habla de crear una cultura organizacional positiva, se hace referencia a que los gerentes “atrapen a los empleados haciendo algo bueno”. Parte de la creación de la cultura positiva, precisamente, está centrada en los elogios. Sin embargo, muchos gerentes se los reservan por temor a que los empleados se confíen y no se esfuercen más. Con todo, no hacer elogios se convierte en un “asesino silencioso”: aunque los empleados no los piden, los gerentes ignoran los costos que podrían pagar por no hacerlos. (Chiavenato, 2004).

Énfasis en la vitalidad y el crecimiento

La cultura organizacional positiva pone énfasis en la eficacia de la empresa y el crecimiento del individuo. Ninguna empresa puede obtener las potencialidades de sus empleados si los considera como herramientas o “parte” de la compañía. La cultura positiva debe reconocer la diferencia entre el trabajo y una carrera, y mostrar interés en el trabajo de sus empleados para contribuir no solamente a la eficacia organizacional, sino también a lo que la empresa efectúa. Algunas investigaciones arrojan que un tercio de los trabajadores sienten que no aprenden ni crecen con su trabajo. (Chiavenato, 2004).

Límites de una cultura positiva

Algunos son escépticos ante los beneficios de una cultura organizacional positiva. Por ejemplo, no todas las culturas valoran el ser positivo tanto como lo hacen los estadounidenses. Promover una ortodoxia social de positividad se centra en una constelación particular de estados y características deseables, pero al buscarlos se puede estigmatizar a aquellos que no cumplan con lo esperado. Hay beneficios al establecer una cultura positiva, pero una organización también necesita tener cuidado, para ser objetiva y no perseguir esa cultura más allá de la eficacia.



Empleada con una cultura positiva

8.6. Cultura organizacional y espiritualidad

¿Qué es la espiritualidad en las organizaciones?

Al hablar de *espiritualidad* en el trabajo no nos referimos a aquellas prácticas religiosas organizadas; es decir, no se relaciona con Dios o la teología. Es el reconocimiento de que las personas tienen una vida interior que se alimenta por medio de los trabajos significativos que tienen lugar en el contexto de la comunidad. Cuando las organizaciones promueven una cultura espiritual, reconocen que las personas se integran de mente y espíritu y desean empatizar con otros seres humanos y formar parte de comunidades. (Griffin y Moorhead, 2010).

El porqué de la espiritualidad ahora en las organizaciones

En la historia de la administración organizacional así como en la del comportamiento, no se ha encontrado lugar para la espiritualidad, pues el mito de la racionalidad supone que las organizaciones con una buena administración eliminan los sentimientos. No obstante, tomar en cuenta la espiritualidad de los empleados ayuda a entender su comportamiento en el siglo XXI. (Griffin y Moorhead, 2010).



Organización espiritual

Características de una organización espiritual

El concepto de espiritualidad remite al análisis que se ha realizado de temas como ética, valores, motivación, balance y liderazgo entre el trabajo y la vida personal de los empleados. Cuando una organización es espiritual, se preocupa por ayudar a sus empleados a que desarrollen todo su potencial; además, soluciona los problemas generados por conflictos relacionados con la vida personal y el trabajo.

Según Griffin y Moorhead (2010), se han identificado cuatro características culturales evidentes en las empresas que son espirituales:

1. *Sentido intenso de propósito.* Construyen su cultura alrededor de un propósito significativo, y las utilidades no son sus valores primordiales. Las personas quieren estar inspiradas por un propósito que consideran importante y produce beneficios.
2. *Confianza y respeto.* Se distinguen por la confianza mutua, honestidad y apertura. Cuando un gerente comete un error, no tiene miedo de admitirlo.



3. *Prácticas humanísticas de trabajo.* Tienen horarios flexibles en el trabajo, sus premios se basan en el grupo y la organización, disminuyen las diferencias salariales y de estatus, dan poder a los empleados y seguridad en el trabajo.

4. *Tolerancia a la expresión de los empleados.* No inhiben las emociones de sus empleados y les permiten ser ellos mismos, por lo que pueden expresar sus humores y sentimientos sin culpa o temor de una reprimenda.

RESUMEN

Se estudió que la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, conocimientos y maneras de pensar que sirven de guía compartida por los miembros de una organización. Tiene dos funciones: integrar a los miembros de la organización y mejorar sus relaciones.

También se abordó cómo se puede formar una cultura en las organizaciones, y la relevancia e influencia de la creación de una cultura ética en las organizaciones. En este marco, la formación de una cultura positiva se vincula a la cultura ética: una conlleva a la otra.

Para finalizar, se ha planteado cómo las empresas que fomentan la espiritualidad en sus empleados potencializan su desarrollo y mejoran el crecimiento de la misma organización.

BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Albizu y Olazarán (2004)	2	27-29
Cerra y Kastika (1994)	4	86-92
Chiavenato (2004)	3	62-67
Griffin y Moorhead (2010)	18	465-488
Hellriegel y Slocum (2009)	15	456-483
Robbins (2009)	17	548-577
Ouchi (1981)	-	41
Peters y Waterman (1982)	-	103
Spender (1983)	-	2

Albizu, E. y Olazarán, M. (2004). *Reingeniería y cambio organizativo. Teoría y práctica.*

Madrid: Prentice Hall.

Cerra, R. y Kastika, E. (1994). *Reestructurando empresas.* Buenos Aires: Macchi.

Chiavenato, I. (2004). *Iniciación a la organización y control.* México: McGraw-Hill.

Griffin, R. y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional.* México: Cengage.

Hellriegel, D. y Slocum, J. W. Jr. (2009). *Comportamiento organizacional.* México: Thomson.

Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional.* México: Pearson.



- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: how american business can meet the japanese challenge*. Reading, MA: Adisson-Wesley.
- Peters, T. J. y Waterman, R. H. (1982). *Search of excellence: lessons from America's best-run companies*. NY: Harper y Row.
- Spender, J. C. (1983). *Knowledge-bases. Analysis organizational*.



Facultad de Contaduría y Administración
Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia