



INSTITUTO DE ESTUDIOS  
SUPERIORES DE CHIAPAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS  
DOCTORADO EN SALUD PÚBLICA  
Y GESTIÓN SANITARIA



Actividad 4

**Comportamiento y Desarrollo Organizacional de los Servicios de Salud**

Doctorantes:

Tamara Guadalupe Calvo Martínez, Julio César Cruz Osorio, Víctor Manuel Mendoza Estudillo, Marina Emma Fernández Urbina, Himelda Flores Meza, Genny Beatriz González Angulo, Adriana Guadalupe Guzmán Hernández, José Alejo Hernández Ble, Reynaldo Isaac Lara Díaz, Nancy Graciela Maldonado Ortiz, Damaris Maza Esteban, Karolina Angelica Rosado Hernández, Jorge Luis Ruiz Ruiz, Norma Liliana Sánchez Gordillo.

Catedrático

Dra. Jessica Martínez Herrera

25 de septiembre del 2022

## Prólogo

El medio ambiente actual de las organizaciones, por sus propiedades y por la dinámica de cambio continuo en este mundo globalizado, requiere de un manejo diferente de los modelos para la evaluación de problemas. Existen diferentes interrogantes sobre cómo cambiará el mundo organizacional ante los cambios en el orden económico global, la interacción intercultural y las innovaciones tecnológicas; se requiere abordar el entorno de las organizaciones de una manera diferente, con la presente antología del Comportamiento de los Sistemas Organizacionales de los sistemas y Servicios de Salud, en la que se brinda una herramienta para los próximos dirigentes de empresas.

Las organizaciones en salud deben visualizar su desarrollo y funcionamiento centrado en la atención del usuario, con la finalidad de resolver y atender de manera oportuna sus necesidades; reconocer y atender todos los elementos que interactúan e intervienen para su adecuado funcionamiento, favorece que se brinde una atención de calidad.

En estas páginas se han plasmado de manera sencilla y clara, ideas positivas para superar las adversidades de las organizaciones, también se destaca el compromiso de todo líder para incrementar la humildad en las organizaciones; la posición humanista, positiva y alentadora, pero realista; el interés y necesidad de mejorar cada día, resulta fundamental que las organizaciones y sus líderes se reinventen constantemente y se adapten a los cambios del entorno.

## Introducción

El estudio del comportamiento organizacional, como eje dinamizador de la eficiencia y eficacia en las empresas, constituye hoy en día una reflexión de suma importancia. La clave de una gestión acertada para el desarrollo de una empresa está en la actitud de las personas que participan en ella, de ahí que el comportamiento organizacional sea una herramienta necesaria para beneficio de todo tipo de organizaciones, como empresas, organismos de gobierno, escuelas y organizaciones de servicios. Donde haya organizaciones, existe la necesidad de describir, entender, predecir y mejorar la administración del comportamiento humano.

El comportamiento organizacional; es la disciplina que estudia dentro de una empresa o institución, la conducta o el comportamiento, del individuo, de los grupos y la interacción es que se dan entre los mismos, analizando la cultura organizacional con el fin de optimizar resultados en favor de los individuos como de la organización. De esta manera la cultura organizacional; es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, las creencias, las experiencias y los valores de una persona o más personas (personales y culturales).

Al aplicar el modelo del comportamiento organizacional, las administraciones de las empresas buscan una manera de poder mejorar su alcance, hacer más viables los objetivos y reestructurar las responsabilidades otorgadas a sus empleados. Dicho esto, el estudio que realiza este modelo se enfoca en lograr detectar los factores de organización en un grupo de trabajo que deben ser reestructurados o mejorados para que se pueda tener una mejor calidad en el trabajo que se realiza.

En el mundo actual los altos niveles de competitividad exigen nuevas formas de compromiso, de ver los hechos, de decidir y dirigir, de pensar y sentir, así como de desarrollar

los diferentes procesos en las organizaciones de una forma más efectiva. El resultado de una adecuada gestión organizacional obedecerá en gran medida a cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad y el sentido de pertenencia de los miembros de la organización para lograr un mejor uso del capital humano, lo que tributará a generar ventajas competitivas que contribuyan al aumento de los beneficios de la entidad.

En la actualidad los sistemas organizacionales marchan a la par de los procesos de transformaciones sociales y han alcanzado una gran difusión de manera tal que constituyen un medio a través del cual la sociedad busca soluciones a los problemas que enfrenta. Ello ha tenido una repercusión extraordinaria en el campo de la administración de empresas productivas y de servicios, ya sean de carácter público o privado.

## Índice

Prólogo .....	2
Introducción .....	3
Unidad 1. Comportamiento Individual .....	11
1.1. Las Características Biográficas.....	11
1.2. El Proceso de Percepción, Atribución y Toma Individual de Decisiones .....	16
1.3. El Estudio de las Habilidades y de la Personalidad .....	19
1.4. Valores, Actitudes y Satisfacción .....	22
1.5. El Proceso de Aprendizaje .....	24
1.6. El Proceso Creativo.....	28
Unidad 2. Comportamiento Grupal.....	29
2.1. Definición y Clasificación de los Grupos .....	29
2.2. Modelo de Formación y Desarrollo del Grupo .....	35
2.3. Explicación del Comportamiento Grupal: Condiciones Externas y Recursos del Grupo .....	41
2.4. Cohesión de Grupo y sus Determinantes .....	43
2.5. Toma de Decisiones en Grupo.....	45
2.6. Conflicto Organizacional y su Resolución .....	47
2.7. Análisis del Comportamiento Intergrupal.....	49
Unidad 3: Motivación, Teoría y Aplicaciones .....	51
3.1. Concepto de Motivación.....	51

3.2. Función Motivacional en el Logro Objetivo.....	52
3.3. Motivación e Incentivos al Personal .....	57
3.4. Autoestima .....	60
3.5. Teorías.....	62
3.5.1. Teoría de Necesidades de Maslow .....	62
3.5.2. Motivación e Higiene de Herzberg .....	66
3.5.3. X y Y de MCGREGOR .....	68
3.5.4 Las Expectativas de Vroom .....	71
3.5.5. Hombre Complejo de Shein.....	74
3.5.6. Motivación y Satisfacción.....	75
3.5.7. Diferencia entre Motivación y Satisfacción.....	77
Unidad 4. Liderazgo, Poder y Política .....	77
4.1. Definición de liderazgo.....	77
4.2. Concepto de liderazgo.....	78
4.3. Esencia del líder .....	79
4.4. Cualidades de un líder.....	80
4.4.1. Liderazgo y Gerencia.....	85
4.5. Elementos del Liderazgo.....	89
4.6. Ejes del Poder en el Liderazgo.....	93
4.7. Teoría de la Grid Gerencial.....	95

4.8. Matriz Gerencial .....	99
4.9. Teoría de la Contingencia .....	99
4.10. Modelo de Contingencia de Paul Fiedler .....	104
4.11. Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Ken Blanchard .....	106
4.12. Modelo de Liderazgo situacional .....	108
4.13. Niveles de Madurez y Estilos de Liderazgo. ....	112
4.14. Diagnóstico de Madurez de los Seguidores. ....	114
4.15. Tipo de Colaboradores .....	116
4.16. Tipo de Respuesta al Cambio .....	119
4.17. Resistencia al Cambio .....	120
4.18. Posicionamiento Frente al Cambio .....	126
4.19. Dimensiones del Liderazgo .....	132
4.20. Liderazgo y Personalidad .....	136
4.21. Transición de las Teorías de Liderazgo .....	141
4.22. Teorías de las Características .....	149
4.23. Teorías del Comportamiento .....	153
4.24. Modelo de Liderazgo Transformador .....	164
4.25. Paradigmas de las Teorías de Liderazgo .....	166
4.24. Teoría del Liderazgo Carismático .....	167
4.27. Tendencias Actuales del Liderazgo .....	169

4.28. Liderazgo Transaccional.....	170
4.29. Causas de Fracaso de un Líder.....	171
4.30. El líder del Futuro .....	174
Unidad 5. Administración de la Comunicación.....	176
5.1. El Proceso de la Comunicación. ....	176
5.2. La Comunicación en la Empresa .....	181
5.3. Estructura Organizativa Empresarial: Horizontal, Vertical y Transversal .....	187
5.4. Principios de la Organización Estructural.....	190
5.5. La Comunicación Interna en el Entramado Empresarial .....	198
5.6. La Comunicación como Herramienta de Gestión.....	199
5.7. El Plan de Comunicación Interno .....	200
5.8. Comunicación Interna y Activo Humano.....	202
5.9. Funciones de la Comunicación Externa .....	205
5.10. Identificación de los Sigüientes Términos.....	207
5.11. Imagen.....	207
5.12. Identidad .....	208
5.13. Cultura.....	209
5.14. La Comunicación Corporativa en la Estrategia Empresarial y en la Gestión de Crisis. ....	213
5.15. Imagen Corporativa .....	213



Unidad 6. Equipos Y su Consolidación .....	215
6.1. Propósito, Objetivos, Pautas de Acción de los Equipos Eficaces.....	215
6.2. Cómo Formar un Equipo Eficaz .....	218
6.3. Rol del líder – Mentor en el Trabajo en Equipo .....	220
6.4. Técnicas de Trabajo en Equipo.....	224
6.5. Dinámica de los Equipos .....	226
6.6. El Management del Tiempo en el Trabajo en Equipo .....	234
6.7. Administrar los Comportamientos Difíciles .....	237
6.8. Técnicas de Resolución de Problemas.....	243
6.9. Desarrollo Personal.....	247
6.10. Administración del Estrés .....	249
6.11. El trabajo en Equipo en las Organizaciones Actuales .....	258
Unidad 7. Conflicto, Negociación y Relaciones.....	259
7.1. Definición de Conflicto.....	259
7.2. Etapas.....	262
7.3. Estrategias de Gestión Eficaz de Conflictos .....	265
7.4. Métodos para la Gestión de Conflictos Externos entre las Organizaciones, Proveedores, Sindicatos, Organizaciones Gubernamentales y Clientes .....	271
7.5. Mecanismos de Defensa .....	281
7.6. Discernimiento y Toma de Decisiones .....	289

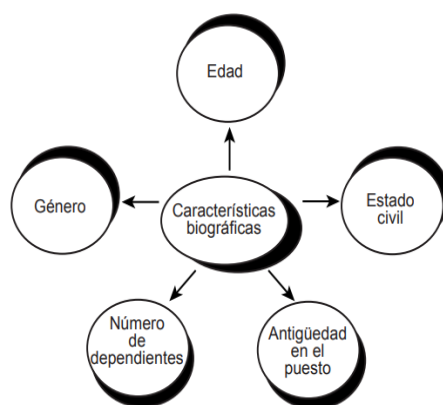
Unidad 8. Administración del Cambio .....	292
8.1. Cultura Organizacional .....	292
8.2. Definición del Cambio.....	298
8.3. Resistencia al Cambio.....	300
8.4. Implantación del Cambio.....	302
Unidad 9. Fundamentos de Desarrollo Organizacional .....	303
9.1. ¿Qué es el DO? .....	303
9.2. Origen del DO.....	305
9.3. Características del DO. ....	307
9.4. Modelo de DO.....	310
9.5. Teorías de la Organización. ....	313
9.6. Ambiente Organizacional .....	315
9.6.1. Clima Organizacional .....	317
9.7. Organización como Sistema Socio Técnico. ....	320
9.8. Fases del Cambio Planeado .....	321
Unidad 10. Diagnóstico Organizacional .....	323
10.1. Definición de Diagnóstico .....	323
10.2. Estado de Salud o Enfermedad en una Organización .....	325
10.3. Modelos de Diagnóstico .....	329
10.4. Métodos de Recolección de Información .....	333

10.5. Análisis de Información Obtenida .....	335
10.6. Retroalimentación .....	338
10.7. Definición de Estrategia Para Seguir .....	339
Conclusión .....	342
Referencias Bibliográficas .....	343

## Unidad 1. Comportamiento Individual

### 1.1. Las Características Biográficas

Las diferencias individuales o características biográficas son aquellas de carácter objetivo como el sexo o la edad, mismas que conforman una especie de archivo individual con el que todos los seres humanos contamos sin excepción. Stephen Robbins distingue cinco características biográficas presentes en el individuo dentro del entorno organizacional:



#### Edad

Esta característica ha sido motivo de gran polémica en el estudio del comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones, sobre todo por la relación edad-productividad que

muchos administradores sostienen. **Fuente especificada no válida.** Existen tres razones por las que se torna importante el tema de edad y rendimiento, éstas son:

- La creencia de que el rendimiento en el trabajo disminuye con el incremento de la edad, sin importar que esto sea verdad o no, muchas personas actúan de acuerdo con este criterio.
- La realidad es que la fuerza laboral madura es menos productiva que la joven.
- La legislación reciente que existe en algunos países como Estados Unidos que prohíbe el retiro obligatorio.

Los dueños de las organizaciones hoy, por una parte observan en sus empleados mayores ciertas cualidades positivas tales como experiencia, el juicio, la marcada ética, y un claro compromiso con la calidad, pero también se encuentran con que ellos están carentes de flexibilidad y se resisten a la nueva tecnología, esto en las organizaciones actuales que buscan individuos adaptables y abiertos al cambio, se convierte en un aspecto negativo que evita su contratación, o en todo caso aumenta sus niveles de despido.

En la relación edad-rotación, mientras más viejo seas, menor es la probabilidad que renuncies a tu trabajo. En referencia a edad-ausentismo, la mayoría de estudios muestran una relación inversa. Existen 2 tipos de ausentismo: El evitable que se refiere a empleados mayores, tienen tasas más bajas de éste que los jóvenes, por el hecho que saben que es difícil encontrar trabajo si lo pierden, y el inevitable, en el que se presenta que los empleados mayores tienen tasas más altas de éste, generalmente por problemas de salud.

En cuanto a la relación edad-satisfacción, la mayoría de los estudios indica asociación entre ambos cuando menos hasta los 60 años. Otros han encontrado que la satisfacción tiende a incrementarse en forma continua entre los profesionales conforme envejecen, mientras que cae

entre los que no lo son en la edad media y luego se incrementa nuevamente en los últimos años.

**Fuente especificada no válida.**

Género

Las diferencias relacionadas con el género de los individuos han recibido particular atención en cuanto a la planeación de carrera profesional, debido a las expectativas que se pueden tener a largo plazo de un hombre o de una mujer en niveles ejecutivos y gerenciales.

**Fuente especificada no válida.** Pocos temas generan más debates, malentendidos y opiniones sin sustento que el de si las mujeres se desempeñan tan bien como los hombres en los trabajos.

En esta

sección se revisan las investigaciones al respecto. Las evidencias sugieren que es mejor comenzar por reconocer que hay pocas, si existe alguna, diferencias importantes entre hombres y mujeres que influyan en su desempeño laboral. Por ejemplo, no hay diferencias consistentes entre hombres y mujeres en cuanto a la solución de problemas, aptitudes analíticas, orientación a la competencia, motivación, sociabilidad o aptitud para el aprendizaje. **Fuente especificada no válida.**

En lo que se puede encontrar diferencias, pero muy pequeñas, es en que las mujeres se encuentran más dispuestas a estar de acuerdo con la autoridad y que los hombres son más audaces y poseen más expectativas de éxito. Un tema en que se puede decir que difieren hombres y mujeres se presenta en el caso en que las mujeres posean niños pequeños en casa, pues puede que prefieran trabajar medio tiempo o buscarán trabajos con horarios flexibles o en todo caso buscarán trabajar a través de la distancia manteniendo comunicación permanente por red o vía electrónica.

En cuanto al género-ausentismo, las mujeres poseen una tasa de ausentismo mayor que la de los hombres, esto sucede muchas veces porque al poseer ella generalmente, la responsabilidad de la casa y la familia, al presentarse problemas con sus hijos o al tener otra emergencia en ella, ha sido ella la que tradicionalmente falta al trabajo, aunque actualmente una gran proporción de hombres están interesados por el cuidado y educación de sus hijos como las mujeres.

En referencia al género-rotación, mientras que algunos han encontrado que las mujeres tienen mayores tasas de rotación, otros en cambio no, por lo que no se puede llegar a una conclusión. **Fuente especificada no válida.**

#### Raza

La raza se ha estudiado bastante en cuanto al CO, en particular en cuanto a su relación con aspectos del empleo tales como las decisiones sobre selección de personal, evaluaciones del desempeño, pago y discriminación en el lugar de trabajo. En primer lugar, en lo que respecta al empleo, los individuos tienen la tendencia de favorecer a colegas de su propia raza en las evaluaciones del desempeño, decisiones de ascenso y salarios. En segundo lugar, hay diferencias raciales significativas en las actitudes hacia la acción afirmativa, con la aprobación de los afroamericanos de dichos programas en mayor grado que los blancos. En tercer lugar, a los afroamericanos por lo general se les juzga peor que a los blancos en las decisiones de empleo. Por ejemplo, reciben calificaciones más bajas en las entrevistas de trabajo, les pagan menos y se les asciende con menos frecuencia. El principal dilema que enfrentan los empleadores que utilizan pruebas de aptitud mental para seleccionar, ascender, capacitar y otras decisiones de personal parecidas, es que tal vez tengan un efecto negativo en los grupos raciales y étnicos.

**Fuente especificada no válida.**

#### Estado Civil

No existen suficientes estudios para llegar a alguna conclusión acerca del efecto del estado civil sobre la productividad. Pero según algunas investigaciones, los empleados casados tienen menos ausencias, presentan menos rotación y están más satisfechos con su trabajo que los solteros. El matrimonio impone mayores responsabilidades que pueden hacer que un trabajo estable cobre mayor valor e importancia. Pero no queda clara la cuestión de la causalidad y el efecto. Bien podría resultar que los empleados casados sean los más dedicados y satisfechos, o bien que los empleados dedicados y satisfechos busquen mayor estabilidad por medio del matrimonio. Otra derivación de este tema es que la investigación no se ha enfocado a otros estados civiles como pueden ser los individuos divorciados o los viudos. El estado civil es parte de la característica biográfica pero no es la base fundamental para valorar y evaluar la productividad del individuo. **Fuente especificada no válida.**

#### Antigüedad

Se refiere al tiempo que se haya trabajado en un empleo en específico. En cuanto a la relación antigüedad-productividad, se puede decir que existe una relación positiva entre ambos; puede considerarse como un buen pronosticador la experiencia laboral. En el caso de la relación antigüedad-ausentismo, se encuentran negativamente asociados. Se puede considerar a la antigüedad como una variable explicativa del ausentismo. Casi lo mismo ocurre con la relación antigüedad-rotación, en el que se puede considerar a la antigüedad como una variable explicativa de la rotación. Se encuentran negativamente asociadas. Los estudios demuestran que la antigüedad que un trabajador tuvo en un empleo anterior pronostica la rotación futura del mismo.

En referencia a la relación existente entre antigüedad-satisfacción, se encuentran positivamente asociadas, la antigüedad puede considerarse un pronosticador sólido y estable de la satisfacción en el trabajo que la edad cronológica. **Fuente especificada no válida.**

## Religión

La religión es un concepto subjetivo. No sólo las personas religiosas y no religiosas cuestionan los sistemas de creencias del otro, con frecuencia también la gente de religiones distintas entra en conflicto. Como lo demuestra la guerra en Irak y el antiguo conflicto en Irlanda del Norte, no es raro que haya diferencias violentas entre sectas de la misma religión. Las leyes federales de Estados Unidos prohíben a los empleadores discriminar a empleados por la religión que profesen, con muy pocas excepciones. Sin embargo, eso no significa que la religión sea ajena al CO. **Fuente especificada no válida.**

## Orientación Sexual e Identidad Sexual

Los empleadores difieren mucho en la forma en que tratan la orientación sexual. Las leyes federales no prohíben la discriminación contra los empleados con base en la orientación sexual, aunque muchos estados y municipios sí tienen políticas antidiscriminación. Muchos empleadores las ignoran (practican una versión de la política militar del “no preguntes, no hables”), algunos no contratan homosexuales, aunque cada vez más empleadores están adoptando políticas y prácticas que protegen los derechos de los homosexuales en el lugar de trabajo. Igual que sucede con la identidad sexual, las compañías establecen cada vez más políticas para regir el trato de la organización hacia los empleados que cambian de género (quienes es frecuente reciban el nombre de empleados transexuales). **Fuente especificada no válida.**

## 1.2. El Proceso de Percepción, Atribución y Toma Individual de Decisiones

La toma de decisiones es fundamental en el quehacer de la alta dirección. En ese contexto, la percepción es uno de los factores involucrados más relevantes y supone la

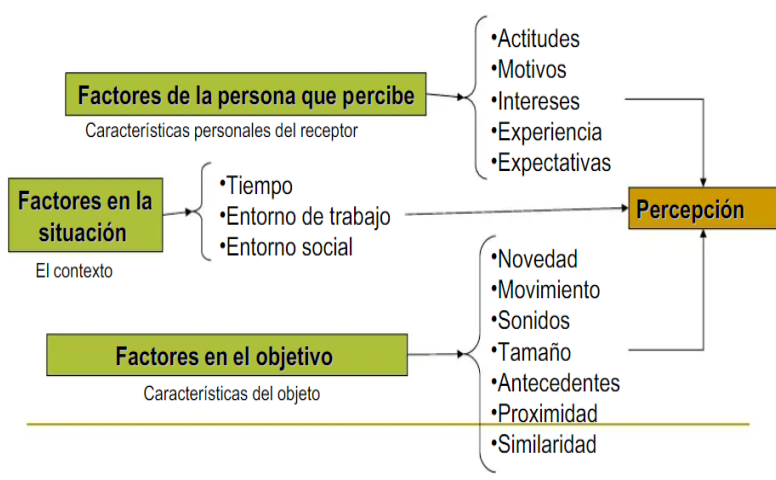


interacción de los siguientes aspectos: la experiencia, la intuición, la percepción selectiva, el pensamiento, los filtros mentales, las creencias, las expectativas y las necesidades, entre otros.

### Fuente especificada no válida.

La percepción, es un proceso en que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno. Cobra importancia ya que la conducta se basa en la percepción de la realidad más que en la realidad en sí misma. El mundo percibido es el mundo que importa para la conducta para la conducta.

Factores que influyen en la Percepción:



### La teoría de la atribución

Se propuso para desarrollar explicaciones acerca de la forma diferente en la que juzgamos a las personas, en función del significado que atribuyamos a un comportamiento dado. En esencia, la teoría sugiere que al observar el comportamiento de un individuo tratamos de determinar si lo ocasiona algo interno o externo. Sin embargo, dicha determinación depende mucho de tres factores: (1) lo distintivo, (2) el consenso y (3) la consistencia. En primer lugar

aclararemos las diferencias entre las causas internas y externas, para después analizar los tres factores determinantes.

Los comportamientos causados internamente son aquellos que se cree están bajo el control del individuo. El comportamiento ocasionado externamente es lo que imaginamos sobre la situación que obligó a la persona a comportarse de cierto modo. Por ejemplo, si alguna de sus empleadas llegara tarde a trabajar, tal vez usted atribuyera su impuntualidad a que estaba en una fiesta a altas horas de la madrugada, por lo que se habría quedado dormida. Esta sería una atribución interna. En cambio, si usted atribuyera su retraso a un accidente automovilístico que hubiera ocasionado un embotellamiento en el camino que normalmente ella utiliza, entonces estaría haciendo una atribución externa. **Fuente especificada no válida.**

#### Vínculo entre la percepción y la toma de decisiones

Robbins & Judge indican que los individuos en las organizaciones toman decisiones; es decir, eligen entre dos o más opciones. Las organizaciones han comenzado a ceder poder a sus trabajadores operativos, dándoles la autoridad para tomar decisiones que, históricamente, estaban reservadas a los gerentes. Por consiguiente, la toma de decisiones individual forma parte importante del comportamiento organizacional. No obstante, la manera en que los individuos toman decisiones en las empresas y la calidad de sus elecciones finales está influida en mucho por sus percepciones.

La toma de decisiones ocurre como reacción ante un problema. Es decir, cuando hay una discrepancia entre el estado actual de las cosas y algún estado deseable, por lo que se requiere considerar cursos de acción alternativos. Cualquier decisión requiere la interpretación y evaluación de información. Es común que los datos se reciban de diversas fuentes y que sea

necesario seleccionarlos, procesarlos e interpretarlos. ¿Cuáles datos son relevantes para la decisión y cuáles no? Serán las percepciones de quien tome la decisión la respuesta a tal pregunta. También se deben desarrollar alternativas y evaluar sus ventajas y desventajas. Una vez más, el proceso de percepción afectará la elección final. Por último, es frecuente que en todo el proceso de decisión surjan distorsiones de percepción con el potencial de sesgar el análisis y las conclusiones. **Fuente especificada no válida.**

#### Ética en la toma de decisiones

La toma de decisiones en las organizaciones se basa en tres modelos; el primero de ellos es el modelo racional, asentado en varias suposiciones: la persona que tomará la decisión dispone de información completa, logrará identificar todas las opciones relevantes sin sesgos y elegirá la opción con la mayor utilidad. El segundo modelo es el de racionalidad acotada, debido a que la capacidad limitada de procesar información de los seres humanos hace imposible asimilar y entender toda la información que se necesitaría para tomar decisiones óptimas, por lo que la mayoría de la gente responde a un problema complejo reduciéndolo a un nivel en el cual logren entenderlo. Por último, se encuentra el modelo por intuición; quizá la toma de decisiones intuitiva sea la forma menos racional de tomar decisiones, ya que se trata de un proceso inconsciente creado por la experiencia depurada, que no ocurre en el pensamiento consciente.

**Fuente especificada no válida.**

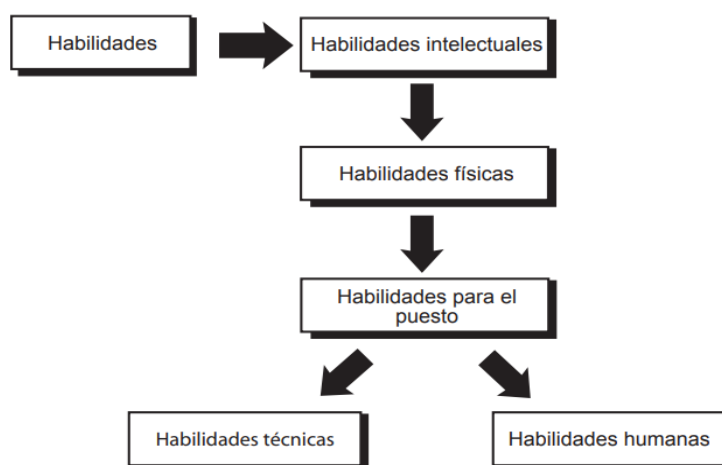
### **1.3. El Estudio de las Habilidades y de la Personalidad**

Además de las características biográficas, existen otros factores que los administradores deben tomar en cuenta en relación con las diferencias individuales. Las habilidades, por ejemplo, juegan un papel determinante en el comportamiento y en el desempeño individual. La habilidad es una característica estable, responsable del rendimiento máximo (físico o mental) de

la persona. Robert Kreitner y Ángel Kinicki sostienen que el rendimiento personal depende de una justa combinación de tres elementos: la habilidad, el esfuerzo y la destreza. La habilidad representa una característica amplia y estable, responsable del rendimiento máximo –opuesto al típico– del individuo, en tareas mentales y físicas. Una destreza, por otro lado, es la capacidad específica de manipular objetos físicamente. **Fuente especificada no válida.**

Las habilidades pueden afectar profundamente el soporte de una organización. Hay algunas personas que aunque poseen grandes destrezas físicas, están motivadas o realizan un gran esfuerzo, simplemente no tienen las habilidades que se requieren para un correcto desempeño en determinada función, por lo que los gerentes deben poner especial atención en las habilidades personales requeridas para realizar las actividades y tareas de un puesto específico, ya que aunque el individuo puede aprender algunas cosas relativas al trabajo que desempeña, no existe liderazgo, motivación o recursos organizacionales que puedan sustituir la falta o deficiencia de habilidades. **Fuente especificada no válida.**

Estas habilidades personales son clasificadas bajo los siguientes rubros:



Se refiere con esto a un grupo estable de características y tendencias que determinan los puntos comunes y las diferencias en el comportamiento psicológico, refiriéndose con esto a pensamientos, sentimientos y acciones; de personas que coinciden en el tiempo, y no tan solo en el resultado de presiones sociales y biológicas del momento.

Se puede observar que encierra tres ideas de relevancia como:

- La definición no limita la influencia de la personalidad sólo a determinados comportamientos, a ciertas actitudes o determinadas personas, en contraste la teoría de la personalidad es una teoría general del comportamiento, es decir un intento por comprender o describir la totalidad del comportamiento durante el tiempo. Existen algunas personas que afirman que explicar el concepto de personalidad es tratar de explicar la esencia del ser humano.
- Con puntos comunes y diferencias se refiere a un aspecto importante del comportamiento humano. En cierto modo, la persona es como: Todas las demás personas, algunas otras personas y ninguna otra persona. Las teorías de la personalidad describen lo que las personas poseen en común y además aquello que las diferencia. Comprender la personalidad de un hombre consiste a distinguir lo que esa persona tiene en común con los demás, como aquello que lo hace ser única.
- Otros autores definen la personalidad como constante y con coincidencia en el tiempo. La mayor parte de las personas reconocen de manera intuitiva esta estabilidad. La personalidad que posee un individuo cambia con el transcurso del tiempo, a lo largo de la vida, aunque los cambios más relevantes se dan en la primera infancia.

Las cinco dimensiones de la personalidad

La primera es la extraversión: sociable, gregario (vive en grupo), decidido, asertivo, parlanchín, expresivo. Seguida del ajuste emocional: emocionalmente estable y equilibrado,

seguro, feliz, satisfecho, tranquilo y no deprimido. La tercera dimensión es la afabilidad (simpatía): cordial, confiado, de buen carácter, tolerante, colaborador y cooperativo, complaciente. Cuarta, el sentido de responsabilidad: responsable, digno de confianza, organizado, perseverante, disciplinado, íntegro, emprendedor. Y, finalmente, la apertura e interés: curioso, imaginativo, creativo, sensible, flexible, abierto, juguetón. **Fuente especificada no válida.**

#### **1.4. Valores, Actitudes y Satisfacción**

En la cultura organizacional se considera una parte fundamental a los valores que tiene la empresa. Así mismo, cada colaborador de la empresa tiene sus propios valores, que al final se ven reflejados en su conducta, y para los gerentes es importante saber si dichos valores a nivel personal se conectan con los valores que cuenta la organización, a fin de que sea más sencillo que el colaborador interiorice los valores de la empresa, los ponga en práctica y se sienta comprometido en mejorar el clima organizacional.

Los valores tienen atributos tanto de contenido como de intensidad. El atributo de contenido establece que un modo de conducta o estado de la existencia es importante. El atributo de intensidad especifica qué tan importante es. Cuando se ordenan los valores de un individuo en términos de su intensidad, se obtiene su sistema de valores. Los valores tienden a ser relativamente estables y permanentes. Una parte significativa de los valores que tenemos se establece en nuestros primeros años de vida: de los padres, maestros, amigos y otras personas. Cuando niños, se nos dice que ciertos comportamientos o resultados siempre son deseables o siempre indeseables. **Fuente especificada no válida.**

Actitudes

Las actitudes son declaraciones evaluativas o juicios (favorables o desfavorables) en relación con objetos, personas o hechos. Ej.- “Me gusta mi trabajo”. La “Actitud” es un concepto muy complejo, por lo que tendemos a identificarla únicamente con su componente emocional

Las actitudes no son lo mismo que los valores, pero están estrechamente relacionadas con ellos. Sus componentes:



Tipos de actitudes especialmente relevantes para el CO:

- La satisfacción con el trabajo es la actitud general de un individuo hacia su puesto.
- La participación en el trabajo se refiere al grado en que una persona se identifica con su puesto, participa activamente y considera su rendimiento algo importante para su autoestima. Mayor participación está asociada a menor absentismo y baja rotación.
- El compromiso con la organización es el grado en que un empleado se identifica con una organización y sus metas. Buen pronosticador de la satisfacción

La Satisfacción Laboral

En la medida en que pueda afectar a las variables del desempeño, es importante conocer la satisfacción de los empleados. ¿De qué depende la satisfacción laboral?

- Trabajo mentalmente desafiante (sin llegar a crear frustración)
- Recompensas justas según las demandas del trabajo (salario, premios, ascensos...)
- Condiciones de trabajo (comodidad, localización, riesgos...)
- Compañerismo: Apoyo de los compañeros y supervisores
- La adecuación de la personalidad al puesto contribuye a evitar la frustración
- La genética importa en la medida en que condiciona nuestras actitudes

Compromiso con el trabajo: esta toma en cuenta el grado en que la persona se valora a sí mismo a través de la identificación en su puesto de trabajo. A los trabajadores completamente identificados les importa la labor que realizan en su trabajo.

Compromiso con la organización: es cuando los trabajadores adquieren sentido de pertenencia con la empresa, metas y objetivos.

### **1.5. El Proceso de Aprendizaje**

Chiavenato (2009) lo define como la adquisición de capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes y competencias a lo largo de la vida del ser humano. Cada corriente de la psicología trata el aprendizaje de distinta manera. Por ejemplo, los conductistas se concentran en las relaciones entre las conductas y sus consecuencias. Las teorías cognitivas tratan de entender y pronosticar el funcionamiento de la mente. El aprendizaje social trata de crear un mapa mental de la situación y aprovecharlo para apalancar el aprendizaje por imitación. Los administradores se preocupan por crear protocolos de aprendizaje que incluyan los principios de todos esos enfoques. La capacitación y el desarrollo de las personas en las organizaciones son una muestra de la aplicación de esos principios del aprendizaje.



Por otro lado, Robbins & Judge (2013), desde una perspectiva psicológica, distinguen al aprendizaje como cualquier cambio relativamente permanente en la conducta, que se produce como consecuencia de una experiencia. **Fuente especificada no válida.**

#### Condicionamiento clásico

Esta teoría surgió a partir de los experimentos que hizo el fisiólogo ruso Iván Pavlov a principios de la década de 1900, en el que enseñó a algunos perros a que salivaran en respuesta al sonido de una campana. Un procedimiento quirúrgico sencillo permitió a Pavlov medir con exactitud la cantidad de saliva secretada por el perro. Cuando Pavlov presentaba al perro un trozo de carne, éste mostraba un aumento notable en su salivación. Cuando Pavlov terminaba la exhibición de la carne con el sonido de una campana el perro no salivaba, luego relacionó el alimento con el sonido de ésta. Después de escuchar repetidas veces la campana antes de obtener su comida, el perro comenzó a salivar tan pronto como oía su sonido. Poco después, el animal salivaba con sólo escuchar el sonido de la campana, aun si no se le ofrecía comida. En efecto, el perro había aprendido a responder, es decir, a salivar ante el sonido de la campana.

En el experimento de Pávlov, la carne era un estímulo no condicionado; invariablemente ocasionaba que el perro reaccionara de cierta forma. La reacción que tenía lugar, siempre y cuando ocurriera el estímulo no condicionado, se llamó respuesta no condicionada. (En este caso, el notable incremento de salivación). La campana era un estímulo artificial o lo que se denominó estímulo condicionado. Aunque al principio éste era neutral, después de que el sonido de la campana se hacía coincidir con la carne (estímulo no condicionado) llegó a producir una respuesta al presentarse solo. El último concepto clave es la respuesta condicionada. Ésta describe el comportamiento del perro: salivar como reacción al sonido de la campana sola.

Con estos conceptos es posible resumir el condicionamiento clásico. En esencia, el aprendizaje de una respuesta condicionada involucra la formación de una asociación entre un estímulo condicionado y uno no condicionado. Cuando los estímulos, uno provocativo y otro neutral, se hacen coincidir, el neutral se convierte en condicionado y de ese modo adquiere las propiedades del estímulo no condicionado. **Fuente especificada no válida.**

#### Condicionamiento operante

Esta teoría propone que el comportamiento se da en función de sus consecuencias. Las personas aprenden a comportarse para lograr algo que desean o para evitar lo que no quieren. Comportamiento operante es aquel que es voluntario o aprendido, contrario al que es reactivo o no aprendido. La tendencia a repetir un comportamiento se ve influida por el reforzamiento, o la

falta de éste, que generan las consecuencias que tiene. Por tanto, el reforzamiento fortalece un comportamiento e incrementa la probabilidad de que se repita. **Fuente especificada no válida.**

#### Aprendizaje por observación

El aprendizaje por observación o imitación, modelaje o aprendizaje social, es más complejo que los condicionamientos anteriores. Se adquiere por medio del análisis de la conducta de otro sujeto. Tanto los animales como los humanos tienden a imitar comportamientos. Las respuestas imitativas se pueden observar desde la infancia, sea cuando se aprende el vocabulario básico, o cuando se aprende a leer y escribir o a través del papel de los padres. Si no hubiese imitación, nadie habría aprendido todo lo que sabe. **Fuente especificada no válida.**

#### Aprendizaje emocional

Las emociones son parte integral de la naturaleza humana. La enseñanza de la emotividad ayuda a incrementar la inteligencia emocional. El aprendizaje emocional no consiste solo en dejar que los sentimientos fluyan, sino en aprender a comprenderlos y mejorarlos. La inteligencia emocional está ligada al conocimiento de las emociones propias y ajenas, su magnitud y a sus causas. La habilidad emocional significa saber dirigir los sentimientos para mejorar el desarrollo personal y la calidad de vida. Asimismo, el aprendizaje emocional permite saber cómo, dónde y cuándo expresar los sentimientos y cómo estos afectan a otros. También ayuda a las personas a asumir la responsabilidad por los efectos de sus sentimientos, además de que favorece el espíritu de comunidad. Este aprendizaje, asimismo, ayuda a comprender las emociones y despierta la conciencia sobre la importancia de esa sensibilidad, lo cual permite que las habilidades racionales trabajen en conjunción con las emocionales y mejoren la capacidad para las relaciones humanas. **Fuente especificada no válida.**

#### Aprendizaje en equipos

Aun cuando se utilice el término creación de conocimiento organizacional, la organización no crea conocimiento por sí misma, sin la iniciativa de los individuos y sin las interacciones que ocurren en el grupo. El aprendizaje en equipos se analizará en el capítulo dedicado a los equipos y al facultamiento en la toma de decisiones.

#### Aprendizaje organizacional

Para Chiavenato (2009), las organizaciones solo aprenden por medio de individuos que asimilan conocimientos. El aprendizaje individual no garantiza que aprenda la organización, pero es indispensable para que esto ocurra. El aprendizaje organizacional es la capacidad de generar nuevas ideas y diseminarlas por toda la organización. **Fuente especificada no válida.**

## 1.6. El Proceso Creativo

Un proceso creativo es el conjunto de etapas o fases que se desarrollan para poner en práctica la creatividad con el objetivo de resolver un problema o iniciar un proyecto, por ejemplo. Dentro del proceso creativo pueden aparecer nuevas ideas o bien configurarse otras basadas en elementos ya existentes.

Estas son las principales fases del proceso creativo:

**Problema:** En primer lugar, se ha de presentar un problema o un reto determinado. Aquí habrá que responder a una serie de cuestiones relacionadas con el tipo de problema o reto, la dimensión de este, los objetivos a conseguir y llevar a cabo un proceso de análisis.

**Lluvia de ideas:** Se trata de una fase en la que a través de diferentes técnicas se generan una gran cantidad de ideas encaminadas a resolver ese problema o potenciar una idea. En esta etapa del proceso no se juzgan esas ideas, sino que el objetivo es que fluyan y posteriormente ya se determinará de manera más concreta lo que se debe hacer con esas propuestas.

**Selección de ideas:** Aquí se escogen aquellas ideas que estén más orientadas para conseguir solucionar el problema o la puesta en marcha de un proyecto. Las valoraciones pueden ser subjetivas y objetivas. Se lleva a cabo un filtrado para determinar las mejores opciones.

**Puesta en práctica de las ideas:** Una vez seleccionadas, la siguiente fase será la que nos acontece. La elaboración más detallada y la puesta en práctica de las ideas será algo que llevará a cabo el propio individuo o el equipo de trabajo. Hay que destacar en esta fase la necesidad de potenciar las habilidades de la persona para conseguir un trabajo creativo óptimo.

**Evaluación:** En este proceso se desarrolla una valoración y evaluación de la implementación de los elementos que se han llevado a cabo. Hay que tener en cuenta si funcionan esas ideas, si el problema queda resuelto o es necesario valorar otras alternativas.

## Unidad 2. Comportamiento Grupal

### 2.1. Definición y Clasificación de los Grupos

En términos psicosociológicos –según Schein– el grupo es un conjunto de personas con las siguientes características:

- Interactúan unas con otras.
- Son psicológicamente conscientes unas de otras.
- Se perciben a sí mismas como grupo.
- Su tamaño está limitado por la interacción y percepción mutua (unos 20 miembros como máximo).
- Mantienen una relación de interdependencia para la realización de una actividad.

Si consideramos el grupo como sistema social, parece evidente que un conjunto de personas conformado de manera fortuita (por ejemplo, al estar observando algo en una esquina, o esperando transporte en la parada de autobuses) no es un grupo. Sin embargo, si se produce una circunstancia que cambie esta condición dotándolas de un objetivo común (digamos, que quienes están en la parada se organicen para manifestarse en contra del servicio de transporte, la inseguridad de la línea o el costo del pasaje), el conjunto se convertirá en un grupo. **Fuente especificada no válida.**

Las personas suelen agruparse en busca de seguridad, confianza, certidumbre y seguridad en sí mismas. El grupo da sentido de pertenencia, desarrolla la autoestima de sus miembros y les permite valorarse más a sí mismos; afianza su estatus respecto de quienes están fuera del grupo o pertenecen a otros grupos; satisface sus necesidades sociales y de afiliación (clubes, círculos, membresías), y les da un poder colectivo (sindicatos, partidos, agrupaciones) que no lograrían de manera individual. **Fuente especificada no válida.**

### Actividades de grupo

La función básica de los grupos consiste en alcanzar uno o varios objetivos compartidos por todos sus integrantes, aun cuando cada uno de ellos, de manera individual, tiene también sus propias metas.

Dentro de los grupos se distinguen las siguientes actividades:

1. Actividades que se orientan a alcanzar los objetivos grupales. La funcionalidad de los grupos en las organizaciones reside en que, dado que cumplen tanto funciones formales como las informales, bien pueden ser la unidad clave que facilite la integración entre los objetivos de la organización y las necesidades de sus miembros.

2. Actividades de desarrollo del vínculo grupal, de la persistencia y cohesión del grupo. Estas actividades permiten que el grupo se construya y mantenga al ayudar a satisfacer las necesidades de sus miembros y alentar la confianza, la reciprocidad y la cooperación recíprocas.

3. Desempeño de roles. Todos los miembros de un grupo son actores, y cada uno de ellos desempeña un rol, es decir, una serie de patrones de conducta esperada –sustentados en el contrato psicológico– que se atribuyen a alguien que ocupa un lugar en el grupo. Esto conforma las expectativas del rol: el líder y el resto de los miembros del grupo definen la forma en que uno de sus integrantes debe actuar en una situación determinada.

a) La percepción del rol: es cómo percibe que debe ser su desempeño una persona.

b) El conflicto de los roles: se presenta cuando una persona encuentra que cumplir los requisitos de un rol puede dar lugar a discrepancias respecto del alcance o la competencia de rol de otro integrante del grupo.

c) El contrato psicológico: establece el acuerdo tácito entre el líder (formal o informal), y cada uno de los demás miembros del grupo. Los miembros tienen ciertas expectativas acerca del

jefe, y éste en relación con cada uno de ellos. Cuando no se cumplen por parte del jefe o del grupo suele haber sanciones, e incluso la expulsión del grupo o disconforme en sus expectativas de su jefe o grupo de pertenencia, la persona renuncia o pide cambio de área.

Este contrato psicológico también se establece entre todos los integrantes del grupo, en torno de las expectativas y lealtades recíprocas esperadas.

4. Actividades individuales. Puesto que cada miembro de un grupo tiene su propio conjunto de necesidades, valores y objetivos singulares, tratará de satisfacerlos siempre que no afecten el mantenimiento del grupo. Según Schein, las principales funciones psicológicas que desempeñan los grupos respecto de sus miembros son:

- Como medio de satisfacción de necesidades afectivas, de contención, filiación y amistad.
- Como mecanismo para incrementar y confirmar su sentido de identidad y mantener su autoestima.
- Como forma de reducir la incertidumbre producida por el medio social, incluyendo expresiones como ansiedad, inseguridad, impotencia y soledad frente a lo desconocido, a los desafíos o amenazas.
- Como coadyuvante en la resolución de problemas personales.
- Como pretexto para realizar actividades lúdicas, recreativas o de distensión.

5. Actividades del liderazgo. Casi todos los grupos tienen un líder. Esta figura acepta realizar actividades orientadas a los fines del grupo, cumple una función integradora al asegurarse de que todos los elementos están persiguiendo los mismos objetivos comunes, y busca potenciar el desarrollo de los vínculos entre sus miembros. También existen grupos con liderazgos compartidos, cuyos responsables se hacen cargo de distintos tipos de

tareas. El liderazgo refuerza las actividades orientadas al logro de los objetivos grupales, y las relacionadas con el vínculo grupal (persistencia y cohesión). El estilo de liderazgo varía en cada grupo, dependiendo de las funciones del mismo y de las situaciones que enfrente:

- El liderazgo fuerte se centra en torno al líder o directivo; en este caso es precisamente él quien cumple muchos roles, desarrolla casi todas las funciones del grupo, controla sus actividades clave y es su centro comunicacional. Este estilo de liderazgo es autoritario.

- En el liderazgo laxo las funciones clave son desempeñadas por diversos miembros del grupo; el líder está limitado o autolimitado, es más democrático y participativo. Este liderazgo está centrado en torno al grupo, es más disperso, más relajado, incluye comunicaciones laterales y no sólo radiales.

6. Normas. Todos los grupos establecen normas o estándares de conducta aceptables, compartidos por la totalidad de sus miembros. El grupo tiende a desarrollar una vida, una historia y una cultura propias. Al mismo tiempo, sus miembros van desarrollando aproximadamente las mismas actitudes y valores, y abandonando otros. Existe una socialización mutua entre sus integrantes. Estos parámetros de comportamientos, valores y actitudes habrán de pautar el comportamiento grupal. Las normas señalan a los miembros lo que pueden o no pueden hacer en ciertas circunstancias. Por regla general los grupos indican a sus miembros cuánto deben trabajar, y cómo deben hacerlo.

7. La cohesión en los grupos. Se relaciona con cómo se vinculan los miembros en términos de empatía, solidaridad y protección mutua; en función de su adscripción a valores, ideologías o metas; en relación con los premios que buscan, apetecen o perciben, al estatus que comparten, y al sentido de pertenencia a su endogrupo en comparación con sus sentimientos por los exogrupos (competencia con otros grupos; el “nosotros” contra “ellos”, los otros).



8. La comunicación en los grupos. Las acciones comunicativas en los grupos permiten:

- Controlar la conducta de los miembros, a través de comunicación informal.
- Motivar o alentar a los integrantes, diciéndoles qué hacer, cómo están haciendo algo, y/o qué hacer para mejorar.
- Expresar emociones, lo cual se convierte, en el entorno laboral, en una puerta de realización de necesidades sociales.
- Informar, facilitando la realización de una tarea o la toma de decisiones. **Fuente especificada no válida.**

#### Clasificación de los grupos

En todas las empresas, los trabajadores pertenecen, al mismo tiempo, a distintos grupos, algunos de ellos formales y otros informales.

Grupo	Afiliación	Objetivos	Formado por	Estatus	Relaciones intragrupalas
FORMAL	Obligatoria	Organizacionales	Administrador	Oficial, estructural	Trabajo
INFORMAL	Libre	Personales	Sus miembros	Libre, espontáneo	Amistad, intereses comunes

#### 1. Grupos formales.

Cuentan con el aval de la empresa, ya que son definidos por la estructura organizacional, con funciones de trabajo designadas que establecen las tareas a realizar y tienen como in lograr los objetivos organizacionales. El comportamiento que deben observar está establecido por las metas organizacionales y dirigido hacia ellas. Los trabajadores están obligados a ser parte de estos grupos y en ocasiones su trabajo es evaluado, al menos parcialmente, en función de la efectividad del equipo al que pertenecen. Ejemplos de ellos son los departamentos y áreas funcionales de la empresa, donde se reúnen trabajadores de una misma especialidad profesional,

ayudando a la organización a cubrir objetivos específicos en razón de su enfoque, que es por regla general: financiero, mercadológico, productivo o de desarrollo humano.

#### 1. Grupos informales.

Son alianzas que no están estructuradas formalmente por la organización. Surgen espontáneamente por afinidad entre sus miembros en respuesta a la necesidad del contacto social. Quienes lo forman buscan alcanzar objetivos personales que les son comunes y que, por lo general, no están relacionados directamente con el trabajo. Como ejemplo tenemos los grupos de amigos que van a comer juntos y/o realizan diversas actividades sociales fuera del horario de trabajo, los equipos deportivos y los clubes culturales.

La mayoría de los autores considera que solamente existen dos tipos de grupos: formales e informales; sin embargo, Robbins propone una clasificación más amplia que subdivide a los formales en grupos de mando y de trabajo, a su vez, los informales son divididos en grupos de interés y de amistad. Analicemos cada uno de ellos:

##### 1. Grupos de mando.

Están formados por un jefe y sus subordinados inmediatos. El director general forma un grupo de mando con sus gerentes de área (a), quienes por su parte integran sus propios grupos junto con sus colaboradores directos (b). Habitualmente, en un grupo de mando existe afinidad técnica-profesional entre sus miembros, quienes por medio del jefe detectan cierto poder y recursos propios que les son otorgados por los directivos de la organización.

##### 2. Grupos de trabajo.

Los miembros de este tipo de grupos son reunidos por la organización con el fin de realizar una actividad específica o para resolver un problema que les incumbe a todos y al terminar su labor pueden ser desintegrados. Todos los grupos de mando son grupos de trabajo,

pero a diferencia de los primeros, en los grupos de trabajo puede haber miembros de distintas áreas funcionales o incluso de tres o más niveles jerárquicos.

### 3. Grupos de interés.

Se forman de manera espontánea por los trabajadores cuando buscan resolver un problema laboral que les atañe a todos. En este caso, los trabajadores buscan un objetivo relacionado con el trabajo, pero que generalmente va asociado a sus intereses personales.

### 4. Grupos de amistad.

En este caso, la asociación se da en función de la afinidad en gustos o intereses personales entre sus miembros. Por regla general, desarrollan actividades no relacionadas con el trabajo y se reúnen fuera del horario laboral. Ejemplo: equipos deportivos y grupos de amigos que comen juntos o participan en reuniones o actividades diversas. Por ejemplo, en la empresa que a continuación se puede observar su organigrama existe, un grupo de amistad muy fuerte y además conforman un equipo de boliche que ha participado en torneos regionales con grandes resultados. Este grupo está formado por el director general, el gerente administrativo, el jefe de personal, el jefe de producción y el de logística. **Fuente especificada no válida.**

## **2.2. Modelo de Formación y Desarrollo del Grupo**

Los grupos evolucionan, en primer lugar tienen que formarse y después pasan por una serie de etapas que pueden desembocar en ruptura o en su renacimiento desde nuevos planteamientos, según (Thomas, 2005) Se define como un conjunto de personas que comparten un rol, una actividad, un objetivo o cualquier aspecto que los una, para trabajar juntos por un bien común.

El grupo se suele tratar como una entidad ya formada y estática, sin embargo lo que ocurre en los grupos y entre los grupos está muy determinado por el momento concreto en que se encuentra un grupo dentro de su desarrollo.

Desde que nacemos formamos parte de grupos, además de esta pertenencia impuesta o asignada a determinados grupos o categorías sociales desde el nacimiento, ejemplo la familia o grupo étnico, los individuos buscamos voluntariamente formar parte de grupos concretos.

La hipótesis de la necesidad de pertenencia, Baumeister y Leary, (Smith, 2006) sostiene que todo el mundo necesita, formar parte de grupos sociales, ya que tenemos un impulso de formar y mantener una mínima cantidad de relaciones interpersonales duraderas, positivas y significativas.

El mecanismo que permite establecer el nexo con los otros es el apego: Vínculo emocional de un bebé o cría con sus progenitores, que se expresa mediante conductas de búsqueda de proximidad con los adultos y de protesta cuando se ve separado de ellos. Es también un mecanismo favorecido por la selección natural. Según los etólogos, este mecanismo se reutiliza en otras fases de la vida pero cambia el objeto de apego. Los grupos se forman como una prolongación de ese apego ampliando el número de congéneres. Por lo tanto, el apego es un factor de cohesión en el grupo.

Según (Lopez, 1993) la pertenencia tiene fuertes efectos emocionales y cognitivos, por eso su falta conlleva serios trastornos en la salud, bienestar y funcionamiento de las personas.

Uno de estos efectos, se relaciona con la autoestima: es importante pertenecer a grupos y cuando existe indicios de rechazo o exclusión, la autoestima baja y se busca el problema que causa esa exclusión para corregirlo. La autoestima actúa como un sociómetro y su nivel alto o bajo no se debe a estar contento o no con nosotros mismos, sino a que consigamos mantener la

pertenencia a grupos sociales.

Se pueden distinguir tres tipos de circunstancias que hacen que un grupo de individuos llegue a constituir un grupo:

1. Una o varias personas pueden crear deliberadamente un grupo para lograr algún objetivo.
2. Un grupo puede formarse espontáneamente porque las personas se asocian para satisfacer alguna necesidad.
3. Un conjunto de individuos puede convertirse en grupo porque otras personas los traten de un modo homogéneo. (Solano, 2003)

Según Moreland define la formación de un grupo como un fenómeno continuo que implica un desplazamiento de un conjunto de personas a lo largo de una dimensión de grupalidad. (Turner, 1990)

La formación de un grupo es un proceso que lleva tiempo ya que implica un fortalecimiento progresivo de los lazos entre las personas que serán miembros de ese grupo, es decir, debe producirse una integración social de estos individuos.

Hay cuatro tipos integración social: ambiental, conductual, afectiva y cognitiva. No son causas de la formación de los grupos sino variedades que puede adoptar el proceso de formación.

Se dice que un grupo se ha formado mediante la integración ambiental de sus miembros cuando el ambiente ha proporcionado los recursos necesarios para que se forme. El término ambiente abarca tanto el ambiente físico como el social y cultural.

La integración conductual se produce cuando las personas se unen o se hacen dependientes unas de otras para satisfacer sus necesidades. Esta integración ha sido considerada por muchos autores como la clave de formación del grupo. El grupo puede ser experimentado

por el individuo como un medio para lograr un objetivo o como un modelo de comparación para valorar lo adecuado de sus actitudes o conductas personales o como un medio para lograr una identidad social positiva.

La integración afectiva se refiere a que un grupo puede formarse cuando las personas desarrollan sentimientos compartidos. La experiencia psicológica del individuo es de atracción hacia los demás miembros del grupo, hacia el grupo como un todo o hacia sus objetivos.

La integración cognitiva se refiere a que un grupo puede formarse cuando las personas se dan cuenta de que comparten importantes características personales. No se trata de que sean semejantes sino de que sean conscientes de esa semejanza. El grupo se forma cuando los individuos empiezan a pensar en sí mismos como grupo.

Lo más probable es que la integración ambiental proporcione el potencial para la integración conductual, que llevará a su vez a la integración afectiva y a la cognitiva. Según los psicólogos sociales la integración conductual es la clave para la formación del grupo. Para Turner la integración cognitiva es la esencial, ya que se puede crear un grupo por el mero hecho de que ellos se consideren como grupo.

El desarrollo del grupo

Stephen Worchel es el autor del denominado modelo cíclico de Worchel (1996) y lo encontramos dentro de la psicología social, concretamente dentro del ámbito de la psicología de grupos. Hace alusión al proceso de formación de grupos, es decir, explica cómo se forman y cómo se desarrollan los grupos, y divide este proceso en 6 estadios. (Michaelsen, 2012)

Los 6 estadios en los que se divide el modelo cíclico de Worchel son los siguientes:

Estadio 1: período de descontento

En este primer estadio que propone Worchel, los sujetos se sienten descontentos e indefensos en su grupo original; es decir, aparece un período de descontento e insatisfacción por diversos motivos.

En esta primera fase, la tasa de abandono de los miembros del grupo es alta. Además, los miembros del mismo casi no participan en las tareas grupales, aquellas con un objetivo común, que implican y requieren la participación de todos.

Otra característica destacable es que aparecen actos puntuales de vandalismo y de violencia incontrolada.

#### Estadio 2: suceso precipitante

El segundo estadio del modelo cíclico de Worchel aparece a partir de un suceso precipitante que lo desencadena. En este estadio, una señal precipita la formación de un nuevo grupo y el abandono del anterior. En cierta manera, este estadio representa una especie de “símbolo” de todos los aspectos negativos del grupo antiguo.

En definitiva, aquí se separan los miembros que apuestan por una ruptura del grupo, formando uno nuevo, de los que desean seguir perteneciendo al grupo inicial. En ocasiones los miembros del grupo anterior, especialmente aquellos que tienen poder pueden ejecutar represalias o cierta represión hacia los miembros que abandonan el grupo.

#### Estadio 3: identificación con el grupo

El tercer estadio es el más importante del modelo cíclico de Worchel. Se trata de la fase en la que aparecen más conflictos.

Este estadio se caracteriza porque el nuevo grupo empieza a tomar forma, se empieza a consolidar. Se crean fuertes barreras frente a otros grupos y se persigue o se censura toda divergencia dentro del grupo. Por otro lado, se refuerzan todas aquellas conductas de

conformidad hacia las normas grupales, y se fomentan las demostraciones públicas de lealtad al grupo, que son esperadas.

Además de aparecer esta competición, también se fomenta una vez que aparece. Por otro lado, el hecho de pertenecer al propio grupo (endogrupo) y de sentirse parte de él, influye mucho en la identidad individual.

#### Estadio 4: productividad grupal

En el cuarto estadio del modelo cíclico de Worchel, aparece la productividad grupal obtención de resultados y beneficios. Es decir, los objetivos grupales adquieren relevancia. En esta etapa, todos los miembros del grupo luchan al unísono para conseguir estos objetivos.

Es característico de esta fase el énfasis de la igualdad; es por ello que se permiten relaciones de cooperación con otros grupos, siempre y cuando ello permita obtener beneficios al propio grupo.

#### Estadio 5: individualización

El quinto estadio se caracteriza por la individualización; esto implica que el hecho de alcanzar los objetivos individuales adquiera importancia. Es decir, ya no importa tanto el grupo, sino también el individuo, que desea sentirse reconocido sin desear romper o abandonar el grupo.

En este estadio aparecen subgrupos dentro del grupo, y se enfatiza la equidad; esto implica proporcionar a cada miembro lo que se merece, en función de sus condiciones, méritos o contribuciones. Otra característica del quinto estadio es que en él se busca activamente la cooperación con los exogrupos más que en el estadio anterior, que más que buscarse, se



permitían dichas relaciones de cooperación, además, aquí se valora el hecho de pertenecer a los exogrupos, cosa que nunca había ocurrido en estadios anteriores.

#### Estadio 6: declive grupal

El sexto y último estadio del modelo cíclico de Worchel corresponde a la fase del declive grupal. En esta fase aparecen dudas y desconfianza respecto al propio grupo y a su valor, además, se pierde el miedo al rechazo grupal, e incluso pueden aparecer luchas entre subgrupos.

Es entonces cuando algunos miembros del grupo empiezan a abandonar el mismo, especialmente aquellos con habilidades valoradas por otros grupos. Se produce así el declive grupal y la disolución del grupo, lo que permite volver a empezar el ciclo y volver al estadio 1, iniciando todo el proceso de formación de grupos (De la Hera, 1998)

### **2.3. Explicación del Comportamiento Grupal: Condiciones Externas y Recursos del Grupo**

Las condiciones externas impuestas sobre el grupo:

Para tratar este tema debemos comprender que los grupos son un subconjunto de un sistema de organización más grande que cuenta con: Estrategia de la organización, estructura de autoridad, regulaciones formales, recursos organizacionales, evaluación del desempeño, la cultura organizacional y el ambiente físico.

- Recursos de los miembros del grupo: El nivel de desempeño que obtenga un grupo depende en gran medida de los recursos que aporten los miembros del mismo, como:

Habilidades y características de la personalidad.

- Estructura de grupo: Las organizaciones tienen una estructura que da forma al comportamiento individual y hace posible explicar el desempeño en grupo. Liderazgo formal, papeles, normas, estatus, tamaño, composición y cohesión.

- Procesos de grupo: Otro componente del comportamiento de grupo es el proceso que está dentro de los grupos. En los grupos el comportamiento de cada integrante no es visible claramente, es por ello que existe una tendencia de los individuos de disminuir sus esfuerzos, esto da como resultado la holgazanería social, aunque también pueden crear resultados mayores a la suma de sus contribuciones.

- Tareas de grupo: El desempeño y la satisfacción del integrante del grupo también dependen de las tareas que el grupo este realizando, su complejidad y su interdependencia.

- Toma de decisiones en grupo: La toma de decisiones grupal es ampliamente usado en las organizaciones donde se evalúan sus fortalezas y debilidades.

Característica básica en la formación de un grupo es la propia decisión de sus miembros para constituirse en grupo. Los elementos estructurales son: los objetivos, la cohesión, las normas y la comunicación.

Podemos distinguir aquellos objetivos ligados a las tareas, que son más explícitos, y aquellos objetivos ligados al mantenimiento del grupo, que son más inconscientes.

La dialéctica que se establece entre el éxito/fracaso en la consecución de los objetivos, es la que hace que el grupo se vaya autorregulando.

Las tareas del Trabajador Social se centran en:

1º conseguir que el grupo defina con claridad los objetivos de acuerdo con las aspiraciones, deseos y posibilidades de todos sus miembros. El hecho de participar en la elección del objetivo aumenta la productividad del grupo y la satisfacción de sus miembros por sentirse protagonistas.

2º una vez los objetivos están concreta y claramente definidos, ha de procurar que el grupo elija los medios, plazos y formas de ejecución, la distribución de tareas y responsabilidades entre sus miembros.

#### **2.4. Cohesión de Grupo y sus Determinantes**

Se define como “la tendencia a mantenerse unidos y de acuerdo”.

Los factores que favorecen la cohesión son:

- a) La existencia de objetivos motivadores, claros, concretos y evaluables, elegidos por los participantes, con flexibilidad para reformularlos, la satisfacción que produce sus logros.
- b) La comunicación auténtica entre los miembros del grupo, dentro de un ambiente psicológico que favorezca la satisfacción de algunas necesidades básicas afectivas: expresar sentimientos y pensamientos, ser considerados valiosos, sentirse aceptados y comprendidos
- c) La colaboración entre los miembros, respeto entre sí, cumplimiento de roles, responsabilidades y tareas.
- d) El prestigio del grupo, conseguido con los éxitos, lleva al grupo a la adquisición de una identidad propia.

La cohesión grupal como atracción

Los motivos que hacen que las personas se sientan atraídos por un grupo según Shaw:

- Atracción interpersonal entre los miembros del grupo. Si los miembros de un grupo se relacionan entre sí de forma positiva, la pertenencia a ese grupo será más atractiva. Para Hogg, aquellos factores que aumenten la atracción interpersonal entre los miembros del grupo aumentarán también la cohesión grupal. Entre los factores cabe mencionar la proximidad, el atractivo físico, la semejanza actitud y la reciprocidad.
- Atracción hacia las actividades que el grupo realiza. Una persona puede sentirse

atraída por un grupo porque disfruta de las actividades que tienen lugar en dicho grupo.

- Atracción hacia los objetivos del grupo. Por ejemplo, una persona puede formar parte de un grupo porque está de acuerdo con sus objetivos y no ser de su agrado las actividades que se realizan para alcanzar dichos objetivos. Es lo que se conoce como cohesión de tarea.

- Atracción de la pertenencia grupal. En ocasiones, el hecho de pertenecer a un grupo es atractivo en sí mismo, con independencia de los miembros que lo componen. Por ejemplo, la pertenencia a un grupo de alto status. La importancia de la pertenencia grupal tiene que ver con lo que Hogg denomina atracción social despersonalizada.

- Atracción hacia las recompensas que se consiguen formando parte del grupo. Un grupo que consigue sus objetivos y permite obtener recompensas materiales o inmateriales resultará más atractivo para sus miembros que un grupo que no los consigue. No obstante, el fracaso no siempre implica una disminución de la cohesión.

Todas estas razones para sentirse atraído por un grupo pueden darse por separado o simultáneamente. Cuántas más de ellas se den simultáneamente, mayor será la cohesión existente en el grupo.

#### VARIABLES ANTECEDENTES DE LA COHESIÓN

Todos aquellos factores que incrementan la atracción interpersonal tienden también a incrementar la cohesión grupal. Entre estos factores están la proximidad e interacción entre los miembros del grupo, la realización de tareas cooperativas y la semejanza en rasgos de personalidad y actitudes entre los miembros del grupo.

Desde dicho punto de vista, cualquier circunstancia que aumente la fuerza de la categorización social (una amenaza externa o la competición con otros grupos) producirá un

incremento en la cohesión grupal con independencia de los resultados obtenidos.

Los efectos de la cohesión grupal

La cohesión está relacionada con fenómenos grupales como el rendimiento en los grupos pequeños, los procesos de toma de decisiones, el conflicto dentro del grupo, etc.

Respecto a la relación entre cohesión grupal y rendimiento, Mullen y Copper han recurrido al meta análisis. Distinguen entre los estudios de carácter correlacionar y los de carácter experimental. A partir de esta división tratan averiguar la relación entre diversos aspectos de la cohesión, atracción interpersonal, compromiso con la tarea y orgullo grupal y el rendimiento, teniendo en cuenta la posible influencia de tres variables: la interacción entre los miembros del grupo, el tamaño del grupo y, en el caso de los estudios correlacionales, el carácter real o artificial del grupo según (Cano, 2005)

## **2.5. Toma de Decisiones en Grupo**

Una característica común de los deberes de los grupos es la responsabilidad para la toma de decisiones. Los grupos toman grandes decisiones y por supuesto, decisiones menores: la selección de un nuevo integrante; Los aspectos generales sobre la toma de decisiones, enfocando el concepto de circuito de las decisiones; luego se discute cómo se relaciona la importancia de la decisión con la velocidad con que se procede a lo largo de este circuito y los factores que diferencian una decisión importante de una decisión de rutina. (Solano, 2003)

Generalmente la toma de decisiones grupales implica una labor ardua, pues diversos criterios e ideas se mezclan; pero difícilmente se homogenizan y es entonces cuando la razón encuentra camino a través de la dirección del grupo; en su defecto, en la mayoría; aunque esto dé pie a que exista discordia entre los miembros. Sin embargo, como cita el autor, dos cabezas piensan mejor que una y es conocido que las limitaciones de un individuo no son las de otro y

entre ambos el resultado es siempre superior al unitario pensamiento individual y limitado. Es decir, las decisiones de grupo reflejan la norma dominante de la toma de decisiones que se desarrolla durante la división del grupo. Existen técnicas para la toma de decisiones como la interacción cara a cara, verbal de ideas y aquella que denominamos tormentas de ideas, en la que la creatividad alienta cualquier posibilidad desarrollando alternativas; y la técnica del grupo nominal; es decir, cada uno de los miembros expone su idea ordenando y señalando su opinión sin restringir la percepción individual de cada uno, y por último la reunión electrónica e impersonal a través de una PC.

#### De interacción:

Es la forma más común en la que los grupos toman sus decisiones pues los miembros expresan su punto de vista cara a cara. Es frecuente que los grupos interactuantes se censuren así mismos y presionen a los miembros individuales a una conformidad de opinión este grupo es tradicional.

#### Tormenta de ideas:

Es el proceso de generación de ideas que estimula específicamente cualquiera y todas las alternativas, al tiempo que se abstienen de criticarlas. La tormenta de ideas tiene el propósito de vencer las presiones que buscan la conformidad del grupo interactuantes y que retrasan el desarrollo de alternativas creativas.

En una sesión típica de tormenta de ideas se sienta de media a una docena de personas alrededor de una mesa, el líder del grupo señala el problema de manera clara con el fin de que todos los miembros lo entiendan, de esta manera los miembros lanzan despreocupadamente todas las ideas que tengan como alternativas en un periodo de tiempo determinado. No se permite

ninguna crítica, y todas las alternativas expuestas son anotadas para su discusión y análisis posterior.

Reuniones electrónicas:

Es el enfoque más reciente de la toma de decisiones en grupo, esta mezcla la técnica de grupo nominal con la tecnología de la computadora. En estas reuniones se sientan hasta cincuenta personas alrededor de una mesa en forma de herradura vacía con excepción de una serie de computadoras. Se entrega a los participantes o miembros los temas y escriben sus respuestas en la pantalla de las computadoras, se despliega una pantalla de proyección en la sala los comentarios individuales y totales de votos.

Las principales ventajas de las reuniones electrónicas son su anonimato, honestidad y velocidad. Los participantes pueden escribir de manera anónima cualquier mensaje que deseen, que se muestre en la pantalla de proyección para que todos lo vean

## **2.6. Conflicto Organizacional y su Resolución**

La socialización grupal es un proceso que implica cambios a lo largo del tiempo en la relación entre grupo y miembros, en el mismo grupo puede haber miembros que se encuentren en distintas fases de pertenencia grupal, lo cual afecta al desarrollo global del grupo. Y a su vez, se ve afectada por la fase en que se encuentre el grupo en cada momento. Esto se debe a que el grupo no es una entidad fija y unitaria, sino que está formado por individuos que entran y salen y tienen su propia dinámica de las relaciones con el grupo al que pertenecen, es decir con los demás individuos en cuanto a miembros del grupo.

El tema de socialización grupal no tuvo mucha atención por parte de la Psicología Social. La mayoría de los estudios contemplan a la socialización centrándose en una única fase.

El objetivo del modelo de Moreland y Levine es determinar los cambios afectivos,

cognitivos y conductuales de los grupos e individuos, desde el principio hasta el final de su relación. En este modelo, se parte de una situación en la que el grupo ya está formado y el grupo no es una entidad aparte de los individuos que lo forman. (Schnitman, 2000)

Procesos implicados.

Hay 3 procesos implicados o subyacentes en la socialización grupal:

- Evaluación: implica esfuerzos por parte del individuo y del grupo para valorar el grado en que la otra parte puede satisfacer y satisface las propias necesidades, en un intento de aumentar la satisfacción al máximo.
- Compromiso: Depende del resultado del proceso de evaluación. Se basa en las creencias del grupo y del individuo sobre lo satisfactorio de sus propias relaciones y de otras alternativas.
- Transiciones de rol: ocurren cuando el compromiso alcanza un nivel crítico y supone etiquetar la relación del individuo con el grupo, cambiando la evaluación que cada parte hace de la otra.
- Proceso de evaluación: el grupo decide qué tipo de contribución se espera del nuevo miembro y se generan expectativas normativas sobre ello, comparando la conducta real con la esperada. Si ésta no cumple con lo que se esperaba, el grupo puede aplicar alguna acción correctiva para reducir la discrepancia. El propio individuo también realiza un proceso de evaluación para determinar si el grupo satisface sus necesidades personales.
- Proceso de compromiso: tiene importantes consecuencias para la conducta del individuo y del grupo. Cuando un individuo siente un fuerte compromiso hacia el grupo, aceptará sus metas y valores, tendrá un efecto positivo hacia sus miembros y se esfuerza por cumplir las expectativas y metas grupales, manteniendo así la permanencia en el grupo.



- De la misma manera, un grupo que siente un compromiso con el individuo tratará de cumplir sus expectativas y satisfacer sus necesidades para retenerlo como miembro del grupo.
- Transición de rol: Los niveles de compromiso del grupo y del individuo no son fijos sino que cambian con el tiempo, por lo tanto, sus relaciones también cambian. Estos cambios están regidos por criterios de decisión: son niveles concretos de compromiso que indican la justificación de un cambio cualitativo en la relación del grupo con el individuo. Es una modificación de las expectativas de ambos con respecto al otro.
- La socialización no concluye con la primera transición de rol, sino que después de ésta se produce un nuevo proceso de evaluación que dará lugar a nuevos compromisos y nuevas transiciones de roles.

## **2.7. Análisis del Comportamiento Intergrupar**

Los individuos que constituyen el grupo atraviesan por fases de pertenencia grupal, es decir, no todos pasan por las mismas fases en el mismo tiempo y esto influye en el proceso del grupo. Por ejemplo: la necesidad de socializar a nuevos miembros y de resocializar a miembros marginales muchas veces pueden retrasar el avance del grupo, debido a que el tiempo y los recursos empleados en estas funciones no están disponibles para otro tipo de actividades que facilitan el desarrollo grupal. (Montalban, 1995)

El proceso de desarrollo del grupo afecta al proceso de socialización. Durante la fase de formación es normal que se produzcan actividades de investigación pero no pueden darse actividades de socialización o mantenimiento porque el grupo no desarrolló un sistema de normas.

Las actividades de socialización grupal que ocurren en más de una fase del desarrollo del grupo pueden operar de forma distinta en cada fase, la actitud del grupo hacia la entrada de

nuevos miembros no es la misma en la fase de productividad grupal que en la fase de declive. En la fase de productividad, la preocupación del grupo está centrada en la tarea, el nivel de exigencia y presión para que el nuevo miembro asimile las normas del grupo es muy alto. Y en la fase de declive el grupo se siente amenazado y preocupado por el abandono masivo de miembros, por eso la presión sobre los individuos que pretenden entrar será mucho menor.

Otro estudio según (Ortiz, 2005) analizan las relaciones entre el endogrupo y el exogrupo a lo largo de las distintas fases de desarrollo grupal. El conflicto y la competición con otros grupos desempeñan funciones de cara a la identidad grupal:

Obliga a los individuos a declarar y demostrar su pertenencia a un grupo u a otro.

Marca los límites de los grupos y crea un vínculo y un objetivo común entre los miembros del endogrupo.

Por tanto, cuando un grupo se encuentra en la fase de identificación buscará el conflicto y la competición con los exogrupos, pero ese conflicto será cada vez menos frecuente a medida que el grupo avanza a otras fases.

Durante la fase de productividad grupal, ese conflicto distrae a los miembros de las actividades orientadas a la tarea y malgastan esfuerzos para conseguirla.

Durante la individuación los miembros empiezan a establecer comparaciones sociales con otros miembros de su propio grupo y con los del exogrupo. Utilizan su valor potencial para otros grupos como presión para negociar sus propias recompensas en el grupo.

En la fase de declive, los miembros buscan activamente grupos alternativos, para lo cual sería perjudicial el conflicto entre su grupo de origen y esos grupos potenciales.

### Unidad 3: Motivación, Teoría y Aplicaciones

#### 3.1. Concepto de Motivación.

Históricamente, al concepto de motivación se le ha definido de diferentes maneras. Por ejemplo, en la teoría psicoanalítica de Freud (1915-1959) se le concibió como fuerza interna o fuente de energía que dirigía las actividades hacia los objetos, los cuales se distinguían por sus propiedades gratificantes y porque permitían la liberación de energía sobrante en el organismo; Como Murray (1938) definió como necesidades inconscientes producto del deseo o de una tendencia a hacer las cosas rápidamente, que eran precedidas por alguna dificultad u obstáculo que una persona tenía que superar. (Piña, 2009)

En general, se trata de dos orientaciones que comparten algunas características, como por ejemplo, concebir a la motivación como evento de estímulo que opera "dentro" del organismo en la forma de energía o impulso, impeliéndolo a comportarse de una manera u otra; como, una vez practicado un comportamiento, el supuesto de que a éste le acompaña la obtención de alguna gratificación o consecuencia reforzante, que presumiblemente cumple con la función de eliminar las propiedades "aversivas" asociadas con el estímulo.

La Motivación tiene que ver con las razones que subyacen a una conducta. Tales razones, como señala Wong, pueden ser analizadas al menos en dos niveles: por una parte, preguntando por qué un individuo exhibe ciertas manifestaciones conductuales; por otra parte, preguntando cómo se llevan a cabo tales manifestaciones conductuales. La explicación de la conducta en términos de los mecanismos motivacionales referidos al porqué tiene que ver con la causa última, mientras que la explicación en términos referidos al cómo tiene que ver con la causa próxima. Es un aspecto de interés, ya que el porqué de una conducta, esto es, la motivación, ha de tener connotaciones funcionales y adaptativas: tiene que haber buenas razones para la

ocurrencia de esa conducta del modo en el que se produce y en las situaciones en las que ocurre según (Palmero, 2005).

La motivación es trabajado por psicólogos humanistas como un impulso necesario para cubrir necesidades de logro, de afiliación o de poder, tal como lo define McClelland, o la necesidad de auto-actualización o autorrealización, según Maslow. Este planteamiento conduce a las personas a evaluar el sentido de propósito de la vida y de qué manera la búsqueda de la realización personal y el bienestar de los demás, es parte de su guión y visión personal. Por otro lado, surge la pedagogía de la motivación como respuesta a la necesidad de involucrar al alumnado durante el proceso de enseñanza aprendizaje. (Oré, 2008)

### **3.2. Función Motivacional en el Logro Objetivo**

Es proveerle ciertos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado. Es crear las condiciones adecuadas para que aflore un determinado comportamiento en las personas.

El logro de los objetivos: Suele ser alcanzado cuando la persona es muy disciplinada y constante en su trabajo. Es decir, el éxito suele ser fruto de esa preparación previa, realizada en la mayoría de los casos con gran esfuerzo personal.

Cuando los ejecutivos de una empresa consideran necesario motivar a su personal para el logro de determinados objetivos, muchas veces suelen contratar especialistas o consultores externos, quienes generalmente son buenos oradores y hacen uso de determinadas técnicas orientadas principalmente a incidir en el aspecto emocional de la persona.

Para ello, desarrollan temas tales como: liderazgo, cómo vencer el miedo, excelencia y calidad, trabajo en equipo, ser triunfador, entre otros. En el mejor de los casos, estos programas van acompañados con temas relacionados con el quehacer de la empresa.

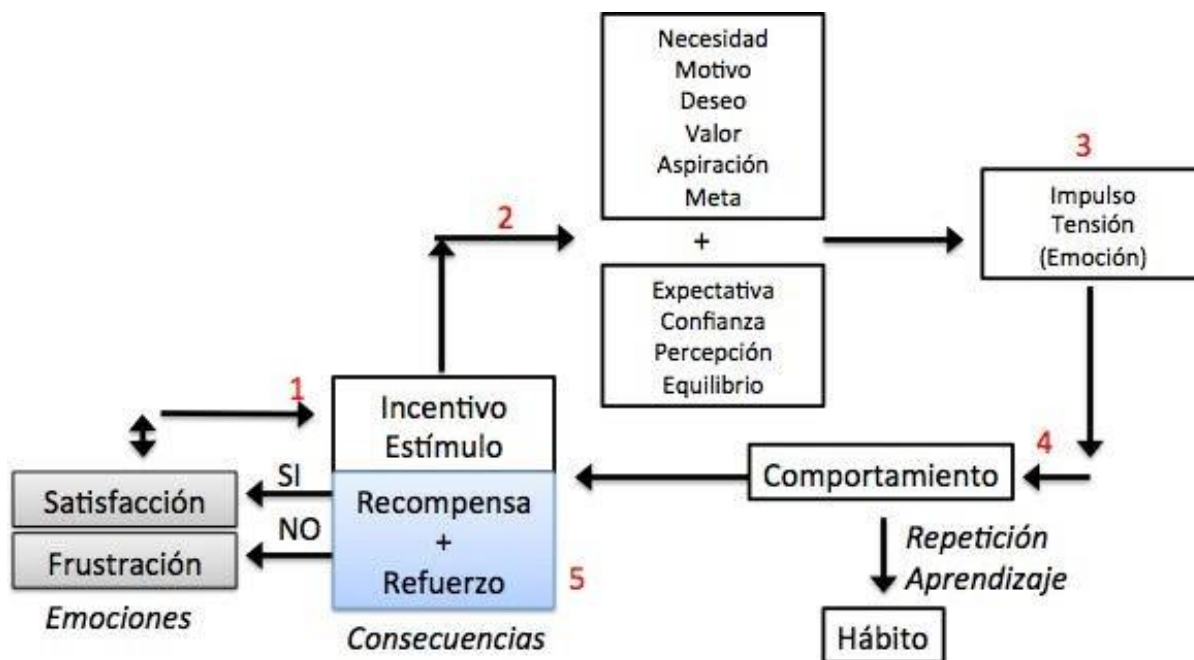
Si bien es cierto que estas actividades pueden llevar a que la persona tome conciencia de determinados problemas y pretenda superarlos, sin embargo, carecen de consistencia y permanencia en el tiempo. Peor aún, el efecto deseado como contribución a los objetivos de la empresa no se concreta en gran parte. Se habrá perdido confianza, tiempo y dinero por pretender una motivación simplista.

Sin embargo, hay que distinguir aquellos trabajos que realizan consultoras responsables, donde con trabajo planificado y serio obtienen resultados tangibles. Entre otros: cambio positivo en el comportamiento del trabajador, generación de un clima organizacional favorable y, sobre todo, lograr la satisfacción del cliente y el usuario externo.

Las personas dotadas de esta competencia se hallan orientadas hacia los resultados y poseen una motivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y sus exigencias, no vacilan en afrontar objetivos desafiantes y en asumir riesgos calculados, recaban la información necesaria para reducir la incertidumbre y descubrir formas más adecuadas de llevar a cabo las tareas en las que se hallan implicados. Buscan información con respecto a sus logros, es decir buscan una retroalimentación y no solo a nivel económico.

Ciclo motivacional:

Ilustración I. Esquema de ciclo motivacional



Fuente: Elaboración propia a partir de Valderrama (2010).

La figura 1 resume el ciclo motivacional completo a través de sus cinco etapas. Motivar (1) es un proceso que utiliza incentivos y estímulos para atraer el deseo (2) de los individuos por alcanzarlos. Un individuo se siente plenamente motivado cuando percibe un estímulo (3) que le obliga a realizar un esfuerzo y orientar sus comportamientos (4) para satisfacer el deseo. La satisfacción es un sentimiento de bienestar que tiene lugar una vez cumplida una meta, deseo, recompensa o refuerzo (5). La figura I representa el modelo básico de la motivación, punto de partida para la comprensión del presente trabajo especializado en el ámbito laboral (Valderrama, 2010).

La motivación laboral es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual (Robbins, 2004). Se entiende por necesidad un estado interno de la persona que hace que ciertas

acciones resulten más atractivas.

La motivación laboral ha constituido un proceso de gran relevancia tanto desde la perspectiva de la investigación como de la gestión organizacional (Peiró,1990). Se han desarrollado un gran número de teorías al respecto a lo largo de la historia en busca de la clave definitiva motivacional. Es considerado el proceso micro estudiado en mayor profundidad de la psicología del trabajo.

Una teoría de la motivación es útil en la medida que permite demostrar qué estímulos o elementos aportan energía y dirección al comportamiento del trabajador. Es decir, el motivo por el cual un sujeto elige llevar a cabo una opción que en circunstancias diferentes rechazaría, incidiendo de esta manera en la conducta y voluntad de las personas. (Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de suma importancia en el ámbito Educativo, 2009)

El desarrollo y la evolución del concepto de motivación envuelven diferentes disciplinas y tienen un origen histórico que es fundamental conocer para poder analizar las teorías que se detallarán en el siguiente apartado.

Este origen se remonta a la filosofía clásica con autores como Sócrates, Platón o Aristóteles. Estos destacaban la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos. En la era moderna, fue Descartes quien aportó, la que se considera, la primera gran teoría de la motivación en 1622. Este fue el primero en asignar poderes de motivación exclusivos a la voluntad. Según la teoría desarrollada por René Descartes, todo acto de voluntad es realmente una actuación orientada. Posteriormente, Charles Darwin planteó el concepto de instinto que completó William James popularizando la teoría del instinto de motivación humana. (Reeve, 2003)

La eficacia, eficiencia y productividad de los trabajadores es crucial para la obtención de los objetivos propuestos, por lo que es fundamental definir correctamente una estrategia que

potencie la motivación de los empleados.

La correcta gestión de los recursos humanos representa una buena ventaja competitiva para dirigir una empresa hacia el éxito, especialmente en el entorno competitivo y global en el que nos situamos. La base para esa correcta gestión es la motivación laboral.

La motivación laboral en los empleados implica compromiso con la empresa, cuando se logra esto en la plantilla se obtienen resultados óptimos. Los retos a los que se enfrenta el entorno empresarial sólo pueden ser abordados por personas altamente motivadas. La capacidad de gestión de motivación laboral corresponde a los directivos y se trata de uno de los principales desafíos. Una organización empresarial requiere una red con formación y dosis de motivación para el cumplimiento de los objetivos y la obtención de una buena cuenta de resultados. Se ha evolucionado en los últimos años acerca de algunos postulados de gestión de los recursos humanos en relación con la motivación laboral.

Los factores motivadores han variado. La meta para las empresas no debe ser plantearse la retribución económica como factor motivador único, sino como un conjunto de factores que permitan el desarrollo pleno de los trabajadores. Factores como la formación continua, un clima laboral agradable, el reconocimiento, la autonomía, la recreación laboral o el trato de calidad, entre otros, influyen positivamente potenciando la motivación de los empleados.

Las tendencias futuras, como se ha explicado, se basan en las características de los trabajadores más jóvenes, denominados Millenials. Así, el futuro de la motivación laboral tiende a estrategias orientadas a la formación y al compromiso. A partir de estas dos fuerzas motivacionales surgen los nuevos modelos que motivarán a los empleados a corto plazo, y que ya están siendo llevados a la práctica por las empresas más punteras.



### 3.3. Motivación e Incentivos al Personal

Actualmente, las empresas deben diseñar estrategias de atracción y retención para apoyar a sus colaboradores a ser productivos y encuentren, a través de las compensaciones que reciben, una fuente de ingresos estable que satisfaga sus necesidades económicas.

Saber qué es lo que mueve a las personas para realizar un trabajo remunerado ha preocupado y ocupado a los encargados de la gestión de las personas en todo tipo y tamaño de organización y, al mismo tiempo, ha mantenido la atención de investigadores que pretenden explicar cómo funciona este fenómeno. Arrieta Salas & Navarro-Cid (2008) comentan que, con las estrategias y los esfuerzos que se realizan en la práctica diaria empresarial, se persigue: (1) identificar cuáles son los elementos centrales que motivan a las personas para realizar su trabajo y saber qué motiva; (2) elaborar modelos que permitan investigar adecuadamente este fenómeno y saber cómo funciona; (3) contrastar los modelos y teorías propuestos con evidencia empírica que los compruebe o los desmienta; y (4) derivar planes, programas o recomendaciones que puedan aplicarse en la gestión organizacional. Además, Osterloh y Frey (2000) destacan la relevancia que tienen los aspectos de la motivación en la generación y transferencia del conocimiento dentro de las empresas que se convierten en ventajas competitivas.

Dentro del ambiente global y la situación económica actual, las organizaciones tienen el reto de encontrar maneras efectivas y nuevas para motivar a sus empleados.

Los incentivos se pueden definir como un ingreso adicional al salario que reciben las personas con la finalidad de apoyar el cumplimiento de objetivos y metas (Milkovich, Newman & Gerhart, 2014). Son elementos que activan las actitudes, mejoran el comportamiento e impulsan a los individuos a realizar una acción, por lo que es importante que el departamento de recursos humanos reconozca que se debe poner especial atención en estos aspectos para poder

diseñar nuevas propuestas y proporcionar incentivos diferentes y variados, con la finalidad de poder ayudar para alcanzar la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores dentro de la empresa. Un elemento que es importante considerar dentro de los esquemas de compensaciones son los incentivos, ya sean monetarios o no monetarios, pues constituyen una forma de pago que promueve el alcance de las metas y, por lo general, se diseñan en función de los resultados y del desempeño, frecuentemente, asignados de manera individual, aunque existen también para diversos equipos o bien para todo el personal de la empresa. (Lawler, 2003)

Todas las maneras y formas en las que un empleado puede ser recompensado por su contribución a los logros de la organización están consideradas como un incentivo. Dependiendo de su naturaleza, estos pueden ser monetarios o no monetarios. Para propósitos de este estudio, se entienden como incentivos monetarios aquellos como sueldo base, bonos por producción, premios, compensación variable, pagos por desempeño, planes de compra de acciones, etc. Como incentivos no monetarios se entienden aquellos como: autonomía, responsabilidad, desarrollo de habilidades, oportunidades de crecimiento y desarrollo y calidad de vida, entre otras más.

En la actualidad, un trabajo se considera algo más que un lugar dónde ganar dinero y algo más que una serie de tareas y responsabilidades a realizar. El sueldo ya no es lo más importante; la presión de trabajo, el esfuerzo realizado y el reconocimiento podrían ser considerados factores clave en la satisfacción del empleado. Mientras que un sueldo puede ser igualado, y en ocasiones mejorado por otras compañías en el mercado laboral, existen otros factores que son los que hacen la diferencia entre permanecer o retirarse de la organización. Los empleados buscan cada vez más flexibilidad y un equilibrio entre la vida laboral y la personal.

Es importante destacar que la satisfacción en el trabajo se presenta en situaciones donde se ve involucrado el logro, el reconocimiento verbal, un trabajo retador, el aumento de responsabilidades, un crecimiento mediante alguna promoción laboral. Todos son factores relacionados directamente con la actividad realizada. Por otra parte, la insatisfacción en el trabajo se presenta cuando factores relacionados con el entorno o contexto en donde se desempeñan las actividades, como la mala definición de las políticas de la compañía, la calidad de la supervisión, las relaciones interpersonales, la seguridad en el trabajo, las remuneraciones que se ofrecen, el ambiente laboral, se puede observar que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral tienen factores particulares y específicos que la promueven.

Por otra parte, se puede observar que la motivación puede ser definida como cualquier factor que afecte el comportamiento en busca de una conducta que contribuya a un objetivo, también pueden ser los esfuerzos y compromisos personales para desempeñar un cargo; la motivación puede ser interna (que emana del individuo mismo) o externa (que es proveída por la organización). La motivación se ha asociado con el alcance de comportamientos positivos que favorecen el trabajo en equipo y el alcance de metas, al tiempo que permite mayor disposición para adaptarse al cambio y un entorno donde se percibe justicia. Este conjunto de beneficios se verá reflejado en los resultados organizacionales.

Por otra parte, la satisfacción y su relación con las compensaciones es un tema que se ha estado analizando continuamente, pues nos damos cuenta que la satisfacción se describe como un balance de la relación entre el rol que el trabajador quiere jugar en la empresa y el rol que la empresa le da a la persona para desempeñar su trabajo, destacando que la satisfacción depende de la diferencia que existe entre lo que se desea y lo que se recibe; por lo tanto, se percibe como la diferencia entre los niveles de aspiración y los resultados obtenidos, como se encuentra en los

estudios de Ghazzawi (2008), Scarpello & Carraher (2008) y Williams, Mc Daniel & Ford (2007) y se vuelve a encontrar en esta investigación desde la perspectiva de los factores higiénicos y motivadores de Herzberg.

### **3.4. Autoestima**

La autoestima como elemento del comportamiento, el pensar y el sentir humano ha sido objeto de estudio desde hace ya varios años; los investigadores han arrojado versiones similares en cuanto a su composición, dinámica y funcionamiento.

De acuerdo con Resines, la autoestima es el sentimiento de aceptación y aprecio hacia uno mismo, que impulsa a la persona a seguir adelante, y a actuar en pro de alcanzar sus objetivos. Este sentimiento se define a partir del sentimiento de competencia y valía personal, y se basa en todos los pensamientos, sentimientos, sensaciones y experiencias que sobre nosotros mismos hemos ido recogiendo a lo largo de la vida. La gran cantidad de impresiones, evaluaciones y experiencias así reunidas se conjuntan en un sentimiento positivo hacia nosotros mismos o, por el contrario, en un molesto sentimiento de no ser lo que esperábamos.

El concepto que tenemos de nosotros mismos no es algo heredado, es aprendido directamente del medio, a partir de la valoración que hacemos de nuestro comportamiento y de la asimilación e interiorización de la opinión de los demás respecto a nosotros. (Resines, 1999)

La autoestima nos afecta en todos los ámbitos de nuestra vida trabajo, familia, ocio, relaciones, etc. Tener una buena autoestima nos ayuda a tener más confianza en nosotros mismos, estar más seguros de nuestras decisiones y valorarnos más frente a los demás.

En el ámbito laboral, hay factores como el entorno, opiniones y actitudes de otros compañeros que nos pueden hacer sentir poco valorados y afectar a nuestra autoestima. Sin

embargo, la autoestima no viene relacionada con la opinión que otros tienen de nosotros, sino por la que nosotros tenemos de nosotros mismos.

La autoestima en el ámbito laboral es la percepción que cada uno tiene del desempeño de su trabajo y se suele medir en base a lo que una persona cree que hace y lo que debería hacer. No está relacionado con los conocimientos o capacidades, sino con el sentimiento que uno mismo tiene sobre su propio trabajo. Una persona que considera que desarrolla su trabajo con éxito tendrá una autoestima alta, sin embargo, si considera que su trabajo no es lo suficientemente bueno disminuirá la confianza en sí mismo, generando una autoestima baja que terminará afectando a la calidad y cantidad de trabajo.

Tener una autoestima alta en el trabajo nos permite tener confianza en nosotros mismos y sentirnos seguros, lo que se traduce en tener una actitud más positiva y estar más dispuesto a afrontar nuevos retos y decisiones. Si confiamos en nosotros mismos, los miedos y las inseguridades disminuyen, esto permite dejar de ver a otros miembros del equipo como amenazas y valorar los puntos fuertes que cada uno aporta al equipo.

La clave del éxito, entonces, si lo que se busca es generar espacios que promuevan la libertad individual y la decisión responsable por parte de los trabajadores, para motivar de igual manera el éxito continuado de la organización es contar con empleados que tengan buenos niveles de autoestima y autoeficacia, que se conozcan a sí mismos como personas, y que tengan niveles suficientes de confianza en sus capacidades, les permita tomar decisiones educadas con seguridad y congruencia.

Los procesos para lograrlo involucran aspectos tanto externos como internos para promover el aumento de la autoestima y el desarrollo de la autoeficacia en los empleados.

Es importante, entonces, desarrollar planes de capacitación y formación, que estén enfocados hacia aspectos importantes como son la visión personal y la visión de carrera, el desarrollo de capacidades profesionales, el desarrollo de habilidades gerenciales y administrativas, y la promoción de espacios en los que los empleados puedan hacer uso de su criterio profesional para llegar a la toma de decisiones sobre su trabajo y actividades.

Una empresa que se centre en los trabajadores como pilar fundamental, debe ser consciente en todos sus niveles, de la necesidad de permitir espacios en donde los trabajadores, al tomar decisiones, puedan cometer errores, sin que esto ponga en riesgo su estabilidad profesional. Es necesario que exista un cierto grado de tolerancia a las equivocaciones, mediante la cual se promueva la creatividad y el desarrollo de nuevas estrategias que se salgan de los parámetros tradicionales, para empezar a poner en práctica la ruptura de paradigmas que pueden ya ser inoperantes o que podrían haber dejado de ser útiles en el nuevo contexto global.

Para las empresas es fundamental fomentar la autoestima de sus trabajadores porque tener un equipo motivado, con una alta percepción de sí mismos, hará que aumente la productividad, se consigan mejores resultados y haya ganas de querer seguir dando lo mejor de cada uno.

### **3.5. Teorías**

#### ***3.5.1. Teoría de Necesidades de Maslow***

Abraham Maslow sostenía que toda teoría factible y precisa de la personalidad debe comprender no sólo las profundidades, sino también las alturas que cada individuo es capaz de alcanzar. Maslow es uno de los fundadores de las psicologías humanista y transpersonal, dos nuevas e importantes ramificaciones surgidas como alternativas al conductismo y el psicoanálisis. Los conceptos de Skinner y Freud, junto con los de sus epígonos, suelen omitir o someter a una explicación reduccionista los méritos culturales, sociales e individuales de la

humanidad, como la creatividad, el amor, el altruismo y el misticismo. Fueron precisamente estos aspectos positivos de la humanidad los que despertaron el interés de Maslow. Las conclusiones a las que llegó un investigador en 1983 siguen aplicándose en la actualidad: Abraham Maslow ha hecho más por modificar nuestro concepto de la naturaleza y las posibilidades humanas que cualquier otro psicólogo estadounidense de los últimos 50 años. Su influencia, tanto directa como indirecta, sigue extendiéndose, especialmente en las áreas de la salud, la educación y la teoría administrativa, así como en la vida personal y social de millones de estadounidenses. (Leonard, 1983)

Maslow fue un precursor interesado en explorar nuevos problemas y nuevas esferas. Su obra está constituida por un conjunto de reflexiones, opiniones e hipótesis, no por un sistema teórico completo. Más teórico que científico dedicado a la investigación, Maslow rara vez formulaba respuestas concluyentes. Su genio radica en la formulación de preguntas pertinentes, preguntas que muchos científicos sociales de la actualidad aún consideran decisivas.

La parte más influyente de la teoría de Maslow es el modelo de la jerarquía de necesidades, la cual comprende toda la gama de las necesidades humanas. Su concepto más importante es la autoactualización, o la necesidad humana más elevada. Maslow también investigó las experiencias cumbre, los momentos especiales en la vida del individuo. Distinguía entre dos tipos básicos de psicología: la psicología de la deficiencia y la psicología del ser, de la que fue uno de sus primeros teóricos. También manifestó profundo interés en las implicaciones sociales de su teoría, especialmente la eupsiquia, término que confirió a una sociedad utópica, y la sinergia, o cooperación dentro de la sociedad.

### Las 5 fases de la pirámide de Maslow

La pirámide de Maslow es una teoría sobre la motivación y trata de explicar qué impulsa la conducta humana. El nombre procede de su autor, el psicólogo humanista Abraham Maslow.

La pirámide de Maslow es una teoría sobre la motivación y trata de explicar qué impulsa la conducta humana. El nombre procede de su autor, el psicólogo humanista Abraham Maslow, que en la primera mitad del siglo XX habló en su obra de la teoría sobre la motivación humana. Esta teoría es una de las más conocidas, ya que explica de forma sencilla y muy visual el comportamiento humano según sus necesidades.

La pirámide se divide en cinco niveles que están ordenados de manera jerárquica teniendo en cuenta las necesidades que van atravesando los seres humanos. Cuando las personas tengan cubiertas sus necesidades básicas pasarán a otras necesidades más avanzadas, es decir, subirán de nivel en la pirámide. A medida que vayan satisfaciendo las necesidades más básicas, las personas desarrollarán deseos más elevados hasta llegar a la cima. En este sentido, Maslow estaba interesado en descubrir qué mueve a las personas en su forma de comportarse y por qué algunas se sienten más satisfechas que otras con sus elecciones. (Maslow, 1968)

Actualmente, esta teoría es muy utilizada y analizada en marketing, ya que las empresas la tienen en cuenta para adecuar su mensaje, producto y comunicación para dirigirse al público e intentar que cubran y satisfagan alguna de sus necesidades.

Los cinco niveles de la pirámide de Maslow son:

1. Necesidades básicas o fisiológicas (biológicas). Son la base de la pirámide y sobre este nivel se construye el resto. La necesidad más básica sería la de la supervivencia física, y ésta sería la primera en motivar nuestro comportamiento. Estas necesidades son las



únicas inherentes en toda persona: respirar, vestirse, alimentarse, descansar, sexo, etc. Se cubre todo lo relacionado con el ser humano para que pueda sobrevivir.

2. Necesidades de seguridad. Se refiere a todos aquellos aspectos que nos hacen sentir seguros para mantener un orden y seguridad en la vida y poder vivir sin miedo. Es decir, seguridad física (salud), tener dinero (trabajo), necesidad de una vivienda... En esta etapa se cubren las necesidades que las personas necesitan una vez ya han sido cubiertas las necesidades biológicas.
3. Necesidades sociales. Una vez cubiertas las necesidades anteriores, el tercer nivel se relaciona con las necesidades sociales que implican sentimientos de pertenencia. Es decir, sentirse integrado en la sociedad a través de las relaciones interpersonales y el desarrollo afectivo: amistades, pareja, familia, ser parte de un grupo, recibir y dar afecto, etc.
4. Necesidades de estima o reconocimiento. Son aquellas relacionadas con la confianza, la reputación... De hecho, Maslow las clasificó en dos categorías: la autoestima – independencia, confianza en uno mismo, dignidad, logro, etc.-; y la reputación o respeto, que precede a la autoestima o dignidad.
5. Necesidades de autorrealización. Se trata del nivel más alto y únicamente puede ser satisfecho una vez todas las demás han sido alcanzadas. En esta etapa es cuando el ser humano busca su crecimiento personal y desarrollar todo su potencial para lograr su éxito. Son personas autorrealizadas aquellas que son conscientes de sí mismas y se preocupan por las opiniones de los demás (moralidad, creatividad, éxito). Este quinto nivel es el más racional y el que nos diferenciaría de los animales, ya que el resto son necesidades de carencia.

La pirámide de Maslow sigue estando vigente hoy en día y si interesa profundizar en ella y saber cómo aplicarla en el mundo del marketing o la gestión de empresas, echa un vistazo a nuestro MBA Online Especialidad Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Digital con el que podrás adquirir una visión global e integradora de la gestión de empresa. Cualquier duda o información que necesites, consúltanos sin compromiso.

### ***3.5.2. Motivación e Higiene de Herzberg***

Es importante destacar, que esta es una teoría que se basa en la motivación. Puesto que considera que la motivación es el factor que impulsa y compromete a las personas para que rindan mejor en el trabajo. Por eso es tan importante que los objetivos de la empresa coincidan con los intereses de sus trabajadores.

Como consecuencia, esto explica que las respuestas de las personas hacia el trabajo sean diferentes, dependiendo de si se sienten satisfechas o insatisfechas. Esta teoría fue desarrollada por Frederick Herzberg, quién determinó por medio de sus estudios que los factores que impulsan a los trabajadores son los factores de higiene y de motivación. De ahí que la teoría de Herzberg reciba el nombre de teoría de motivación-higiene, teoría de los dos factores o teoría bifactorial de Herzberg.

La teoría de Herzberg o de la motivación e higiene sostiene que existen dos factores que deben ser considerados: Factores de higiene son aquellos correspondientes al entorno, que su presencia no lleva a la motivación, pero su ausencia sí provoca insatisfacción. Griffin & Moorhead (2010) los definen como “extrínsecos al trabajo mismo e incluyen factores como pago y seguridad laboral”; se les llama de higiene, porque son las condiciones mínimas indispensables. Factores motivadores son aquellos que se relacionan con la tarea en sí, cuya ausencia no provoca insatisfacción, pero cuya presencia puede llevar a un estado superior, una

persona plena, realizada, motivada para realizar las tareas. Griffin & Moorhead señalan que “son intrínsecos al trabajo mismo e incluyen factores tales como el logro y el reconocimiento”. Con esto, Herzberg y sus colaboradores separaban los factores que causan satisfacción de los que causan insatisfacción y llevan a medir cada una de manera independiente. Entonces, buenos factores de higiene deben ser provistos como lo mínimo indispensable para realizar su trabajo, lo cual aportará cierto grado de beneficio para el trabajador, pero hasta cierto punto, los esfuerzos para promover la productividad deben enfocarse en los factores intrínsecos del trabajo. (Miner, 2005)

Por tanto, cuando Herzberg indica que el dinero no motiva, no se refiere a que no provoque movimiento, sino a que no causa un efecto intenso de larga duración, principalmente en empleados de niveles medios a niveles altos. Cuando se utiliza únicamente el dinero, sin ocuparse de mejorar otras condiciones o aspectos intrínsecos del trabajo a realizar, no significa necesariamente que el dinero u otros factores de higiene no puedan utilizarse en ciertas situaciones como motivadores. Para trabajadores de ciertos niveles, quienes realizan actividades repetitivas y sin posibilidad de ser enriquecidos o complementados con factores motivadores sería válido recurrir a sobresueldos o bonos, con la intención de promover la productividad. Sin embargo, se debe estar consciente de que utilizar este tipo de factores puede fácilmente convertirse en una obligación de la empresa, que en el mediano plazo deberá ser escalada; esto es, cada vez se debe invertir más en bonos y pagos adicionales.

Para que una empresa sea cual sea salga a adelante, es de suma importancia la mano obrera de los trabajadores y demás, es así que al señor Frederick Herzberg implementó la teoría de los factores motivacionales e higiénicos para el personal, ya que dentro de la teoría tiene la preocupación de cómo se desempeña el trabajador ante sus responsabilidades laborales y cuál es

la manera de observar su conducta hacia lo que lo rodea y la manera de hacer incentivos para que este, el trabajador pueda dar lo mejor de sí. Dentro de los factores higiénicos puedo decir que es el ambiente que lo rodea que afecte a su persona o en que lo beneficia, tanto como en su seguridad laboral, las condiciones de su trabajo etc.

### **3.5.3. X y Y de MCGREGOR**

Una de las teorías más conocidas relacionada con el comportamiento humano en las organizaciones empresariales es la conocida como Teoría X y Teoría Y. Creada por el economista estadounidense Douglas McGregor, representa dos actitudes que agrupan distintas concepciones y prácticas con relación a la gestión de los recursos humanos. Según esta teoría, la concepción que los responsables de equipos tengan sobre las personas serán las que condicionen su estilo de dirección.

Así, frente al taylorismo, que era el enfoque de la época que consideraba que los trabajadores tienen aversión al trabajo e intentan evitarlo y, por tanto, el líder debe dirigirlos, controlarlos y motivarlos a través del dinero, McGregor propuso una visión alternativa. Según este autor son dos enfoques básicos los que puede presentar una persona frente al trabajo: la teoría X y la teoría Y. Estas dos teorías representan la formulación de dos puntos de vista extremos sobre la conducta humana en el trabajo.

#### **La Teoría X**

Según la teoría X, que representa el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control de los recursos humanos: El ser humano ordinario siente una desgana intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

Debido a la tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, dirigidas, controladas y amenazadas con castigos para

que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la entidad. El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere esquivar responsabilidades, tiene pocas ambiciones y desea, más que nada, seguridad.

El eje de la motivación de la teoría X es el binomio recompensa-penalización. Los líderes tienen comportamientos autoritarios y son los responsables de dictar la manera en la que se trabaja y los tiempos para el cumplimiento de los objetivos.

#### La Teoría Y

Según la teoría Y, propuesta que parte de la idea de que los empleados quieren y también necesitan trabajar y, por tanto, las metas de empleados y empresa no están en conflicto se basa en: El desarrollo del esfuerzo en el trabajo (mental o físico) es tan natural como el descanso. Al ser humano general no le disgusta trabajar.

El control y el castigo no son los únicos medios para lograr una adhesión del trabajador hacia los objetivos de la empresa y así, el compromiso de los trabajadores con los objetivos de la empresa se asocia a compensaciones por su logro: satisfacción de las necesidades y realización personales. El ser humano se habitúa, en las debidas circunstancias, a aceptar responsabilidades e incluso a buscar nuevas responsabilidades.

La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no pequeños, sectores de la población. Actualmente, en la mayoría de las empresas y ámbitos laborales, las potencialidades intelectuales del ser humanos están siendo utilizadas solo en parte.

Desde la teoría Y se entiende que es responsabilidad y tarea de la dirección el crear las condiciones adecuadas para que las personas puedan ejercitar todas sus cualidades, alcanzando sus necesidades personales al tiempo que contribuyen a los objetivos de la organización,

satisfaciendo así a ambas partes. Los líderes promueven una dirección más participativa y ofrecen medios para que los empleados se sientan parte de la organización.

En la actualidad, las teorías X y Y son consideradas un referente en las ciencias administrativas, en la motivación y en el estudio de las relaciones interpersonales, principalmente cuando se da la relación jefe-colaborador. Las teorías de motivación de personal y las teorías de administración han llegado a ser tan numerosas, que muchas personas, principalmente en el ámbito empresarial, entre ellas directivos, gerentes o personas con colaboradores a su cargo, han encontrado sensaciones de confusión y frustración, tratando de determinar cuál es la mejor manera de realizar su trabajo.

Douglas McGregor identificó dos actitudes en las personas, que pudo analizar y relacionar con aspectos del comportamiento humano y de la motivación, que posteriormente se conocieron como la teoría X y la teoría Y, las cuales tienen características contrastantes, como por ejemplo: ¿Acaso necesitas ser amenazado para aumentar tu productividad laboral? o ¿Realizas las actividades de tu puesto de trabajo porque te gustan, porque son un deseo de hacerlas bien y te generan placer saber que las hiciste? (Asagary, 2014)

Uno de los principales aspectos que tienen que considerar los ejecutivos del área de recursos humanos en las empresas, es el impacto que tienen la aplicación de estas teorías en las decisiones directivas y que de alguna manera afectan los diversos criterios de medición relacionados con las actividades propias de la función de la administración del capital humano, como los incrementos salariales, la asignación de bonos por desempeño, la evaluación del desempeño laboral en el desarrollo del personal, los procesos de sucesión y la participación en programas de capacitación.

### ***3.5.4 Las Expectativas de Vroom***

La teoría fue propuesta por Víctor Vroom, profesor de psicología originario de Canadá, en el año 1964. A través de la teoría de la expectativa de Vroom, se establece que la motivación humana depende de tres factores: la expectativa, la valencia y la instrumentalidad. V. Vroom centra su teoría en el ámbito de las organizaciones, y es por ello que hace alusión especialmente a la motivación en el trabajo.

Así, a partir de la Teoría de la expectativa de Vroom se propone la siguiente fórmula, que relaciona estos tres componentes: Fuerza motivacional = Expectativa x Instrumentalidad x Valencia. Es decir, hace alusión a los tres componentes mencionados para explicar de qué depende que una persona sienta y ejerza dicha fuerza motivacional. **Fuente especificada no válida.**

La expectativa consiste en que, invirtiendo cualquier esfuerzo, se obtendrán resultados. Para ello, es imprescindible que el empresario conozca qué motiva a sus trabajadores, a fin de que pueda motivarlos adecuadamente.

La expectativa tiene mucho que ver con el concepto de autoeficacia introducido por Albert Bandura, un importante psicólogo también canadiense nacido en 1925. Este concepto hace alusión a la capacidad percibida de la persona para hacer frente a los obstáculos y lograr lo que se propone. **Fuente especificada no válida.**

Otro factor que tiene entra en juego en la expectativa del trabajador es la dificultad de la tarea; es por ello que el empresario deberá asegurarse de que la persona, además de disponer de las habilidades requeridas para desarrollar la tarea, disponga de los recursos o del soporte que necesite.

Dentro de la Teoría de la expectativa de Vroom, y haciendo alusión al segundo elemento esencial que conduce a la motivación, nos encontramos con la instrumentalidad. Ésta tiene que ver con el hecho de que cada trabajador tendrá su función y será una parte indispensable para que funcione todo el engranaje, la propia organización en su conjunto. **Fuente especificada no válida.**

El objetivo será que el empleado tenga un buen desempeño, que permita obtener los resultados deseados; es decir, tiene que ser una pieza “funcional”, que aporte valor. De ahí el nombre de este concepto.

Finalmente, el tercer componente de la fórmula de la teoría de la expectativa de Vroom es la valencia, y tiene que ver con lo que valora cada empleado; habrá algunos que valoren más el sueldo, otros los días de vacaciones, otros el tiempo libre (que implica trabajar menos horas), etc.

El papel del empresario, en este caso, será descubrir qué valoran sus trabajadores, además de conocer qué valor les dan a sus propios resultados. Es decir, los resultados o el desempeño obtenido por cada trabajador, será valorado por cada uno de ellos de manera única, idiosincrática.

Otras aportaciones de la teoría de las expectativas de Vroom se han dado, principalmente, en el área de la Psicología Social y de las Organizaciones, en concreto en el área de los Recursos Humanos.

Este planteamiento ha servido de base para la planificación y estructuración del trabajo aportando como novedad la consideración de cómo la conducta de los trabajadores viene motivada por la percepción y expectativa que tienen sobre el resultado que van a obtener de su acción laboral. De este modo, para favorecer determinadas conductas (rendimiento, eficiencia, etc.) o eliminar otras (absentismo, incumplimiento de normas, retraso en la entrada, etc.) la



organización deberá tener en cuenta los aspectos que favorecerán la motivación o desmotivación del trabajador para realizarlas, considerando las preferencias e intereses personales de cada uno de ellos. **Fuente especificada no válida.**

Según esta teoría, para asegurar un buen rendimiento laboral, resulta necesario cuidar tres tipos de relaciones que se dan en todo proceso de trabajo. Ya que el incumplimiento de alguna de ellas perderá la fuerza motivadora hacia el trabajador repercutiendo, con ello, negativamente en su rendimiento y eficiencia.

Estos tres aspectos son; la relación esfuerzo-rendimiento: el esfuerzo del trabajador debe estar directamente relacionado con el rendimiento que obtiene de su conducta. En el caso contrario (por mucho que se esfuerce no puede obtener los resultados esperados), el trabajador no se sentirá motivado para realizar dicha acción.

Relación rendimiento-refuerzo: en este caso, se trata de reforzar más los mejores rendimientos, es decir, a mayor rendimiento, mayor recompensa (mayor en cantidad o en calidad, sobre todo mayor en relación al valor que le otorgan los trabajadores).

Relación refuerzo-valor: este tipo de relación hace referencia a la importancia que tiene que la recompensa dada al trabajador tiene que tener un valor positivo para él para, con ello, motivar su conducta. **Fuente especificada no válida.**

En resumen y a partir de la fórmula que establece Vroom para determinar el grado de motivación de los trabajadores hacia las tareas y con base a los valores de los diferentes elementos involucrados, para favorecer y motivar algunas conductas tenemos que averiguar las necesidades e intereses de los trabajadores, concretar los efectos de cada acción laboral y establecer recompensas a los trabajadores.

### ***3.5.5. Hombre Complejo de Shein***

La teoría de Shein (citado por Brunet, 1999) se fundamenta en: (a) por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; (b) las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas; (c) las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias, (d) los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal. Finalmente, el autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas. **Fuente especificada no válida.**

Acevedo menciona y relaciona dicha teoría con los procesos de cambio, mejora y desarrollo organizacional y lo fundamenta en los siguientes puntos: Por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; Las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas. Las necesidades varían, por tanto, no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias; además los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal. **Fuente especificada no válida.**

Finalmente, el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas. Se infiere que las teorías presentadas en este capítulo de manera breve, coinciden en ver al

empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia. Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella.

Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia tienen un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del empleado debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. **Fuente especificada no válida.**

Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de trabajadores.

### ***3.5.6. Motivación y Satisfacción***

Está demostrado que la satisfacción laboral incide en la actitud de los trabajadores frente a sus obligaciones. Dicha satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador. Cualquier empresa que se precie y que tenga como objetivo aumentar sus rendimientos deberá tener presente tanto la motivación como los aspectos satisfactorios de sus asalariados. No hay que olvidar que el mayor activo de una empresa es su capital humano. **Fuente especificada no válida.**

La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta. Motivación y satisfacción son aspectos que se complementan dentro de la estructura de una empresa, y más

aún en la sanitaria. Desde las teorías de la satisfacción y motivación de Herzberg, son muchos los estudios relativos a este tema.

La motivación empieza a considerarse como uno de los ejes básicos de la producción y se proclama la convicción de que el factor esencial para conseguirla en los trabajadores es el económico. En los años treinta, Elton Mayo logra demostrar con sus estudios en Hawthorne que la relación motivación/rendimiento está mediada no sólo por criterios económicos, sino también por las relaciones interpersonales que los sujetos mantienen en su trabajo. Paulatinamente, el papel de las personas en la organización empresarial se va transformando y a la denominación de mano de obra, le sigue el concepto de recursos humanos, que considera al individuo como un elemento más a gestionar dentro de la empresa. En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad, etc. Se considera que el factor clave de la organización son las personas, ya que en éstas residen el conocimiento y la creatividad. **Fuente especificada no válida.**

La motivación es, pues, junto con la satisfacción, otro elemento fundamental para el éxito empresarial, ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos. Lo cierto es que todavía muchos sectores, entre ellos el sanitario, no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y sus dirigentes siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. Estas circunstancias podrían acarrear un déficit de recursos cualificados a largo plazo, con la consiguiente disminución de la calidad asistencial. En este contexto, resulta imprescindible que las gerencias analicen de forma periódica aquellos factores distorsionantes, tanto de la motivación como de la satisfacción laboral, entre los que se encuentran la supervisión, las políticas de empresa y las condiciones de trabajo.

Para finalizar, cuando el mercado de trabajo no presenta crisis y existe bonanza laboral, la retribución deja de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un puesto, ocupando su lugar otros factores. **Fuente especificada no válida..**

Las principales razones de permanencia o abandono en las empresas se centran hoy en aspectos de tipo humanitario. Los profesionales cada día valoran más la flexibilidad, la autonomía, los programas de apoyo, la formación y las medidas de conciliación de la vida personal y laboral; es lo que se ha venido llamando el salario emocional.

### ***3.5.7. Diferencia entre Motivación y Satisfacción***

La motivación se relaciona con el impulso y el esfuerzo por satisfacer un deseo o una meta. La satisfacción se refiere al placer que se experimenta cuando se satisface un deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado y la satisfacción es el resultado ya experimentado.

Por lo tanto, desde un punto administrativo, una persona puede tener una alta satisfacción en el empleo, pero un bajo nivel de motivación por el mismo o viceversa. En igual forma, las personas que consideran gratificantes sus puestos, pero a quienes se les paga mucho menos de lo que desean o piensan que se merecen, probablemente buscarán otro empleo. **Fuente especificada no válida.**

## **Unidad 4. Liderazgo, Poder y Política**

### **4.1. Definición de liderazgo**

El liderazgo la acción de influir en un grupo de personas con el objetivo de trabajar en equipo y en torno a un propósito. **Fuente especificada no válida.**

El liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores.

El liderazgo es un potencial y se puede desarrollar de diferentes formas y en situaciones muy diferentes unas de otras. Se relaciona de manera muy estrecha con el cambio y con la transformación personal y colectiva. **Fuente especificada no válida.**

El liderazgo es una oportunidad, puede ser ejercido por muchas personas en medios variados: educativo, familiar, deportivo, profesional, científico, social, militar, político...

El liderazgo es una capacidad que se desarrolla a partir de un potencial variado en personas y grupos.

Por tanto, el liderazgo es una influencia y motivación en los demás, transforma a personas y a grupos, es una oportunidad y es un potencial. **Fuente especificada no válida.**

#### **4.2. Concepto de liderazgo**

El liderazgo la acción de influir en un grupo de personas con el objetivo de trabajar en equipo y en torno a un propósito. **Fuente especificada no válida.**

La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder. **Fuente especificada no válida.**

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los

subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente. **Fuente especificada no válida.**

Diccionario de Ciencias de la Conducta que define el liderazgo como las cualidades de capacidad y personalidad que permiten que alguien se convierta en guía de un grupo, controlando a todos los individuos que de él forman parte.

### **4.3. Esencia del líder**

Las bases para ser un buen líder son: mantenerse al tanto de lo último en el campo en el que se desarrolla el trabajo, observar la labor de otros líderes y modificar la forma de trabajo siempre que sea necesario. Por otro lado, las cualidades que debe tener alguien que ejerce el liderazgo son: con conocimiento, confianza, integridad, y, por su puesto, carisma para inspirar a sus subordinados. **Fuente especificada no válida.**

Los mejor líderes son aquellos que son visionarios, que son capaces de comprender las situaciones productivas para la empresa antes de que estas se presenten, son innovadores y están a favor del cambio.

Para ser líder es fundamental, por otra parte, tener la capacidad de comunicación. No sólo saber expresar claramente las ideas y mandatos, sino también saber escuchar y tener presente lo que piensa cada individuo que forma parte del grupo que se representa. Además, como lo definen Salovey y Mayer, es fundamental contar con inteligencia emocional. Es decir, con la habilidad de conducir los sentimientos y emociones de uno mismo y de los demás y utilizar la información para conseguir el objetivo fundamental del grupo. **Fuente especificada no válida.**

#### 4.4. Cualidades de un líder.

“El liderazgo Es un proceso en que el Líder ejerce la habilidad de influir y conducir a un grupo de personas, motivándolas a trabajar con entusiasmo hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización”.

Sin embargo, según John Maxwell, conferencista y escritor estadounidense, el liderazgo empresarial también puede definirse con base en otros criterios:

“Los buenos líderes son quienes logran que los grupos y equipos de trabajo que dirigen desempeñen un rendimiento superior”.

El liderazgo puede definirse desde muchos puntos de vista, pero podríamos decir que es un conjunto de capacidades directivas que un individuo posee dentro de una empresa para intervenir en la forma de ser o proceder de un grupo de trabajo, haciendo que este actúe con entusiasmo hacia el logro de sus metas, llegando a mejorar la producción empresarial. (Orozco, 2020)

1. Buena capacidad de comunicación Un buen líder debe comunicarse de manera efectiva con su equipo, expresando lo que necesita, lo que quiere conseguir, además de transmitir las indicaciones y sus motivaciones para tomar ciertas decisiones.

“El arte de la comunicación es el lenguaje del liderazgo. Si quieres ser un líder, debes ser un presentador que conecte con la audiencia y entregue un mensaje memorable”.

James Humes, redactor de discursos presidenciales norteamericanos.

2. Buena capacidad de motivación del equipo. No existe liderazgo sin motivación; el líder motivado y motivador es fundamental en una empresa. La habilidad de animar ayudará a crear un ambiente de trabajo perfecto para aumentar la productividad, en el cual los trabajadores se encontrarán más motivados y contentos, disminuyendo el malestar y el presentismo laboral.



Si quieres aumentar la motivación de tus trabajadores te recomendamos involucrar a tus empleados en las metas de la empresa, por ejemplo, transmitiéndoles todos los objetivos a alcanzar y, una vez se hayan alcanzado, comunicándoles los resultados obtenidos. Así su trabajo cobrará un sentido completo y su deseo por cumplir futuras metas incrementará.

Por otro lado, más allá del sueldo, otra parte fundamental de la motivación de un trabajador es sentir que aporta valor a la empresa y que se reconoce su esfuerzo.

3. Carisma. - Un líder carismático es una persona que sabe convencer, que tiene magnetismo, que sabe dirigir a sus empleados con una sonrisa para que hagan fácilmente su trabajo.

Algunos tips para incrementar el carisma e influencia sobre los demás son:

Contestar rápido, sin dudar. Un estudio realizado por William Von Hippel en la Universidad de Queensland ha demostrado que las personas que contestan más rápido tienden a ser más carismáticas. Mover las manos mientras estás hablando. Gesticular también te puede ayudar a ser escuchado y convencer a los demás, como nos muestra el experto en lenguaje corporal Allan Pease:

“Nuestro interlocutor se involucra hasta un 40% más con nuestro mensaje si al mover la mano mantenemos la palma hacia arriba o hacia él, en comparación con la palma hacia abajo.”

4. Entusiasmo

¿A quién no le gusta trabajar con compañeros positivos y agradables? Recuerda que el entusiasmo se contagia. El líder debe ser capaz de transmitir seguridad y confianza a sus trabajadores, y esta habilidad le permite crear un ambiente de trabajo agradable.

“El ambiente laboral afecta a casi un 20% de la productividad de la empresa.”

Roberto Lun, Catedrático y Profesor de Dirección de Empresas en la Universitat de València.

Algunos consejos para mejorar el clima laboral:

Adecuar el lugar de trabajo, tanto los equipos y la distribución como la decoración.

Debes crear un ambiente agradable, por ejemplo, con pizarras donde los trabajadores puedan compartir ideas y comentarios, cuadros inspiradores, así como sensaciones de marca a través de diferentes atributos.

Ofrecer flexibilidad horaria cuando sea posible.

Que los empleados puedan escoger cuáles son las mejores horas para trabajar, acorde con su productividad, y así obtener una mejor conciliación personal-laboral.

Si quieres implementar la flexibilidad horaria en tu empresa, puedes utilizar una plataforma o software para cuantificar las horas que ha trabajado cada empleado, como por ejemplo Sesame o Bizneo, las cuales te permiten ver las horas trabajadas, las horas extra, el tiempo que tardan haciendo cada tarea, entre otras cosas.

Reconocimiento hacia los trabajadores. Acercarse a los empleados y ganarse su confianza es una de las principales tareas para incentivar un buen clima laboral.

Un buen líder da las gracias a su equipo y reconoce sus méritos. Los empleados con mayor confianza son un 50% más productivos y están un 76% más comprometidos, según un estudio de PwC.

5. Capacidad de resolución. Una de las características más importantes de un buen líder es la capacidad de resolver conflictos, es decir, ser capaz de solucionar los problemas que impiden el desarrollo del trabajo en equipo de manera inmediata.

6. Organización y capacidad para gestionar los recursos. Tener una buena capacidad de planificación y de coordinación de recursos tanto humanos como materiales y tiempos, es esencial.
7. Capacidad de negociación. Un líder es capaz de persuadir a los demás, crear relaciones benéficas con sus colaboradores, clientes y proveedores. Para alcanzar el objetivo deseado en una negociación, el dominio de distintas técnicas de negociación de eficacia probada es crucial.
8. Creatividad. - Es un elemento muy importante en el desarrollo del liderazgo. El líder es aquel que se atreve a ser creativo e impulsar un cambio en busca de nuevos rumbos para transformar y mejorar una situación. Para desarrollar la creatividad, debe ser capaz de dejar atrás el miedo al fracaso o al juicio de los demás para evitar bloqueos, darse tiempo para pensar y ser partidario de anotar todas sus ideas.
9. Disciplina. - Para lograr los objetivos planteados, debe transmitir la exigencia no solo a sus colaboradores sino también a sí mismo, ganándose a través de sus acciones la confianza de su equipo. El líder no debe pedir a sus trabajadores algo que no da; hay que predicar con el ejemplo.
10. Escucha activa. Un buen líder debe escuchar a los trabajadores centrando toda su atención en lo que le están diciendo. El objetivo de una escucha activa es comprender completamente el mensaje, incluidos los sentimientos, es decir, escuchar más allá de las palabras, prestar especial atención a la comunicación no verbal.

Para mejorar tu escucha activa te recomendamos parafrasear, por ejemplo, haciendo un resumen de lo que te han dicho con tus propias palabras, así demostrarás interés y podrás verificar que lo has entendido correctamente.

Otro consejo es que hagas preguntas al trabajador cuando te esté explicando algo. Así podrás obtener más información, además del contexto o detalles específicos del tema en cuestión y sus preocupaciones.

11. Honestidad. El líder de una empresa siempre debe hablar con la verdad. Un buen líder es honesto, una persona transparente, sobre todo cuando se trata de encaminar a los demás. Para que el trabajo salga adelante, el líder debe ser claro en los objetivos planteados.

El 80% de los empleados quiere que su jefe comparta con él más información sobre lo que está haciendo su empresa, según el estudio de Geckboard. De hecho, según este mismo informe, el 25% de los encuestados conoce a alguien que ha abandonado su puesto de trabajo debido a la falta de información.

La transparencia permite al empleado conocer la dirección que está tomando su empresa y definir mejor su campo de actuación. La información que reciba ya sea resultados, estrategias o cualquier otro tema relacionado con la compañía, le permitirá realizar mejor sus tareas, pero también comprender la totalidad del proyecto y por qué las acciones son llevadas a cabo.

Juan Ferrer, consultor, formador y coach, cree que los empleados que conocen toda la información y proyectos de la empresa pueden ser clave para la mejora de esta.

“La experiencia me muestra que, si se pregunta e involucra a los empleados en el cambio, son ellos quienes lo lideran.»

12. Visión. Para llegar a ser un buen líder, uno debe tener una visión a largo plazo, pensar en el futuro, ser capaz de detectar oportunidades y anticiparse a las posibles amenazas.

Para ello, el líder debe poseer un conocimiento profundo de la empresa, sus estrategias y objetivos, su entorno, las tendencias y evolución de su sector, y presentar actitud de formación continua, leyendo libros y buscando asesoramiento de expertos cuando sea necesario.

13. Capacidad para tomar decisiones. Un buen líder debe ser capaz de tomar decisiones de manera eficaz y con criterio, sin arbitrariedades.

A la hora de tomar decisiones hay que conocer bien el problema o la situación a la que uno se enfrenta, saber dónde se está y dónde se quiere llegar.

Es importante recordar que no siempre existe una única opción correcta. Como líder hay que ser objetivo para valorar todas las opciones posibles, así uno puede darse cuenta de que existen más alternativas de las que parecía a simple vista.

Una vez hayas encontrado las diferentes opciones, te recomendamos que analices los pros y contras de cada una. Cuantas más decisiones hayas tomado, más experiencia tendrás, y la podrás usar para mejorar.

Puedes anotar aquellas decisiones similares que hayas tomado anteriormente y analizar sus resultados para usar esta experiencia en decisiones futuras. Es necesario aclarar que este método puede llevar al líder a ponerse frenos basándose en malas experiencias.

Esta no es la idea, nos referimos a que hay que comparar situaciones y aprender de ellas.

14. Buena reputación

La capacidad de liderazgo de un jefe y su buena reputación tienen múltiples ventajas para la empresa. Los directivos atribuyen el 45% de la reputación de la empresa y el 44% del valor de su compañía en el mercado a la reputación de su CEO, según una encuesta de Weber Shanswick. (Postigo, 2022)

#### ***4.4.1. Liderazgo y Gerencia***

Aunque sabemos que el liderazgo y la gerencia no son lo mismo, y que ambos son importantes para que una organización o negocio funcionen, sigue pasando que se pone mucho

más énfasis en la gerencia que en el liderazgo. Quizá esto se deba a que muchos de nosotros hayamos “nacido para mandar” más que “nacidos para liderar”.

Lo que pasa es que “mandar” se puede enseñar en términos mucho más prácticos que el liderazgo, y por tanto es más fácil de entender y practicar. El liderazgo se presenta a menudo mediante frases etéreas del tipo “inspiración desde el corazón”, hacer las cosas correctas, mirar al futuro. Sin embargo, la gerencia se presenta en frases más concretas como “mantener el ritmo de trabajo”, controlar los indicadores empresariales, solucionar problemas técnicos... se suele entender con más facilidad cómo mantener un ritmo de trabajo y a solucionar problemas que a “inspirar corazones” y “mirar al futuro”.

La gerencia se discute como algo operacional o de “cabeza”, mientras que el liderazgo se entiende dentro de términos de intuición o “corazón”. Sin embargo, lo más importante es que ambos términos tienen que llevarse a cabo en una organización. Si ponemos al liderazgo en términos de “hacer” o bien prácticos, resulta mucho más fácil de entender. Al discutir gerencia y liderazgo como funciones, las cosas que deben hacerse para mantener a la organización en marcha, entonces es mucho más fácil distinguir entre ambas. Todos estamos de acuerdo en que estamos más familiarizados con las funciones asociadas a la gerencia que a aquellas relativas al liderazgo, a continuación, mostramos una tabla con las funciones de ambas. (Vera, 2002)

<b>FUNCIONES DE LA GERENCIA</b>	<b>FUNCIONES DEL LIDERAZGO</b>
Buscando resultados operacionales	Apoyando/ayudando a los resultados de la organización
Alineando las operaciones con las necesidades del cliente	Alineando las prácticas de la organización con los valores y la visión
Manteniendo las prácticas operacionales y los estándares	Alterando las prácticas de organización y los estándares
Implementando planes operativos y proyectos	Iniciando mejoras en la organización
Resolviendo problemas operacionales	Facilitando interacciones de calidad
Procurando los recursos operacionales	Integrando sistemas y procesos operacionales
Midiendo los resultados	Educando en la calidad de los resultados

Al final, la práctica de ambos hace que la organización logre su trabajo. Las diferencias residen básicamente en su enfoque y alcance, y tiene poco que ver con la posición de aquellos que la ejercen. La gerencia es la práctica de mantener las ruedas en movimiento, el motor en marcha, en estos momentos. La gerencia se centra en las operaciones del día a día, este enfoque del presente, el operacional, significa que el alcance de las funciones de la gerencia está limitadas al área operacional, a los procesos, al sistema, proyecto o problema en cuestión.

El liderazgo es la práctica de mantener las ruedas en movimiento, el motor en marcha, en el futuro. El liderazgo se centra en una organización más general. Este enfoque, del futuro de la organización, significa que el alcance de las funciones del liderazgo se agranda para incluir todas las áreas de la organización, procesos, sistemas, proyectos y problemas futuros.

Ninguna de las funciones del liderazgo o la gerencia pueden ser eliminadas y que la organización siga funcionando. Las cosas deben ser lideradas y ordenadas si la organización quiere exceder sus propias expectativas y demandas y las de sus clientes y proveedores.

Los roles individuales en el trabajo

En contra del pensamiento tradicional, practicar las funciones de la gerencia y el liderazgo no tiene nada que ver con la posición que se ocupa dentro de la organización o si tenemos o no algún tipo de autoridad. La autoridad formal es más la estructura de comunicación que la estructura de trabajo. Cada uno de nuestros roles o posiciones individuales en el trabajo tiene demandas en el presente relacionadas con las operaciones y demandas futuras que están relacionadas con la contribución que hacemos al bien global de la organización.

FUNCIONES DE LA GERENCIA	FUNCIONES DEL LIDERAZGO
Comprobando nuestro propio trabajo y sus resultados	Ayudando a nuestros resultados y contribución
Alineando nuestro trabajo con los valores de los clientes	Alineando nuestras prácticas con los valores y la visión de la organización
Manteniendo nuestras prácticas de trabajo y sus estándares	Alterando nuestras prácticas de trabajo y sus estándares según sea necesario
Implementando nuestros planes de trabajo y proyectos	Iniciando mejoras en nuestro desempeño
Resolviendo nuestros problemas de trabajo	Facilitando interacciones de calidad
Procurándonos nuestros propios recursos para el trabajo	Integrando sistemas y procesos
Midiendo los resultados de nuestro propio trabajo	Aprendiendo a conseguir unos resultados mejores

Por ejemplo, puedo medir mis resultados y asegurarme de que cumple con las necesidades del cliente y el trabajo establecido, así como sus estándares. Sin embargo, si mido mis resultados por mi cuenta no tendré información sobre si la organización está alcanzando los resultados esperados o si estoy contribuyendo en la justa medida.

Cumplir con los requisitos de mi cliente no significa que esté cumpliendo con los requisitos de la organización. Se pretende lograr cumplir las necesidades del presente, pero asegurándonos de que la organización seguirá existiendo en el futuro. (Empresarial, 2016)



#### **4.5. Elementos del Liderazgo.**

Habilidades y estrategias para preparar su negocio y sus equipos para un año exitoso, con especial atención a la inclusión y la adaptabilidad.

##### **1. Mejora tus futuras habilidades de liderazgo.**

Evaluar honestamente sus habilidades cuando se trata de una orientación eficaz es vital si va a liderar en una crisis y más allá, y una autoevaluación de liderazgo rápida puede identificar qué puede hacer para mejorarlas. Como parte de un plan de acción para esto, las experiencias de aprendizaje inmersivo brindan la oportunidad de operar en contextos donde sus habilidades pueden ser limitadas, porque parte de la mentalidad de un alumno es buscar experiencias que lo empujen fuera del entorno familiar para desarrollar la capacidad de enfrentar desafíos futuros.

##### **2. Aprovechar la inteligencia emocional**

Los gerentes que lideran con empatía tienen más probabilidades de desarrollar altos niveles de confianza con sus empleados, fomentar una cultura de transparencia y hacer preguntas de manera proactiva para comprender mejor los contextos. Para estos fines, la autoconciencia es una capacidad fundamental, en parte porque ayuda a las personas a identificar fortalezas y áreas en las que podrían beneficiarse del desarrollo. Al desarrollar la inteligencia emocional, los líderes pueden reflexionar sobre sí mismos y reconocer su impacto en los demás, para liderar con humildad e integridad. Así como la autoconciencia es crucial para la autenticidad, compartir información e ideas libremente y escuchar con la intención de comprender puede empoderar a los líderes para influir, impactar e inspirar.

##### **3. Conviértete en un experto en comentarios**

Los líderes pueden impulsar la mejora del rendimiento a través de comentarios coherentes y personalizados. Mientras tanto, las organizaciones pueden fomentar una

comprensión más profunda del comportamiento humano y mejorar la calidad y el impacto de su comunicación al brindar comentarios espontáneos en lugar de esperar estructuras más rígidas como una revisión anual. Como parte de este proceso, los líderes deben hacerse preguntas de autorreflexión para garantizar que este esfuerzo sea respetuoso e impactante, como, por ejemplo:

"¿Qué estoy observando?"

"¿Cuál es el impacto de lo que estoy viendo y escuchando?"

"Si proporciono retroalimentación, ¿esto corregiría o mejoraría el comportamiento y cambiaría el desempeño?" "¿Es ahora el mejor momento para entregarlo?"

"¿Cómo doy un mensaje que tenga más probabilidades de resonar con esta persona?"

#### 4. Haga crecer hoy a los líderes del mañana

El desarrollo del liderazgo, junto con un mayor enfoque en el desarrollo de los empleados, crea un entorno en el que las habilidades, las capacidades y el potencial serán puntos focales, e identificará y nutrirá a los futuros líderes. Ya sea que se trate de identificar una iniciativa de proyecto principal, llevar a cabo una sesión grupal o implementar un entrenador de desarrollo, los procesos para que las personas inviertan por sí mismos en su desarrollo son vitales. Por ejemplo, para los mandos intermedios, ponerlos en contacto con un líder sénior para que los asesore, proporcionando un modelo a seguir sobre cómo comunicarse, liderar y facilitar el liderazgo, brinda oportunidades tanto para aprender como para practicar lo que han aprendido.

Vale la pena invertir en ofrecer programas personalizados, para que las personas sientan que han recibido un trato de alfombra roja. Por ejemplo, IBM organiza Innovación Jams globales, un método virtual para reunir a las personas, que fomenta la improvisación sobre varios temas y ayuda a crear una poderosa voz de empleado que puede impulsar la innovación y la

colaboración. Unilever, por su parte, inició un programa de desarrollo de liderazgo de un año para que los ejecutivos descubran su propósito.

Relacionado: 4 pasos para construir programas de desarrollo de liderazgo estratégicamente críticos

5. Invierte en capacidades. El Informe de Coaching de Liderazgo 2021 de Sounding Board, Inc. estimó que la inversión global en desarrollo de liderazgo supera los \$ 3.5 mil millones. Como resultado de la pandemia global y la "Gran Renuncia", las organizaciones están invirtiendo en entrenamiento de liderazgo para que las personas desarrollen las habilidades necesarias para navegar en un panorama empresarial incierto, y la fuerza de banco resultante ayudará a cubrir futuros puestos laborales críticos.

El coaching de liderazgo tiene el poder de ayudar a los empleados a desatar hábitos de trabajo productivos y alcanzar su máximo potencial. Para tener éxito en la era actual se requiere agilidad y adaptabilidad para que los líderes puedan adaptarse rápidamente a las mareas de cambio.

#### 6. Fomentar el bienestar de los empleados

El reciente éxodo masivo de talento ha creado un frenesí dentro de las organizaciones, denominado por The Society for Human Resource Management como el "tsunami de rotación". Una de las conclusiones es que las personas ahora no están tan interesadas en las ventajas y los beneficios complementarios (como escritorios con cinta rodante y masajes en el lugar) tanto como en la cultura del lugar de trabajo: cómo los líderes apoyan las formas en que se realiza el trabajo, las experiencias cotidianas de empleados y qué tan comprometidos están los líderes con el bienestar del personal y manteniendo sus mejores intereses en el corazón.

Una investigación reciente de Gallup lo ha confirmado: en su libro de 2021, Bienestar en el trabajo: cómo construir equipos resilientes y prósperos, los resultados de la encuesta indican que aquellas culturas con integración efectiva entre el trabajo y la vida personal y oportunidades de crecimiento están mejor posicionadas para retener el talento. Los lugares de trabajo pueden implementar varias estrategias para hacer esto, como que LinkedIn en todo el mundo ofrezca una semana libre remunerada a los empleados como una oportunidad para desconectarse y recargar energías. Wanderlust Group fue un paso más allá al implementar una semana laboral de cuatro días para mitigar el agotamiento, considerándola una herramienta de reclutamiento versátil. Los líderes también deben garantizar la igualdad de condiciones para todos los empleados junto con estos beneficios.

#### 7. Remar como un equipo

El trabajo en equipo es un imperativo empresarial y una piedra angular del alto rendimiento. Ya sea que trabaje en el mismo espacio o de forma remota, el crecimiento empresarial es un reflejo del trabajo en equipo en acción. Aunque cada miembro puede tener un dominio individual de la técnica y el talento, debe aprender a remar con el resto de la tripulación. Además, cada persona debe aprender cómo seguir y liderar simultáneamente para lograr el éxito.

#### 8. Generar un lugar de trabajo inclusivo

Al incorporarse, los líderes deben considerar el establecimiento de herramientas de inclusión, como grupos de recursos de empleados (ERG) para reunir a las personas en grupos con inquietudes similares, creando efectivamente un sistema de compañeros, uno que podría incluir un empleado "anfitrión" para presentar nuevo personal a otros en el equipo. Los líderes pueden resaltar el trabajo de otros en la organización y crear una reunión de desarrollo de empleados donde aquellos demográficos subrepresentados pueden brindar información sobre los

caminos profesionales que los empleados pueden seguir. Mientras tanto, los líderes organizacionales pueden vincular a los mentores con los empleados para apoyar el desarrollo de habilidades y trabajar hacia los roles futuros deseados. Y para aquellos puestos de trabajo que están saliendo, es útil preguntarles qué habría creado un entorno de mayor apoyo y/o una mejor perspectiva de transición.

#### 9. Incorporar prácticas

Fomentar con éxito un lugar de trabajo inclusivo va más allá de establecer objetivos DEI y hacer declaraciones públicas de diversidad. Los líderes también deben integrar métodos prácticos que fomenten la inclusión en cada etapa de la experiencia del empleado. Desde diversos procesos de contratación hasta brindar una experiencia de incorporación individual y desarrollo profesional equitativo, el objetivo es proporcionar un entorno en el que todos los empleados puedan prosperar y tener las mismas oportunidades.

#### 10. Recuerda lecciones

Desafortunadamente, los líderes con demasiada frecuencia dejan pasar los aprendizajes experienciales. En ausencia de un costo inmediato, las lecciones aprendidas a menudo se pasan por alto, lo que deja a los líderes sin preparación. Es necesaria una estrategia continua de pensamiento proactivo y prudencia si el objetivo es mejorar la resiliencia y la adaptabilidad empresarial, ya sea que se esté en medio de una crisis o no.

### **4.6. Ejes del Poder en el Liderazgo**

#### Eje 1 de liderazgo emocional: la autoconfianza

La autoconfianza forma parte de la inteligencia emocional intrapersonal, es decir, con uno mismo. Es aquella capacidad que permite a una persona tener confianza en sí misma y en sus acciones, creyendo con firmeza en todo momento que va a tener éxito.

En este sentido, es importante tener cuidado y no confundir autoconfianza con temeridad. La temeridad es una autoconfianza excesiva por la que una persona asume todo tipo de riesgos sin tener un respaldo y, muchas veces, sin motivo. Podemos encontrar un ejemplo en la persona temeraria que salta al vacío confiando en que podrá volar, en contra de una persona con autoconfianza que trabaja duro en la construcción de un ala delta que le permitirá planear.

La autoconfianza implica muchos otros aspectos de la inteligencia intrapersonal: autoconocimiento, autocontrol, autoestima, automotivación... La persona con autoconfianza cuenta con todas estas aptitudes porque las ha desarrollado previamente. Dicho de otra forma: es imposible tener confianza en uno mismo si no te estimas o si no eres capaz de motivarte a ti mismo.

Eje 2 de liderazgo emocional: la empatía

La empatía es aquella capacidad que nos permite saber y sentir lo que otras personas sienten en cada momento. Para una persona que desempeñe el liderazgo emocional en una empresa, es obvio que la empatía le resultará imprescindible.

En el momento en que conocemos las emociones de los demás, podemos aplicar nuestras mismas técnicas de autoestima, autoconfianza y automotivación en ellos.

Eje de liderazgo emocional: la influencia social

La influencia social es la capacidad de influir en los demás para que lleven a cabo alguna acción, tomen alguna decisión o cambien alguna actitud. Va de la mano de la empatía en el sentido de que el contagio emocional existe científicamente y podemos conseguir que los demás empaticen con nosotros y sientan emociones de autoconfianza y de automotivación, por ejemplo. Estas emociones les servirán como combustible para llevar a cabo su trabajo con ganas y entusiasmo.

Sin embargo, la influencia social dentro del liderazgo emocional también debe entenderse como una proyección de la experiencia sobre otras personas. Es decir, los líderes emocionales suelen ser personas con gran experiencia en algún campo determinado además del liderazgo. Esa experiencia puede utilizarse también en forma de consejos para que los demás actúen de una forma determinada. Es importante fijarse en que hemos dicho consejo y no orden, ya que el buen líder nunca ordena, sino que influye en los demás sin manipularles.

#### Eje 4 de liderazgo emocional: la admiración

Por último, el eje superior dentro del liderazgo emocional lo encontramos en la admiración, entendida como la emoción que despierta una persona hacia los demás provocándoles respeto y ganas de ser como ella. En nuestro caso, esa persona es el líder emocional.

Si un líder consigue despertar admiración en los integrantes de su equipo, tendrá consigo una capacidad increíble de influir en ellos y de despertar lo mejor de sí mismos a la hora de alcanzar los objetivos de la empresa. Sin embargo, para despertar admiración en otras personas es imprescindible contar con unos elevados niveles de autoconfianza y de empatía, así como una gran capacidad de influir en los demás, que, recordemos, no es lo mismo que darles órdenes.

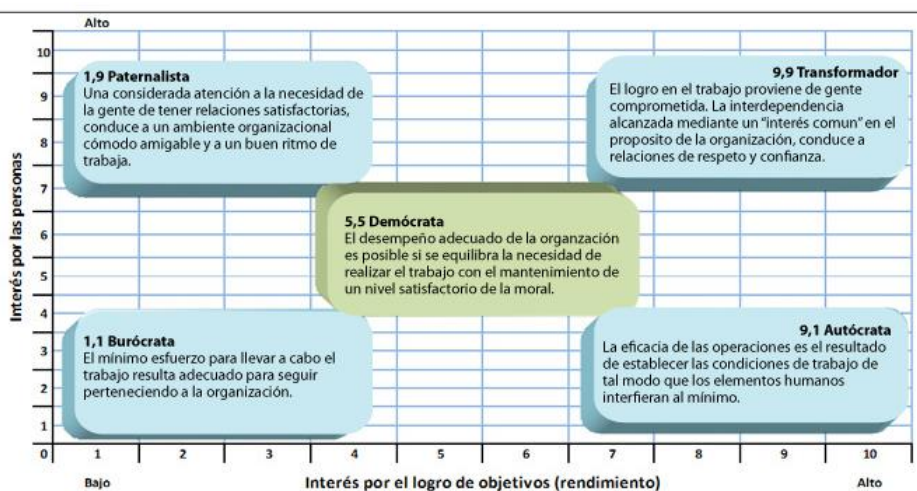
De esta forma, podemos entender estos cuatro ejes como un conjunto de engranajes unidos entre sí: para que el sistema de liderazgo emocional funcione, deben girar todos ellos al mismo tiempo. (KYOCERA, 2021)

### **4.7. Teoría de la Grid Gerencial**

Los modelos tradicionales de liderazgo se refieren a las cualidades propias del líder, como visión, fuerza y compromiso, y al carácter situacional del liderazgo; es decir, lo que funciona en una situación no quiere decir que lo haga en otra situación diferente.

A pesar de la tensión aparente entre “una mejor manera de hacer las cosas” y la “contingencia” del liderazgo, ambas posiciones son parcialmente ciertas. En función de este concepto, muchos autores han intentado brindarnos modelos de liderazgo para ser aplicados en la mayoría de los casos, siendo el más difundido el Grid gerencial de Blake & Mouton y el Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard, Conozcámoslo Grid gerencial de Blake & Mouton

Ésta es una herramienta para analizar cómo una conducta obstaculiza o propicia resultados positivos, en el eje horizontal se mide el interés por el logro de objetivos donde 9 significa un alto grado de interés y 1 un bajo grado de interés. En el eje vertical se mide el interés por la gente y también se mide en una escala del 1 al 9, también 9 significa un alto grado de interés y 1 un grado bajo de interés. Así en esta escala se muestra la manera en la que estos intereses interactúan para crear una actitud coherente a cada uno de los estilos Grid.



Así podemos ver que: El líder demócrata logra cierto desempeño de la organización por los intereses personales y del grupo manteniendo un nivel satisfactorio de productividad y moral.

El líder burócrata hace el mínimo esfuerzo, sólo por conservar el puesto.



El líder paternalista se preocupa por las necesidades de la gente, le gusta ser popular y que lo quieran.

El líder autócrata logra cumplir con la tarea a como dé lugar dejando en un segundo término las relaciones humanas.

El líder transformador logra el trabajo mediante la entrega hacia la gente y las metas son congruentes con las de la organización

Cada uno de los estilos de liderazgo cuenta con características específicas en la supervisión de una organización.

Características de supervisión	Autócrata	Paternalista	Burócrata	Demócrata	Transformador
<b>Comunicación</b>	"La necesaria" vía jefe hacia abajo	Frecuente y amable	Es callado y concentrado, no conversa	Concede igual importancia a la comunicación formal e informal	Acuerdo común
<b>Instrucciones</b>	Claras y directas	No exige, es indirecto	Pasa los problemas a sus subordinados	Explica objetivos y se asegura de que sus subordinados estén de acuerdo	Objetivos y metas creados y compartidos en equipo
<b>Equivocaciones y errores</b>	Nunca deja pasar errores	Acentúa lo positivo, elimina lo negativo; no culpa a nadie	No ve las equivocaciones, trata de liberarse de responsabilidad	Crea ambiente apacible, ritmo descansado de trabajo. Manda a cursos	Comprende avisos de los errores
<b>Quejas</b>	La considera como debilidad o incapacidad; las ignora	Se une al grupo y acepta las quejas	Evita mostrarse abierto a las quejas	Responde a las quejas "puertas abiertas"	Son significativas, aprende a través de la crítica
<b>Reacción ante sentimientos hostiles</b>	Frustración y hostilidad	Amabilidad, evade el antagonismo.	No actúa como jefe	Trata de establecer ambiente de tranquilidad	No hay hostilidad; las tensiones se resuelven a cada paso
<b>Evaluación de la actuación</b>	Fija estándares de desempeño y exige se cumplan	Evade la evaluación de actuación	Trata a todo su personal por igual	Se prepara para la evaluación, primero lo positivo y luego	Jefe y subordinado realizan la evaluación analizando puntos fuertes y débiles

### Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard

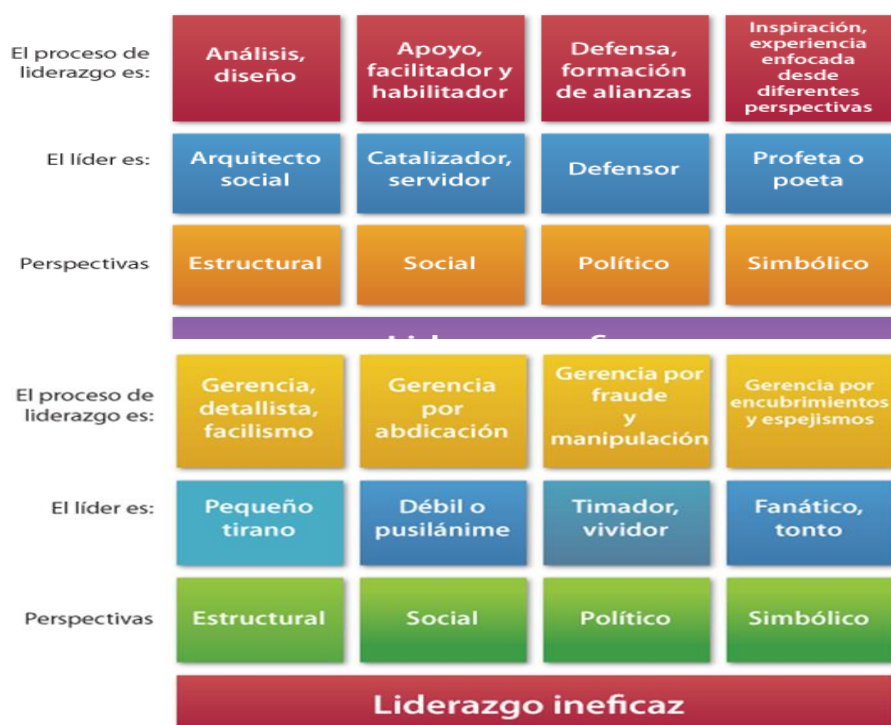
Este modelo al igual que el modelo de Grid se centra en las tareas y la gente y las combinan en una matriz en la que se muestra cuatro tipos de liderazgo.



Como te puedes dar cuenta se muestran cuatro estilos de liderazgo y la elección entre ellos depende de la madurez de los subordinados, de sus actitudes y habilidades. Aquí se argumenta:

Para situaciones distintas se aplican diferentes estilos de liderazgo.

Finalmente haciendo una recapitulación de lo propuesto daremos una visión integral del liderazgo, es decir mostraremos cuatro perspectivas diferentes del liderazgo y en cada una de ellas observaremos una visión diferente y su manera de funcionar dentro de las organizaciones lo cual puede conducir a concepciones eficaces o ineficaces.



#### 4.8. Matriz Gerencial

La matriz gerencial basada en los estilos de "interés por la gente" y de "interés por la producción", fue propuesta por Blake y Mouton dos investigadores que desarrollaron una representación gráfica de una vista bidimensional del estilo del liderazgo.

La gráfica representa esencialmente las dimensiones de la Ohio State sobre la consideración y la estructura de inicio o las dimensiones de Michigan sobre la orientación al empleado o la orientación a la producción.

La matriz mostrada en la ilustración que abajo aparece tiene nuevas posiciones a lo largo de cada eje, lo cual crea 81 posiciones diferentes en las cuales podría caer el estilo del líder. La rejilla no muestra los resultados sino, más bien, los factores dominantes en el pensamiento del líder con respecto a obtener resultados.

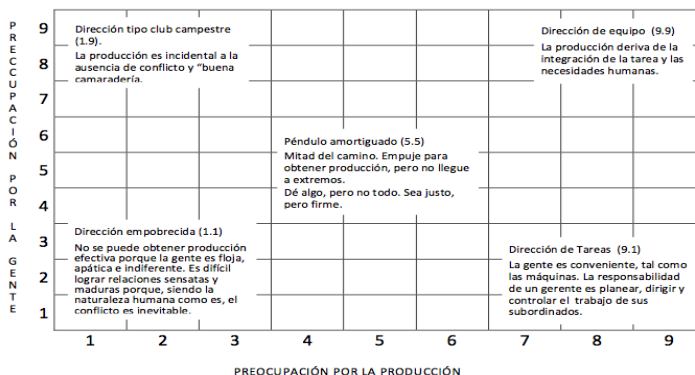


Fig. 1. La rejilla gerencial (Tomada de Blake y Mouton, "Managerial Grid", Advanced Management Office Executive, 1962, vol. 1, no. 9)

#### 4.9. Teoría de la Contingencia

La teoría de la contingencia afirma que la administración de una organización no se puede realizar de forma homogénea. Cada organización funciona de forma única. Por lo que el éxito de la aplicación de las técnicas administrativas dependerá de las situaciones del ambiente interno y externo de cada una.

Fundamentalmente, esta teoría afirma que no se puede hablar en términos absolutos en las cuestiones administrativas. Por esa razón la aplicación de una misma técnica puede dar diferentes resultados en cada empresa. Para el enfoque de la teoría de la contingencia todo es relativo. Siempre va a existir una relación entre las técnicas administrativas y las situaciones del ambiente interno y externo de la empresa.

Como consecuencia no existe una forma única de administrar o una sola manera para darle solución a los problemas. Puesto que los cambios en las condiciones ambientales pueden afectar positiva o negativamente el logro de los objetivos propuestos.

Por ello deben existir planes de contingencia que se deben poner en marcha en el momento que se den cambios en el ambiente que rodea a la empresa. Lo que puede poner en riesgo el alcance de los objetivos.

#### Características de la teoría de contingencia

Es importante mencionar que la teoría de la contingencia es el resultado de la evolución de las teorías de la administración. Se encuentra basada en los estudios realizados por Fred Fiedler, William Dill, William Starbuck, James Thompson, Paul Lawrence, Jay Lorsch y Tom Burns.

Entre las características más importantes de la teoría de la contingencia encontramos cuatro.

#### 1. Le da prioridad al ambiente externo de la organización

En primer lugar, el ambiente externo de la empresa es el factor más importante para la teoría de contingencia. Por consiguiente, lo primero que se debe investigar y analizar son los

cambios que se producen fuera de la organización. Posteriormente, se estudian los aspectos del ambiente interno.

## 2. La estructura organizacional debe ser flexible y adaptarse al ambiente

En segundo lugar, establece una relación de tipo funcional entre las técnicas de la administración y los cambios del ambiente. En este caso los cambios ambientales funcionan como variable independiente y las técnicas administrativas son la variable dependiente.

Como resultado, la estructura de la organización debe cambiar en función de las modificaciones que se dan en el ambiente que rodea a la empresa. No es precisamente una relación de causa y efecto, sino que sirve para que se tomen decisiones administrativas que resulten más efectivas ante los cambios externos.

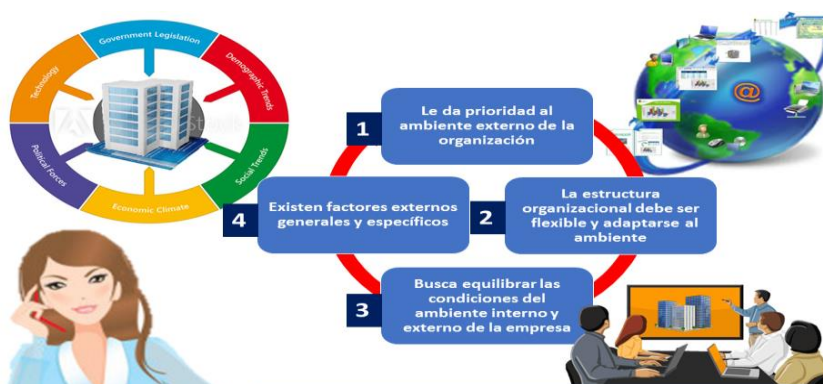
## 3. Busca equilibrar las condiciones del ambiente interno y externo de la empresa

En tercer lugar, esta teoría trata de encontrar una posición equilibrada entre el entorno externo e interno de la empresa. Con el objetivo de obtener el máximo beneficio de las situaciones del ambiente, que ayuden a lograr el éxito en el funcionamiento de la empresa.

## 4. Existen factores externos generales y específicos

Por último, los factores externos que afectan a una organización pueden ser generales y específicos. Entre los generales podemos encontrar los legales, políticos, económicos, tecnológicos, demográficos, culturales y ecológicos.

Mientras que los factores externos específicos o de tarea pueden ser ciertas empresas o personas que afectan de manera particular a la organización. Podrían ser proveedores, clientes, competidores y entidades regulatorias.



Teoría de la contingencia Características

Principios de la teoría de la contingencia

Los principios más importantes de la teoría de la contingencia son:

Los principios que gobiernan una organización no son universales: Todos los principios que rigen una organización se definen en función del ambiente o entorno en el que se desenvuelve.

Se tienen que integrar de forma más eficiente los factores internos y externos de la organización: Lo que se espera es que la empresa se adapte a los cambios que se producen en el entorno externo. Por ello se busca que los aspectos internos respondan mejor a las condiciones externas.

La administración se adapta a cada situación: Es decir, las técnicas administrativas deben responder a muchas situaciones independientemente de su complejidad.



Teoría de la contingencia

Principios

Importancia de la teoría de la contingencia

Sin duda, la teoría de la contingencia es de suma importancia para la toma de decisiones de las empresas. Ya que pretende poder responder de la forma más acertada a las situaciones cotidianas que enfrenta la organización, en el alcance de sus objetivos.

Además, trata de comprender todas las relaciones del sistema y subsistema que conforman la organización. Por ello relaciona a las organizaciones con el ambiente, considerándolas como variables que se interrelacionan.

Desde luego, no es posible seguir un patrón único en el modelo de organización administrativa de las empresas. Porque no se puede determinar una única forma de administrar, sino que cada estructura deberá adaptarse a cada situación.

La teoría de la contingencia es importante porque:

Niega la posibilidad de que existan principios universales que se puedan aplicar en la administración, no existe una sola manera de administrar.

Todas las decisiones y el trabajo administrativo dependerán de los cambios que se producen en el ambiente.

El administrador debe ser muy habilidoso para tomar decisiones ágiles y efectivas en cada situación y momento preciso.

Para concluir, diremos que la teoría de la contingencia es el resultado del proceso de evolución de la administración. Pretende dar una respuesta más apropiada a los problemas que afectan a las empresas en sus situaciones concretas y específicas. Lo más importante es entender que no hay técnicas de administración universales que se puedan utilizar en todas las organizaciones. (Quiroa, 2021)

#### **4.10. Modelo de Contingencia de Paul Fiedler**

El profesor y psicólogo austríaco Fred Fiedler desarrolló este modelo en la década de 1960, al estudiar las personalidades y características de los líderes, descubriendo que el estilo de liderazgo se forma de las experiencias de la vida, es difícil, pero no imposible de cambiar, no existe un estilo absoluto, sino que el estilo más eficaz para cualquier circunstancia específica es aquel que se alinea con la situación. Por ende, el modelo de contingencia afirma que el estilo de liderazgo más apropiado depende del análisis de la naturaleza de la situación que enfrenta el líder, por lo que primero se debe de identificar los factores clave de la situación. Cuando se combinan con los datos de las investigaciones, estos factores indican cuál estilo debe ser el más efectivo. Un líder es efectivo dependiendo de sus características y de su situación y explica cómo un líder puede ser efectivo en una situación. Por esta razón, Fiedler creía que se debía elegir al líder adecuado para cada trabajo en función de su conjunto de habilidades y los requisitos de la situación, por lo que cada líder primero debe comprender su estilo de liderazgo natural y, luego, evaluar si es el adecuado para la situación, por todo esto determinó que para tener éxito se debe de basar en estos factores: el estilo de liderazgo natural y el control situacional.

Fiedler desarrolló la escala del compañero de trabajo menos preferido o Least Preferred Coworker (LPC), la cual hace referencia al compañero de trabajo con el que menos te gustaría trabajar. Cuanto más positiva sea la calificación de tu compañero de trabajo menos preferido en una variedad de criterios diferentes, más orientado estarás a las relaciones. Por el contrario, cuanto menos favorablemente lo califiques en función de los mismos criterios, más orientado estarás a las tareas. Resumidamente, así es cómo funciona: Si eres un líder con LPC alto, tu estilo está orientado a las relaciones, mientras, si eres un líder con LPC bajo, tu estilo está orientado a las tareas.



Los líderes orientados a las relaciones son excelentes para emprender vínculos personales, facilitar la sinergia del equipo y abordar los conflictos entre los miembros. Por su parte, aquellos orientados a las tareas tienden a ser hábiles al organizar proyectos y equipos para completar el trabajo de manera eficiente y efectiva.

El fundamento de estos dos estilos de liderazgo es bastante sencillo de explicar: Si calificas favorablemente a tu compañero de trabajo menos preferido significa que ves lo mejor de las personas, incluso en aquellas con las que no necesariamente elegirías trabajar. Si lo calificas desfavorablemente, esto sugiere que quizás te resulta difícil ver lo que tiene para aportar, ya que valoras la eficiencia y la eficacia sobre otros atributos.

Al mismo tiempo, establece que cada situación de liderazgo es diferente y requiere un tipo específico de líder. El control situacional en cada caso obedece de cuánta influencia y poder tengas como líder, está determinado por tres variables:

a) Relaciones entre el líder y los miembros del equipo: Se centran en la confianza, cuanto más lo hagan, mayor será el nivel de las relaciones y más controlable y favorable será la situación

b) Estructura de las tareas: Se refiere a la claridad de las operaciones necesarias para completar un proyecto, ya que da como resultado una situación más controlable y favorable.

c) Poder de la función: Se relaciona con la autoridad que tienes en el equipo como líder. Si puedes recompensarlos, sancionarlos o decirles qué hacer, tu poder es alto, por consiguiente, la situación es más controlable y favorable.

Las ventajas de este modelo son:

- Provee una regla para estipular qué líder es mejor para un trabajo determinado.
- Alienta a los líderes a desarrollar el autoconocimiento.

- Toma en cuenta la situación, no sólo el estilo de liderazgo.
- Fácil de calcular y comprender.

Desventajas:

- Es demasiado rígido y teórico.
- No explica qué deben hacer los líderes que se encuentran en el rango medio de la prueba LPC.
- La autoevaluación no siempre es confiable.
- Puede ser desalentador para los líderes que ya son eficientes. **Fuente especificada no válida.**

#### **4.11. Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Ken Blanchard**

Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron esta teoría la cual se basa en la conducción (conducta laboral) y en el apoyo socioemocional (conducta de relación) que debe brindar el líder, según cual sea la situación y el nivel de "madurez" de sus subordinados o grupo, es decir, se basa en el análisis de una situación determinada, teniendo en cuenta el nivel de madurez de los componentes del equipo, para luego adoptar un estilo de liderazgo acorde con esa situación y nivel de madurez. Concurren dos estilos: a) Comportamiento directivo: el líder define las funciones y tareas e indica cómo llevarlas a cabo, por lo que controla el resultado; b) Comportamiento de apoyo: el líder fomenta la participación y la toma de decisiones, aporta valor y colabora con el equipo.

Por todo lo anterior, el líder puede aprovechar ambos tipos de estilos directivos (dirección o apoyo) en diferentes grados dando como resultado cuatro estilos de liderazgo:

1. Dar órdenes E1: Proporciona instrucciones específicas y supervisión continua.

2. Persuadir E2: Expresa tus decisiones como jefe de proyecto, intentando proveer la información necesaria para que el equipo acepte tus ideas.

3. Participar E3: Compartir ideas y facilitar la toma de decisiones

4. Delegar E4: Baja presencia del líder, las decisiones son tomadas por miembros.

La Teoría del Liderazgo Situacional define a la madurez como la capacidad de fijar metas elevadas pero alcanzables (motivación, logro), y la disposición y capacidad para asumir responsabilidades, y la educación y/o experiencia de un individuo o un grupo. Estas variables de la madurez deben ser consideradas sólo en relación con una tarea específica a ser realizada. Es decir, un individuo o un grupo, no es maduro o inmaduro en un sentido total. Los grados de madurez de las personas varían según cual sea la tarea específica, función u objetivo que el gerente intente realizar a través de sus esfuerzos. Acerca de cada uno de estos estilos se adaptará a los distintos niveles de madurez de los miembros del equipo, Hersey y Blanchard, por lo que se define cuatro niveles:

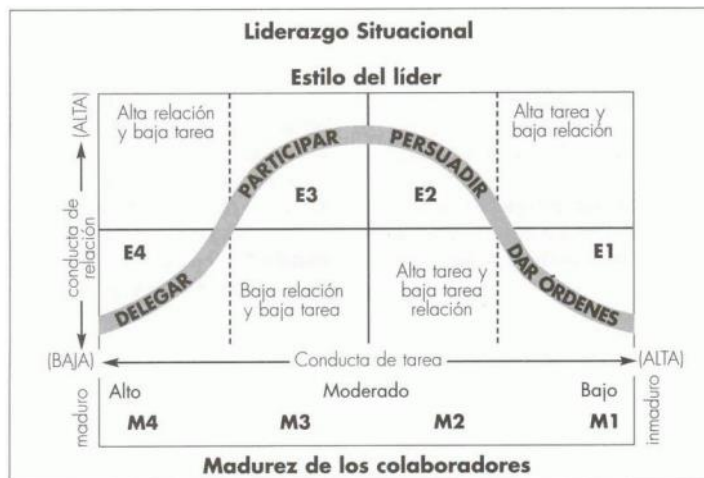
- Nivel de madurez M1: Miembro no capacitado para realizar la tarea y/o inseguro-estilo de liderazgo aplicado: Directivo, instruir, dar órdenes, guiar.

- Nivel de madurez M2: Miembro con carencias de cara a realizar la tarea, pero con predisposición y confianza –estilo de liderazgo aplicado: Persuasión, Explicar, clarificar, convencer.

- Nivel de madurez M3: Capacitado para llevar a cabo la tarea, pero inseguro o no predispuesto –estilo de liderazgo aplicado: Participación, Colaborar, compartir ideas, facilitar la toma de decisiones.

• Nivel de madurez M4: Capacitado, predispuesto y con confianza –estilo de liderazgo aplicado: Delegación, Observar, Monitorizar, pero sin intervenir apenas en la ejecución de la tarea. **Fuente especificada no válida.**

Figura 7. Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard



#### 4.12. Modelo de Liderazgo situacional.

El modelo de Liderazgo Situacional propone que el responsable en dirigir un grupo u organización varíe su forma de interactuar y abordar las tareas en función de las condiciones de sus colaboradores. Esto está basado en la teoría de Hersey y Blanchard, que a su vez está también basado en el Modelo de Contingencia para el Liderazgo de Fred Fiedler, de 1951, que es la primera Teoría Situacional de Liderazgo. La aplicación del modelo de Hersey y Blanchard tiene básicamente seis fases:

1. Determinar cuál es el nivel de desarrollo o madurez de cada componente del equipo en relación con su puesto.
2. Evaluar el nivel de competencia de cada integrante del equipo.
3. Identificar las funciones y actividades existentes o necesarias para desarrollar el trabajo con el mayor rendimiento posible.

4. Establecer los conocimientos necesarios para desarrollar cada tarea.
5. Evaluar el nivel de motivación y confianza de cada integrante del equipo.
6. Aplicar el estilo de liderazgo adecuado para cada colaborador.

El modelo de liderazgo situacional se fundamenta en las suposiciones de que las personas pueden y quieren desarrollarse y de que no hay un estilo de liderazgo, sino que éste se debe adaptarse a la situación”. Se prescinde en una relación entre el líder y el colaborador de la siguiente forma: Sobre el líder: este debe adaptar su comportamiento de apoyo y dirección. El primero se refiere a la forma y grado en que el líder se relaciona con el seguidor, es decir, cómo desarrolla el compromiso en el colaborador. El segundo se refiere a cómo el líder comunica al seguidor la descripción y detalles de las tareas específicas u objetivos. Sobre el colaborador: este define su posición frente a una tarea, meta u objetivo, es decir, su nivel de desarrollo, la cual se compone por el grado de compromiso o actitud, y competencia o aptitud, ambos frente a la tarea.

Asimismo, el líder debe desarrollar tres habilidades fundamentales para aplicar este modelo: el diagnóstico del nivel de desarrollo del colaborador, la flexibilidad para aplicar el estilo de liderazgo y la alianza entre el líder y el colaborador para gestionar adecuadamente el desempeño de este último. **Fuente especificada no válida.**

El modelo ha experimentado diversas modificaciones, en algunos casos con colaboradores con el fin de mejorar su propuesta inicial. A partir de la segunda edición, en 1972, de la publicación de la teoría, sus autores comenzaron a utilizar la expresión Teoría del Liderazgo Situacional (TLS) y en posteriores revisiones pasó a denominarse Teoría Situacional II (TLS II)). El modelo ha tenido gran aceptación en la industria y las empresas de mayor éxito en los Estados Unidos lo emplean para entrenar a sus mandos.

La modificación de la evolución de los dos componentes del desarrollo» en la propuesta actual de la Teoría de Liderazgo Situacional II ha transformado las relaciones entre esta variable y los estilos de liderazgo. En esta versión de la teoría, la fundamentación teórica de cada uno de los dos componentes de la madurez se ha reforzado y la justificación de la evolución del desarrollo es más rigurosa. De este modo, puede considerarse que las críticas formuladas anteriormente, así como las demandas de Nicholls, relacionadas con los principios de conformidad y continuidad, se han atendido. También se ha denunciado que la TLS I y II carecían de un buen fundamento teórico en la relación hipotética entre las variables. Sobre esta valoración Hersey y Blanchard (1988 y 1993) y Hersey, Blanchard y Johnson (1996) han indicado que el modelo del liderazgo situacional no es una teoría, ya que en realidad se trata de «un modelo práctico que puede ser usado por gerentes, personal de ventas, profesores o padres». Otras críticas recibidas por la Teoría del Liderazgo Situacional se han centrado en su efectividad. Vecchio (1987) indicó que los resultados del modelo solo se mantenían en relación con cierto tipo de colaboradores. Mientras Sánchez (2000) señaló no haber encontrado diferencias significativas en los estilos de dirección y en la efectividad, al comparar el liderazgo en mandos y en subordinados. **Fuente especificada no válida.**

Hay cuatro estilos de liderazgo que se puede emplear dependiendo de las personas a las que dirija y el momento en que se ocupa.

El primer estilo de liderazgo situacional es el directivo, también conocido como orientador o revelador. Al dirigir, el nivel de comportamiento directivo es alto, mientras que el nivel de comportamiento de apoyo es bajo. Este estilo de liderazgo es más eficaz cuando el miembro del equipo requiere una supervisión cercana por parte tuya como líder, ya sea porque no tiene experiencia o porque tiene un bajo compromiso con la tarea en cuestión.

El segundo estilo de liderazgo situacional es el persuasivo, explicativo o “coaching”. Este estilo de liderazgo situacional es el más eficaz para los principiantes entusiastas porque puedes observarlos y apoyarlos sin una supervisión cercana.

El tercer estilo de liderazgo situacional es el participativo, también conocido como de apoyo o facilitador. Está orientado a los miembros del equipo., y ellos deben de tener las habilidades necesarias para finalizar la tarea en cuestión, pero carece de la confianza o la motivación para hacerlo con éxito. El líder puede hacer preguntas abiertas para determinar cuál es el problema y ayudar a encontrar una solución.

El cuarto estilo de liderazgo situacional es el delegador, empoderador o supervisor. Implica un comportamiento poco directivo y un comportamiento de bajo apoyo porque es un estilo de liderazgo orientado al miembro del equipo. Cuando los miembros del equipo son autosuficientes, pueden necesitar que pases a un segundo plano en tu rol de liderazgo. Este estilo promueve la libertad de los miembros del equipo y fomenta la confianza entre ellos. Las cualidades que debe tener el líder situacional con las siguientes:

- Perspicaz: Entiende las necesidades de los miembros del equipo.
- Flexible: Ajusta el estilo de gestión para adaptarlo de la mejor manera posible a las necesidades de los miembros del equipo.
- Confiable: Se gana la confianza a través de la comunicación y la conexión con los demás.
- Soluciona problemas: Piensa en el panorama general para hallar soluciones creativas.
- Persuasivo: Ofrece orientación a través de la motivación.

Las ventajas del liderazgo situacional son: Mejora la productividad, se centra en los miembros del equipo y favorece la flexibilidad. Mientras que las desventajas son: puede generar confusión, se centra en objetivos a corto plazo y el líder es quién asume las responsabilidades.

Este modelo se basa en que el líder tiene que saber analizar cuál es el estilo de cada uno de los que gestiona para poder hacer que cada uno sea lo más eficiente posible, que el líder no se ocupe solo de sus tareas, pero que sea seguro que cada miembro lo está haciendo a la perfección, es decir, un buen directivo tiene que ser flexible y adaptar su tiempo y habilidades a las necesidades de cada uno de los integrantes del equipo. **Fuente especificada no válida.**

#### **4.13. Niveles de Madurez y Estilos de Liderazgo.**

Madurez se define como la capacidad de expresar metas altas pero alcanzables, la disposición y destreza para asumir responsabilidades y/o experiencia de un individuo en un grupo, por lo que se refiere a la voluntad y habilidad de una persona para dirigir su conducta mientras trabaja en un objetivo particular o responsabilidad. El nivel de Madurez dentro del Modelo de Calidad de Software se define como el cumplimiento y logro de la adopción de ciertas actividades dentro de una organización. Para el modelo de calidad de software se asumen cuatro grados de cumplimiento de las actividades que componen los ciclos de vida, para la definición de los niveles de madurez, se utiliza el estándar internacional CMMI (Integración de los Modelos de Madurez de Capacidades) con algunas adaptaciones.

1. Nivel inicial de madurez: Los procesos son ad-hoc y no tienen un esquema formal. El éxito depende de la competencia y disposición del personal de la organización y no del uso de procesos probados. Una misma persona podría estar cumpliendo varios roles al mismo tiempo. La calidad de los productos se centra en la verificación y validación de los requerimientos y



necesidades del negocio con los referentes adecuados y son tenidas en cuenta para la aceptación del producto entregado.

2. Nivel gestionado de madurez: La organización asegura que sus proyectos planifican los procesos y los ejecutan de acuerdo a formas específicamente definidas para ellos; los proyectos emplean personal con habilidades adecuadas, dispone de recursos necesarios para producir resultados controlados; se monitorean, controlan y revisan; y se evalúan en cuanto a su adherencia a sus descripciones de proceso. Incorpora los aspectos de calidad de nivel 1 para los productos y se consideran los aspectos técnicos y de integración.

3. Nivel institucionalizado de madurez: Los procesos son bien caracterizados y comprendidos, y se describen en políticas, estándares, procedimientos, herramientas y métodos. El conjunto de procesos estándar de la organización es comunicados y utilizados de acuerdo a las adaptaciones necesarias para cada proyecto. La calidad de los productos cumple los criterios de nivel 2 y comienza a asociarse al cumplimiento de los procesos de la organización. Se reutilizan activos y respetan estándares.

4. Nivel optimizado de madurez: Mejora continua del rendimiento de procesos mediante mejoras incrementales e innovadoras de proceso y tecnologías. La organización y los proyectos establecen objetivos cualitativos y cuantitativos en cuanto al rendimiento para calidad y procesos, y los utilizan como criterios en la gestión. El rendimiento de calidad y del proceso se comprende en términos estadísticos y se gestiona durante la vida de los procesos. Los objetivos cualitativos y cuantitativos para una organización se establecen y revisan continuamente para reflejar el cambio a los objetivos del negocio, y se utilizan como criterios para gestionar la mejora de procesos. **Fuente especificada no válida.**

De acuerdo a lo dicho por Alcover (2003), los estilos de liderazgo: autocrático, democrático y concesivo-liberal, pueden ser definidos por el uso de poder, ya que permite determinar el comportamiento del líder al momento de dirigir el grupo.

Estilo autocrático: El líder concentra en sí todo el poder y asume la responsabilidad del grupo, generando que los miembros eviten los compromisos en el rendimiento y se limiten a cumplir las órdenes de acuerdo a la presencia o ausencia del mando.

Estilo democrático o participativo: El líder comparte su poder y la delegación de tareas entre los miembros de la organización y adicionalmente se integra en el grupo sin necesidad de renunciar a su poder.

Estilo concesivo-liberal: Se caracteriza por una ausencia de conducta de mando y toda autoridad y distribución de la responsabilidad entre los componentes del grupo, sin que esto amenace la presencia del poder organizativo. El nivel jerárquico y estilo de mando son también determinantes en la capacidad de influencia que tiene los líderes y la generación de impacto de sus acciones dentro de un ambiente organizacional. **Fuente especificada no válida.**

#### **4.14. Diagnóstico de Madurez de los Seguidores.**

La teoría del liderazgo situacional se basa en la adecuación de los estilos de liderazgo de acuerdo con el nivel de madurez de los seguidores con respecto a una tarea específica.

Sin embargo, Chaleff (1997) estableció tres razones que los seguidores deben entender para asumir esta responsabilidad: primera, los seguidores deben entender su poder y cómo usarlo. Los seguidores tienen más poder de lo que ellos normalmente piensan. Ellos necesitan entender la fuente de su poder, a quienes ellos sirven y qué herramientas tienen para llevar a cabo la misión del grupo. Segunda, los seguidores deben apreciar la importancia de los líderes y sopesar las críticas como contribuciones que ellos hacen a los esfuerzos de los seguidores. Estos

deben aprender a minimizar fuerzas y a crear un clima en el cual las fuerzas de los líderes servir mejor al propósito común. Y tercera, los seguidores deben entender la seducción y las trampas que tiene el poder de liderazgo.

Para esta investigación, el seguidor será entendido como: “una persona que reconoce el líder como una continua fuente. **Fuente especificada no válida.**

Los seguidores son vitales en toda situación, porque ellos son los que legitiman al líder, al representa la mayor fuente de poder que el líder puede obtener. El líder debe tomar consciencia de que la relación con sus colaboradores es la variable crucial en toda situación de liderazgo. Si los colaboradores deciden no seguir al líder, su jerarquía y las demandas del entorno pasarán a tener poca importancia. En este caso, habrá un administrador que, según el concepto de autoridad formal, podrá obligar a sus subordinados a realizar las tareas.

En el modelo guía, la madurez de los seguidores es definida como el grado de habilidad, disposición o intencionalidad mostrada durante la realización de las tareas que les fueron asignadas. La madurez no es una característica personal, no es un trazo para evaluar la personalidad, valores y edad, entre otros, sino, la forma de como una persona realiza una tarea en particular. Este concepto de madurez es aplicado en determinadas situaciones y no es una forma permanente de ser. Todas las personas tienen diferentes tipos de madurez, la cual está relacionada con la combinación de grados de habilidad y disposición.

El Centro de Estudios de Liderazgo de los Estados Unidos de Norteamérica, presentó las características de cada uno de estos cuatro tipos de madurez. Las cuatro actitudes relacionadas con los cuatro tipos de madurez son tomadas de la descripción sobre las actitudes del individuo y sociedad en general cuando tiene que realizar una tarea determinada. La madurez se clasifica en: inactiva, reactiva, preactiva e interactiva. La actitud inactiva (M1): es pesimista, muestra poca

motivación para la realización de las tareas, percibe su trabajo como de poca importancia. La actitud reactiva (M2): es de inconformidad e insatisfacción. Las imperfecciones pertenecen a otras personas. La actitud preactiva (M3): procura hacer las cosas de la mejor manera, incentivado a realizar innovaciones sin la debida verificación. La actitud interactiva (M4): influye y acepta la influencia de los demás, sabe hacer sus tareas y gusta de realizarlas

El líder debe tener un diagnóstico de los grados de habilidad de sus seguidores para ejercer el estilo de liderazgo más conveniente para el alcance de objetivos. Así, por ejemplo, para un grupo de seguidores cuya madurez es inactiva M1, será apropiada una buena cantidad de dirección y soporte, el estilo de liderazgo debe ser instructivo (E1) **Fuente especificada no válida..**

#### **4.15. Tipo de Colaboradores**

En 1965, Zalesnik deriva cuatro clasificaciones de colaboradores.

1.- Colaborador impulsivo: la característica principal de un colaborador que intenta dominar su relación con la figura de autoridad a través de la actividad es la rebelión, sin embargo, cuando el colaborador impulsivo y rebelde logra controlar sus propias fantasías, un comportamiento constructivo aparece y el colaborador puede convertirse en espontáneo y valiente. Estas dos últimas características moldean al colaborador y puede utilizar su rebeldía para hablar francamente y presentar sus puntos de vista ante los problemas en el trabajo, evita la conformidad, no solamente por la impaciencia, sino por la urgencia de crear y lograr.

2.- Colaborador Compulsivo: aquel que desea dominancia y control a través de un comportamiento pasivo. La diferencia entre compulsivo e impulsivo, aunque es confusa, radica en que un individuo impulsivo actúa sin pensar, mientras que un individuo compulsivo piensa de manera excesiva antes de actuar demostrando así una conciencia poderosa y fuertes sentimientos

de culpabilidad. Existen cuatro cualidades recurrentes de los colaboradores compulsivos: duda, ambigüedad, agresión oculta y negación de responsabilidad. La duda en los colaboradores compulsivos está presente generalmente en el desarrollo de su carrera profesional, es decir en las decisiones que debe tomar y la profesión o cargos que debe perseverar. La ambigüedad se presenta especialmente en la contradicción de sus propias emociones hacia objetos o eventos específicos. La tercera de las cualidades es la agresión oculta, donde el colaborador genera intencionalmente argumentos que provocan conflicto. Los motivos del colaborador provienen de un desbalance entre sus propios deseos de dependencia e independencia. La cuarta de las cualidades, es la negación de responsabilidad, la cual se refiere a que los conflictos, problemas y las emociones negativas provienen de fuera del individuo y no de su interior.

3.- Colaborador masoquista: consiste en sentir placer en el dolor y que el verdadero masoquismo es un problema emocional; aquel que es masoquista es el que desea el dolor sometándose al control y asertividad de la autoridad (motivación inconsciente). Este tipo motivación es generalmente de autodestrucción y lo logra a través de provocar a otros, se encuentra siempre involucrado en accidentes en la organización, es quien siempre se encuentra molesto con su jefe (figura de autoridad) pero solamente logra herirse asimismo logrando lapsos de atención o tomando riesgos innecesarios.

4.- Colaborador retraído: estos representan un resultado de lograr trasladar la atención del mundo exterior hacía ellos mismos. Este comportamiento proviene de la falta de confianza, aquí el mundo se ve malévolos y por lo tanto el individuo se tiene que retraer de él, presenta una seria dificultad en su relación con sus superiores, presenta falta de confianza, interés e involucramiento que lo hace difícil de influenciar, hace lo que se le pide pero sin ningún interés, contribuye poco al cambio y es poco innovador, puede manejar muy bien la rutina, pero hace

muy poco más allá de las demandas necesarias de su trabajo; entre otras características del colaborador retraído, este parece leal y además parece que aceptara los estándares existentes

En 1992, Kelley, es el segundo autor en referirse a los colaboradores, describe cinco estilos de colaboradores basado en dos dimensiones las cuales definen la manera en que ellos actúan. La primera dimensión se refiere a la manera en que piensan, en si son independientes o dependientes en la forma en que piensan y la segunda dimensión se refiere a: si son pasivos o activos a la hora de involucrarse en los asuntos de la organización. De estas dos dimensiones surgen cinco estilos de colaboradores: los pasivos, los conformistas, los alineados, los pragmáticos y los efectivos

a) Estilo pasivo: también llamado la oveja, el colaborador de este estilo no exhibe un pensamiento crítico ni una participación activa en la organización, no tiene iniciativa ni sentido de responsabilidad, se deja llevar por su líder. Generalmente los colaboradores pasivos son el resultado de líderes supremamente controladores, autoritarios y coercitivos.

b) Estilo conformista: también llamado, es el colaborador que 'dice si a todo', son positivos, siempre están del lado del líder y siempre buscan de su líder que piense por ellos, que les de dirección y visión, estos colaboradores siempre tienen energía para hacer lo que su líder les pide que hagan y una vez lo hacen, vuelven a su líder preguntando que más pueden hacer, es activo pero dependiente, participa activamente sin pensar o tener en cuenta las consecuencias, dice si a todo lo que le pide su líder.

c) Estilo alienado: es el colaborador que piensa por sí solo, pero tiene demasiada energía negativa, cada vez que la organización intenta moverse hacia adelante, tiene bastantes razones de porque ni la organización ni el líder deberían hacerlo, de igual forma, son inteligentes, tienen

energía, pero no la utilizan positivamente para ir hacia la dirección correcta, que ellos creen que son los únicos en la oficina que son capaces de enfrentar a sus jefes.

d) Estilo pragmático: este tipo de colaborador siempre está viendo como están las cosas y se ajusta a su entorno y una vez determinan hacia donde se dirige su entorno ajustan su comportamiento y se dirigen hacia donde se dirige el entorno, nunca serán los primeros en acompañar una decisión, pero siempre estarán acompañando las decisiones que tome la organización o sus líderes; tiene todas las dimensiones y se puede ajustar a cualquier situación por la que esté pasando la organización, él solamente espera a ver cuál es la situación y ajusta su comportamiento a dicha situación.

e) Estilo efectivo: también llamados los colaboradores estrella, pues piensan por sí mismos, tienen energía positiva y son activos. Ellos evalúan todas las decisiones de su líder y si acuerdan con el líder, le dan todo su apoyo y si no acuerdan con el líder, entonces desafían al líder siempre de forma apropiada y ofreciendo alternativas de solución; tratan a todo el mundo por igual sin importar su cargo, además que nunca intentan evadir ni el riesgo ni el conflicto, son activos y piensan críticamente. Fuente especificada no válida.

#### **4.16. Tipo de Respuesta al Cambio**

En la mayoría de las organizaciones o empresas siguen enfrentados a problemas, aunque de modo más particular, acerca del recurso humano, al momento de innovar, las personas toman ciertas actitudes que terminan siendo una barrera para el proceso. Lawrence Polsky detectó estas actitudes y generó una serie de consejos para saber cómo enfrentarse a ellas con efectividad.

1. La gente asustada: La palabra cambio puede significar nuevos roles, nuevas habilidades, nuevas responsabilidades, ambiente y/o relaciones. Estas personas necesitan que las escuchen y les brinden tranquilidad.

2. La gente apática: Son personas que son indiferentes a sus objetivos y que no se interesan en los cambios, porque no se sienten parte de ellos. El desafío del líder ante tal actitud es hacerles entender que el cambio es real y que les afectará o beneficiará a todos.

3. La gente atareada: Se sienten abrumadas ante cualquier cambio; sienten que es más trabajo para ellos, en circunstancias que ya se sienten sobrepasados con sus labores. Por lo que el líder debe de hacer una revisión de la realidad, apoyo y seguridad.

4. Ilusos: Algunos empleados piensan en una mejora “color de rosa” y piensan que el cambio siempre va a ser genial, aunque en principio todo será más complejo.

5. Pretender: Tienen buenas intenciones, dan una buena impresión cuando está el directivo o líder, pero la realidad es que no le interesa para nada. Fuente especificada no válida.

#### **4.17. Resistencia al Cambio**

Cambiar es pasar de un estado a otro, es la transición de una situación a otra; implica transformación, alteración, interrupción y ruptura. Está por todas partes: organizaciones, ciudades, habilidades personales, productos y servicios, y en el clima, incluso en nuestra vida diaria, por ejemplo, si la calle que tomamos para llegar a nuestro trabajo está cerrada por obras y tenemos que buscar otra ruta ello implica un cambio desagradable, todo cambio significa encontrar nuevos caminos, enfoques y soluciones.

La transformación puede ser gradual y constante o rápida e impactante, es cuestión de velocidad y de profundidad; todo cambio implica algo diferente, rompe el estado de equilibrio de la situación anterior y lo sustituye por un estado provisional, incómodo y de tensión, en las organizaciones los cambios ocurren a cada instante, en su exterior, los clientes cambian de preferencias y hábitos de compra, los proveedores modifican las características y los precios de las materias primas; los prestadores de servicios imponen diferentes condiciones y esquemas de



trabajo; los competidores cambian de estrategia; los sindicatos demandan nuevas reivindicaciones; el gobierno reforma las leyes, y así interminablemente.

Puertas adentro, las empresas necesitan modificar procesos de trabajo, renovar maquinaria y equipo, modificar las materias primas y mejorar las normas de calidad; además, las personas deben adquirir nuevos conocimientos y habilidades, deben desarrollar y mejorar productos y servicios, y perfeccionar estrategias. Todo esto tampoco termina. Así, toda organización está sujeta a numerosos factores externos e internos que cambian incesantemente.

Los responsables de administrar las actividades de transformación en las organizaciones se llaman agentes de cambio. Pueden ser administradores, trabajadores o consultores internos o externos; quien siempre ha vivido en organizaciones inmutables y estáticas, cerradas y herméticas, donde las cosas nunca cambian, jamás aprenderá a innovar como hacen las compañías excelentes.

Las organizaciones tradicionales obstaculizan tanto la libertad de las personas que éstas se acostumbran a trabajar con viseras que sólo los dejan buscar la continuidad y hacen del conservadurismo y la tradición una filosofía de trabajo. Como no están acostumbradas al cambio ni preparadas para él, las personas lo ven como algo extraño, que implica situaciones no previstas y riesgo de fracaso. Así, lo novedoso se convierte en un misterio, en un peligro del que es conveniente huir porque pone en entredicho el statu quo y la seguridad psicológica de las personas.

Para que el cambio ocurra es necesario que exista un ambiente psicológico propicio, una cultura organizacional adecuada, un estímulo individual y grupal para mejorar y alcanzar la excelencia de la organización. Muchos esfuerzos de cambio organizacional son exitosos, mientras otros terminan en fracasos rotundos que consumen más tiempo del previsto, deterioran

la moral y requieren esfuerzos adicionales de los gerentes para convencer a las personas y resolver conflictos emocionales derivados del cambio mal planeado. Las actividades de cambio organizacional casi siempre topan con alguna resistencia, no sólo de los empleados, sino también de muchos gerentes e incluso directivos (Organ, 1988).

Las personas enfrentan el cambio de diferentes maneras, pueden reaccionar de manera positiva, con una postura de simple aceptación, movidas por los argumentos de la organización, o asumir una actitud proactiva, es decir, no sólo aceptan el cambio, sino que toman la iniciativa para que ocurra; por otra parte, las personas pueden reaccionar en forma negativa ante los cambios en la organización: pueden cambiar simplemente porque se ven obligadas o coaccionadas a hacerlo o adaptarse mediante un comportamiento rutinario; sin embargo, también pueden responder en forma negativa, con una actitud defensiva que busca mantener el statu quo, o incluso tratar de obstruir de manera velada o abierta cualquier intento de cambio; la resistencia al cambio puede ser consecuencia de factores lógicos, psicológicos o sociológicos.

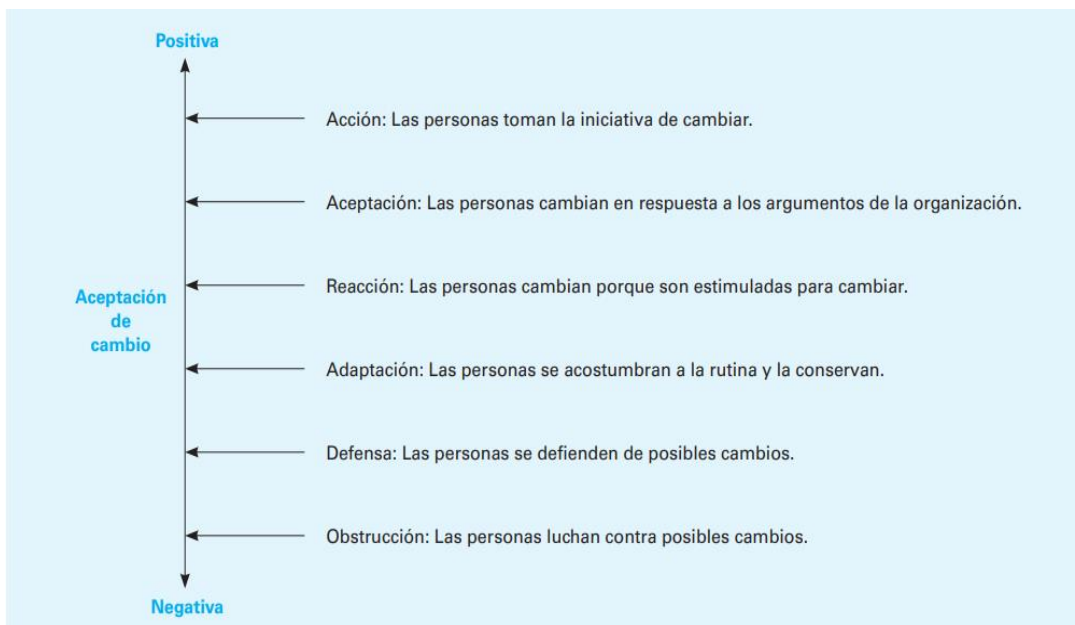
Aspectos lógicos. La resistencia lógica se deriva del tiempo y el esfuerzo requeridos para que una persona se adapte al cambio y a los nuevos deberes y tareas que debe aprender. Éstos son los costos reales que se imponen a las personas, cuando las personas piensan que el cambio les favorecerá a la larga estarán dispuestas a pagar la inversión a corto plazo.

Aspectos psicológicos. Son las actitudes y sentimientos de resistencia hacia el cambio. Las personas pueden temer lo desconocido, desconfiar del liderazgo del gerente o percibir que su empleo está en riesgo; aun cuando la organización piense que estos temores son infundados, debe reconocer que existen.

Aspectos sociológicos. La resistencia sociológica es lógica desde la perspectiva de los intereses de grupo y de los valores sociales; estos últimos son fuerzas poderosas que deben ser

tomadas en cuenta. Algunas alianzas políticas, posturas sindicales encontradas y valores de diferentes comunidades pueden afectar el comportamiento de las personas ante los cambios; por ejemplo, algunos compañeros podrían ser despedidos a causa de los cambios, en este caso las personas pueden preguntarse si el cambio es congruente con sus valores sociales o si deben mantener el espíritu de equipo (Schermerhorn, 1995).

#### Grados de aceptación del cambio



No siempre es fácil aceptar el cambio y contribuir a su avance, la resistencia de las personas y las organizaciones a los cambios no es nueva, este hecho es, de cierta forma, alentador y positivo. Si no hubiese resistencia alguna al cambio, el comportamiento organizacional sería aleatorio y caótico; el rechazo induce al comportamiento cierto grado de estabilidad y predictibilidad, pero tiene una enorme desventaja: impide la adaptación y el progreso. Existen varias formas de resistencia al cambio. La resistencia puede ser abierta o velada, explícita o implícita, inmediata o diferida. Cuando es abierta, explícita e inmediata, la resistencia se puede identificar fácilmente por sus manifestaciones, el reto se presenta cuando el rechazo es velado, implícito o diferido.

La resistencia al cambio puede ser superada, pero no se deben subestimar las reacciones de las personas ni menospreciar el hecho de que ellas pueden influir en forma positiva o negativa en otros individuos y grupos durante la implantación del cambio.

Comunicación y educación. La resistencia se puede superar o disminuir por medio de la comunicación con las personas para ayudarlas a comprender la lógica, la necesidad y el proyecto de cambio. El proceso de comunicación puede incluir reuniones, discusiones, presentaciones a grupos, informes y memorandos; si la fuente de la resistencia es la falta de comunicación o la información precaria, deberán aclararse todas las dudas para acabar con la resistencia.

Las empresas que tienen éxito en sus programas de cambio son aquellas que comunican claramente dos hechos básicos a su personal: el primero es la posición que la organización ha logrado en el mercado con sus actuales métodos y procesos de trabajo, y el riesgo de enfrentar pérdidas y perjuicios si se mantiene en la posición actual; cuando la resistencia al cambio se basa en información inadecuada o análisis inexactos, el programa de comunicación es lo más indicado. Éste exige que haya una buena relación entre los iniciadores del cambio y los que se resisten a él.

Participación e involucramiento. Las personas deben estar inmersas en el proceso de cambio antes de que éste ocurra, una persona difícilmente se resistirá a un cambio si ha participado en las decisiones. Aquellos que emprenden el cambio deben involucrar a quienes se resisten en alguna parte del proyecto y de su aplicación, y escuchar con atención las sugerencias.

La participación en el esfuerzo de cambio neutraliza la resistencia, las personas involucradas empiezan a participar intensamente y dejan de ser sujetos pasivos; esto representa un profundo cambio en la filosofía y la cultura organizacionales, pues la participación y la implicación emocional de las personas reflejan una posición eminentemente democrática; El

compromiso personal e íntimo de todos los involucrados es fundamental para que el cambio tenga éxito.

Facilidades y apoyo. La resistencia puede ser superada si se dan facilidades y apoyo a las personas para que se adapten al cambio, esta puede incluir asesorías, capacitación interna sobre las nuevas funciones, planes de desarrollo y adquisición de nuevos conocimientos y habilidades a fin de preparar a las personas para la innovación. La organización arma a su personal con herramientas y técnicas para aplicar los cambios e innovar. El programa de facilitación y apoyo es útil cuando el miedo y la ansiedad son el fundamento de la resistencia; el inconveniente es que puede requerir mucho tiempo, dinero y paciencia.

Negociación y acuerdo. Consiste en ofrecer algo de valor por aceptar el cambio, a los resistentes, activos o potenciales, con incentivos compensatorios; la negociación y el acuerdo son una forma de intercambio que resulta indicada cuando es claro que alguien perderá con el cambio y cuando su poder de resistencia es significativo; la negociación es necesaria cuando la resistencia proviene de una fuente poderosa, desventaja el costo.

Manipulación y cooptación. En muchas situaciones se puede echar mano de maniobras secretas para influir en las personas. Manipular significa utilizar información y hechos en forma selectiva y conscientes un intento de influir veladamente en las personas. Algunos ejemplos de manipulación son distorsionar los hechos para que llamen más la atención, ocultar información desagradable y correr falsos rumores para inducir a las personas a aceptar los cambios. Por otra parte, la cooptación es una forma de manipulación, pero con participación

Cooptar a un grupo significa dar un papel importante a uno de sus líderes o a una persona que merece el respeto del grupo. no es una forma de participación, pues los iniciadores del cambio no desean recibir sugerencias del cooptado, sino sólo su aceptación o anuencia.

Coacción. La resistencia puede atacarse mediante tácticas de coacción, como las amenazas explícitas o implícitas (como la posibilidad de perder el puesto o un ascenso), los despidos y las transferencias de personal. Cuando la rapidez es esencial y los cambios no son populares, la coacción puede ser la única opción. Es muy arriesgado usarla, porque las personas quedan profundamente heridas y resentidas cuando se ven obligadas a cambiar. Sus ventajas y desventajas son semejantes a las de la manipulación y la cooptación (Adler, 1991).

#### Estrategias para superar la resistencia al cambio

ENFOQUE	CONTENIDO	CUÁNDO UTILIZARLA
Comunicación y educación	Explicar la necesidad y la lógica del cambio a las personas, los grupos y la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cambio es eminentemente técnico.</li> <li>• Las personas necesitan información para comprender el cambio.</li> <li>• La información sobre el cambio es ambigua e inexacta.</li> </ul>
Participación e involucramiento	Solicitar a las personas que ayuden a diseñar y aplicar el cambio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas deben sentirse involucradas en el cambio.</li> <li>• El cambio requiere información proveniente de las personas.</li> </ul>
Facilitación y apoyo	Ofrecer capacitación, apoyo emocional y comprensión a las personas afectadas por el cambio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cambio implica a varios departamentos.</li> <li>• El cambio requiere la reasignación de recursos.</li> <li>• Las personas se resisten debido a problemas emocionales o de adaptación personal.</li> </ul>
Negociación y acuerdo	Negociar con los resistentes y aceptar sugerencias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El grupo tiene poder para la aplicación.</li> <li>• El grupo puede perder algo con el cambio.</li> </ul>
Manipulación y cooptación	Dar a las personas clave funciones importantes en el diseño y la aplicación del cambio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas tienen poder para resistirse al cambio.</li> <li>• Las otras estrategias de cambio no funcionan bien.</li> <li>• Las otras estrategias de cambio tienen un costo muy elevado.</li> </ul>
Coacción	Amenazar con la pérdida del puesto o de un ascenso, con una transferencia o incluso con la pérdida del empleo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando la rapidez es esencial para enfrentar la crisis.</li> <li>• Los iniciadores del cambio tienen poder sobre las personas.</li> <li>• Otras tácticas de cambio no han dado resultados.</li> </ul>

#### 4.18. Posicionamiento Frente al Cambio

El cambio organizacional involucra a toda la organización y exige ciertos pasos, como el reconocimiento del problema, la identificación de sus causas, la búsqueda de estrategias y la evaluación del cambio. Una de las complicaciones más comunes consiste en recopilar datos sobre la rutina de la organización. Los indicadores sobre rotación, absentismo, huelgas, disputas sindicales y productividad reflejan el estado general de salud de la organización.

Cuando un problema es localizado y reconocido, el siguiente paso es descubrir sus causas. La técnica más común es preguntar a las personas por qué están insatisfechas, estresadas o descontentas. Se trata de reunir información por medios informales, como charlas, o por medios formales, como entrevistas, cuestionarios u observación personal, La identificación de las causas abarca distintos niveles: las personas, las relaciones interpersonales, los grupos de trabajo o la organización como sistema.

Puestos. Cuando se sospecha que los puestos que ocupan las personas son el problema, se puede utilizar algún tipo de esquema descriptivo; relaciones interpersonales. Existe un gran número de esquemas que se concentran en los aspectos interpersonales del puesto o en las relaciones entre unidades o grupos y dentro de ellos. la organización como un todo. Algunos cuestionarios abordan asuntos interpersonales u organizacionales

Una vez identificado el problema, la siguiente etapa consiste en determinar los remedios para resolverlo, casi siempre la solución implica un cambio: Estructural. Implica modificaciones en el diseño de los puestos o en algún aspecto físico de la actividad o del lugar de trabajo; de procedimiento. Se enfoca en el proceso, ya sea que se sumen actividades o se enriquezca el puesto para hacerlo más variado, interesante o significativo para quien lo ocupa; interpersonal. Utiliza las técnicas estructurales para realizar cambios de conducta o de procedimiento cambio de estructura implica reestructurar el grupo o la cadena de mando.

Indicadores del diagnóstico de cambios.



El proceso investigación-acción es un modelo de cambio basado en la recopilación sistemática de datos, seguida de una acción basada en lo que indica la información analizada.<sup>32</sup> Su importancia radica en que ofrece una metodología científica para planear y administrar el cambio. Este proceso sigue cinco etapas semejantes a las del método científico: diagnóstico, análisis, realimentación, acción y evaluación, en medio de tantos cambios, las organizaciones también necesitan cambiar para mantenerse viables y competitivas.

La administración del cambio organizacional no está completa sin el desarrollo organizacional (DO); es un término que engloba un conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas (Mendonça, 2001).

En el pasado, los factores decisivos para el éxito de las organizaciones eran el tamaño de la empresa, la claridad de las funciones, la especialización y el control. Hoy los factores críticos son la velocidad, la flexibilidad, la integración y la innovación

Las organizaciones siempre están preocupadas por planear y aplicar cambios que mejoren su desempeño y que las hagan más competitivas en un contexto mundial de cambios e



innovación. No obstante, cualquier modificación significativa dentro de las organizaciones casi siempre genera enormes problemas administrativos y humanos, el desarrollo organizacional es un enfoque de cambio planeado que se concentra en cambiar a las personas, así como la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo, hace hincapié en el cambio cultural como base para el cambio organizacional; es decir, modificar la mentalidad de las personas para que éstas puedan revitalizar a la organización (Johnston, 1995).

Los agentes de cambio utilizan varios métodos de desarrollo organizacional para reunir datos, hacer el diagnóstico de la organización y planear la acción de intervención. En general, estas técnicas y enfoques se utilizan en conjunto. Los principales son: Entrenamiento de la sensibilidad, Asesoría del proceso, Construcción de equipos, Reuniones de confrontación.

La innovación es el proceso de crear algo que tenga un valor significativo para una persona, grupo, organización, industria o sociedad. Es la aplicación de la creatividad, que consiste en usar las ideas apropiadas para producir algo que mejore la actividad humana. Es el primer paso de la innovación. Aunque diferentes, los conceptos de creatividad e innovación suelen usarse indistintamente cuando se habla de la renovación de las organizaciones.

Las organizaciones de alto desempeño relacionan la innovación con la creatividad y la generación de oportunidades y bienes, por ejemplo, la creación de nuevos productos, servicios, procesos, mercados y diseños que generan valor. La innovación incluye el diseño organizacional, el diseño de procesos, la tecnología, las recompensas, la administración del conocimiento, el desempeño humano, el desarrollo de productos y mercados y el avance cultural (Beauchamp, 1993).

Fomentar una cultura de aprendizaje y cambio, hoy día, el aprendizaje y el cambio son aspectos esenciales que sustentan la renovación y el éxito de las organizaciones. El compromiso

con el aprendizaje y la comprensión del estilo de aprendizaje organizacional sólo pueden florecer en una cultura participativa y solidaria; para crear una cultura de aprendizaje en la organización son indispensables seis condiciones.

**Desarrollar un conjunto de ideas compartidas:** cuando la organización construye una cultura enfocada en la capacidad para aprender, confirma el valor del aprendizaje y fomenta que las personas compartan ideas.

**Desarrollar la competencia organizacional:** se refiere a los medios que utilizan los gerentes y los líderes para fomentar el desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades de sus subordinados.

**Esclarecer las consecuencias:** uno de los elementos más poderosos de una cultura de aprendizaje es la comprensión clara de las consecuencias de lo aprendido y lo no aprendido, las personas suelen hacer aquello por lo que son recompensadas y evitar aquello por lo que son sancionadas.; las consecuencias deseables mejoran la cultura de aprendizaje.

**Configurar procesos de gobierno.** Los procesos de gobierno son las estructuras, los procesos de toma de decisiones y las estrategias de comunicación que utiliza la organización.

**Desarrollar capacidad para el cambio:** los avances tecnológicos tienen efectos importantes en la creación de una cultura de aprendizaje. El primero es la generación de ideas con impacto, como la localización de centros de excelencia. El segundo es la generalización de las ideas a través de las fronteras organizacionales.

**Desarrollar liderazgo para el aprendizaje:** la máxima expresión de la capacidad de aprendizaje organizacional son los líderes que enseñan a las personas a aprender continuamente, pueden realizar esas actividades si cuentan con un modelo de cultura de aprendizaje que fomente el intercambio de ideas entre personas y unidades.

Incertidumbre sobre el cambio El primer aspecto de la incertidumbre sobre el cambio se enfoca en el cambio mismo. Recordemos que los mapas mentales y los patrones de conducta de las personas existen porque funcionaron en el pasado. En la medida en que el ambiente se modifica y lo que antes funcionaba comienza a fallar, los individuos comienzan a cuestionar la validez futura de sus actuales mapas mentales y patrones de conducta. Sin embargo, la investigación indica que si las personas únicamente tienen evidencia de que sus mapas mentales anteriores están fracasando sin tener una idea clara de cómo deberían ser los nuevos mapas correctos, tienden a permanecer con lo que conocen, es decir, suelen mantener los antiguos mapas, aunque estén conscientes de que tienen fallas. En otras palabras, algo (aunque con errores) es mejor que nada; mientras los individuos no estén seguros respecto de hacia dónde deberían dirigirse, seguirán haciendo lo que saben, aunque sepan que ello se ha vuelto inconveniente. Incluso cuando reconozcan la necesidad de cambiar porque las cosas ya no funcionan como antes, mientras no dispongan de una alternativa clara, a menudo intensificarán sus esfuerzos por continuar con lo que saben hacer bien.

Incertidumbre sobre el resultado Otro motivo por el cual los seres humanos no son capaces de moverse es la incertidumbre acerca del resultado del cambio. En otras palabras, los individuos se preguntan a sí mismos: “Aunque sepa hacia donde me dirijo, ¿qué seguridad tengo de que vayan a ocurrir cosas positivas (o negativas) cuando yo llegue ahí? Por ejemplo, ¿qué resultados obtendría al pasar de un estilo de dirección impositivo a otro persuasivo? Cuanto más confusas sean sus respuestas ante esta clase de preguntas, menos probable será que usted cambie.

Incertidumbre sobre lo que requiere; el tercer aspecto de la incertidumbre ante el cambio tiene que ver con los requerimientos para lograrlo. Es decir, ¿qué tan seguro es que quienes tienen que realizar el cambio cuenten con aquello que se necesita para llevarlo a cabo? ¿Creen

poseer el conocimiento, las destrezas y los recursos necesarios para ponerlo en marcha? Si ellos no creen tener lo necesario, es poco probable que realicen el cambio, aun cuando aprecien la enorme recompensa que les espera si logran cambiar (Hitt, 2006).

#### **4.19. Dimensiones del Liderazgo**

El aprendizaje organizacional es una capacidad dinámica que involucra la exploración de nuevo conocimiento y la explotación del conocimiento actual de la empresa, a través de procesos de adquisición de conocimiento, distribución, interpretación y memoria organizacional, con el fin de modificar su estructura cognitiva e influir positivamente sobre los resultados empresariales; se presenta como un proceso dinámico de renovación estratégica que ocurre en múltiples niveles (individual, grupal, organizacional) a través de procesos psicológicos y sociales de intuición, interpretación, integración e institucionalización del conocimiento; involucra el cambio en el pensamiento, en la acción individual y compartida, y cuando se institucionaliza se aloja en repositorios no humanos como rutinas, sistemas, estructuras, cultura y estrategias.

El desarrollo de esta capacidad depende de múltiples factores, tales como la existencia de una visión compartida, la apertura mental y experimentación, el pensamiento sistémico, el trabajo en equipo, la comunicación, la integración del conocimiento y el liderazgo o compromiso directivo con el aprendizaje; de forma particular, el liderazgo puede ayudar a fomentar un clima de aprendizaje a través de comportamientos como la búsqueda de realimentación, la apertura hacia la crítica, la aceptación de errores y el empoderamiento de los empleados para que tomen decisiones y asuman riesgos. El liderazgo puede facilitar el aprendizaje cuando se orienta al desarrollo de las personas y genera un ambiente que motiva a los individuos a descubrir los patrones y suposiciones que subyacen en la realidad organizacional y a asumir la responsabilidad del propio aprendizaje para tomar mejores decisiones.

Particularmente, el modelo de liderazgo de rango completo (MLRC) plantea tres estilos de liderazgo predominantes: el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el liderazgo pasivo o *laissez-faire*; el líder transformacional es aquel que motiva a sus seguidores al logro de un resultado más allá del esperado, inspira confianza, lealtad y admiración por parte de sus seguidores para que estos subordinen sus intereses individuales a los del grupo, gracias a que se enfoca en las cualidades intangibles como la visión, los valores compartidos y las ideas que motivan el cambio. Las cuatro dimensiones de este estilo de liderazgo son el carisma o influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada.

El líder transaccional es aquel que motiva a sus seguidores otorgando recompensas por las labores realizadas e interviene cuando las cosas no marchan correctamente con el fin de reprender o castigar a los subordinados (Pons y Ramos, 2012), facilita la buena marcha de la organización, mejora la productividad y la confianza en los seguidores, pero no suele propiciar el cambio (Berdecía et al., 2013). Este tipo de liderazgo suele lograr la obediencia de los seguidores, pero es poco probable que genere el entusiasmo y compromiso del equipo con los objetivos, las dimensiones del liderazgo transaccional son la recompensa contingente (interacción entre el líder y seguidores basada en un intercambio) y la gestión activa y pasiva por excepción (vigilancia del cumplimiento de los estándares).

El estilo *laissez-faire* se refiere al líder que evita intervenir en los procesos del equipo no suele realizar intercambios, usar la autoridad o tomar decisiones y generalmente no desarrollan acciones de realimentación, recompensas o motivación a los seguidores.

Estos tres estilos, el liderazgo transformacional presenta varias características que pueden facilitar el aprendizaje colectivo en las organizaciones. Varias investigaciones concluyen que el

liderazgo transformacional es una forma diferente de liderazgo que permite obtener mejores resultados, toda vez que empodera a sus seguidores, aumenta la confianza, incrementa los niveles de autovaloración, autoeficacia, autoadministración, aumenta la creatividad y la capacidad para asumir riesgos, favorece la innovación, la calidad y el mejoramiento continuo. Se considera entonces que el liderazgo transformacional puede influir positivamente sobre el aprendizaje organizacional, pero es posible que cada dimensión de este estilo de liderazgo presente un impacto diferente (Lopez, 2017).

El liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión, todas las personas que no se distinguen por ser líderes natos y tengan la responsabilidad de dirigir un negocio deberán aprender a desarrollar ciertas cualidades y conocimientos que conforman el perfil del líder.

Conocimientos tecnológicos. Es indispensable un amplio conocimiento del área, de las funciones, el producto y/o el servicio de la empresa a dirigir, ya que difícil-

mente se podrá delegar autoridad o conseguir el respeto y motivación del personal si no se domina el ámbito de trabajo en el que se desarrolla la función directiva. Por otra parte, es imprescindible mantenerse actualizado para mejorar la calidad del producto o servicio.

Conocimientos administrativos. La aplicación del proceso administrativo es primordial para afrontar la globalización. Ishikawa, padre de la calidad total, opina que “la calidad empieza con educación y termina con educación”. Obviamente la preparación administrativa incluye también conocimientos de tipo humanístico para establecer el clima organizacional más adecuado, trabajar en equipo y relacionarse con el personal.

Competencias personales. Visión; los grandes líderes están apasionados y comprometidos con una visión que confiere sentido y dirección a sus seguidores. Guiar, impulsar y alcanzar son

acciones características de un líder con visión, si no existe una visión no existirá un enfoque claro y consistente hacia dónde dirigirse; la visión con trascendencia es una de las mayores responsabilidades de los líderes. Autocontrol. Consiste en el control de los impulsos, en mantener la serenidad, en actuar con objetividad para inspirar confianza a los subordinados. El dominio de uno mismo implica una gran disciplina para no ser esclavo de los impulsos y tener la capacidad moral para ejercer la autoridad.

Seguridad en sí mismo. La confianza en sí mismo nace de la certeza del dominio propio y del conocimiento del área y de las situaciones que se van a dirigir. Obtener la confianza de los demás requiere de la confianza en uno mismo

Creatividad e iniciativa. Una característica primordial en el líder es la iniciativa. Tomar decisiones acertadas, resolver conflictos, establecer un clima de trabajo que motive a la gente y todas las labores del empresario se fundamentan en la facultad de tener iniciativas que proporcionen y faciliten el logro de los objetivos de la organización.

Sentido común. Si algo necesita un ejecutivo es sentido común para delegar y ejecutar correctamente, para adaptarse al cambio, para tratar a su gente como le gustaría que le trataran a él, para entender a los clientes para establecer estructuras sencillas y realiza todas las funciones del dirigente.

Actitud positiva. El optimismo va de la mano con una actitud positiva, lo que se traduce en alegría, gentileza y amabilidad para con los demás. Un jefe déspota y pesimista raramente conseguirá el apoyo de su gente. Uno de los factores motivadores más sencillos y absolutamente gratuitos es la sonrisa, que constituye el mejor ingrediente para realizar bien el trabajo y establecer un ambiente de cordialidad y confianza.

Sinceridad, justicia y lealtad. Si la lealtad, la confianza y la sinceridad de los empleados son valores indispensables para el éxito de la empresa, es obvio que dichos valores deben ser ejercidos por el líder en su actitud y comportamiento hacia la organización, los proveedores y los clientes internos y externos. Una conducta sincera y justa engendra en el personal compromiso y lealtad hacia la empresa (Münch, 2010).



#### **4.20. Liderazgo y Personalidad.**

Desde hace muchos años atrás, el interés por entender el éxito o fracaso de las organizaciones ha motivado el análisis e investigación de los factores que influyen de manera significativa en los resultados que estas puedan obtener. Uno de los más estudiados ha sido el Liderazgo, ya que es indudable su dependencia directa con el desempeño de toda organización. El comportamiento de los líderes afecta la motivación de sus subordinados y al mismo tiempo influye en el resultado de una tarea; es una manera de inspirar a otros a completar tareas importantes e involucra la definición de un enfoque de gestión claro hacia los empleados y animarlos a seguir al líder para cumplir las metas de la organización.

Partiendo de una de las definiciones básicas de Liderazgo, es la influencia interpersonal, ejercida en una situación, y dirigida, a través de los procesos de comunicación, hacia el logro de



una meta o metas específicas; una de las herramientas más utilizadas en los últimos años para medir los rasgos de la personalidad es el Modelo de los Cinco Factores de la personalidad (o BIG FIVE); un método, integral para la exploración sistemática de la personalidad global y que básicamente lo constituyen los siguientes factores:

Extroversión: Tendencia a ser extravertido, enérgico, activo y buscador de nuevas emociones

Agradabilidad: Tendencia a ser amable, gentil, de confianza, confiable y cálido.

Escrupulosidad: Está relacionada con dos facetas principales: orientación al logro y fiabilidad.

Neuroticismo: Tendencia a ser ansioso, temeroso, deprimido y de mal humor.

Apertura a Nuevas Experiencias: Representa la tendencia a ser creativo, imaginativo, perceptivo, y reflexivo.

Los estudios relacionados al liderazgo han considerado cuatro factores de un líder: (a) Poder de Influencia, (b) Comportamiento, (c) Rasgos y (d) Contexto Situacional, que evalúa las relaciones de un líder con otros (subordinados, superior y pares); sin embargo, existen dos estilos de liderazgo que dependen de la respuesta de comportamiento de los seguidores: transformacional y transaccional.

De acuerdo a Li, Tan, y Teo, el liderazgo transformacional trata de inducir en el seguidor, un comportamiento deseado a través de estimulación intelectual o inspirando a los seguidores a ignorar sus propios intereses para alcanzar un propósito colectivo; por otro lado Bass identificó cuatro dimensiones dentro del estilo de liderazgo transformacional:

(a) Influencia Idealizada, que hace referencia a los líderes que tienen altos estándares de moral y conducta ética, son mantenidos en alta estima y generan lealtad de sus seguidores.

(b) Motivación Inspiracional, se refiere a los líderes que poseen una fuerte visión del futuro, basada en valores e ideales; los comportamientos que caen dentro de esta categoría incluyen estimulación de entusiasmo, construcción de confianza e inspiración usando acciones simbólicas y lenguaje persuasivo.

(c) Estimulación Intelectual, que hace referencia a líderes que desafían las normas organizacionales, fomenta el pensamiento divergente y empuja a los seguidores a desarrollar estrategias innovadoras.

(d) Consideración individual, es el comportamiento que se enfoca en reconocer las necesidades de desarrollo y crecimiento individuales de los seguidores; las dimensiones de Influencia Idealizada y Motivación Inspiracional están altamente correlacionadas y algunas veces combinadas forman una medición del carisma.

Muchos estudios han demostrado que la personalidad influye de manera significativa en algunos atributos del Liderazgo, en ciertos casos se han reportado correlaciones no tan fuertes entre estos atributos, así como relaciones no significativas, lo que hace suponer que, este tipo de análisis, a pesar de que parte de fundamentos teóricos sustentados y ampliamente aceptados, constituyen solamente una primera aproximación al entendimiento del liderazgo. Una comprensión más profunda se puede lograr integrando diferentes herramientas de medición, otras teorías de desarrollo humano, otro tipo de atributos que han demostrado tener una influencia sobre el liderazgo, aspectos culturales, entre otros.

Es necesario entonces hacer un análisis más holístico de los factores que pueden influir el liderazgo y todos sus componentes: efectividad del liderazgo, potencial del liderazgo, liderazgo transformacional y/o transaccional, los gerentes de Talento Humano, tomar con cautela los resultados obtenidos en las evaluaciones de rasgos de personalidad y liderazgo dentro de sus

organizaciones y, en la medida de lo posible, ampliar estas evaluaciones con instrumentos de medición alternos, con el propósito de obtener información más precisa para la toma de decisiones. Por otro lado, los académicos interesados en el desarrollo del Liderazgo deben ampliar el análisis para incluir otro tipo de variables que pueden influir en los estilos de liderazgo, así como otros contextos y metodologías de investigación (Manosalvas, 2017).

La creencia generalizada de que los líderes nacen, no se hacen, conduce a analizar la relación entre la personalidad y los dos tipos de liderazgo: transformacional y transaccional. Los resultados por ellos demostraron débiles entre estas relaciones, las cuales se deben a que los comportamientos de liderazgo transformacional y transaccional no son tan heredables, como lo son el liderazgo emergente y el liderazgo efectivo, ya que el liderazgo transformacional y transaccional pueden tener elementos que no son capturados en los análisis en los que se utiliza el modelo de los cinco rasgos de la personalidad.

Si los comportamientos de liderazgo transformacional y transaccional son más transitorios que los rasgos de la personalidad, esto significa que los rasgos pueden predecir la tendencia hacia ciertos comportamientos de liderazgo; y por tanto, la asociación rasgos-comportamiento observado se puede ver debilitada por el entrenamiento de liderazgo, principalmente los comportamientos de liderazgo transaccional que son normalmente enseñados en las escuelas de negocios y de gestión. Una diferencia de liderazgo transformacional que puede ser aprendido de acuerdo con la evidencia empírica subyacente, y al papel que juegan las experiencias de vida en el desarrollo de este tipo de liderazgo.

Se concluyen, que el uso continuo de los cinco grandes rasgos puede limitar el conocimiento del comportamiento manifestado por el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional; se ha planteado que la extroversión puede ser un rasgo importante en la predicción

y la comprensión del liderazgo transformacional y transaccional, dada la solidez obtenida por este factor con ambos tipos de liderazgo, por lo cual, merece la pena explorar sus dimensiones, especialmente el dominio y la emotividad positiva.

La personalidad sigue jugando un papel preponderante en los estilos de liderazgo, y estos siguen siendo motivo de preocupación en las empresas; motivo por el cual, entre otros, es necesario investigar el desarrollo de habilidades de liderazgo en las escuelas de negocios, con el objeto de identificar si el liderazgo puede ser enseñado y qué tipo de habilidades son esenciales enseñar a los participantes de estos programas.

De las diferentes investigaciones realizadas concluir que:

(a) la extroversión es el rasgo de la personalidad más consistente y más duro relacionado tanto con el liderazgo emergente y el liderazgo efectivo, como con los estilos de liderazgo transformacional y transaccional.

(b) los otros cuatro rasgos de la personalidad, aunque están relacionados con el liderazgo y sirven para explicarlo, no lo caracterizan.

(c) el liderazgo transaccional puede ser aprendido, específicamente a partir de dos componentes - la recompensa contingente y la gestión activa por excepción.

(d) otro rasgo que recientemente parece estar asociado con el estilo de liderazgo transformacional es la conciencia, que se caracteriza por individuos tenaces y persistentes, con un fuerte sentido de orientación hacia el trabajo, visión y metas por lograr.

Aún queda por profundizar en investigaciones ulteriores un rasgo de la personalidad prometedora, dada su capacidad para construir escenarios de futuro, la apertura a la experiencia.

(e) los líderes transformacionales son también transaccionales, pero no ocurre lo mismo en el sentido contrario.

(f) no puede afirmarse que el liderazgo sea fruto de la lotería genética, aunque existen líderes que lo son, más por su origen que por su virtud; se postula que se estos se identifican más con los líderes transaccionales.

(g) es posible aprender a ser líder, las experiencias al respecto están más ligadas con el liderazgo transaccional que con el transformacional.

(h) el líder transformacional parece estar más cerca del líder que nace, sin embargo, se requiere investigaciones de carácter longitudinal acerca de este tipo de líderes que pueden identificarse fácilmente, porque son los protagonistas de la historia de la en el entorno de la humanidad local, regional y mundial (Hoyos, 2015).

#### **4.21. Transición de las Teorías de Liderazgo**

El concepto de estrategia deriva del campo militar y viene de la palabra griega “strategos”, cuyo significado es “jefe de un ejército”, lo que equivale a hablar de “comandante” en la jerarquía militar, y corresponde denominar así a quien esté a cargo de un grupo de personas a las cuales dirige, debidamente entrenadas para lograr objetivos específicos; este concepto se aplica en la Administración Estratégica cuando se refiere a organizaciones empresariales, en el sentido de adaptar conjuntamente recursos y capacidades de ellas a un entorno permanentemente variable, en el cual se desempeña dicha organización.

Este ha ido evolucionando en forma secuencial, siendo posible identificar determinadas fases. En una primera, la atención de la administración general o tradicional estuvo en un enfoque que se centraba en el control operativo de las actividades de una empresa, utilizando como base el planeamiento financiero básico. En la evolución a una segunda fase se verifica un planeamiento de actividades más completo, agregándose en esta fase el análisis ambiental y un proceso presupuestario y de asignación de recursos; en lo que se puede denominar tercera fase,

se presenta un cambio importante frente a lo anterior, pues ahora se incorpora un análisis más completo respecto de los mercados objetivos que una empresa ha definido, proponiéndose una evaluación competitiva, y también se agrega en esta etapa una evaluación, desde diferentes puntos de vista, de las opciones que se le presentan a una empresa para lograr sus objetivos. Se llega a una fase final denominada de la Administración Estratégica, que consiste en formular la Estrategia de una empresa basada en la creación de un conjunto de ventajas competitivas, como parte de un sistema de planeamiento sistemático (Saavedra, 2005).

Podríamos definir la motivación como la habilidad para incitar a la acción a los subordinados, de tal forma que trabajen para conseguir los objetivos de la organización. La motivación está directamente relacionada con las emociones del individuo y, normalmente, refleja el esquema de valores, necesidades y creencias de la persona. Mientras tanto, liderazgo sería la habilidad de los directivos para conseguir que los subordinados sigan las directrices marcadas por el directivo (o líder) sin recurrir a acciones de coacción. Implica, por tanto, un sentido positivo ya que son los seguidores quienes deciden implicarse de manera activa y constructiva con los comportamientos y acciones iniciados por el líder.

En los últimos decenios se han sucedido diversas teorías que han intentado explicar cuáles son los factores que explican la motivación. Estas teorías son interesantes en la medida en que nos proporcionan esquemas lógicos para entender los factores que subyacen o explican la motivación. Algunos de estos factores pueden ser operacionalizados, es decir, modificados o alterados, bien de manera directa o bien de manera indirecta, de tal forma que el directivo puede utilizarlos para incrementar el nivel de motivación de su grupo y, por tanto, para que este consiga los objetivos marcados por la organización.

Otros factores dependen casi de manera absoluta del entorno o de los rasgos estables de personalidad de los individuos, por lo que difícilmente pueden ser «manipulados» por el directivo. No obstante, en estos casos es conveniente conocerlos ya que así es posible identificarlos y entender cómo funcionan, lo que puede dar ciertas ventajas a la hora de crear estrategias futuras de motivación o de no caer en estados de desmotivación.

#### Teoría de los incentivos.

Es quizás la teoría más antigua y la más evidente. Confirma que los individuos se mueven (no olvidemos que motivación tiene su origen en el vocablo latino *motivus* o movimiento) porque esperan conseguir un incentivo derivado de su acción. Los directivos deberían, por tanto, definir los incentivos, recompensas o refuerzos positivos capaces de provocar una acción del individuo en dirección a la consecución de los objetivos.

#### Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.

Formulada por el psicólogo norteamericano Abraham Maslow, incide en que los seres humanos tienen necesidades que definen el comportamiento y este viene determinado solo por la existencia de necesidades insatisfechas. Las necesidades satisfechas no inducen al comportamiento, por lo que no son valiosas desde el punto de vista del directivo; esta teoría afirma también que hay unas necesidades más importantes que otras y, por tanto, todas las necesidades humanas pueden organizarse en una jerarquía de tal forma que el individuo siempre trata de satisfacer las necesidades que se encuentran en el escalón inmediatamente superior a las que ya tiene satisfechas.

Según esta jerarquía o pirámide de necesidades, las más básicas son las necesidades fisiológicas, directamente relacionadas con la supervivencia física (hambre, sed, sueño, etc.). En el segundo escalón de la pirámide se concentran las necesidades de seguridad y salud. Entre estas

necesidades se incluye el abrigo, un lugar donde vivir y guarecerse, la necesidad de huir de la enfermedad o de asegurar la salud, o el mantenimiento de la integridad física ante ataques externos. El tercer escalón incluye las necesidades sociales o de pertenencia a un grupo de personas (amistad, sentirse parte de un grupo, sentirse apoyado por los compañeros o colegas de actividad). El cuarto escalón integra las necesidades de autoestima, reconocimiento y logro.

Este grupo de necesidades surgen cuando el individuo busca la satisfacción personal y el reconocimiento de los demás a través de acciones que él y/o su entorno social estiman que son importantes y, por tanto, ser dignas de admiración o recompensa. El último escalón de la pirámide está formado por las necesidades de autorrealización. En este caso, el individuo busca mediante su comportamiento alcanzar un estado de satisfacción intrínseca, de cuasi felicidad porque hace lo que realmente le gusta o le satisface, independientemente de que su entorno social o laboral lo estimule. En este último escalón, el individuo debe tener satisfechas el resto de las necesidades incluidas en los escalones inferiores y supone el estadio más alto de evolución al que llegan las personas que muestran un alto individualismo, humanismo y elevado nivel de bienestar psicológico.

Desde el punto de vista de la administración de los recursos humanos, esta teoría facilita una explicación intuitiva y sencilla de entender de la preponderancia de las necesidades humanas y de su relación con el modo en el que actúan los individuos. Los directivos deberían saber reconocer en qué fase de la pirámide se encuentran sus subordinados e intentar que el individuo escale posiciones en la pirámide al mismo tiempo que trabaja para conseguir los objetivos de la organización. Aunar los objetivos organizativos con las necesidades individuales sería la enseñanza básica de este marco conceptual dentro de la administración de empresas.

Teoría bifactorial de Herzberg.

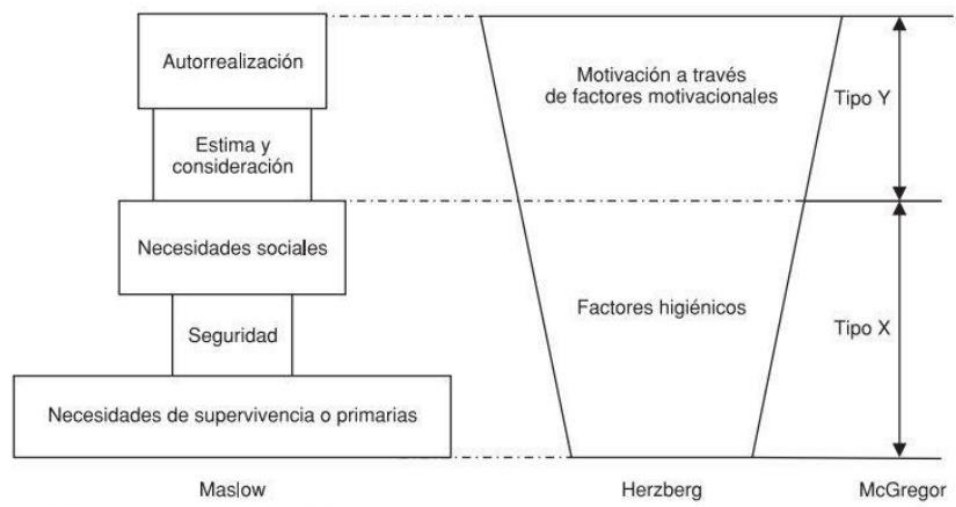


Formulada por Frederick Herzberg, que enuncia que existen dos grandes grupos de factores relacionados con la motivación: los motivacionales y los higiénicos; los factores motivacionales están relacionados con la satisfacción de afrontar retos en el trabajo, el reconocimiento que se deriva de un trabajo bien hecho o la responsabilidad que se adquiere cuando se asciende en la escala jerárquica, estos factores (motivacionales) incitan a la acción y favorecen la aparición de comportamientos positivos entre los trabajadores.

La presencia de factores higiénicos, sin embargo, no produce motivación, pero su ausencia sí desmotiva, entre estos factores se encuentran los que definen la seguridad de los trabajadores, las condiciones físicas de trabajo, el régimen de supervisión y control, el estatus y el salario que recibe el empleado; por ejemplo, si el salario se reduce o es muy bajo el trabajador percibirá la situación como decepcionante y, por tanto, desmotivadora; si el salario aumenta, según esta teoría, el trabajador podría estar más satisfecho, pero no se vería motivado para trabajar más o mejor, especialmente cuando el salario aumenta a partir de un umbral mínimo.

Si los directivos quieren aumentar la motivación una vez que el umbral factores higiénicos ha sido conseguido, deben apostar por los factores motivacionales, tales, como, tareas más interesantes y estimulantes, con cierto grado de responsabilidad, que puedan ser reconocidas socialmente y que permitan cierta creatividad; la efectividad de estas medidas depende, no obstante, del tipo de trabajador y de la propia personalidad del individuo (Moyano, 2011).

Teorías de la motivación de Maslow, Herzberg y McGregor



Fuente: Elaboración propia a partir de Bittel (1994).

El estilo de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos, relativamente duraderos, en la forma de dirigir que caracterizan al dirigente. Es conveniente que el dirigente conozca las diferentes teorías acerca de los estilos de liderazgo, entre las que destaca la de Blake y Mouton, determinan la dinámica en los estilos de liderazgo por medio del Grid gerencial, como puede observarse en la gráfica del modelo Grid, existen dos intereses básicos en todo dirigente, uno es la producción o los resultados y otro son las personas que lo rodean, ya sean jefes, colegas o subalternos.

**Grid Gerencial.**



El interés por las personas corresponde al eje vertical del Grid y el interés por los resultados aparece en el eje horizontal. En ambos ejes existen 9 puntos en donde el número nueve corresponde al grado más alto y el 1 al más bajo. Blake y Mouton postulan que predominan cinco estilos básicos de dirección, aunque existen 81 formas de dirección en total, que son el número de rejillas que tiene el Grid. Los cinco estilos son predominantes, aunque no únicos, ya que éstos pueden manifestarse solos o combinados. En el extremo inferior derecho del Grid se encuentra el estilo 9.1 o autocrático, caracterizado por un alto interés por los resultados y una mínima preocupación por la gente. El directivo 9.1 resuelve los conflictos imponiendo su opinión, o por medio de la represión, lo que origina descontentos no explícitos pero que en corto tiempo se manifiestan en baja productividad y a la larga en rebeldía. En el extremo opuesto del Grid, el izquierdo superior, se encuentra el estilo 1.9 o paternalista, que hace un gran énfasis en la gente y muy poco en los resultados.

Por lo general, el dirigente 1.9 considera que proporcionarle toda clase de prestaciones y sistemas de incentivos al personal, sin medidas de control, será suficiente para motivarlos e incrementar continuamente la productividad. Sin embargo, la psicología y la experiencia demuestran que el hombre es un ser insatisfecho, y que en la medida en que se le otorguen satisfactores materiales, crecerán sus necesidades y considerará que la empresa tiene la “obligación” de concederle cada vez mayores estímulos para producir. Bajo este patrón de liderazgo los miembros de la empresa están satisfechos y tranquilos, pero la productividad se descuida y los resultados son muy pobres.

El estilo 1.1 o burócrata, que aparece en el extremo inferior izquierdo, corresponde al dirigente que no se compromete. El dirigente 1.1 no tiene interés ni por la gente ni por los resultados y permite que los subordinados trabajen como les convenga para eliminar problemas y

para evitar situaciones que causen controversia y desacuerdos. Obviamente, el dirigente 1.1 obtiene los índices de productividad más bajos de todos los estilos; el personal se torna indiferente, flojo y poco productivo. El dirigente 5.5 o demócrata, es el “hombre organización”, es justo pero firme, hace concesiones a cambio de resultados, acepta los arreglos de las prácticas culturales y busca mejoras, soluciona los conflictos mediante la negociación de un acuerdo intermedio.

El estilo 5.5 promueve la productividad y la satisfacción de los empleados a nivel promedio, pero no logra el óptimo de resultados porque al ser una negociación la relación jefe-subordinado, nunca se logra el compromiso total.

El estilo 9.9 es la manera más adecuada para lograr la máxima productividad. Se distingue por un alto grado de interés por los resultados unido a un gran interés por la gente. Los desacuerdos y problemas se estudian y se solucionan de manera abierta, lo que da por resultado una comprensión mutua y un compromiso total de todos los miembros de la empresa y la ciudadanía hacia la consecución de las metas. El estilo 9.9 promueve óptimas condiciones en las relaciones humanas y en los resultados, propiciando una cultura organizacional que trata a los individuos como adultos, mediante la creación de un trabajo significativo que los compromete a lograr productivamente los objetivos de la empresa, mismos que se identifican con los propósitos de productividad y calidad de vida. De esta manera se combinan las necesidades organizacionales con las del personal. Es importante subrayar que en una empresa pueden coexistir varios estilos de dirección, aunque puede suceder que prevalezca uno de ellos en la mayoría de los dirigentes confiriendo así estas características a toda la empresa. Lo verdaderamente importante del Grid gerencial es que ayuda a los dirigentes a determinar su estilo de liderazgo y el estilo predominante en la empresa, presentando la alternativa 9.9 como un

medio para lograr la excelencia. Desarrollar este estilo requiere, por supuesto, desarrollar habilidades directivas por medio de capacitación y experiencia.

#### **4.22. Teorías de las Características**

A través de la historia, todos los líderes fuertes: Buda, Napoleón, Mao, Churchill, Thatcher, Reagan, han sido descritos en términos de sus características; por ejemplo, cuando Margaret Thatcher fue primera ministra de Gran Bretaña, por lo general se le describía como digna de confianza, dama de hierro, determinada y decidida.

Las teorías basadas en las características del liderazgo diferencian a quienes son líderes de quienes no lo son al centrarse en las cualidades y características personales. Individuos como Margaret Thatcher; Nelson Mandela, de Sudáfrica; Richard Branson, CEO del Virgin Group; el cofundador de Apple, Steve Jobs; y el presidente de American Express, Ken Chenault, son reconocidos como líderes y se les describe en términos como carismático, entusiasta, valiente. La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que describan a los líderes y los diferencien de quienes no lo son, se remonta a las primeras etapas de las investigaciones acerca del liderazgo.

Durante mucho tiempo los medios han sido creyentes de las teorías de las del liderazgo características del liderazgo. Identifican a gente como Margaret Thatcher, Ronald Reagan, Nelson Mandela, Ted Turner y Colin Powell como líderes, para luego describirlos en términos tales como carismáticos, entusiastas y valientes. Pues bien, los medios no están solos. La búsqueda de los atributos de la personalidad, sociales, físicos o intelectuales que describirían a los líderes y los diferenciarían de los no líderes se remonta hasta los años treinta y las investigaciones realizadas por psicólogos.

Con la intención de identificar características que estuvieran asociadas con el liderazgo, los resultados pueden ser interpretados de una manera más impresionante. Por ejemplo, las seis características en las cuales los líderes tienden a diferir de los no líderes son la ambición y la energía; el deseo de dirigir; la honestidad e integridad; la seguridad en uno mismo; la inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo; adicionalmente, investigaciones recientes proporciona una sólida evidencia de que las personas que tienen alta calificación en introspección; esto es, que son altamente flexibles para ajustar su comportamiento ante diferentes situaciones- tienen mucho más probabilidades de emerger como líderes en grupos que en auto monitoreo. En suma, los descubrimientos acumulados de más de medio siglo de investigación nos llevan a concluir que algunas características incrementan la probabilidad de triunfar como líder, pero ninguna de estas características garantiza el éxito.

Si el enfoque del comportamiento sobre el liderazgo fuera exitoso, tendría implicaciones bastante diferentes de las del enfoque de las características. Si la investigación de las características hubiera tenido éxito, habría proporcionado una base para seleccionar a las personas "adecuadas" para asumir las posiciones formales en grupos y organizaciones que requirieran de liderazgo. En contraste, si los estudios del comportamiento hubieran sido determinantes críticos del liderazgo, podríamos entrenar personas para que fueran líderes. La diferencia entre las teorías de las características y las del comportamiento, en términos de la aplicación, yace en las suposiciones que las sustentan.

Si las teorías de las características fueran válidas, entonces el liderazgo básicamente se posee desde el nacimiento: usted lo tiene o no lo tiene; por otro lado, si hubiera comportamientos específicos que identificaran a los líderes, entonces podríamos enseñar a ser líderes: podríamos diseñar programas que implantaran esos patrones de comportamiento en individuos que desearan

ser líderes eficaces; fue seguramente una línea más excitante, porque significa que la provisión de líderes podría ser expandida; si el entrenamiento funcionara, podríamos tener un abasto infinito de líderes eficaces.

Los intentos más importantes de explicar el liderazgo en términos del comportamiento mostrado por el líder; en general, han tenido un éxito modesto para identificar relaciones consistentes entre los patrones de comportamiento del liderazgo y el desempeño del grupo, lo que parece faltar es la consideración de los factores situacionales que influyen en el éxito o el fracaso. Por ejemplo, Robert Crandall y Herb Kelleher han sido líderes eficaces de líneas aéreas y, sin embargo, sus estilos son diametralmente opuestos. ¿Cómo puede ser? La respuesta radica en que American y Southwest son compañías muy diferentes, que operan en diferentes mercados con fuerzas laborales muy distintas.

Las teorías del comportamiento no toman esto en consideración. Jesse Jackson es sin duda un líder eficaz de las causas negras en la década de los noventa; ¿su estilo hubiera sido igualmente eficaz en los noventa del siglo pasado? probablemente no! Las situaciones cambian y los estilos de liderazgo necesitan cambiar con ellos. Por desgracia, los enfoques del comportamiento no reconocen los cambios en las situaciones.

Para aquellos que estudiaban el fenómeno del liderazgo era cada vez más claro que predecir el éxito del liderazgo era más complejo que aislar algunas características o comportamientos preferidos. La imposibilidad de obtener resultados consistentes llevó a enfocarse en influencias situacionales. La relación entre el estilo de liderazgo y la eficacia sugirió que bajo la condición a, el estilo “x” sería apropiado, mientras que el estilo “y” sería más adecuado para una condición b, y el estilo “z” para la condición c; una cosa era señalar que la

eficacia del liderazgo dependía de la situación y otra muy diferente ser capaz de aislar aquellas condiciones situacionales.

No han sido pocos los estudios que traten de aislar los factores situacionales críticos que afectan la eficacia del liderazgo. Por ejemplo, las variables moderadoras populares utilizadas en el desarrollo de las teorías de la contingencia incluyen el grado de estructura de la tarea que se está realizando, la calidad de las relaciones líder-miembro, la posición de poder del líder, la claridad del papel de los subordinados, las normas del grupo, la información disponible, la aceptación por parte del subordinado de las decisiones del líder y la madurez del subordinado.

El primer modelo amplio de contingencia para el liderazgo fue desarrollado por Fred de Fiedler; este propone que el desempeño eficaz de grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y la medida en la cual la situación le da control e influencia al líder. Fiedler desarrolló un instrumento, el cual llamó cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (CTMP), que mide si una persona es orientada a la tarea o a las relaciones; aisló tres criterios situacionales -las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder; él considera pueden ser manipuladas para crear, el ajuste con cuestionario del compañero de la orientación al comportamiento del líder.

En un sentido, el modelo de Fiedler es resultado de la teoría de las características, ya que el cuestionario CTMP es un examen psicológico simple, Fiedler va significativamente más allá de las características y de los enfoques del comportamiento al tratar de aislar situaciones, relacionando su medición de la personalidad con su clasificación situacional y prediciendo de este modo la eficacia del liderazgo como una función de ambas.

Paul Hersey y Ken Blanchard han desarrollado un modelo de liderazgo que ha obtenido gran cantidad de partidarios entre los especialistas del desarrollo gerencial; este modelo -llamado



teoría del liderazgo situacional se ha utilizado como un instrumento eficaz de entrenamiento en compañías como las mencionadas en Fortune 500: Bank America, Caterpillar, IBM, Mobil Oil y Xerox, ha sido ampliamente aceptado, en todos los servicios militares, el liderazgo situacional; es una teoría de la contingencia se enfoca en los seguidores.

El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual, sostienen Hersey y Blanchard, es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores, el modelo del camino a la meta proporciona un marco que explica y predice la eficacia del liderazgo, el cual ha desarrollado una base empírica sólida, reconoce que el éxito de un líder depende de ajustar su estilo al ambiente en el cual a las características de sus seguidores.

En una forma limitada, la teoría del camino a la meta valida las variables de contingencia en otras teorías del liderazgo, su énfasis en la estructura de la tarea es compatible con el modelo de la contingencia de Fiedler y el modelo de la participación del líder de Vroom y Jago; el reconocimiento de la teoría del camino a la meta de las características individuales también es compatible con el enfoque de Hersey y Blanchard sobre la experiencia y capacidad en los seguidores (Kerr, 1978).

#### **4.23. Teorías del Comportamiento.**

El comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones; centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización. El campo comprende tres unidades de análisis: el individuo, el grupo y la organización (ventaja competitiva nuevamente). Las dos primeras unidades de análisis se centran en un micro aspecto (al nivel individual del empleado) sobre este campo y resaltan temas como los rasgos de personalidad (diferencias entre las personas), las actitudes de los empleados y su motivación para el trabajo y liderazgo, la

formación de grupos y la toma de decisiones en grupo. La perspectiva “macro” o global parte de la organización como unidad de análisis primaria. Esto se denomina teoría organizacional, la cual se focaliza en temas de diseño de la organización y estructura organizacional.

Existe una relación importante entre la gestión y el comportamiento organizacional, el comportamiento organizacional intenta explicar el comportamiento humano dentro de las organizaciones, utilizando para ello las teorías pertinentes; muchas de estas teorías hacen referencia a problemas a los que se enfrentan regularmente los directivos en su trabajo, como la motivación de sus subordinados; el trazado eficiente de la dirección estratégica de la firma; la prestación de un impecable servicio al cliente; el entrenamiento y la integración de las tareas de equipos autodirigidos; la creación de sistemas de incentivos y de recompensas que reconozcan los logros personales dentro de un ambiente de culturas de gran desempeño laboral que dependen en gran medida de tecnologías digitales en las manos de equipos autodirigidos.

Los gerentes y supervisores son los responsables de lograr los objetivos de la firma, por lo tanto, muchas veces buscan teorías que les permitan interpretar los diferentes eventos y procesos organizacionales en términos del comportamiento (Dailey, 2012).

Cada uno de nosotros tenemos actitudes hacia casi todas las cosas o personas del mundo en las que hayamos pensado en algún momento. Las actitudes son las formas de reaccionar (conductas, comportamientos) a algún estímulo producido por un ser vivo o por alguna otra cosa, cuando la respuesta la hacemos verbalmente se denomina opinión.

Existen varias teorías que explican la formación o modificación de las actitudes las cuales vaya a agrupar en tres grandes grupos: las teorías cognoscitivas, las teorías Conductistas y las teorías Psicoanalíticas.

Teorías cognoscitivas.

Tienen su fundamento básico en la visión de que son las necesidades internas del individuo que provocan un determinado comportamiento o actitud, consideran que todos nuestros actos son dependientes de nuestras propias acciones y son inherentes a la vida de cada uno de nosotros. Los cognitivistas no ven las experiencias de la vida como la causa básica de nuestras actitudes, para ellos las causas hay que buscarlas en las necesidades de cada individuo. Para ellos el individuo es el actor, el hacedor, el que construye su propio mundo de necesidades y desarrolla consecuentemente sus actitudes y comportamientos para satisfacer sus deseos. Dentro de esta categoría ubicamos los siguientes modelos:

Teoría de la motivación de McGregor.

Esta teoría se fundamenta en la idea de que las actitudes y los comportamientos son motivados por las necesidades de cada ser humano, las cuales van cambiando de acuerdo a la situación espaciotemporal que enfrenta el individuo. Otro concepto es el de que cada vez que una necesidad es satisfecha, el individuo buscare otra necesidad que satisfacer, en un proceso que solo termina con la muerte del ser; en este modelo las necesidades humanas son ordenadas ascendentemente de la siguiente manera: En el nivel más bajo se encuentran las necesidades vitales, salud, alimentación, abrigo y sexo, luego vienen las necesidades de estabilidad como protección a las amenazas del entorno, la búsqueda de estabilidad o el aseguramiento de la satisfacción de las necesidades vitales cuando este incapacitado para trabajar; Después están las necesidades sociales que son el reconocimiento, la aceptación, el amor, la amistad y el afecto que el ser humano encuentra en los distintos grupos a los cuales pertenece.

La siguiente es la necesidad del ego que son las relacionadas consigo mismo, como autoconfianza, autoconocimiento o autoestima y las relacionadas con la reputación social, como

posición social o respeto de los demás. En el nivel más alto de la jerarquía de necesidades encontramos las de autorrealización que involucra el deseo que tenemos cada uno de nosotros de ser cada vez más de lo que somos y el deseo de maximizar nuestro potencial intelectual y cultural. La principal crítica a este modelo es la dificultad para validar científicamente el modelo debido al manejo cualitativo de las variables.

Teoría de la autoactualización.

Abraham H. Maslow, se dedicó al estudio de las personas sanas, examinó la alegría, el entusiasmo, el amor y la satisfacción, construyó su teoría reconociendo que todo ser humano tiene dos tipos de necesidades: las primarias que corrigen deficiencias y las secundarias que persiguen el nivel más alto de existencia del ser humano. Tan pronto se satisfagan las necesidades primarias, el ser se comienza a preocupar por las necesidades de otro nivel superior que corresponden a aquellas que nos dejan gratificaciones de tipo espiritual o psíquico.

La teoría presenta en cinco niveles la jerarquía de las necesidades:

1. necesidades físicas básicas.
2. necesidades de protección y seguridad.
3. necesidades de pertenencia y sociales.
4. necesidades de estima y estatus.
5. necesidades de actualización de sí mismo.

Los dos primeros niveles se refieren a la sobrevivencia del individuo y mientras estas necesidades no sean satisfechas, ninguna otra necesidad de orden superior se hará presente. Los críticos de Maslow invalidan su teoría porque ha sido muy difícil validarla en investigaciones posteriores, sin embargo, le dan valor en el sentido de que es un marco filosófico que permite describir las actitudes de las personas dentro de una organización.

Teoría centrada en la persona.

Carl Rogers, ha construido un modelo sobre el comportamiento humano que añade a los factores psicológicos observables, experiencias humanas únicas como son: el amor, el odio, la alegría, la tristeza, el sentido de vida, la responsabilidad, el orgullo y el miedo, entre otras, la principal idea sobre la que se edifica esta teoría es la de que todos los seres humanos necesitamos encontrar nuestro «yo» real para aceptarnos y valorarnos por lo que somos.

El proceso de búsqueda del «yo» es continuo, activo y dinámico, guiado por una tendencia a la actualización que poseen todos los organismos vivos, la cual puede cambiar de sentido, pero no abandona al ser vivo sino hasta su muerte; todas las actitudes de un ser normal siempre estarán guiadas hacia su crecimiento y reproducción, sin tener en cuenta si su entorno genera estímulos favorables o desfavorables. La satisfacción, dentro de esta teoría, se da si hay acercamiento entre lo que nos gustaría ser y lo que somos, entre lo que pensamos acerca de algo y lo que creo que los demás piensan de ese algo, entre lo que pienso, siento y hago.

Teoría Motivación-Higiene de Herzberg.

Dentro de este modelo existen dos factores que influyen separadamente en el comportamiento de un individuo: los factores higiénicos y los factores motivacionales. Los primeros, si están presentes no producen motivación en el individuo, pero si están ausentes producen insatisfacción en la labor que esté desempeñando, los factores higiénicos están relacionados con el medio ambiente o contexto donde se desarrolla el trabajo, algunos de ellos son: salario, seguridad en el empleo, condiciones en el trabajo, la vida personal, etc. Los factores motivacionales, si están presentes producen satisfacción en el trabajo y si no están presentes producen no satisfacción; estos factores están relacionados con el contenido del trabajo y algunos

de ellos son: Reconocimiento por los objetivos logrados, trabajo interesante, posibilidad de desarrollo, asignación creciente de responsabilidades.

Teoría de las necesidades de logro de afiliación y de poder.

Existen cuatro patrones de motivación que determinan las actitudes de las personas durante su vida, estos patrones son producto del sistema cultural en que ha vivido, principalmente durante su infancia. Los patrones son:

1. La Necesidad de logro que produce actitudes que buscan superar cualquier obstáculo que le impida alcanzar una meta preestablecida por el individuo y que generalmente es difícil de lograr.

2. La Necesidad de afiliación que origina actitudes que le permiten relacionarse socialmente con otros individuos; las personas de este tipo de patrón, les gusta obtener reconocimiento por sus actitudes positivas hacia los demás y por su colaboración desinteresada, además valoran mucho la amistad.

3. La necesidad de poder genera un deseo de influir en otros y modificar sus situaciones. Actitudes más comunes entre las personas con este tipo de patrón son de dominio, de conquista, de control, de lealtad.

4. La Necesidad de competencia produce actitudes dirigidas a conseguir la excelencia y la alta calidad en todas las actividades que emprende. Las personas con este patrón son compulsivas por la eficiencia en los procesos que llevan al logro de objetivos y se impacientan con sus colaboradores cuando ellos no logran altos niveles de productividad.

Teoría de campo de Lewin

Se fundamenta en la siguiente idea: el comportamiento de los seres humanos no depende ni del pasado, ni del futuro sino del espacio psicológico real y actual, donde se desenvuelve la

vida del individuo, el cual está relacionado con las necesidades del mismo. Cada uno de nosotros asigna de acuerdo a sus experiencias, conocimientos y percepciones, unas «valencias» a los objetos, personas o situaciones, las cuales pueden ser positivas si prometen satisfacer necesidades presentes de la persona o pueden ser negativas si prometen generar algún daño al individuo. Un objeto, persona o situación de valencia positiva produce una fuerza que atrae al individuo, por el contrario, un objeto, persona o situación de valencia negativa produce una fuerza que repele al individuo.

Teoría de las Expectativas.

Modelo en donde la motivación y el comportamiento de un individuo se puede determinar en función de sus expectativas y sus valencias. Las expectativas son creencias que un individuo tiene acerca de comportamientos específicos para lograr algún resultado. Para Vroom existen dos clases de expectativas: la de esfuerzo- desempeño y la de desempeño-resultado, la primera se refiere al grado de convicción que tiene el empleado de que una determinada acción en el trabajo permitirá lograr el objetivo deseado, es el caso del estudiante que cree que entre más tiempo dedique a realizar su tarea logrará terminarla a tiempo; la otra expectativa es la de desempeño-resultado la cual se refiere al nivel de convencimiento que el individuo tiene de que recibirá una recompensa por la tarea cumplida, en el caso del estudiante sería el grado de certeza de que sacará una buena nota en el trabajo.

Teoría de la fijación de objetivos para el desempeño.

El comportamiento de las personas dentro de una organización está determinado por cuatro factores.

1. Los objetivos fijados por la organización a cada trabajador, en cuanto a su grado de claridad, de especificidad y de interés que despierta en el empleado.

2. Las características que presenta la organización en relación a la tecnología, su estructura, el liderazgo y el clima de trabajo.
3. La personalidad del empleado en cuanto a sus valores, sus intereses y objetivos personales, el grado de escolaridad, la edad y su estabilidad emocional.
4. El nivel de certeza que percibe el empleado en cuanto a la obtención de recompensas si cumple con los objetivos asignados por la organización.

La teoría de las atribuciones de F. Heider.

Busca explicar las causas del comportamiento de las personas en función de dos factores: las características personales de la persona y las circunstancias del ambiente donde se encuentra el individuo, cada uno de los factores debe recibir una calificación binaria de estabilidad: inestable o estable. De acuerdo a la combinación de ambas evaluaciones resultan cuatro posibles explicaciones de la actitud exitosa o el fracaso del empleado en el desempeño de una tarea, en lo personal: Su habilidad o su esfuerzo, y en lo circunstancial: la dificultad de la tarea o la suerte. Este modelo debe integrarse a otros teorías sobre el comportamiento para aumentar su utilidad.

Teorías Psicoanalíticas.

Se fundamentan en la historia pasada del individuo que marca su inconsciente de una manera particular, y este a su vez genera necesidades que impulsan una conducta determinada según las circunstancias. Las marcas resultan del constante conflicto entre los instintos naturales y las restricciones que la sociedad impone sobre cada uno de nosotros. La naturaleza de estos conflictos depende de la etapa de desarrollo en que se encuentre el individuo en un momento determinado.

Dentro de esta categoría encontramos los siguientes enfoques: Sigmund Freud, a través de la observación clínica de pacientes que manifestaban un comportamiento anormal, construyó



un paradigma que presentaba los impulsos biológicos inconscientes de naturaleza sexual, como el principal factor de influencia sobre la conducta humana, para Freud los seres humanos pasamos diferentes etapas de acuerdo a nuestro desarrollo psicosexual, las cuales bautizó según la parte del cuerpo que se constituye como fundamental para la satisfacción del ser.

Teoría de Erikson sobre el desarrollo Psicosocial.

durante toda la vida de un ser humano se presentaban 8 situaciones de crisis y de la manera en que se resuelva o no, dependen las actitudes y conductas del individuo, a diferencia de Freud, quien centra su teoría en los factores biológicos, Erikson da crédito a los factores sociales y culturales en su teoría. Las crisis son:

Confianza básica contra desconfianza básica (del nacimiento a los 18 meses). Cuando al niño se le da un cuidado constante que satisfaga sus necesidades básicas y lo haga sentir seguro y comfortable, éste podrá resolver con éxito esta crisis, lo cual le permitirá al individuo valorar a los demás y determinar en quien confiar y en quien no confiar.

2. Autonomía contra vergüenza y duda (de los 18 meses a los 3 años). En esta etapa se debe proveer al niño de un adecuado nivel de control, de tal manera que se le permita explorar su entorno permitiéndole conocer hasta dónde llega su autonomía y cuáles son sus limitaciones.

3. Iniciativa contra Culpa (de los 3 años a los 6 años). Se debe promover al ánimo para que aprenda a regular su poder que impulsa iniciativas y a determinar su responsabilidad por acciones incorrectas, sin que el sentido de culpa sea excesivo.

4. Laboriosidad contra inferioridad (de los 6 a los 12 años). De esta crisis el niño debe salir manejando los conceptos de productividad y competencia de acuerdo a los conocimientos del niño. Se debe evitar que el niño se sienta inferior frente a sus compañeros.

5. Identidad contra la confusión de roles (Adolescencia). ¿Durante esta época la tarea más importante del individuo es resolver la pregunta «quien soy yo?». En esta época suceden cambios fisiológicos fuertes que lo pueden confundir respecto a lo que será su futuro. Las relaciones con jóvenes de su misma edad permitirán conocerse mejor, ya que, a través de compartir sus sentimientos y pensamientos, logrará perfilar su propia identidad.

6. Intimidad contra aislamiento (Adulto joven). La lucha por no perder su «ego» frente al deseo de compartir una relación más íntima con otro individuo es la característica de esta crisis. Un exceso de aislamiento que busque mantener su propia individualidad puede llevar a la persona a un estado de soledad, y por el contrario una entrega «total» a otro individuo puede arriesgarlo a una pérdida de identidad.

7. Generatividad contra estancamiento (madurez). Después de los 40 años el individuo demuestra mucho interés por guiar y enseñar a la siguiente generación de individuos, pasando su propia experiencia a otros individuos más jóvenes; cierto grado de estancamiento para dar a la creatividad cierto reposo es bueno, sin llegar a excesos que lleven al individuo a la autoindulgencia.

8. Integridad del Yo contra la desesperación (senectud). Las personas mayores deben aprender a aceptar la vida que se ha llevado, sin remordimientos por lo que podían haber hecho y no hicieron. La persona que no puede aceptar la forma como ha vivido puede caer en el desespero al darse cuenta de que ya no hay tiempo para rehacer las cosas.

La escuela keniana.

El comportamiento humano es el resultado de la definición del conflicto primario entre las buenas y las malas experiencias tempranas entre el niño y el pecho de su madre o su sustituto. La lucha da al niño referencias que le permiten estructurar un modelo inconsciente de conducta y

de sentimientos que perdura en su vida. En el desarrollo del infante se presentan dos etapas fundamentales según el modelo de Klein: 1. la fase persecutoria, en donde el niño desarrolla estrategias de defensa contra la angustia de perder el pecho de la madre, lo que lo llevaría a la muerte; de otro lado, desarrolla elementos de afirmación e integración a la vida y sentimientos de amor y felicidad cuando el pecho le suministra una alimentación placentera. En esta fase existen en forma independiente el pecho «malo» y el pecho «bueno». La otra fase se denomina la fase depresiva, en donde el niño se da cuenta que el buen y el mal pecho son uno mismo, y que él ha estado amando y odiando la misma cosa (Coho, 2003).

La motivación del comportamiento humano, así como del refuerzo conductual como parte del aprendizaje, podemos aplicar para el comportamiento organizacional, teniendo en cuenta es que el comportamiento humano es individual y que el ser humano es libre, a pesar de todo lo que hemos analizado que influye en su comportamiento; sin embargo, a diferencia de los animales, no está condicionado o forzado instintivamente a actuar de un modo determinado, sino sólo adquiere una tendencia sujeta a la decisión de efectivamente actuar acorde o resistirse. Por ello, no puede pretenderse entender la conducta humana de forma mecánica sino como un complejo proceso de factores que influyen positiva o negativamente en determinado curso de acción.

Por otro lado, el comportamiento también se analiza desde el individuo; el comportamiento organizacional puede comprenderse como el conjunto de estímulos propios de la cultura organizacional y del clima, así como de las relaciones con los directivos y los colegas; la conducta no es objeto de ser manipulada arbitrariamente; debe tratarse con el mismo respeto y consideración que las personas merecen y debe estar sujeta a una ética positiva, alimentada por un liderazgo transformacional e inspiracional y en la coherencia e integridad de los líderes.

#### 4.24. Modelo de Liderazgo Transformador

Uno de los primeros teóricos en desarrollar las ideas de liderazgo transformador ha sido Burns (1978), indagando sobre los comportamientos de los líderes políticos. Definió este tipo de liderazgo como aquel en el cual «líderes y seguidores incrementan su nivel de moralidad y motivación». Tomando en consideración la teoría de las necesidades básicas de Maslow, los líderes transformadores elevan el nivel de las necesidades superiores, en sus seguidores. Se tiende a fomentar que la gente eleve su autoestima, en su vida cotidiana. Asimismo, para el citado autor, cualquier miembro de la organización puede detentar este tipo de liderazgo. En síntesis, el liderazgo transformador es un proceso en el cual los líderes evocan permanentemente respuestas emocionales de sus seguidores, modificando sus conductas cuando se hallan ante resistencias evidentes, en un constante proceso de flujo y reflujo.

Otro autor posterior, que desarrolla sus teorías a partir de las presentadas por Burns, es Bass (1985), quien considera que se debe medir la efectividad de un líder a partir de la respuesta de sus seguidores. Si éstos manifiestan confianza, admiración, lealtad y respeto hacia el líder, y además se hallan motivados a realizar más tarea de la que se les pide, en ese caso podremos entender que nos hallamos ante un líder transformador **Fuente especificada no válida..**

Básicamente, un líder transformador logra que:

- 1) sus seguidores sean más conscientes de la importancia que tiene su tarea para lograr mejores resultados;
- 2) guiarlos para que sus intereses personales se encaminen hacia los intereses de la organización;
- 3) activar sus necesidades superiores.

Bass considera que existen tres elementos fundamentales en todo líder transformador, a saber: el carisma, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Define al carisma como el proceso en el cual el líder evoca en sus seguidores emociones fuertes, así como un intenso sentimiento de identificación. Por estimulación intelectual entiende que se trata de incrementar la toma de conciencia de los problemas por parte de los seguidores y hacerles ver las cosas desde otra perspectiva. La consideración individualizada incluye apoyo, estímulo y fomentar el desarrollo entre los seguidores.

Según Schein (1992), los líderes pueden reforzar aspectos de la cultura organizativa a través de una serie de mecanismos, que son:

1. Llamar la atención: Los líderes pueden comunicar sus prioridades, valores y preocupaciones a sus seguidores, en los diversos encuentros que tienen con el personal. Pueden gestionar con solamente «dar una vuelta por la casa».
2. Las «explosiones emocionales»: Pueden tener un efecto particularmente negativo entre su gente.
3. Reacciones ante situaciones de crisis: En las crisis se toma mayor conciencia acerca de cuáles son los valores predominantes.
4. Modelos de identificación: Los líderes pueden comunicar sus valores y expectativas a través de sus propias acciones. Ha de ser siempre coherente en lo que dice y hace.
5. Otorgar premios: El reconocimiento formal suele ser importante. El no hacerlo públicamente se puede interpretar como que se les resta importancia.
6. Criterios de selección y promoción: Los líderes pueden influir en una organización seleccionando a determinadas personas para puestos clave, lo que a la vez representa una modalidad indirecta de transmitir su escala de valores.

Para poder llevar a cabo este proceso de transformación, el líder ha de identificar con claridad las tres fases, que son:

- a) reconocer la necesidad del cambio;
- b) crear una nueva visión;
- c) institucionalizar el cambio.

Los líderes transformadores colaboran a que la gente acepte la necesidad del cambio, sin hacerlos sentir personalmente responsables por el fracaso. Para dejar las viejas costumbres resulta imprescindible sustituirlas por una «visión nueva»; una buena manera de crear esta imagen o visión es reflexionar acerca de la manera como pueden imaginar la organización en un futuro cercano.

#### **4.25. Paradigmas de las Teorías de Liderazgo**

Un paradigma del liderazgo es una forma de pensar compartida, percepciones, estudios, investigaciones sobre el liderazgo. Este paradigma ha cambiado a través del tiempo, los estudiosos han hecho pruebas para tratar de definir lo que hace a un líder o lo que distingue un buen líder de uno malo **Fuente especificada no válida.**

Paradigma de la Teoría de Rasgos: pretenden encontrar las características sociales, físicas, intelectuales o de personalidad que poseen los líderes y que los distingue del resto de la población; según Lussier (2002) tales rasgos son: emocionalidad, empatía, ajuste, escrupulosidad, y apertura a la experiencia (disposición a cambiar y probar cosas nuevas). Según esta tendencia estos rasgos son innatos a la persona. Este tipo de teorías están superadas en nuestros días porque ya no se considera el liderazgo como algo innato sino como un conjunto de características que se pueden aprender. Existe otro enfoque que dio origen a otra teoría del liderazgo y es la teoría del comportamiento a saber.

Paradigma de la Teoría de las Conductas: a finales de los años cuarenta, buena parte de las investigaciones sobre liderazgo dejaron de enfocarse en el paradigma de la teoría de rasgos y se centraron en la teoría del comportamiento, que parte de lo que dicen y hacen los líderes; es decir, consideran que el liderazgo se debe a una serie de conductas que realiza el líder y no a los rasgos que posee. Lo que conlleva que se puede entrenar a las personas para llegar a ser líderes. Sin embargo, esta teoría según Ferrer y col (2000) confunde el liderazgo con el mando de un superior frente a un subalterno lo cual necesariamente lleva a la manipulación. Otra teoría es la de contingencia o situacional.

Paradigma de la Teoría de Contingencia: el énfasis se encuentra en los factores situacionales. Según Lussier (2002), no es suficiente con que el líder tenga unas características o unas conductas determinadas, sino que entran en juego otros factores como son las características de los seguidores, las circunstancias ambientales, y otros. En la actualidad, en el país, las teorías que más se utilizan al hablar de liderazgo son la teoría del liderazgo situacional, la teoría del liderazgo transformacional versus el liderazgo transaccional y la teoría del liderazgo visionario. La teoría del liderazgo situacional defiende que no existe un único tipo de liderazgo que sea eficaz en todas las situaciones, sino que cada uno de los cinco estilos de liderazgo, es decir, el líder autoritario, el líder Laissez Faire, el líder democrático, el líder burocrático y el líder carismático son eficaces en una situación determinada. Según Álvarez y col (2001), cada líder tiene un tipo de liderazgo determinado pero un buen líder debe saber utilizar los distintos estilos de liderazgo.

#### **4.24. Teoría del Liderazgo Carismático**

La teoría del liderazgo carismático es una extensión de la teoría de la atribución. Señala que los seguidores hacen atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias al liderazgo

cuando observan determinados comportamientos. En su mayor parte, los estudios sobre el liderazgo carismático se han dirigido a la identificación de aquellos comportamientos que separan a los líderes carismáticos de sus contrapartes no carismáticos.

¿Qué es el carisma? No es algo que se pueda tocar ni ver quizás a simple vista, pero es algo que detectamos algunas personas. Unos sienten odio hacia las personas carismáticas porque ven en ellos un competidor, otros admiran y confían en estas personas, pero lo que está claro que un liderazgo carismático tendrá muchísima más potencia que un líder a secas.

los líderes carismáticos tienen una meta ideal que desean alcanzar; un fuerte compromiso personal con su meta; se les percibe como no convencionales; son asertivos y tienen confianza en sí mismos; y se les percibe como agentes de cambio radical en lugar de administradores del statu quo. El liderazgo carismático es una mezcla de liderar y carisma, es decir, liderar con carisma. Cuando se tiene un liderazgo carismático se tiene mayor control debido a que tu carisma cautiva en cierto modo a las personas y hace que éstas te apoyen y sigan más debido a quién eres y el quién eres está formado por tu carisma, un carisma que por supuesto no es estático **Fuente especificada no válida..**

El liderazgo carismático hace hincapié “en la conducta simbólica del líder, en sus mensajes visionarios e inspiradores, en la comunicación no verbal, en el recurso a valores ideológicos, en el estímulo intelectual de los seguidores por parte del líder, en la demostración de confianza en sí mismo y en sus seguidores y en las expectativas que tiene el líder del auto sacrificio del seguidor y de su rendimiento más allá de su obligación”. El liderazgo carismático puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que “transforma” al personal para que procure los objetivos de la organización en vez de sus propios intereses.



Los líderes carismáticos transforman a sus seguidores induciendo cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones. Logran esta transformación apelando a los conceptos que sus seguidores tienen de sí mismos, es decir, a sus valores y a su identidad personal.

#### **4.27. Tendencias Actuales del Liderazgo**

La velocidad de los cambios obliga a las organizaciones a embarcarse en un ciclo de mejora continua, basado en cuestionar los límites tradicionales y las “viejas” formas de trabajar. Esto implica que los/las directivos/as y managers nunca se pueden relajar: necesitan mejorar el rendimiento y la rapidez, adoptar nuevos procesos y herramientas eficazmente.

Liderazgo de organizaciones ágiles, líquidas y flexibles. Las nuevas tecnologías han aumentado el acceso a la información y la innovación, así como la rapidez a la hora de responder al cliente, y esta circunstancia exige una organización más flexible. Supone romper barreras entre departamentos y establecer equipos multidisciplinares y de proyecto. Se trata de construir el alineamiento en torno a objetivos y la agilidad de respuesta al cliente como estrategia organizativa. Los líderes tienen que reforzar la agilidad y autonomía de sus equipos para encontrar soluciones creativas a cambios disruptivos y a la vez deben asegurar que ni ellos ni sus colaboradores sufran excesivo estrés o “burnout” por la continuidad de los cambios.

Liderazgo ejemplar de las nuevas formas de trabajar. Los líderes -tanto los tecnófobos como los tecnófilos- necesitan integrar la tecnología en la organización. Deben reconocer sus propias limitaciones, desarrollar su comprensión del entorno digital y adaptar las formas de trabajar para implantar modelos de trabajo más colaborativos, más allá de las herramientas, y fomentar el aprendizaje continuo entre profesionales. Esto les permite alinear la organización

con tendencias sociales, implantando nuevos modelos de trabajo en red y en remoto, en los que la participación de las personas aporta beneficios para el negocio.

Liderazgo inclusivo de la diversidad. El cambio de valores en la sociedad, la incorporación de la mujer al mercado laboral, el envejecimiento de la población y la globalización (tanto de los negocios como el movimiento de personas) están transformando el contexto social actual y el de las organizaciones. Es la responsabilidad de los líderes alinear a personas con diferentes perfiles para aprovechar las ventajas que aporta la diversidad para la innovación colaborativa, lo que implica tratar a todos de manera inclusiva e identificar áreas de mejora. Protocolos de condiciones de trabajo flexible soportan la flexibilidad, pero también los líderes necesitan reconocer que el trabajo en remoto implica distintos hábitos, horarios y procesos de trabajo y evitar conflictos **Fuente especificada no válida.**

Estos tres ámbitos también exigen nuevas conductas de liderazgo para afianzar las nuevas formas de trabajar y gestionar las personas y los clientes.

#### **4.28. Liderazgo Transaccional**

Este tipo de liderazgo está basado en cumplir con los objetivos y con el desempeño esperado, recompensar si se logran los objetivos, y castigar o reprender si no. Se denomina así porque la "transacción" sería lo que la organización paga a los miembros del equipo a cambio de su esfuerzo y su cumplimiento. La base del liderazgo transaccional es una transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores. El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y, después, explica con claridad como podrán satisfacer esas necesidades y deseos, a cambio de que cumplan los objetivos especificados y que realicen ciertas tareas.

Los líderes transaccionales se concentran en el presente y son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia. Son excelentes en las funciones tradicionales de la administración, como la planeación y la preparación de presupuestos, y generalmente se concentran en los aspectos impersonales del desempeño de los trabajos. Los líderes al explicar con claridad lo que esperan de los seguidores, aumentan la confianza que éstos les tienen. Además, el hecho de satisfacer las necesidades de los subalternos puede mejorar la productividad y el estado de ánimo. Sin embargo, como el liderazgo transaccional implica un compromiso a “seguir las reglas”, los líderes transaccionales conservan la estabilidad dentro de la organización, en lugar de propiciar el cambio. El liderazgo transaccional es realmente un tipo de gestión, no un estilo de liderazgo verdadero, porque la atención se centra en tareas a corto plazo, y tiene serias limitaciones para el trabajo basado en el conocimiento o la creatividad, sin embargo, puede ser eficaz en otras situaciones **Fuente especificada no válida.**

Este modelo fue muy efectivo durante décadas, desde la Revolución Industrial hasta mediados del siglo pasado cuando la mayoría de las organizaciones funcionaban en un ambiente de "línea de producción", donde el objetivo era simplemente cumplir con la cantidad de piezas fabricadas y las personas eran consideradas un engranaje más de la maquinaria productiva. Hoy en las nuevas organizaciones, este modelo se convierte en el principal obstáculo al cambio y al éxito de estas, se ha vuelto más una herramienta del Gerente para controlar a los equipos en busca de logros y reconocimientos personales.

#### **4.29. Causas de Fracaso de un Líder**

Incapacidad para organizar detalles. Un liderazgo eficiente requiere capacidad para organizar y controlar los detalles. Ningún líder genuino está jamás «demasiado ocupado» para hacer cualquier cosa que se le pueda pedir en su condición de líder. Cuando un hombre, ya sea en

calidad de líder o de asistente, admite que está «demasiado ocupado» para cambiar de planes, o para prestar atención a una emergencia, está admitiendo su incompetencia. El líder de éxito debe ser quien controle todos los detalles relacionados con su posición. Esto significa, por supuesto, que ha de adquirir el hábito de delegar los detalles a asistentes capaces **Fuente especificada no válida.**

Mala disposición para prestar servicios modestos. Los líderes realmente grandes están siempre dispuestos, cuando la ocasión lo exige, a llevar a cabo cualquier tipo de labor que se les pida que hagan. Que «el mejor de entre vosotros será el sirviente de todos» es una verdad que todos los líderes capaces observan y respetan.

Expectativas de gratificación por lo que «saben», y no por lo que hacen con aquello que saben. El mundo no paga a los hombres por lo que «saben». Les pagan por lo que hacen, o impulsan a hacer a otros.

Temor ante la competencia de los seguidores. El líder que teme que uno de sus seguidores pueda ocupar su puesto está prácticamente condenado a ver cumplidos sus temores tarde o temprano. El líder capaz entrena a suplentes en quienes pueda delegar, a voluntad, cualquiera de los detalles de su posición. Sólo de ese modo un líder puede multiplicarse y prepararse para estar en muchos lugares, y prestar atención a muchas cosas al mismo tiempo. Es una verdad eterna que los hombres reciben más paga por su habilidad para hacer que los demás trabajen, que lo que ganarían por su propio esfuerzo. Un líder eficiente puede, a través del conocimiento de su trabajo y del magnetismo de su personalidad, aumentar en gran medida la eficacia de los demás, e inducirlos a rendir más y mejores servicios que los que rendirían sin su ayuda.

Falta de imaginación. Sin imaginación, el líder es incapaz de superar las emergencias, y de crear planes que le permitan guiar con eficacia a sus seguidores.

Egoísmo. El líder que reclama todo el honor por el trabajo de sus seguidores está condenado a generar resentimientos. El verdadero líder no exige honor alguno. Le alegra ver que los honores, cuando los hay, son para sus seguidores, porque sabe que la mayoría de los hombres trabajarán con más entusiasmo por recomendaciones y reconocimientos, que sólo por dinero.

Intemperancia. Los seguidores no respetan a los líderes intemperantes. Además, la intemperancia en cualquiera de sus diversas formas destruye la resistencia y la vitalidad de cualquiera que se deje llevar por ella.

Deslealtad. Quizás esta causa debería encabezar la lista. El líder que no sea leal con su organización y con su equipo, con quienes están por encima de él y con quienes están por debajo, no podrá mantener mucho tiempo su liderazgo. La deslealtad le señala a uno como alguien que está en el nivel del polvo que pisamos, y atrae sobre su cabeza el desprecio que se merece. La falta de lealtad es una de las principales causas de fracaso en todos los terrenos de la vida.

Acentuar la «autoridad» del liderazgo. El líder eficiente enseña mediante el estímulo y no intenta atemorizar a sus seguidores. El líder que trata de impresionar a sus seguidores con su «autoridad» entra en la categoría del liderazgo por la fuerza. Si un líder lo es de verdad, no necesitará anunciarlo, a no ser mediante su conducta, es decir, con su simpatía, comprensión y sentido de la justicia, y demostrando, además, que conoce su trabajo.

Insistir en el título. El líder competente no necesita «títulos» para obtener el respeto de sus seguidores. El hombre que insiste demasiado en su título, generalmente no tiene mucho más en qué apoyarse. Las puertas del despacho de un verdadero líder permanecen abiertas para todos

aquellos que deseen entrar, y su lugar de trabajo está tan libre de formalidad como de ostentación.

Entre las causas de fracaso en el liderazgo, éstas son las más comunes. Cualquiera de ellas es suficiente para provocar el fracaso. Estudie cuidadosamente la lista si aspira al liderazgo, y asegúrese de no cometer ninguna de estas faltas.

#### **4.30. El líder del Futuro**

Es importante darnos cuenta que para el 2030 la generación que va a estar predominando en las empresas va a ser la generación Millennial, ya que los Baby boomers ya se habrán retirado y la generación X estará ya por salir. En este sentido, los Millennials van a ser la nueva fuerza laboral de los Centennials, es decir, la generación Z. Ellos serán los nuevos líderes, los jefes de los Centennials.

Hoy muchos de los Millennials están abajo, aprendiendo; algunos de ellos ya tienen puestos de supervisores dentro de las organizaciones, pero va a ser muy interesante ver cómo van a manejar las empresas en el 2030. En base a lo anterior, hay que visualizar la forma en la que hoy los Millennials se están formando, teniendo en cuenta que serán ellos los responsables de las empresas, y bien es cierto que tienen una forma diferente de ver las cosas. Ven, por ejemplo, los fracasos como unidad y no como fracasos propiamente, aprendiendo de los errores.

Si visualizamos a las empresas dentro de diez años, diría que, si bien antes en el siglo XX estaban programadas únicamente para ser rentables, actualmente y a futuro también tienen que serlo porque de eso viven, pero deben formar parte también de un sistema social. Deben ser empresas holísticas, unidades útiles para el entorno, para la gente. Empresas que puedan subsistir a través de su gente. Para ello, deben procurar, por ejemplo, el bienestar de sus colaboradores y

su entorno social, además de generar mecanismos para retenerlos, generando excelentes lugares para trabajar.

En un reciente encuentro que contó con la participación de CEOs de empresas pertenecientes a diversos países de Latinoamérica, se discutió acerca del perfil, visión y habilidades del líder del futuro, llegando a la siguiente conclusión:

Liderazgo dinámico y transformacional. La innovación debe formar parte del ADN de los líderes que tienen equipos a su cargo. Su labor no solamente consiste en construir estrategias de negocio, sino lograr que su gente se adapte a los cambios, a los retos, lo cual genera un liderazgo dinámico, empoderando a la gente, desarrollándola y delegando. En este sentido, personajes importantes del mundo de los negocios como Jack Welch, quien reinventó la compañía General Electric, comentaba que a un líder se le debe de medir por cuántos líderes desarrolla.

Un líder cercano al talento. Un líder cercano a su gente, con capacidad de escucha e integrando, en todo momento, los diferentes pensamientos multigeneracionales y multiculturales de su equipo de trabajo. Uno que aprovecha las habilidades y el conocimiento del talento de sus colaboradores y los desarrolla.

Líder multitasking. Un Líder que no lea el negocio únicamente en números, sino en la operación y lo entienda muy bien. Hoy existen empresas que no están contratando por puesto, sino por roles y habilidades, por lo que el cv se convierte en un documento, meramente, informativo. Las entrevistas se enfocan en logros obtenidos. Por otro lado, hay empresas que buscan líderes por proyecto, no bajo puestos permanentes, por lo que un gran reto que tienen hoy las universidades, tanto públicas como privadas, es, precisamente, encontrar la manera de formar gente útil para las empresas; en este sentido, ellos están haciendo también toda una transformación cultural para poder dar salida a gente capaz de vivir en un entorno así.

## Unidad 5. Administración de la Comunicación

### 5.1. El Proceso de la Comunicación.

Una primera aproximación para entender el concepto de comunicación es a partir de su etimología. Comunicar viene del vocablo latino *comunicare*, que significa “compartir algo, hacerlo común”, y por “común” entendemos comunidad; o sea, comunicar se refiere a hacer a “algo” del conocimiento de nuestros semejantes. Su etimología nos lleva a suponer que la comunicación es un fenómeno que se realiza como parte sustancial de las relaciones sociales. Tanto las personas como los animales constantemente estamos recopilando datos de nuestro entorno, los procesamos y compartimos con nuestros semejantes esperando lograr una reacción en ellos que nos permita resolver alguna necesidad.

El primer intento registrado por entender el proceso comunicativo se remonta a la antigüedad clásica, en la época de los sabios griegos. Fue Aristóteles (384-322 a.C.) quien en sus tratados filosóficos<sup>1</sup> diferenció al hombre de los animales por la capacidad de tener un lenguaje y conceptualizó a la comunicación la relación de tres elementos básicos: emisor, mensaje y receptor. A partir de aquí derivan todos los demás modelos que al tiempo se han realizado.

**Emisor.** Dentro del proceso comunicativo, es la parte que inicia el intercambio de información y conduce el acto comunicativo. Es quien transmite el mensaje, el que dice o hace algo con significado.

**Mensaje:** Se refiere a la información transmitida. Es lo que se dice.

**Receptor:** Es quien recibe el mensaje.

Un elemento importante introducido como complemento a lo establecido por Aristóteles— es el concepto de código, el cual se refiere a un sistema de significados que tanto el emisor como el receptor comparten y que les permite entender la información del mensaje; por ejemplo: que



tanto emisor como receptor hablen el mismo lenguaje; si es escrito, que ambos sepan leer y escribir, ya que si uno de los dos elementos básicos de la comunicación no comparte el mismo código, simplemente el proceso comunicativo fracasa debido a que la información contenida en el mensaje no podrá ser entendida, por lo tanto, el efecto que se esperaba lograr en el receptor no se producirá.

**Modelo Shannon y Weaver** El avance en el estudio del proceso comunicativo ha dado lugar a nuevos modelos cada vez más complejos, e incluso adaptados a las necesidades particulares de las diferentes ramas del conocimiento. Se puede hablar de comunicación en términos sociales, de psicología informáticos, en relación con el comportamiento animal.

Cada área del saber humano desarrolla sus propios modelos que le permitan resolver sus problemas particulares; no obstante, siguen siendo complementos al modelo básico establecido por Aristóteles. A continuación, se enumeran algunos elementos de estos:

**La fuente:** De un conjunto de posibles mensajes, ésta decide cuál se enviará; es decir, el origen de las decisiones.

**El canal:** Es el conducto físico mediante el cual se transmite el mensaje. **El ruido:** Es toda interferencia que pueda afectar al canal y que evita que el mensaje llegue al receptor o lo haga de manera incomprensible.

**Fidelidad:** Es el factor que reduce o elimina la interferencia del ruido. **Codificador:** Es quien asume la función de tomar la información y decidir qué tipo de código usará para construir el mensaje.

**Decodificador:** Es la contraparte del anterior. Recibe el mensaje codificado y lo descifra para conocer su significado.

Modelo de David K. Berlo A partir de los trabajos de Shannon y Weaver, en la década de los setenta, David K. Berlo desarrolla un modelo con el que se plantea analizar las relaciones existentes entre los procesos de comunicación, aprendizaje y comportamiento, y lo publica en su obra *El proceso de la comunicación*. Sin embargo –a diferencia de sus antecesores–, considera que en el contexto de la comunicación entre personas, la fuente y el codificador se deben agrupar en un solo elemento, al igual que el decodificador y el receptor; ya que ambas funciones – codificar y emitir o recibir y decodificar– son efectuadas de manera simultánea por la misma persona, respectivamente.

La comunicación se puede clasificar en animal y humana, pero esta división no significa que los seres humanos no utilicemos las formas de comunicación consideradas como animales, más bien la clasificación se deriva de la costumbre del hombre a considerarse diferente a los animales, dada su capacidad intelectual superior que le da la posibilidad de poseer un lenguaje, una cultura, de crear tecnología, etcétera. La comunicación humana está constituida por las formas de comunicación que son exclusivas del hombre como la verbal, la no verbal y la comunicación escrita o gráfica (Gómez, 1999).

Desde las Ciencias de la Información han aparecido posturas interesantes que proponen un análisis de los conceptos operativos de información y comunicación, a partir de los cuales recrea una plataforma conceptual que apuesta por el entendimiento de estas categorías en una óptica complementaria y arraigada a orientaciones socioculturales. Con ello sienta las bases para una redimensión de supuestos históricos que regulan los acercamientos a los actores sociales de los procesos informacionales y comunicativos.

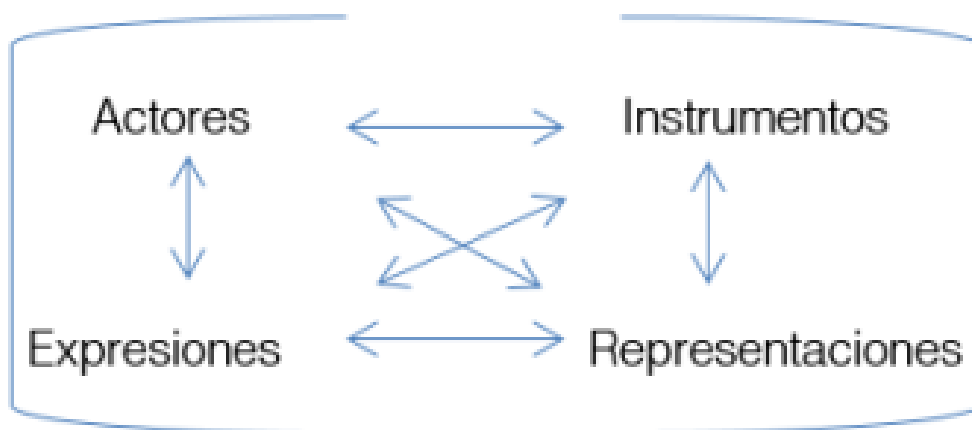
Para Martín Serrano, en la comunicación están implicados elementos de distinta naturaleza cuyas relaciones están pautadas, los intercambios comunicativos de información son

procesos que ocurren en el interior de un sistema: el sistema de comunicación, que se interrelaciona con un objeto de referencia o sea “aquello a propósito de lo que se comunica y que, hasta la aparición de las representaciones, el universo referencial y el de las indicaciones comunicativas se desarrollan solidariamente.

La comunicación humana presenta todas y cada una de las características que identifican a los sistemas finalizados; en la comunicación intervienen componentes cuyas relaciones están organizadas; sus componentes son heterogéneos y asumen funciones diferenciadas en el proceso comunicativo; la comunicación humana persigue algún fin. La comunicación entre actores humanos aparece como un sistema finalizado, cuyos componentes están constreñidos a ocupar las posiciones y cumplir las funciones que les asignan los comunicadores.

Permiten estudiar los intercambios de información como procesos que ocurren en el interior del sistema comunicativo, el cual no es completamente autónomo; funciona abierto a las influencias exteriores de otros sistemas no comunicativos, las mismas que controlan en mayor o menor grado el funcionamiento del sistema de comunicación.

Modelo de comunicación.



Los actores: personas físicas que en nombre propio o como portavoces o representantes de otras personas, grupos, instituciones u organizaciones entran en comunicación con otros actores y las personas físicas por cuya mediación técnica unos actores pueden comunicar con otros, siempre que su intervención técnica en el proceso comunicativo excluya, incluya o modifique datos de referencia proporcionados por los otros actores. Estos actores se denominan Ego cuando entra en contacto (emite) y Alter cuando responde al contacto inicial (percibe).

Los instrumentos de la comunicación son todos los aparatos biológicos o instrumentos tecnológicos que pueden acoplarse con otros aparatos biológicos o tecnológicos para obtener la producción, el intercambio y la recepción de señales. Estos se organizan en sistemas de amplificación y de traducción de señales, constituidos por un órgano emisor, un canal transmisor y un órgano receptor, como mínimo.

Las expresiones se producen con y para sustancias expresivas que proceden de cosas existentes en la naturaleza: el hombre asigna a cualquier cosa de la naturaleza funciones expresivas. A partir de ese momento la cosa (natural) adquiere un uso en función del cual deviene objeto, en este caso para un empleo comunicativo. Sustancias expresivas que son objetos: un objeto es cualquier producto que existe como consecuencia del trabajo del hombre sobre las cosas naturales.

La representación, en el campo de la comunicación, actúa organizando un conjunto de datos de referencia proporcionados por el producto comunicativo, en un modelo que posee algún sentido para el usuario o los usuarios de esa representación. Según su uso pueden ser modelos para la acción ya que dan a la información un sentido que afecta al comportamiento; modelos para la cognición, pues dan a la información un sentido que afecta al conocimiento y modelos

intencionales porque dan a la información un sentido que afecta a los juicios de valor (Malheiro, 2006).

## **5.2. La Comunicación en la Empresa**

El 80% de las empresas reconocen que pueden mejorar la comunicación. El coste asociado a la falta de comunicación, hasta ahora, no ha podido ser cuantificado, pero se puede estimar que es muy elevado (Martín Felipe, 1992).

La falta de comunicación redonda en pérdidas de oportunidades o en duplicidad de gastos O en gastos innecesarios. La comunicación de la empresa se puede clasificar por el público objetivo del mensaje en interna o externa.

La comunicación externa se dirige normalmente al cliente o comunicación comercial, por ejemplo: campañas de prensa, visitas de los agentes comerciales, congresos, etcétera. También existe comunicación externa no comercial, como, por ejemplo, cuentas anuales depositadas en el Registro Mercantil, declaración del Impuesto de Sociedades, etcétera. La comunicación externa incluye también reuniones de negociación con terceros: clientes, proveedores, autoridades, sindicatos, etcétera. La comunicación interna se puede clasificar en función del número de personas que intervienen:

A) Comunicación interpersonal.

B) Comunicación grupal.

La comunicación interpersonal será el motivo de mayor desarrollo, por serla base de toda comunicación. La comunicación grupal es una variante de la comunicación interpersonal. En la comunicación interpersonal hay cinco elementos.

1. Emisor.

2. Mensaje.

3. Perceptor.
4. Interferencias.
5. «Feed-Back».

El emisor es la persona que en ese momento está comunicando activamente, es decir, está emitiendo el mensaje.

El mensaje es el objeto de la comunicación. El mensaje puede ser oral, escrito, audio, audiovisual y no verbal o visual.

Por mensaje oral se entiende por el que una persona emite verbalmente ante un interlocutor.

El mensaje escrito no necesita de la presencia del emisor, luego puede ser remoto.

El mensaje audio se entiende que tampoco necesita de la presencia del emisor, puede tratarse de una cinta magnetofónica grabada por el emisor y que se reproduce posteriormente por el receptor. El mensaje audiovisual también puede ser remoto, por ejemplo, una cinta de video.

La comunicación no verbal o visual, es la que realiza el emisor, consciente o inconscientemente, y es captada visualmente por el receptor. También se conoce por el lenguaje del cuerpo. La comunicación no verbal es tan importante como la verbal y algunas veces puede ser contradictoria.

Una parte importante de la comunicación no verbal es el sentimiento, es decir, el mensaje subjetivo.

Las interferencias son las distorsiones del mensaje. Las interferencias las puede originar:

A) El emisor, cuando el mensaje verbal y no verbal no coinciden o cuando no existe claridad de emisión, es decir, el mensaje emitido es confuso.

B) El receptor, cuando activa las barreras, para que la comunicación no sea incluida, o cuando sesga subjetivamente el mensaje.

Ejemplos de interferencias son las barreras generacionales de la comunicación o la barrera de comunicación que pueda existir entre un contribuyente y un inspector de hacienda, una de las mayores barreras de la comunicación es la falta de contacto visual, es decir, que el receptor y el emisor no se puedan mirar a los ojos, o no quieran mirarse.

Otra barrera de comunicación es el «status» o «role» que una persona desempeñe o quiera utilizar en la comunicación interpersonal.

Ejemplos de estas barreras son:

1. La relación jefe-subordinado.
2. La relación profesor-alumno.
3. La relación comprador-vendedor.

Incluso el «territorio» se considera una barrera en la comunicación que algunas veces se hace patente. Por ejemplo: La visita del vendedor al comprador en el despacho de éste.

El comprador, incluso puede usar su secretaria y su mesade despacho como unas barreras adicionales. Otras veces las «barreras» se quieren suprimir como en las Conferencias internacionales sobre la Paz donde la mesa es redonda, para que no haya presidencia ostensible.

El «Feed Back» es un acuse de recibo por parte del receptor y dirigido al emisor. Un

ejemplo de «Feed-Back» o mensaje de retorno es el aplauso del público a un artista. Otro ejemplo de «Feed-Back» es la opinión de una cliente reflejada en una encuesta o cuestionario o en una hoja de reclamaciones.

La comunicación interpersonal es la base de la comunicación en la empresa. Las fases de una buena comunicación interpersonal son:

1. Percepción.
2. Empatía.
3. Escucha Activa.
4. Entrevista de relación.

La percepción del ser humano se puede practicar con los cinco sentidos y además con el sentimiento. Por lo tanto, percibir es escuchar (no oír). Percibir es mirar (no ver). Percibir es oler, tocar, saborear. La percepción, es una fase de la comunicación, cuyo propósito es la recogida de datos. Los datos serán objetivos (entorno físico) y subjetivos (entorno emocional).

La empatía es una fase imprescindible para una buena comunicación. Se podría decir que sin empatía no hay comunicación.

Empatía es ponerse en el lugar de la otra persona, tratando de entenderle y comprenderle y haciéndoselo saber, con frases tan directas como: «entiendo que estás muy preocupado con este tema que estamos comentando...».

La escucha activa incluye practicar el «Feed-Back» para confirmar que el mensaje se está entendiendo y comprendiendo y que es nuestro deseo eliminar toda «barrera» en la comunicación.

Hay varios tipos de entrevista personal:



- A) De colaboración para evaluar y desarrollar las relaciones profesionales con una persona.
- B) De colaboración para negociar a medio y largo plazo

La entrevista de colaboración o de ayuda implica practicar la empatía y otra técnica conocida como asertividad.

Asertividad es dar a conocer nuestra opinión a la otra persona sin que dejemos de practicar la empatía. El asertividad pone de manifiesto nuestro criterio, con autoestima, pero sin agresividad.

Un ejemplo de mensaje asertivo podría ser “estoy comprendiendo tu planteamiento y entiendo lo frustrado que te sientes, sin embargo, mi opinión es ...”

La entrevista de ayuda y colaboración se practica utilizando ejemplos concretos de comportamiento, con el fin de eliminar, lo más posible, conceptos, subjetivos, posiblemente nos compartimos por la otra persona.

La negociación, que es una forma de comunicación interpersonal, tiene dos extremos:

- a) Ganar -perder. Esta alternativa es la que se practica ante un juicio o demanda, donde la relación entre las partes es de carácter de continuidad. No es la fórmula más aconsejada pero algunas veces se practica.
- b) Ganar- ganar. Esta alternativa es la que se utiliza habitualmente en la empresa.

Implica carácter de continuidad y de colaboración a medio y largo plazo.

Esta técnica de negociación lleva consigo que ambas partes ganen, una más y otra menos, pero ambas salen ganando en la negociación. También ambas partes, salen con la sensación de que han perdido algo o que no han ganado todo lo que querían.

De esta alternativa se desprende que: *Negociar es ceder.*

Sin ceder no hay negociación, hay imposición o contratos de adhesión. Es muy importante en las entrevistas personales de negociación separar los intereses de los sentimientos. Hay que trabajar y negociar en torno a los intereses de ambas partes y ser lo suficiente imaginativo y creativo para encontrar una fórmula que satisfaga a ambas partes.

Conviene también conocer los propios límites, hasta los que se pueden negociar e intuir o deducir los límites de la otra parte.

La percepción de la comunicación no verbal, en una negociación, es muy importante a la hora de identificar el “Feed-Back” de la otra parte a propuesta nuestra.

Otro aspecto importante de la comunicación en la empresa es el tipo de relación interpersonal. Utilizando terminología del análisis transaccional una persona puede establecer relación con otra persona siguiendo el binomio adulto- adulto.

Este es el tipo de relación que busca la empresa. Donde puede haber sinergia, es decir que el resultado de dicha relación enriquezca a ambas partes y por lo tanto el resultado final para la empresa sea superior al que se hubiese obtenido sin esta relación ( $1+1 > 2$ ).

Hay veces que una persona dominante “Padre” se relaciona con una persona no madura “Hijo” y se produce una relación simbólica, es decir, que la relación empobrece el resultado final ( $1+1 < 2$ ).

En la empresa se desea la participación de todas las personas. Todos pueden contribuir a mejorar el proceso empresarial, en definitiva, el resultado final.

Todos los programas de formación y desarrollo deben estar dirigidos a incrementar el desarrollo personal, el conocimiento del negocio y las técnicas profesionales necesarias para desempeñar una función (Martín Felipe, 1992).

### **5.3. Estructura Organizativa Empresarial: Horizontal, Vertical y Transversal**

Una estructura organizacional es la forma jerárquica que se ha diseñado específicamente para gestionar las responsabilidades y obligaciones de los trabajadores dentro del organigrama.

Podríamos decir que se trata del formato de planificación del trabajo y la repartición formal de todos los roles internos y externos. En pocas palabras, es cómo se ve el “esqueleto” de la organización. (Pérez A. B., 2018)

Teniendo lo anterior en cuenta, una organización horizontal es aquella que cuenta con un organigrama plano o “aplastado”.

En este tipo de organización no existe una presencia amplia de gerentes y muchos trabajadores están a cargo de un solo mánager.

Este diseño permite que los colaboradores posean mucha más libertad y autonomía para tomar decisiones y fomenta un ambiente de empoderamiento y motivación que conecta con los objetivos generales.

El rasgo característico de las estructuras horizontales es que se transfiere la responsabilidad en la escala de gestión, es decir, se capacita a los empleados para hacerse cargo, ayudar a tomar decisiones y sentirse responsables del éxito de la compañía. Aquí tienes las claves para entender cómo funciona.

En una organización horizontal encontramos esfuerzos coordinados a través de toda la estructura en donde todos los roles tienen una importancia crítica y ciertas características como:

- Se enfoca en la planificación y toma de decisiones conjunta.

- Posee pocos gerentes o managers y les brinda mayor autoridad a los trabajadores.
- Es una estructura que empodera a los gestores, dándoles autonomía y permitiéndoles tomar decisiones significativas sin la necesidad de pedir autorización.
- Las sociedades con otras compañías generalmente están condicionadas por la adaptabilidad a la horizontalidad.
- Los objetivos están enfocados en cumplir con metas de productividad en lugar de complacer las decisiones de un líder.
- Se basa en la incorporación de tecnología para fomentar la comunicación ágil y flexible en todas las áreas.

Por otro lado, una organización vertical es todo lo contrario. Se trata de un tipo de estructura alargada, generalmente, en forma de pirámide donde existen roles muy específicos desde la punta hasta la base. (Tovar, 2018)

El liderazgo se encuentra en la cima y conforme se va bajando la autonomía y el poder de toma de decisiones va disminuyendo.

Es muy fácil imaginar un tipo de organización vertical, dado que es la estructura más utilizada por compañías grandes donde existe una separación departamental y cada área es gestionada por gerentes que reportan a la directiva.

En una organización vertical típicamente el dueño se encuentra en la cima de la cadena de mando, además de otras características como:

- Las políticas, propósitos, estrategias y la toma de decisiones son generadas por el CEO (Chief Executive Officer).
- Los mandatos descienden en forma de cascada por el organigrama.

- Sobre los gerentes departamentales cae la responsabilidad de controlar los flujos de trabajo. Además de garantizar que todas las decisiones estratégicas sean implementadas.
- El marco de operación diario viene dado generalmente por Ventas y Planificación Operativa (S&OP).
- Existen roles muy bien definidos y sus responsabilidades.
- Los empleados no suelen participar en las tomas de decisiones.

La transversalidad engloba todas las áreas especializadas y promueve a reforzar una visión compartida entre los trabajadores y todas las secciones. De esta forma se genera un entono de trabajo donde todos los departamentos involucrados trabajan con un objetivo común y por tanto la estrategia la lideran los equipos. Es una forma muy distinta de como trabajaban en el ámbito tradicional, con un liderazgo más en jerarquía. (Sánchez, 2018)

En el mundo de la empresa el realizar un Proyecto Transversal significa que muchos actores de diferentes disciplinas intervienen en un proyecto con un fin determinado y objetivos a cumplir para poder gestionar con éxito ese Proyecto. Estos actores pueden ser internos, de la propia empresa, o externos, es decir Partners o colaboradores.

Un ejemplo de transversalidad es cuando participan diferentes departamentos de la organización, que en principio interactúan por su cuenta y que se unen para gestionar el Proyecto y los resultados. Es cuando la “Fusión” aparece en modo de áreas como pueden ser Logística, Marketing, Recursos Humanos Financieros... Cada uno aportando su visión y experiencia, y apoyando el Fin Común, o al menos eso se espera de cada participante.

Podemos tener claro qué tipo de “perfiles profesionales” necesitamos para un Proyecto Transversal. Suelen ser personas con aptitudes y conocimientos adecuados para llevar el Proyecto al Éxito.

El gran reto de las empresas para transformarse a una organización horizontal es cómo conseguir que todas las personas colaboren de forma igualitaria, para ello es necesario ejercer el liderazgo lateral, que tiene que ver con la capacidad de generar influencia en los demás.

Con esta nueva visión se va a intentar descubrir la máxima capacidad individual de cada trabajador, ya que al final recae la responsabilidad en todo el equipo. También se puede desarrollar otro estilo de trabajo diferente al que cada empleado está acostumbrado y, por tanto, poder adecuarse a situaciones diversas que se pueden desempeñar en el trabajo y que con anterioridad desconocía.

Anteriormente el trabajo se gestionaba de forma individual para tomar decisiones independientes del resto de profesionales, pero este cambio se ha transformado en tener que gestionar personas que toman decisiones en grupo o compartidas.

#### **5.4. Principios de la Organización Estructural**

Definición de estructura organizativa.

Según Mintzberg una estructura organizativa es “un conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en distintas tareas, consiguiendo luego la coordinación de estas.” El mismo autor considera que toda organización tiene que estar compenetrada en su ideología o cultura organizacional, para que así pueda funcionar de una manera más eficiente.



### Funciones de la estructura organizativa

Sirven para lograr objetivos organizacionales.

- Regulan el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones imponiendo su accionar.
- Es un medio por el cual se ejerce el poder, se toman decisiones y se llevan a cabo las actividades propias de dicha organización.
- Todas las organizaciones deben tener bien especificadas las tareas a realizar en cada posición de trabajo y en cada departamento.
- Debe tener un sistema de autoridad y responsabilidad que permita consolidar los niveles jerárquicos y el proceso de toma de decisiones.
- Debe buscar la mejor coexistencia entre el flujo horizontal y vertical tanto de trabajo como de comunicación.

Sobre estas bases se crean los principios para el mejor diseño de una estructura organizativa.

### Estructuras organizativas – Funciones

#### Principios de diseño de una estructura organizacional

Los principios de diseño son doce, a saber:

#### 1. Carácter específico

La estructura organizativa debe concebirse y diseñarse sobre la base de sus necesidades funcionales y características específicas, teniendo en cuenta que ayuden alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.

#### 2. Carácter dinámico

La estructura organizativa debe ser lo más dinámica posible con la finalidad de poder adaptarse lo más pronto posible cuando se amerite un reacomodamiento y/o generación de subestructuras internas nuevas, debido a situaciones internas o externas para enfrentar circunstancias problemáticas o de cambios beneficios a corto, mediano o largo plazo.

### 3. Carácter humano

La estructura organizativa debe tener en cuenta a las personas que integran la organización funcional formal (e informal también). Al mismo tiempo es indispensable que se valore las potenciales, destrezas y aptitudes de cada integrante, logrando que cada puesto este ocupado para la persona más apta, para lograrlo esencial evitar los encasillamientos.

Carácter humano, uno de los principios de las estructuras organizativas.

### 4. Los ascensos o promociones laborales

El diseño de la estructura organizativa debe facilitar los ascensos y promociones en la medida que el potencial de los recursos humanos de la misma les permita desempeñar sus nuevas funciones de manera eficiente. También hay que tener en cuenta que una reubicación dentro de un nuevo departamento en el mismo nivel se puede tomar como ascenso.

Vinculado con esto hay un famoso postulado en administración llamado el Principio de Peter que dice:

“Todo empleado tiende a ascender hasta su máximo nivel de incompetencia.”

y deja además como corolarios:

“Con el tiempo, todo puesto tiende a ser ocupado por un empleado que es incompetente para desempeñar sus obligaciones.”

“El trabajo es realizado por aquellos empleados que no han alcanzado todavía su nivel de incompetencia.”



## 5. Direccionamiento hacia los objetivos organizacionales

Dentro de las estructuras organizativas debe existir una coherencia entre todos los objetivos que existan en las distintas subestructuras. Estos deben estar alineados a los objetivos organizacionales primarios, que son los que van a comandar y condicionar todo lo que suceda en la empresa de tal forma que se promueva la eficiencia.

## 6. Dimensión de la organización

Hay que diseñar la estructura organizativa teniendo en cuenta un dimensionamiento acorde y adecuado para garantizar la funcionalidad de la empresa, y que, al mismo tiempo, ayude al cumplimiento de los objetivos organizacionales propuestos

## 7. Exigencias del contexto

Ya es sabido que ninguna opera en el vacío, sino que va a estar influenciada por los contextos tanto internos como externos. Por lo tanto, a la hora de diseñar la estructura organizativa habrá que obligatoriamente tenerlos en consideración, analizando todas las influencias (o posibles influencias) que ejercerán desde y hacia la misma.



## 8. Asignación de responsabilidades

Dentro de toda estructura organizativa debe existir una correspondencia entre la autoridad y la responsabilidad. Es decir que hay una coexistencia entre ambas y en donde la responsabilidad no se delega sin las funciones de autoridad necesarias para poder cumplirla.

#### 9. Unidad de mando

Cualquier empleado dentro de la estructura organizativa solo debe tener un solo superior directo a quien obedecer y recibir órdenes o instrucciones directas.

#### 10. Control

Las líneas de supervisión y control dentro de las estructuras organizativas no deben sobrepasar el límite óptimo que garantice el control eficiente del proceso en cuestión. Por lo tanto, el control debe existir, pero no de manera excesiva para no entorpecer el desarrollo diario de las tareas.

El control dentro de una estructura organizativa no debe ser excesivo

#### 11. Coordinación

El diseño de la estructura organizativa debe contemplar la sincronización y unificación de las actividades y recursos de un grupo de trabajadores, integrándolos hacia la obtención de un objetivo en común.

#### 12. Complejidad de la organización

Se debe impedir que el diseño de la estructura organizativa se torne tan compleja que dificulte y entorpezca el funcionamiento de la misma, y por ende, el cumplimiento de los objetivos organizacionales propuestos.

Dos tipos de diseño de estructura organizativa de una empresa: Tradicional y el de Mintzberg

Dentro del estudio de la administración de empresas hay dos modelos de estructuras organizativas que sobresalen del resto, éstas son:

- El modelo tradicional o de Parsons
- El modelo de Mintzberg

Modelo tradicional o de Parsons: Niveles de una estructura organizacional

Desde la antigüedad, como se puede ver dentro de los antecedentes históricos de la administración, se puede observar que todas las organizaciones y estructuras organizativas se rigen bajo el concepto de escalonamiento jerárquico y de poder.

Dentro de la Teoría estructuralista existió un autor llamado Parsons que las ordenó en una pirámide en la que dividía a la estructura organizativa en tres niveles: institucional, gerencial y técnico.

### LOS TRES NIVELES ORGANIZACIONALES



Los tres niveles de estructura organizativa de Parsons

- Nivel institucional

Es nivel que está en la cima de la estructura organizativa, allí se encontrarán los directores de la empresa, quienes se encargarán de determinar los objetivos organizacionales y las estrategias a seguir entre otras cosas.

- Nivel gerencial

Es el nivel central, y por consecuencia, es el que se interrelaciona con los otros dos. Al estar en el medio será el que diseñe y elabore los planes tácticos (teniendo en cuenta las estrategias pensadas en el nivel institucional) para que sean luego ejecutados por el nivel inferior y así alcanzar los objetivos propuestos. Además, este nivel estará encargado de proveerle de todos los recursos necesarios al nivel técnico para poder cumplir con sus tareas.

- Nivel técnico

Es el nivel más bajo dentro de la estructura organizativa y será el encargado de ejecutar de la manera más eficiente posible los planes elaborados por el nivel gerencial.

Estructura organizativa de Mintzberg



Estructura organizativa de Mintzberg

Otro importante autor sobre las estructuras administrativas fue Henry Mintzberg, quien plantea una nueva mirada a la misma, dividiéndola también en tres niveles: ápice estratégico,

línea media y núcleo operacional, pero a estas le incorpora dos órganos de apoyo a su costado: la tecnoestructura y el staff.

#### Ápice estratégico

Como el nombre lo indica, este nivel se encuentra en la cúspide de la estructura organizativa. Aquí se encuentran los directivos encargados de las decisiones trascendentales para la empresa, que estarán ligadas a los objetivos organizacionales y de allí se fijarán los planes estratégicos, las relaciones institucionales, etc.

#### Línea media

También como su nombre lo indica se encuentra en el medio de la estructura organizativa. Este nivel generalmente es muy largo teniendo varios subniveles dentro.

En este segmento de la estructura organizativa se encuentran los gerentes, jefes y supervisores, que son los que se ubican entre el ápice estratégico y el núcleo operativo. Estos se encargan, entre otras cosas, de diseñar los planes tácticos para alcanzar los objetivos propuestos por la alta jerarquía, delegando las tareas al nivel inferior para conseguir dicho fin.

#### Núcleo operacional

Por debajo de la línea media se encuentra el núcleo operacional, quien dentro de la estructura organizativa se encargará ejecutar las tareas y planes establecidos en el nivel próximo superior. Por lo general este nivel suele tener una gran cantidad de personas trabajando, haciéndolo el más ancho de todos, como se puede observar en la imagen.

#### Órganos de apoyo a su costado: la tecnoestructura y el staff.

Si observamos la imagen ambos están a la misma altura de la línea media, lo que marcará el grado de importancia que tienen.

Por un lado, tenemos a la tecnoestructura quien tendrá la tarea de homogeneizar el trabajo ajeno por medio de analistas con la finalidad de reducir la supervisión directa y simplificar algunas actividades, pero siempre adecuadas a la organización. Como está por fuera de la línea media su autoridad es no formal. Un ejemplo de tecnoestructura puede ser el departamento de recursos humanos.

Del otro lado de la estructura organizativa se encuentra el staff de apoyo. Aquí encontraremos a todos aquellos que ofrecen sus servicios o asesoramiento a la organización pero que no forman parte de esta, por eso también está por fuera de la línea media. Un ejemplo de staff de apoyo es el personal de seguridad que trabaja en una plaza comercial. (Spadaro, 2022).

### **5.5. La Comunicación Interna en el Entramado Empresarial**

La comunicación interna contempla los mensajes y relación que tiene una organización con sus colaboradores, con “el objetivo de mantener una interacción abierta y propositiva con ellos. Se realiza mediante contenidos que se difunden en los canales internos para informar, educar, inspirar, motivar y reforzar la cultura corporativa” (Pursell, s.f.)

Además, es importante para integrar equipos y ayuda a alinearlos con los objetivos del negocio, mejora los flujos de trabajo, genera ambientes agradables y proactivos (por lo que la empresa gana en productividad), contribuye a la percepción positiva de marca hacia el interior y convierte a tus trabajadores en embajadores que hablan bien de tu organización.

La comunicación empresarial “se define como la manera de interactuar hablada o escrita que se realiza entre la gente que forma la empresa y se clasifica en: comunicación interna y comunicación externa de la organización”. (Alcacio, 2022)

En otras palabras, podemos decir que las comunicaciones internas tienen que ver con la promoción de comunicaciones efectivas entre las personas dentro de una empresa; desde los mensajes del día a día hasta anuncios de nuevas políticas o eventos.

### **5.6. La Comunicación como Herramienta de Gestión**

El mundo industrializado se ha instalado, definitivamente, en la sociedad de la comunicación. Cada vez más, las empresas, las instituciones o los diferentes estamentos de la sociedad civil, toman conciencia de que para sobrevivir han de dominar su comunicación. Toda empresa ha de construir su capital-imagen exclusivo, valor fundamental de riqueza y de diferencia en el gran combate de los mercados internacionales.

La comunicación integral es una verdadera revolución cultural que genera en el individuo, como consumidor, una relación con las empresas en un nuevo sistema de valores. Para profesionales de la comunicación supone, simplemente, un nuevo oficio. En este un reto que está ahí y que en muchos países es una realidad, aunque en otros debe todavía convertirse en una necesidad sentida y en un área de actividad que pocas empresas de futuro pueden dejar fuera de sus estructuras gerenciales. (Guell, 1996)

El mundo de la comunicación es tan diverso y su universo tan amplio que cada día se impone con más fuerza la especialización. Ya no valen las grandes teorías de la comunicación o, de seguir valiendo, se imponen, con más intensidad, los conocimientos superadores de los grandes conceptos genéricos. La comunicación es una filosofía aplicable a multitud de espectros y supera el mero, aunque importante, concepto de los medios de comunicación de masas, tal y como se propende a identificarla en la actualidad. (Guell, 1996)

## 5.7. El Plan de Comunicación Interno

Un plan de comunicación interna es una estrategia que aborda los objetivos empresariales de compromiso e interacción de los empleados y muestra las acciones necesarias para alcanzarlos. (Pro, 2022)

Una estrategia de comunicación interna sirve de hoja de ruta para el éxito de la comunicación. Los siguientes son componentes esenciales de un plan de comunicación interna eficaz.

- Misión, objetivos y valores de la empresa.
- Mensajes empresariales importantes.
- Canales de comunicación.
- Responsabilidades y procesos para los empleados.
- Estrategias de marketing y comunicación.

Se trata de cómo tus empleados obtienen la información que necesitan para desempeñar sus responsabilidades. Por eso, recoger y analizar las opiniones de los empleados debe ser una parte importante de esta estrategia.

Tener una estrategia de comunicación interna eficaz que contribuya al éxito general de cualquier empresa y tiene múltiples ventajas. (digital, 2022)

**Ayuda a impulsar la productividad:** Cuando los empleados se conectan, comprenden efectivamente sus responsabilidades y prioridades. Esto aumenta la productividad de las organizaciones y la mano de obra se vuelve más productiva.

**Reduce los errores y equivocaciones:** Los errores de los empleados suelen estar causados por la falta de comunicación. La empresa puede perder dinero si cometes un error. Si desarrollas



un plan de comunicación interna efectivo en tu organización, esto podría prevenir esos errores y equivocaciones.

**Ayuda a aumentar el compromiso de los empleados:** La comunicación interna es un método exitoso para aumentar el compromiso de los empleados. Los empleados se comprometen y motivan cuando una organización les proporciona actualizaciones constantes.

**Mejora la cultura del lugar de trabajo:** La interacción de los empleados mejora cuando los departamentos y equipos se comunican. Permite a los empleados acceder a toda la información que necesitan en cualquier momento.

**Ayuda a comprender los objetivos empresariales:** Tener un plan de comunicación interna garantiza que toda la empresa esté en la misma página. Ayuda a hacer realidad el objetivo, la visión y la estrategia del negocio.

**Aumenta los resultados del liderazgo:** Una estrategia de comunicación interna ayuda a los directivos y líderes a mejorar los resultados del liderazgo. Ayuda a entender cómo y cuándo deben comunicarse con tu personal.

Una estrategia de comunicación interna muestra cómo todos los miembros de una organización encajan y contribuyen a la estrategia general. Los mantiene al tanto de los proyectos actuales, las actividades y los objetivos futuros. (Pro, 2022)

En conclusión, El desarrollo de un plan de comunicación interna no solo mejora el clima dentro de una empresa. También es una herramienta para desarrollar el potencial del capital humano a partir de su motivación y su integración en la visión misma de la organización. (Correduria, 2019).

## 5.8. Comunicación Interna y Activo Humano

Siguiendo a Kreps (1990), citado por Marín et al. (2013), la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Más tarde, de manera más detallada Andrade (2005) la define como “el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” Por lo tanto, la comunicación interna mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación (Álvarez Marcos, 2007).

Para Gómez (2007), la comunicación interna no es un fin en sí misma, sino que es un medio para obtener los objetivos corporativos, siendo necesario el desarrollo de un Plan de Comunicación Interna. Pero como indica Fernández Beltrán (2007), debido a que toda organización, desde la más pequeña a la más compleja, está formada por una variedad de individuos que no tienen por qué compartir siempre los mismos intereses, por lo que a la hora de definir y acometer cualquier estrategia de comunicación interna es considerar cuáles son los principales grupos que interesan a la organización, siendo por lo tanto necesario crear un mapa de públicos internos, que según Villafañe (1999), y que recoge este autor, está compuesto por: miembros del Consejo de Administración, Directores de área (primera línea orgánica), resto del Personal Directivo, Potenciales elevados de la organización, Mandos Intermedios, Personal de contacto, Personal Comercial.

Así, como señala Piñuel (1999), citado por Fernández Beltrán (2007), una vez definidos los objetivos como paso previo, se deben diferenciar los públicos a los que se dirige cada acción

comunicativa, elegir los emisores, instrumentos y soportes adecuados para la difusión de los mensajes, y, por último, elaborar un presupuesto y un calendario de ejecución. Gómez (2007), las empresas deberán tratar la información como un activo que hay que gestionar y un recurso que hay que aprovechar, y no considerarla sólo como un mero soporte de sus distintas actividades, ya que la comunicación interna es una necesidad estratégica y una condición básica para que la empresa pueda afrontar con garantías su funcionamiento.

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. **Fuente especificada no válida.** La comunicación interna debe ser relevante y responder a las necesidades del negocio un aliado que establezca objetivos propios que respondan a los del negocio, para involucrar a todos, para generar una atmósfera adecuada, para ayudar en el manejo del cambio. Así la comunicación interna tiene una función relevante a la hora de integrar a los trabajadores dentro de los objetivos de la empresa, por lo que la comunicación cumple con una función de gestión, vinculada con el proyecto corporativo y el desarrollo de la cultura interna. Asimismo, la función integradora de la comunicación interna está vinculada con los planteamientos de la gestión estratégica que repercute en beneficios para la buena marcha de la organización.

En una empresa, ya sea grande, mediana o pequeña, se hace necesario comunicar, no solo hacia afuera (clientes), sino también hacia dentro (colaboradores) para optimizar los procesos del negocio y lograr la tan anhelada fidelización. Cada miembro se convierte en una pieza importante de la organización que va a contribuir en la consecución de los objetivos. **Fuente especificada no válida.**

Hablar de comunicación se debe entender que cada persona sabe qué es lo que tiene que hacer para alcanzar esa meta común; cómo su actividad diaria aporta y cómo su actividad diaria responde también a sus intereses personales abriendo las puertas a una comunicación abierta, bidireccional, en la que los de arriba escuchen lo que el resto tiene que decir, para saber si van por buen camino. El encargado de la comunicación debe ser un mediador, un buen psicólogo, debe percibir las sensaciones de los colaboradores sin dejar de ser objetivo en su actuar. Debe ir un paso adelante, conocer las tendencias siendo un escultor para adaptarlas a los distintos públicos. Debe ser creativo, pero siempre aterrizado en una estrategia medible, debe saber de números y entender el negocio.

En algunas empresas encontramos que las áreas de Recursos Humanos adoptan acciones que buscan atender y satisfacer al primer público de la entidad, ya sea desarrollando iniciativas propias que estén encaminadas a lograr colaboradores comprometidos o apoyándose con la presencia de consultores externos de comunicación estratégica que encaminen su labor dirigida al logro de los objetivos trazados. Así una empresa que solo tenga a RH (recursos humanos), serán ellos los que den la cara frente a sus colaboradores por lo que su mirada deberá ser la de la alta dirección y en esa línea desarrollar e impulsar un plan de comunicación interna que guarde estrecha relación con los objetivos y metas trazadas que desea alcanzar.

La responsabilidad estará en el afianzamiento de su cultura corporativa y en la puesta en marcha de herramientas y canales de comunicación que permitan el flujo de información, la interacción entre los miembros, construir el vínculo con todos aquellos que componen la empresa ubicados en los diferentes niveles de la estructura organizativa y en evaluar el clima laboral, que podrá dar como resultado, dependiendo que tanto se haya interiorizado la cultura corporativa en su gente, colaboradores informados, alineados, involucrados y fidelizados.

También existen organizaciones con un área, departamento o unidad que se encargue de alinear la comunicación interna con la visión del negocio, encaminando a que su talento humano se convierta en la primera aliada de la compañía. Esta comunicación Interna emprenderá la puesta en marcha de acciones que contribuyan a transmitir lo que es y hace la empresa, así como el importante rol que tiene cada uno de sus miembros para el éxito del negocio **Fuente especificada no válida..**

La práctica nos muestra que son tanto el área de Comunicación Interna como Recursos Humanos (RRHH). Comunicación Interna juega un papel clave en transmitir a cada miembro de la organización que su rol es importante y que con su labor contribuyen a que el negocio materialice su visión, misión y objetivos corporativos; mientras que Recursos Humanos tiene como principal función el desarrollo de los trabajadores. “La relación estrecha entre ambas áreas está en la comunión que existe entre ellas para la orientación que se le brinda al personal, soportada en el proceso de comunicaciones internas para direccionar los esfuerzos individuales hacia un mismo objetivo, que es el éxito del negocio”.

La Comunicación interna es la base para la comunicación externa, ya que es bien sabido que los empleados son uno de los principales activos de la empresa porque difunden la imagen de la marca hacia el exterior. **Fuente especificada no válida..**

## **5.9. Funciones de la Comunicación Externa**

### Comunicación Externa

Es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos, así como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios. Está vinculada a departamentos tales como relaciones públicas y prensa, investigación de mercados, comunicación corporativa así

todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización.

La comunicación externa puede generar capital inesperado, pero muchas veces es difícil de dimensionar, justamente porque es algo intangible. En pocas palabras, tiene que ver con la imagen, y cuando hablamos de imagen nos referimos a cómo el público ve en su cabeza a nuestra organización. La función principal de la comunicación externa es promover, modificar y conservar la idea que el público tiene de una empresa, para una estrategia bien gestionada, entendida como un proyecto a administrar, nos permitirá comunicar y construir los puntos fuertes de la marca en la mente de la audiencia.

Los beneficios a largo plazo de la comunicación externa son:

- Transmisión de los atributos de una marca.
- Formación, construcción o modificación de nuestra identidad frente al público.
- Definición de los aspectos estructurales de la empresa.

A mediano y corto plazo, las ventajas de la comunicación externa incluyen:

Diseñar estrategias de marketing y publicidad específicas para un producto o servicio.

- Ganar socios estratégicos.
- Lograr mayor difusión y publicitar nuevos productos.
- Aumentar las ganancias.

Por lo que la comunicación externa Sirve para proyectar la identidad corporativa de la organización.

- Se utiliza para proporcionar información acerca de las actividades de los productos o servicios de la organización.
- Implica dar y recibir información entre las organizaciones.

Las funciones de la comunicación externa se podrían indicar en lo siguiente.

- Ofrecer a la prensa y al público información precisa y oportuna sobre asuntos que tienen interés y valor.
- Difundir una imagen favorable de la organización.
- Generar valor y confianza en los grupos de interés.
- Reflejar la dimensión de la empresa.

### **5.10. Identificación de los Siguietes Términos**

### **5.11. Imagen**

La imagen corporativa es el cúmulo de creencias y actitudes que tienen los consumidores y el público en general sobre una marca o corporativo, es decir, la percepción que se han formado a partir de los productos, servicios y comunicación externa de una empresa. Es de suma importancia para ayudar a:

- Aumentar la confianza y la fidelidad de los clientes
- Atraer la atención del público potencial
- Aumento de las ventas
- Desvinculación de los competidores
- Aumentar el conocimiento de la marca
- Posicionamiento de la empresa en el mercado
- Mayor atractivo como empleador, por lo que se puede contratar a más personal cualificado
- Atraer inversiones a la empresa.

Existen dos tipos de Imagen Interna y Externa, en una empresa la interna es aquella que refleja la política corporativa dentro de la organización.

1. Imagen del directivo: estilo de gestión, profesionalidad y competencia, características personales, aspecto externo.
2. Imagen del personal: profesionalidad, cultura de la comunicación con los compañeros y los clientes, aspecto externo, conducta general de los empleados.
3. Cultura empresarial: condiciones de trabajo, clima social y psicológico en la empresa.

La externa está vinculada a acciones en relación con el mundo exterior: clientes, socios, competidores.

1. Desarrollo del estilo corporativo: creación de un logotipo, colores corporativos, fuente, eslogan, símbolos.
2. Reputación empresarial: relaciones con los socios y los competidores.
3. Creación de un producto digno para crear una imagen positiva entre los usuarios.

### **5.12. Identidad**

La identidad corporativa es la percepción que los clientes o consumidores tienen de una empresa, organización o institución. Estas emplean dicha identidad para diferenciarse de sus competidores y disfrutar de una mejor posición en su entorno económico.

#### Factores de identidad corporativa

Entre los factores que determinan la identidad corporativa destacan:

- Evolución histórica de la compañía, así como sus resultados económicos o incluso su denominación y marca.
- Cartera de productos de la misma, su naturaleza y los segmentos de mercado a los que se dirigen.



- Proyectos profesionales en los que se vea inmersa la empresa. Una empresa viva y en permanente búsqueda de oportunidades a menudo goza de mayor reputación y valoración
- Elementos gráficos y visuales que la identifican, como el logotipo o el eslogan que ayude a identificarla mejor o los colores empleados en material, publicidad, instalaciones, uniformes profesionales u otros.
- Distintivos y material publicitario o de relaciones públicas. Esto incluye la publicación de informes comerciales, tarjetas y folletos o revistas corporativas sobre la actividad y la misión de la empresa.
- Trabajo ajeno a la actividad económica principal, la formación de fundaciones o acciones sociales y la organización de eventos públicos (desayunos informativos, cenas, conferencias de múltiples temáticas).

### **5.13. Cultura**

Las empresas algunas cuentan con un plan o código de cultura específico que sea característico de su marca. La cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores y prácticas compartidas que permite a un grupo de personas enfocar todas sus actividades hacia una misma meta y como una ayuda para el cumplimiento de los objetivos de las entidades correspondientes. La cultura organizacional debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse según el país donde se encuentra. En el caso de que se trate de una marca transnacional o internacional puede generar manifiestos que sean de carácter universal.

Gracias a la cultura organizacional, fortalecerás los lazos de identidad corporativa entre tres actores principales: la marca, el equipo de trabajo y los clientes.

#### Características de la cultura organizacional

1. Es multifactorial.

La cultura organizacional nunca depende exclusivamente de un número reducido de agentes. Por el contrario, está determinada por diversos factores: internos o externos, deliberados o accidentales y positivos o negativos.

2. Es producto de la interacción.

Los factores que afectan la conformación de una cultura empresarial nunca actúan de manera aislada. En contraposición, siempre hay una serie de factores interrelacionados que están configurando el modo en que se vive dentro de una organización y la forma en que esta es percibida desde fuera.

3. Incide en la vida interna de la empresa.

Todos estos elementos en conjunto afectan directamente la forma en que se trabaja dentro de una organización. Esto se debe a que las empresas deben responder siempre a las necesidades de los consumidores, por lo que su cultura organizacional debe modificarse con el fin de satisfacer las exigencias de las audiencias comerciales.

4. Afecta la percepción externa de la compañía

A pesar de que la cultura organizacional siempre está condicionada a los cambios externos en la sociedad, muchas veces los empresarios y líderes se niegan a modificar sus valores, filosofía o ambiente de trabajo, debido a que han puesto su percepción al frente de la organización. Esto puede afectar la imagen pública que las audiencias tienen de una marca.

Los Elementos de la cultura organizacional son:

1. Filosofía
2. Misión
3. Visión
4. Valores

5. Ambiente empresarial
6. Sentido de identidad
7. Normas, reglas o lineamientos

1. Filosofía

Será el eje por el cual se regirá la labor de tu empresa y guiará el resto de los aspectos. Al adoptar una filosofía, interpretas y explicas cómo lograrás tus fines, y es la misma filosofía la que dicta cómo realizar cada tarea.

2. Misión

La misión es la razón de ser de tu compañía y muestra el compromiso que tiene tu empresa en el mercado.

3. Visión

La visión de una empresa describe el objetivo final. Es una aspiración: el impulso que lleva a tu empresa a superarse a sí misma.

4. Valores

Los valores empresariales que incluyas en el código de cultura serán el fundamento de las acciones y tareas de cada miembro de la empresa.

5. Ambiente empresarial

Es el entorno que surge de las relaciones entre sus miembros y la actitud que demuestran frente a diversas situaciones laborales.

6. Sentido de identidad

Es la forma en que los empleados se perciben como representantes de una empresa (y también viceversa, es decir que la organización, a su vez, los representa).

## 7. Normas, reglas o lineamientos

Estos estatutos son necesarios para las compañías que quieren añadir a cada precepto una sanción en caso de desobediencia. También hay estructuras que ya no desean continuar trabajando bajo este modelo de regla-sanción y solo escriben una serie de lineamientos que sugieren a sus empleados cómo trabajar.

Beneficios de la cultura organizacional para adoptarla y adaptarla a tus objetivos y tus clientes.

### 1. Define la identidad

La cultura organizacional permite a las empresas destacar las cualidades que definen su identidad, es decir, la manera en que tu empresa interactúa con el mundo exterior e interior: la imagen que quieres proyectar a tus clientes y empleados. Sobre todo, es un elemento que te diferencia de la competencia.

### 2. Fomenta los valores de la empresa

La cultura organizacional proporciona la capacidad para actuar de forma estratégica y eficiente a través de los valores empresariales. Estos indican la manera en que se pueden solucionar las diferentes necesidades empresariales, así como la dirección que seguirán todos los miembros de la empresa.

### 3. Brinda motivación a los empleados

Una cultura organizacional sólida impulsa el desempeño de los empleados de una empresa gracias a planes estratégicos definidos, actitudes, creencias, valores y la visión que comparte la organización con todos los que la integran. Cuando una cultura organizacional está bien definida, sirve como una guía para el cumplimiento de las metas y hace que los empleados

se sientan motivados a seguir ese camino, ya que se sienten parte de una empresa con la que se identifican y que da buenos resultados.

#### 4. Atrae los mejores talentos

Cuando la cultura organizacional de una empresa está bien definida tiene el potencial de actuar como fuerza de atracción de los mejores talentos. (Sordo, 2022)

### **5.14. La Comunicación Corporativa en la Estrategia Empresarial y en la Gestión de Crisis.**

La crisis ha desatado una necesidad mayor por parte de las empresas de comunicar y mantenerse visibles. El reto estaba en saberles guiar y apostar por los mensajes más efectivos que calasen en los medios y en su propia fuerza interna, los prescriptores más importantes de toda organización. El término comunicación abarca muchos aspectos y todos tienen un importante peso en lo que una marca transmite. Ninguna empresa ni institución debe olvidar cuestiones como la transparencia, la flexibilidad y la escucha.

Se entiende como comunicación en crisis la forma como las empresas comparten información en momentos críticos. La comunicación de crisis forma parte de la gestión de crisis y su objetivo es minimizar el impacto en una empresa de las consecuencias negativas de una crisis.

### **5.15. Imagen Corporativa**

La imagen corporativa de una empresa o imagen de marca es el conjunto de creencias, actitudes y percepciones de los consumidores actuales o potenciales hacia una marca. Es decir, la opinión que tiene el público actual o potencial sobre un producto o marca. Por lo tanto, es la combinación de identidad e imagen, depende del consumidor, de su experiencia con la marca en

base a sus atributos, beneficios, actitudes u otros factores externos que influyen en el pensamiento del consumidor. Es difícil de controlar ya que es intangible y es un elemento imprescindible para una empresa, además de que, está directamente relacionada con la identidad corporativa.

Es importante tener una buena imagen personal y corporativa que permita a las distintas empresas, destacar y diferenciarse de la competencia, así a través de distintas herramientas para medir la imagen corporativa, revisaremos cuál es la imagen corporativa de nuestra empresa y así poder impulsarla mejorando la imagen corporativa y diseñando una imagen que se adapte mejor a las necesidades del consumidor.

Los beneficios de la imagen corporativa

- La fidelización de los consumidores, es decir, conseguir que nuestro público objetivo se identifique con la marca.
- Conseguir crear una relación directa con el consumidor. Un vínculo emocional con la marca.
- Facilitar el reconocimiento de la marca para el consumidor
- Conseguir diferenciarnos frente a la competencia

La manera en la que llegamos al consumidor es primordial para poder crear una buena imagen de marca que sea positiva y pueda llevarnos a crear un vínculo emocional. La comunicación con el consumidor es primordial, conocer a tu público objetivo y saber qué piensa, qué opina, qué le gusta es imprescindible para poder crear una buena imagen corporativa.

## **Unidad 6. Equipos Y su Consolidación**

### **6.1. Propósito, Objetivos, Pautas de Acción de los Equipos Eficaces.**

Los equipos eficaces tienen ciertas características. Para que un grupo de personas sea considerado un equipo es preciso que se tenga un objetivo común. También, que se pretenda el alcance de las metas cooperando y ayudándose mutuamente. No hay equipo sin meta compartida. Para comprender suficientemente esta idea, identifiquemos lo que parecen ser las características de un equipo de trabajo eficaz (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009).

Los equipos eficaces tienen un propósito significativo en común que provee la dirección, el ímpetu y el compromiso a sus miembros. Este propósito es una visión más amplia que los objetivos específicos.

Los miembros de equipos exitosos invierten una gran cantidad de tiempo y esfuerzo en discutir, dar forma y coincidir en un propósito que les pertenece tanto de manera individual como de manera colectiva. Este propósito común, al ser aceptado por el equipo, se convierte en lo que equivaldría a la navegación celestial para el capitán de un barco, provee dirección y rumbo bajo cualquier circunstancia (Pablo, 2011).

Estos objetivos específicos facilitan la comunicación clara y ayudan a los equipos a mantener su enfoque en la obtención de resultados.

Asimismo, de acuerdo con las investigaciones sobre los objetivos individuales, los objetivos de equipo deben presentar un reto. Se ha encontrado que los objetivos difíciles elevan el desempeño de los equipos en cuanto al criterio por el que fueron establecidos. Por tanto, las metas de calidad tienden a incrementar la calidad, las metas de velocidad tienden a incrementar la velocidad, las metas de exactitud aumentan la exactitud, etcétera.

En las organizaciones los factores más importantes que influyen en la formación de grupos son las metas de la organización las oportunidades para interactuar y compartir el conocimiento mutuo así como la necesidad psicológica de los miembros potenciales del grupo los objetivos y propósitos de la organización como un todo afectan de manera directa a la naturaleza de los grupos formales organización crea grupos nuevos ya sea de comando de fuerza de tarea o comités con base en el juicio de que las necesidades no se alcanzan en forma adecuada con los que ya existen los grupos nuevos surgen debido al crecimiento de la organización a los cambios en los productos o servicios que se ofrece las simples percepciones de directivos clave de que aumentaría la eficiencia y la eficacia se agregan modifican o combinan los grupos existentes.

Las diez características de un equipo eficaz son: (Pablo, 2011)

1. Propósito común ilusionante con valores compartidos: Si no tienes una buena razón para que la gente se una y que sea lo suficientemente importante para que la gente se entusiasme y comparta valores y objetivos, no hay forma de tener un gran equipo
2. Metas y objetivos: todos los miembros los conocen y comparten. Se habrán discutido abiertamente los objetivos para que los miembros del grupo se comprometan personalmente a ellos. Los objetivos individuales están en sintonía con los del equipo
3. El poder colectivo del equipo puede más que la habilidad individual: “Ninguno de nosotros vale más que la suma de todos” Es el fundamento de un equipo.
4. Responsabilidad – Delegación: a medida que el equipo avanza adquieren más conocimientos y habilidades que les convierte en autónomos con responsabilidades crecientes. El equipo se fía del compromiso y no del control



5. Relaciones personales y comunicación: Respeto mutuo, expresión libre y abierta sin temor, donde las discrepancias se plantean abiertamente de forma constructiva. Las personas son libres de expresar abiertamente sus sentimientos además de sus ideas, tanto en relación con los problemas como en relación al funcionamiento del equipo. La crítica es constructiva y se orienta hacia el desbloqueo de obstáculos a los que se enfrenta al equipo y que le impide realizar su trabajo.
6. Flexibilidad: El equipo y sus miembros tiene una elevada adaptación al cambio, con polivalencia sin necesidad de supervisión constante. El equipo se beneficia de aportaciones de personas con aptitudes y conocimientos muy diferentes.
7. Desempeño: Se genera un alto compromiso. Los procedimientos son rápidos y ágiles. La eficacia es elevada
8. Reconocimiento y aprecio: Se reconoce el trabajo de equipo. Los logros individuales son reconocidos por todos, clima de armonía y respeto
9. Moral: Se tiene orgullo de pertenencia, satisfacción por el trabajo y desaparecen los sentimientos negativos
10. Interdependencia: Los miembros confían entre sí y saben que en los malos momentos recibirán el apoyo de los suyos. Sin interdependencia un grupo no se convierte en equipo.

#### Propósito de los equipos eficaces

- Resolver problemas
- Presentar sugerencias
- Discutir de innovaciones
- Reingeniería de procesos
- Desarrollar productos

- Evaluar los procesos
- Otros objetivos de la organización

## **6.2. Cómo Formar un Equipo Eficaz**

No siempre es posible constituir un equipo de trabajo, aun cuando haya un grupo de personas que decida hacerlo. Tienen que darse ciertas condiciones para que ello sea posible (Ander-Egg & Aguilar, 2001):

- Un trabajo que se ha de realizar conjuntamente.
- La existencia de una estructura organizativa y funcional.
- Un sistema relacional.
- Un marco de referencia común
- Asumir que la construcción o formación de un equipo de trabajo es un proceso que lleva tiempo.

Crear un equipo que tenga un buen desempeño no solo implica reunir a un grupo de personas talentosas. Para que un equipo sea eficaz, sus miembros deben apoyar una visión inspiradora y estar motivados para hacer realidad dicha visión. Deben compartir metas claras y medibles y comprometerse a desempeñar su función para cumplir con las tareas que se les asignaron (PagePersonnel, 2020)

Define el objetivo

Define claramente el objetivo del equipo e incluye el resultado general que deben lograr todos los miembros juntos. ¿Qué deseas crear, mejorar o cambiar? ¿Cuál es el objetivo del cargo de cada miembro del equipo?

Si das una visión clara e inspiradora, sentarás las bases para un trabajo en equipo fructífero y ayudarás a guiar el rumbo del grupo cuando este enfrente desafíos y tome decisiones.

### Reúne al equipo

Los equipos con buen desempeño están integrados por personas que adoptan la visión con vehemencia, creen que su aporte es valioso y están motivadas a dar su mejor esfuerzo. También comparten los valores de confianza, respeto y apoyo. Elige a miembros con habilidades y capacidades complementarias, que puedan ofrecer al equipo una diversidad de puntos de vista e ideas. Intenta encontrar el equilibrio en las personalidades, de manera que los miembros puedan trabajar juntos en armonía, pero también desafiarse entre sí cuando sea necesario.

### Determina las metas

Una vez que hayas creado y unido al equipo por un objetivo en común, el siguiente paso es dividir la visión en metas y tareas más breves y manejables. Describe las tareas exigidas en un programa donde indiques los plazos acordados, hitos y responsabilidades. Define el cargo que desempeñará cada miembro del equipo. También cerciórate de considerar todos los recursos necesarios en cuanto a tiempo, materiales, espacio, apoyo y dinero.

### Fija expectativas

Para garantizar que todos los miembros entiendan lo que se espera de ellos, define una norma de conducta para el equipo:

¿La comunicación será frecuente, abierta, honesta y transparente?

¿Se fomentarán, valorarán y reconocerán todas las aportaciones?

¿El conflicto se manejará de una forma constructiva?

¿Se respetarán las decisiones del equipo y su retroalimentación?

Si fijas normas claras desde el principio, garantizarás que la conducta y las aportaciones de todos los miembros sean adecuadas.

### Supervisa y analiza

Analiza constantemente el desempeño del equipo mediante reuniones grupales y conversaciones personales para garantizar que haya un avance hacia las metas. Reflexiona sobre preguntas como:

¿Cómo vamos?

¿Qué hemos logrado hasta el momento?

¿Qué hemos aprendido?

¿Qué no está funcionando?

¿Cómo podemos mejorar?

Si supervisas y analizas el avance, podrás hacer ajustes y mejoras para incorporarse en los procesos del equipo en el camino.

### Celebra y da recompensas

Tómate el tiempo de reconocer, recompensar y celebrar con frecuencia el desempeño grupal e individual. De ese modo, animarás al grupo y fortalecerás su motivación para que continúen esforzándose al máximo.

Encuentra la forma más adecuada de celebrar los hitos del equipo; por ejemplo, un “agradecimiento” personal en una reunión grupal, un correo electrónico con copia a los gerentes senior o un almuerzo con el equipo. Procura que el reconocimiento sea constante y que el método que elijas motive y fortalezca a los miembros del equipo para que sigan contribuyendo de forma positiva a su avance.

### **6.3. Rol del líder – Mentor en el Trabajo en Equipo**

El papel del líder es fundamental dentro del equipo de trabajo para el desarrollo eficiente del mismo. Como hablábamos en el anterior post “Como pasar de ser jefe a líder”, ser jefe no es

igual a ser líder, el primero solo se encarga de ejecutar las labores que le competen dentro de un grupo de trabajo y el segundo permite el crecimiento de todos sus miembros, mediante el uso de estrategias que impulsen al cumplimiento de los objetivos de todos sus miembros (Red, 2019)

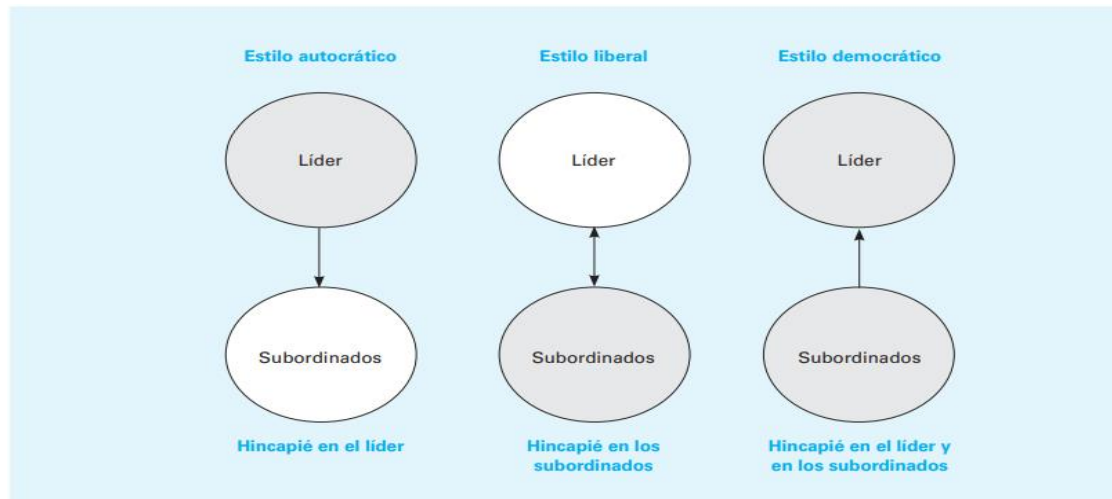
Un líder es aquel que fija la dirección, transmite la misión, orienta y busca conseguir las metas individuales, siendo el equilibrio la principal fuente que impulsa el éxito dentro de los miembros de un equipo (Red, 2019).

Investigación de la Universidad de Iowa En la década de 1930, Kurt Lewin y un grupo de colaboradores realizaron los primeros estudios e identificaron tres estilos de liderazgo: (kurt, Lippitt y White, 1939 como se citó en (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009)

- a) El liderazgo autocrático. El líder fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones. En pocas palabras, decide, informa al grupo lo que debe hacer y lo supervisa de cerca. El líder es dominante y personal en los elogios y las críticas al grupo.
- b) El liderazgo liberal (laissez-faire). El líder tiene una participación mínima, su supervisión es muy distante, otorga total libertad para las decisiones grupales o individuales y no intenta evaluar o regular las acciones del grupo.
- c) El liderazgo democrático. El líder esboza las directrices, fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad. El líder conduce y orienta al grupo y se limita a los hechos cuando hace elogios o críticas.

Figura 1

La dinámica de la organización. Macroperspectiva del CO.



Nota: el gráfico indica los tres tipos de liderazgos. en el liderazgo autocrático se hace hincapié en el líder, en el liderazgo el hincapié recae en los subordinados y en el liderazgo democrático existe un equilibrio ya que se hace hincapié tanto en el líder como en los subordinados. Tomado de Comportamiento organizacional (p.350), por I. Chiavenato, 2009, McGraHillEducación.

En la década de 1940, investigadores de la Universidad de Michigan hicieron un estudio sobre el liderazgo para identificar las pautas que producen un desempeño eficaz. Se entrevistaron con grupos de alto y bajo rendimiento de diferentes organizaciones y encontraron dos formas básicas de liderazgo: (Likert, s.f.) como se citó en (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009)

- Liderazgo centrado en el empleado. Se enfoca en las relaciones humanas en el trabajo.
- Liderazgo centrado en la producción. Se concentra en los resultados del trabajo

Los supervisores que se concentraban en los empleados hacían hincapié en las relaciones con los subordinados y en el bienestar de éstos. Por el contrario, los supervisores que se centraban en la producción solían hacer mayor énfasis en el trabajo. En general, los supervisores centrados en los empleados tenían grupos de trabajo más productivos que los supervisores

concentrados en la producción. Estos dos puntos se pueden visualizar como una escala, con los supervisores preocupados por sus subordinados en un extremo y los preocupados por la producción en el otro. Se han utilizado términos genéricos como supervisores orientados a las relaciones humanas u orientados a las tareas con frecuencia para identificar estas variantes del comportamiento de los líderes.

Figura 2

Diferencias entre la orientación a las tareas o a las personas

LIDERAZGO ORIENTADO A LAS TAREAS	LIDERAZGO ORIENTADO A LAS PERSONAS
• Comportamiento orientado a finalizar el trabajo.	• Comportamiento orientado a apoyar y a ayudar a las personas en el trabajo.
• Planea y establece cómo se desempeñará el trabajo.	• Apoya a los subordinados y les cuida las espaldas.
• Atribuye la responsabilidad de las tareas a cada individuo.	• Desarrolla relaciones sociales con los subordinados.
• Define con claridad las normas de trabajo.	• Respeta los sentimientos de las personas.
• Procura completar el trabajo.	• Es sensible a las necesidades individuales.
• Monitorea los resultados del desempeño.	• Muestra confianza en los seguidores.
• Se preocupa por el trabajo, los métodos, los procesos, las reglas y los reglamentos.	• Se preocupa por las personas y por sus sentimientos, aspiraciones y necesidades.

Nota: El gráfico hace una comparativa de las funciones que debe desempeñar un líder cuando su liderazgo está orientado a las tareas y cuando está orientado a las personas. Tomado de comportamiento Organizacional (p.351), por I. Chiavenato, 2009, McGraHillEducación.

La Universidad Estatal de Ohio realizó una investigación al mismo tiempo que la Universidad de Michigan. Entregó cuestionarios a organizaciones industriales y militares para medir las percepciones de los subordinados sobre el liderazgo de sus superiores. Los encuestados identificaron dos dimensiones similares a las descubiertas en los estudios de Michigan: (Bass, s.f.) como se citó en (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009)

- a) Consideración por la persona.
- b) Enfoque en la estructura de trabajo.

Un líder concentrado en las personas toma en cuenta sus sentimientos y, a semejanza del líder cuya prioridad son los empleados, trata de hacer las cosas más agradables para sus subalternos. En cambio, el líder enfocado en la estructura del trabajo está más preocupado en cumplir los requisitos de las tareas y la agenda de trabajo, por lo cual es similar al supervisor que se concentra en la producción. Estas dimensiones están relacionadas con la conservación del grupo o con las actividades operativas. Los investigadores concluyeron que un líder con mucha consideración y calidez socioemocional tiene subordinados muy satisfechos o de mejor desempeño. Estudios posteriores revelaron que los líderes muy considerados y concentrados en la estructura obtuvieron los mismos resultados.

#### **6.4. Técnicas de Trabajo en Equipo**

Bien es sabido que trabajar en equipo es fundamental para el crecimiento profesional en cualquier sector. Por ello, se plantea como un reto cuanta más competencia existe a nivel de los mercados. Pues estos son más complejos. Ciertamente, no siempre tienen éxito los equipos de trabajo y es necesario realizar algunas prácticas con el fin de reconducirlos.

En otras palabras, en caso de que el equipo de trabajo labore por un objetivo común, de forma coordinada y eficiente, estará funcionando correctamente. Sin embargo, esto no siempre es así y los equipos de trabajo pueden convertirse en disfuncionales, por lo que distan entonces de los objetivos. Y es aquí donde surgen todos los problemas que la empresa tiene que gestionar. (Euroinnova, s.f.)

##### **1. Técnica de trabajo en equipo: Liderazgo efectivo**

Para mantener el control, es necesario que la empresa cuente con un líder o grupo de líderes preparados. En este sentido, los líderes han de contar con ciertas habilidades que por supuesto, incluyen la habilidad de liderazgo, pero no en exclusiva.



Por ejemplo, también necesitan adquirir dotes comunicativas, de escucha activa, gestión de las emociones, etc. Entonces, no es mala idea si quieres ser un buen líder fomentar tus habilidades en este campo:

#### 2. Técnica de trabajo en equipo: Objetivos en común

También es necesario establecer metas en común como te contábamos en nuestro post anterior sobre cómo mejorar el trabajo en equipo. En este sentido, el equipo habrá de saber por qué tiene que luchar desde el principio, para poder caminar todos juntos en la misma dirección. Pero estos objetivos han de ser medidos a través de indicadores clave para poder saber si están siendo cumplidos o no.

#### 3. Técnica de trabajo en equipo: Comunicación y colaboración

Efectivamente, otra de las técnicas clave para el éxito de un equipo es la comunicación y la colaboración.

¿Y cómo se consigue esto?, fácil. Simplemente, habrás de intentar que el equipo comparta sus pensamientos, ocurrencias y puntos de vista para alcanzar los objetivos propuestos. Aunque claro, esto no significa que todas las personas del equipo comulguen con las mismas visiones.

Sin embargo, será fundamental hacer esto para poder encontrar una respuesta aceptable y así solucionar las problemáticas planteadas. En este contexto, es imprescindible que se mantenga una comunicación eficiente que se consigue a través de una formación adecuada.

#### 4. Técnica de trabajo en equipo: Sentimiento de pertenencia

En otras palabras, los equipos de trabajo que manifiestan más unión, a la vez, demuestran más motivación y mayor compromiso con el equipo. Así, es esencial que todos los miembros se

conozcan bien. Y, en general, que creen un vínculo fuerte. En este sentido, las dinámicas de grupo son una buena opción para poner en práctica estas técnicas de trabajo en equipo.

#### 5. Técnica de trabajo en equipo: Resolución de conflictos

Aunque no te preocupes, lo más normal es que surjan ciertos conflictos a la vez que se desarrollan los proyectos y la propia empresa. Pues estos tendrán lugar cuando los miembros del equipo difieran en puntos de vista o ante cualquier otro malestar que pueda surgir entre ellos o con la empresa. Por ello, resulta imprescindible contar con un plan de resolución de conflictos que ayude a controlar todas aquellas situaciones que puedan darse. Por ejemplo, puedes aprenderlo a través de un curso de mediación y resolución de conflictos.

### **6.5. Dinámica de los Equipos**

Un equipo es un grupo de dos o más personas que trabajan para alcanzar un objetivo o propósito en común. Se entiende por dinámica de equipo el conjunto de comportamientos de sus integrantes, que impactan el trabajo o las relaciones entre ellos. Existen técnicas de dinámicas de trabajo en equipo que se implementan para reforzar los aspectos positivos de trabajar en grupo, para mejorar la comunicación y la participación (Indeed, 2021)

Un equipo se forma para recomendar soluciones a un problema, para hacer alguna actividad o para ejecutar algún proyecto. Los equipos se basan en dos niveles (Shibata Salazar, 2021):

- Tarea: Se refiere al objetivo que tiene que desarrollar el equipo.
- Mantenimiento: Relacionado a la interacción interpersonal, incluyendo las

relaciones que se forman entre los miembros, batallas de liderazgo, gustos y disgustos de los individuos, entre otros.

Un equipo eficaz no depende tanto del conjunto de personas que lo conforman, sino de las dinámicas de trabajo en equipo que llevan a cabo. Estas interacciones tienen que ver con la forma como se comunican, estructuran el trabajo y promueven una cultura laboral positiva.

Existen ciertos factores que caracterizan las relaciones de los equipos eficientes, estos son:

- **Seguridad psicológica:** consiste en atreverse a tomar riesgos y proponer nuevas ideas sin temor a ser criticado en caso de fallar. En un equipo donde no existe seguridad psicológica, los integrantes no tomarán la iniciativa para evitar ser criticados o considerados como incompetentes.
- **Confiabilidad:** cada miembro del equipo tiene la confianza en que los demás harán su mejor esfuerzo por realizar un trabajo de calidad y cumplir con los tiempos de entrega.
- **Liderazgo efectivo.** un equipo con un líder eficaz tiene mayores posibilidades de éxito. Esto implica conocer a fondo a los integrantes del equipo, ganar su confianza y saberlos capaces de desarrollar bien sus tareas. Un líder efectivo mantiene una comunicación abierta y bidireccional.
- **Estructura y claridad:** el equipo conoce a la perfección cuáles son los roles que lo integran, así como las responsabilidades y alcances de cada uno de ellos. Saben cuáles son las metas para alcanzar y los pasos a seguir para llegar a ellas.
- **Sentido de propósito:** la motivación en un equipo de trabajo surge cuando se tiene un propósito. Este impulso que los lleva a hacer las cosas puede variar de una persona a otra, mientras que para alguno su motivación puede ser de carácter financiero, para otro puede ser de desarrollo profesional.

- Relaciones positivas: las relaciones de los integrantes del equipo se basan en la confianza y el respeto. Estos atributos favorecen la seguridad al momento de expresar ideas y opiniones.
- Impacto: un equipo eficiente sabe que realizar bien su trabajo tendrá un impacto positivo para ellos como equipo, para la empresa y para la sociedad a la que pertenecen.

#### Ejercicios para fortalecer las dinámicas de trabajo en equipo

Para optimizar las dinámicas de trabajo en equipo se pueden implementar algunas técnicas que buscan desarrollar habilidades para las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Como consecuencia, se logra mayor eficiencia el trabajo grupal y se reduce el tiempo perdido que causan las disputas o malentendidos.

#### Juego del sombrero

Cada integrante del equipo escribe en un papel un dato interesante sobre sí mismo, por ejemplo: "Sé tocar el piano", "Me gusta leer y escribir poesía", "De niña fui campeona de gimnasia olímpica". Los papeles se colocan en un sombrero, se sacan y se leen en voz alta. El objetivo del juego es adivinar a quién pertenece cada mensaje.

#### Ejercicios para colaborar

Estas técnicas tienen como objetivo generar confianza, mejorar la comunicación y la capacidad de trabajar juntos.

#### Búsqueda del tesoro

Consiste en esconder objetos, ya sea en interiores o el exterior y descubrir su ubicación mediante acertijos que deberán descifrar en equipos de tres a cinco personas. Esto implica que todos colaboren, utilicen su creatividad y habilidad para resolver problemas. El equipo ganador será aquel que más objetos pueda obtener.

### Dinámicas Ice-Breakers

Se trata de dinámicas de trabajo en equipo encaminadas a favorecer un mayor grado de familiaridad entre los empleados, especialmente cuando estos nunca habían trabajado juntos con anterioridad. La mayoría de las actividades de este tipo son fáciles de ejecutar. El grupo se divide a su vez en parejas o tríos (según el número total de participantes) y sus integrantes se entrevistan unos a otros para conocerse mejor.

Generalmente, los trabajadores son capaces de formular preguntas coherentes y útiles para el propósito de la dinámica. En caso contrario, los organizadores de la actividad pueden facilitar un cuestionario con las preguntas más interesantes que deberían plantearse. Este ejercicio puede repetirse con otras parejas.

### El globo aerostático como dinámica de trabajo en equipo

La toma de decisiones en grupo suele generar bastantes problemas, especialmente cuando nadie quiere dar su brazo a torcer. Esta actividad plantea una situación límite que obliga a los empleados a ponerse de acuerdo para sobrevivir.

Deben figurarse que viajan en un globo aerostático y que son los únicos supervivientes de un cataclismo global. En un momento dado, el globo comienza a perder aire y corre el riesgo de precipitarse. ¿Qué superviviente debe abandonar el globo?

Cada integrante del grupo tiene un rol específico (maestro, sacerdote, médico, político, policía...) y se debe adoptar una decisión unánime sobre quién debería saltar para salvar al resto. Lógicamente, esta dinámica de grupos tiene un tiempo limitado y ningún participante puede abandonar el globo sin haber alcanzado un acuerdo.

### El cliente imprevisible

En determinados modelos de negocio, los empleados están obligados a interactuar con los clientes, tanto física como telemáticamente. Esta es una de las dinámicas de trabajo en equipo más interesantes para conseguirlo.

Funciona de la siguiente manera: un miembro del equipo se hará pasar por un cliente que visita la compañía para plantear una serie de dudas. El resto del grupo debe darle las respuestas apropiadas pero prestando atención a su estado de ánimo (en caso contrario, se perderá el cliente).

Lo interesante de la actividad es que el empleado que interprete el papel de cliente deberá variar sus emociones durante la conversación. Ocasionalmente, se mostrará enfadado, alegre, triste, decepcionado, ansioso... El resto del equipo deberá cambiar rápidamente su estrategia comunicativa para conectar con el cliente.

### Técnica 6.3.5

Es una de las dinámicas de grupo más habituales en las empresas. La técnica 6.3.5 consiste en plantear un debate en grupos de seis de personas, que deberán ponerse de acuerdo sobre qué aspecto de la empresa conviene modificar con mayor urgencia (puede ser un problema real que hayan apreciado en su día a día). Una vez se ha acordado qué tema se va a abordar, cada miembro del equipo recibe una hoja en blanco para que anote tres ideas sobre cómo solucionarlo. Dispone de cinco minutos para ello.

Transcurrido ese tiempo, el empleado cede la hoja al trabajador que se encuentra a su derecha, creando un círculo para el intercambio de ideas. No pueden repetirse ideas en un mismo folio, de tal manera que, cuando finalice la ronda, cada empleado contará con dieciocho ideas

para solucionar el problema en cuestión. Una de las dinámicas de trabajo en equipo más exigentes pero que favorece la creatividad.

#### El equipo ideal

Uno de los tópicos de la prensa deportiva española es el de que todos llevamos un entrenador dentro de nosotros y sabemos mejor que nadie cómo construir el equipo perfecto. Esta dinámica sirve para trabajar la asunción de roles y el reparto de tareas y responsabilidades dentro de los equipos. Cada miembro del grupo debe anotar las tres cualidades que considera que lo definen mejor. A continuación, escribe también las tres características que aprecia en cada uno de sus compañeros.

Completada esta fase, se ponen en común las cualidades de todos los miembros del equipo hasta consensuar los tres rasgos que mejor definen a cada integrante. Con esta información, se reparte una serie de hipotéticas tareas dentro del grupo, asegurándose de que cada trabajador se encarga de aquellas para las que está más capacitado.

#### Cartas con historia

Los problemas de comunicación son una constante en las grandes empresas, hasta el punto de que muchos proyectos sufren retrasos por falta de coordinación entre los integrantes del mismo. Esta dinámica de grupo se sirve de una pequeña baraja de cartas o pequeñas cuartillas, cada una de las cuales contiene un dibujo. Un miembro del equipo extrae cinco cartas y construye una historia coherente con ellas antes de entregarle las cartas al siguiente compañero.

Este tiene que intentar reconstruir la historia que ha pensado el trabajador anterior y escribirla en un papel. Posteriormente, él mismo se inventa otra narración con las mismas cartas. Una vez que todos los integrantes del equipo han completado el ejercicio, se comparan las

historias para ver las coincidencias y las diferencias. Por lo general, los empleados que se conocen mejor se acercan más a la historia ideada por sus compañeros.

#### La isla desierta como dinámica de trabajo en equipo

Otra dinámica de grupo que obliga a los trabajadores a cooperar en una situación muy difícil para agilizar la toma de decisiones y aprender a establecer prioridades. En esta ocasión, el equipo imagina que va a participar en una prueba de supervivencia en una isla desierta y solo puede llevarse cinco objetos de una lista de diez (los números pueden variar dependiendo de cómo se plantee la actividad).

En la lista de objetos puede encontrarse comida, bebida, enseres de caza y/o defensa, herramientas, bienes suntuosos... El equipo debe alcanzar un acuerdo sobre qué cinco objetos son más útiles para esta aventura. Más allá de la búsqueda de consensos, esta dinámica también permite evaluar el criterio de los empleados.

#### A contrarreloj

Todos sabemos que los mejores proyectos necesitan cierto tiempo de maduración pero la realidad del mercado obliga muchas veces a acortar los plazos y a trabajar prácticamente a contrarreloj. Esta dinámica plantea una competición entre dos o más grupos, que deben completar una serie de tareas relacionadas con la actividad de la empresa. Las pruebas pueden ser problemas matemáticos, cuestiones fiscales o errores en la configuración informática, por ejemplo.

Evidentemente, no se valora solo la rapidez en la ejecución de las tareas sino la solvencia, por lo que si los problemas no se resuelven correctamente el equipo habrá perdido la prueba. Es igualmente interesante fomentar el reparto de responsabilidades para completar los ejercicios de manera más eficiente.



¿Me conoces?

Cada empleado anota en un papel tres afirmaciones ciertas sobre su personalidad o sus habilidades profesionales y una falsa. Para hacer más interesante la dinámica, las mentiras deberán ser plausibles, a fin de comprobar si los compañeros realmente se conocen como creen. El ejercicio puede ampliarse solicitando a varios trabajadores que debatan sobre qué afirmación es la incorrecta.

Esta dinámica de trabajo en equipo puede implementarse tanto cuando los empleados todavía no se conocen como cuando ya llevan un tiempo trabajando juntos. En el primer caso, se busca que descubran las principales cualidades de los demás, tanto a nivel profesional como personal. En el segundo caso, se aprovechan los conocimientos previos sobre los demás para desmontar algunas creencias erróneas y ganar en confianza hacia los demás.

Para qué sirven los ejercicios de trabajo en equipo

Cuando un equipo tiene una dinámica positiva, sus miembros trabajan de forma más eficaz para generar ideas, resolver problemas y alcanzar sus objetivos. Este conjunto de técnicas busca lograr lo siguiente en un equipo:

- Dar profundidad. Se busca que los integrantes del equipo utilicen el pensamiento crítico y reflexionen.
- Crear un verdadero grupo. Esto va más allá del simple compañerismo. Las técnicas buscan fortalecer los lazos de fraternidad.
- Buscar soluciones. El grupo debe ser capaz de resolver sus problemas pensando siempre en el beneficio colectivo.

Para qué no sirven los ejercicios de trabajo en equipo

Por el contrario, el objetivo de estas técnicas no es:

Jugar. Su objetivo no es lúdico, ni buscan hacer el trabajo más divertido.

Pasar el rato. A pesar de que pueden ser divertidas, su objetivo no es simplemente entretener.

Fomentar el compañerismo. No es una actividad para socializar, sino para crear lazos fuertes y mayor cohesión en el equipo.

## **6.6. El Management del Tiempo en el Trabajo en Equipo**

¿Qué es la gestión de tiempo?

La gestión de tiempo es la planificación y control consciente del tiempo que se invierte en cada actividad específica en el ámbito laboral. Si utilizamos las horas en el trabajo de forma inteligente alcanzaremos los objetivos antes de lo esperado. Dividir las tareas según las horas que tengamos disponibles sumará a tu empresa ese plus de calidad (Pérez A. , 2020)

Cuando se trabaja en grupo, practicar técnicas de manejo eficaz del tiempo supone todo un reto. “Un equipo puede aportar rendimientos muy variables, pero sólo se multiplican los éxitos cuando cada uno de los miembros usa bien su tiempo”. Eso sí, cuando se trabaja en grupo el liderazgo es más necesario que nunca ya que los subordinados tienden a seguir el ejemplo del jefe. Por tanto, si coordinas un equipo, no esperes que tus colaboradores usen bien el tiempo si tú no lo haces. Hay también otros aspectos:

Motivar

Resulta absolutamente ingenuo pensar que los demás van a trabajar seriamente y sin perder el tiempo en actividades superfluas cuando no tienen un interés personal en ello. El equipo sólo se volcará en el trabajo si está lo suficientemente motivado en el logro de un objetivo común.

### Informar

La comunicación entre los miembros del equipo debe ser fluida. Sólo así se evitará que varias personas trabajen en el mismo tema, algo que provoca pérdidas de tiempo y es una fuente de conflictos interpersonales.

### Formar

La ayuda que el directivo recibe de cada persona de su equipo depende de las capacidades que tenga cada uno. Por tanto, además de tu obligación como jefe, es de tu interés potenciar el desarrollo de cada miembro.

Nada tan rentable como perfeccionar el desarrollo de las funciones habituales o enseñarles habilidades nuevas para afrontar las tareas con resultados eficaces y en el menor tiempo posible.

### Delegar ayuda a ganar tiempo

Se tarda demasiado en explicarlo, “al final tendré que repetirlo”, “los clientes siempre quieren tratar conmigo” .... Comentarios como éstos no son, en realidad, más que excusas que los directivos esgrimen para justificar su miedo a delegar. Y es que muchos jefes se resisten a encargar tareas porque les produce la sensación de pérdida de poder. En realidad, con esta actitud lo único que pierden es tiempo, cuando se supone al menos es lo que reflejan las nóminas- que el tiempo de un directivo es más valioso que el de cualquier otro trabajador. Por otro lado, los imprescindibles que dedican su jornada a las tareas del día a día y nunca encuentran el momento de sentarse a pensar en nuevas oportunidades de negocio, convierten a sus empresas en vulnerables, una situación peligrosa ante cualquier imprevisto o reacción de la competencia. En definitiva, el directivo que delega, además de ganar tiempo y reducir estrés, logra que su negocio

permanezca firme en el mercado. Todas estas razones son lo suficientemente importantes como para tomarse en serio la tarea de repartir el trabajo. Ahora hay que aprender a hacerlo.

Beneficios de gestionar tu tiempo en la jornada laboral:

- **Cumplimiento de los plazos:** Si estableces un tiempo determinado a cada tarea te ayudará a administrar adecuadamente tu carga de trabajo, lo que traducimos en productividad y eficiencia.
- **Mayor calidad de tu trabajo:** Serás un empleado envidiable. La priorización ayuda a focalizarse en las tareas más importantes que hay que llevar a cabo ese día.
- **Reduce tu estrés:** Se acabó el sentirse abrumado porque el día tiene pocas horas. Sentirse con una carga de trabajo que te supera obstaculiza tu productividad. Saber qué hacer, cuándo hacerlo y cómo hacerlo reduce la ansiedad y el estrés.
- **Aumento de la calidad de vida:** Hay vida fuera del entorno laboral. El cumplimiento de tus objetivos traerá calma y calidad de vida.

Consejos prácticos para la gestión del tiempo

1. **Realiza una lista de tareas:** En esta lista debes priorizar, clasificar y analizar las tareas que debes realizar en función de su importancia y la fecha de entrega. Es primordial que seas consciente de aquellas tareas que tienen una fecha límite, será muy importante. Incluso realiza una lista cuando tengas que llevar a cabo tareas más pequeñas.
2. **Asigna un tiempo a cada tarea:** Tras realizar esa lista, establece tiempos determinados. Cíñete a tiempo establecido para no demorar el resto del trabajo.
3. **Planifica las reuniones con antelación:** Si tienes una reunión un día concreto realiza un esquema con todos los puntos que se deben tratar.

4. Automatiza algunos procesos: Existen infinidad de aplicaciones que pueden ayudarnos a reducir el tiempo de trabajo de muchas tareas. Busca herramientas que te ayuden con tus facturas, a organizar la semana con horarios y calendario...
5. Descubre en qué pierdes el tiempo: Elimina las distracciones, hay veces que nos distaremos con un WhatsApp.
6. No pierdas tiempo en detalles innecesarios: Hay ocasiones en las que la perfección nos hace que perdamos más tiempo del necesario.
7. No seas multitarea: Estamos equivocados si pensamos que este es el modo más productivo. La mente humana funciona mejor cuando está centrada en un único objetivo (Pérez A. , 2020).

### **6.7. Administrar los Comportamientos Difíciles**

Una persona difícil no es alguien que simplemente tiene un día malo, o alguien con quien usted tiene un conflicto de personalidades. El individuo difícil lo es, frecuentemente, con casi todo el mundo.

En el modelo que utiliza Robbins, en el texto de Comportamiento Organizacional, los factores que influyen en el desempeño y resultados de los recursos humanos en las organizaciones se analizan en tres niveles: el individuo, el grupo y los sistemas organizacionales.

El individuo, que Robbins en su modelo denomina insumo humano, se incorpora a la organización portando atributos personales que lo caracterizan, como son: características biográficas, personalidad, conocimientos y habilidades, valores y actitudes, necesidades y motivaciones personales, entre otros. Se integra a un grupo y se relaciona con sus miembros mediante las comunicaciones interpersonales.

En el nivel de grupo se producen constantes interacciones, como resultado del cumplimiento de diferentes tareas, el análisis y participación en la toma de decisiones, el manejo de conflictos, la integración de equipos de trabajo, entre otras. Su trabajo se dirige y coordina por el jefe del grupo, que conecta a sus miembros con el resto de la organización a través de la estructura. También influyen en este nivel los diferentes liderazgos, formales o informales, que actúan dentro del grupo.

En el tercer nivel, los sistemas organizacionales, además de la estructura, ejercen influencia en el comportamiento del individuo: el diseño de los procesos de trabajo, las tecnologías, las políticas y prácticas en la esfera de los recursos humanos (evaluación del desempeño, compensaciones, etc.) así como la cultura organizacional, que identifica los valores y conductas que caracterizan el cómo se hacen las cosas en esa entidad. Las salidas principales de estos procesos, que Robbins denomina resultados humanos, se expresan en cuatro indicadores o dimensiones que son: ausentismo, rotación, productividad, y satisfacción laboral.

Muchas investigaciones evidencian que, bajo la influencia de todos estos procesos, se producen modificaciones importantes en los comportamientos de las personas. Es decir, que la incorporación de los recursos humanos a estas dinámicas constituye un proceso de enseñanza-aprendizaje. No obstante, también existen evidencias de que hay personas que no logran integrarse completamente y que mantienen comportamientos que son rechazados, o al menos no resultan agradables, para el resto de los miembros de la organización.

Las personas difíciles.

En una organización trabaja un grupo diverso de personas, que deben complementar e integrar sus esfuerzos para la realización de tareas que conduzcan a determinados resultados que se correspondan con los objetivos y estrategias de la organización. Aunque todos deben trabajar

juntos, muy pocas veces tienen la posibilidad de escoger sus jefes, compañeros de trabajo o subordinados.

En estas circunstancias, pueden surgir conflictos entre individuos que deben trabajar juntos, pero que quizás no les gustaría hacerlo. Muchas veces, estos conflictos pueden volverse más importantes que las metas organizacionales comunes, que constituyen la razón de ser del departamento, u organización donde se encuentran.

Mientras que la mayoría de los empleados se llevan bien con los demás y hacen su trabajo sin ningún problema, las personas difíciles, que se encuentran en casi cualquier organización, rompen el ritmo de trabajo, hacen difícil la comunicación entre todos, incomodan a otros, o simplemente resisten de modo pasivo. Tienen el problema crónico de dar quejas, expresar un punto de vista negativo o presentar un comportamiento problemático en sus relaciones con los demás. Lo característico de estas personas es que: uno, su comportamiento problemático aparece frecuentemente y con más de una persona y; dos, su comportamiento tiene un efecto negativo sobre su productividad y la de los demás.

No obstante, debemos reconocer que todas las personas no son como quisiéramos que fueran (tampoco nosotros somos como quisieran otras personas). Por tanto, hay que aprender a trabajar y a convivir con todos.

Estrategia para trabajar con personas difíciles.

Los especialistas reconocen que, las estrategias que proponen Thomas y Killman para el manejo de conflictos como son: evitar, ceder, forzar, comprometer, o colaborar, que fueron analizadas en un trabajo anterior, no son totalmente válidas en todas las circunstancias. Ante personas difíciles, hay que aplicar estrategias especiales.

Existen dos enfoques generales para relacionarse con el comportamiento difícil: uno, trabajar para remediar el comportamiento; dos, desarrollar una estrategia para manejarlo. La meta de los dos enfoques es la misma, minimizar el problema y maximizar la utilización de los recursos humanos de una organización. Ambos enfoques incluyen los mismos cuatro pasos, que se resumen a continuación.

Paso 1: Identifique el problema.

Comience por tratar de entender la naturaleza del problema. Esto significa identificar el comportamiento específico que es inaceptable, determinar con quién surge y con qué frecuencia ocurre. El comportamiento negativo que ocurre con una sola persona es probablemente la evidencia de un conflicto de personalidades. En lugar de ser un comportamiento difícil, las dos personas involucradas deben solucionarlo.

Paso 2: Examine las relaciones.

Examinar cómo la persona difícil interactúa con los demás proporciona algunas claves acerca de las posibles causas de su comportamiento. Identificar por qué ocurre y por qué es molesto ayuda a buscar una posible solución.

Paso 3: Determine la causa.

El comportamiento difícil siempre tiene alguna(s) causa(s), como puede ser: baja motivación, problemas de personalidad, o una incomodidad general. Si no hay una causa identificable para la persona involucrada o para los demás, se debe ignorar el comportamiento.

Paso 4: Busque una solución y logre un acuerdo, con un compromiso para lograr esta solución.

Cómo realizar el intercambio con la persona difícil.



Una vez que usted ha determinado las causas de este comportamiento, el tema debe discutirse con la persona. Haga un plan del enfoque que mejor se amolde a la naturaleza y gravedad del problema, y a la personalidad del individuo involucrado y a su relación con esta persona, o con los demás (Codina, 2008)

Para esto, se recomienda proceder de la siguiente forma.

a) Reúnase con la persona. Hágalo en privado de tal manera que puedan analizarse situaciones que pueda resultar incómodo discutir con la presencia de otros. Además, disponga del tiempo suficiente para poder hablar sobre el tema. Escoja un momento en que usted esté calmado y adecuadamente preparado para la discusión y, al mismo tiempo, que la otra persona resulte accesible.

b) Describa el comportamiento difícil de una forma no acusatoria. Básese en la descripción de los hechos específicos: Alberto, todos queremos hacer bien nuestro trabajo; pero cuando todo lo que recibimos son críticas, tenemos la impresión de que no estamos haciendo las cosas correctamente.

Evite ofrecer su opinión de por qué existe el problema, límitese a la discusión del comportamiento o del problema, en lugar de la personalidad del individuo. Céntrese en los sentimientos negativos que genera su comportamiento en Ud. y en los demás. Finalmente, escoja 1 o 2 comportamientos negativos, para evitar agobiar a la persona. Estos deben ser comportamientos sobre los que la persona debe de hacer algo para remediarlos.

c) Utilice la capacidad de escuchar atentamente, para entender el problema y sus causas. Escuchar atentamente incluye: 1- Mostrar acuerdo: puedo ver que estás sorprendido y molesto acerca de lo que te acabo de decir; 2- Preguntar, para asegurarse de que usted está entendiendo las ideas principales: entonces, tú nos criticas para que hagamos mejor nuestro trabajo, no porque

nuestro trabajo no sea bueno. Las personas pasivas necesitan mucha motivación para comenzar a hablar. Espere pacientemente a que respondan a sus preguntas y escúchelos con empatía, una vez que han comenzado a hablar.

d) Enuncie el cambio de comportamiento que usted está buscando. Sea claro acerca de lo que usted y otros desean, pero tenga una mente abierta acerca de cambiar su meta o solución, si es adecuado.

e) Pida ideas para lograr el cambio y sobre cómo lograrlo. Él o ella, con frecuencia, encontrarán las mejores soluciones y tendrán más posibilidades de implementarlas que las que les pueden ofrecer otras personas. Exprese confianza en la habilidad de la persona para cambiar. En ocasiones, si el clima del intercambio es positivo, puede resultar conveniente preguntarle en qué puede ayudarlo usted.

f) Haga un plan de acción conjunto. Trabaje hacia una solución aceptable para ambas partes. Logre un acuerdo sobre acciones específicas que usted o la otra persona tomarán y pónganse tiempo específico para estas acciones. Comience con las metas a corto plazo y que se puedan obtener fácilmente.

g) Especifique una fecha de seguimiento. Esto les recordará a ambas partes los momentos en que podrán revisar el progreso en la implantación del plan.

h) Haga un seguimiento. Reconozca cualquier progreso que se haya hecho. Si no ha habido ningún cambio en el comportamiento difícil, vuelva a evaluar el plan de acción y revíselo si es necesario.

Mientras se aprende a adaptarse en forma exitosa con cada situación, como en un proceso de prueba y error, existen algunas técnicas generales que se pueden aplicar a diferentes situaciones, entre las que, en el trabajo referido, se sugieren las siguientes:

1. Mantenga la calma. No discuta con la otra persona y no haga ninguna acusación.
2. Escuche. Utilice su capacidad para escuchar atentamente, para verificar su comprensión de lo que se está diciendo.
3. Sea firme. Decida con anterioridad qué comportamiento aceptará y cuál no y no se deje llevar más allá de este límite.
4. Sea persistente en sus respuestas. Esto comunica a la persona difícil que usted realmente cree lo que le está diciendo.
5. No pierda confianza en sí mismo, o en su capacidad de relacionarse con los demás.
6. Busque formas de disminuir su relación con este comportamiento, o de reducir las causas del mismo. Considere modificar el medio ambiente de alguna forma.

### **6.8. Técnicas de Resolución de Problemas**

Proceso de resolución de problemas

Se han distinguido dos componentes en este proceso:

- 1) Orientación o actitud hacia los problemas, que refleja una actitud general hacia los problemas;
- 2) Habilidades básicas de resolución de problemas: definición y formulación del problema, generación de soluciones alternativas, toma de decisión, y aplicación de la solución y comprobación de su utilidad.

1. Orientación o actitud hacia los problemas.

- percepción del problema.
- Atribución del problema.
- Valoración del problema.
- Control personal.

- Compromiso de tiempo y esfuerzo.

## 2. Habilidades básicas de resolución de problemas.

### Fase 1. Definición y formulación del problema.

- Recogida de información pertinente.
- Comprensión del problema.
- Establecimiento de metas.
- Evaluación del problema.

### Fase 2. Generación de soluciones alternativas.

- Especificidad.
- Principio de cantidad.
- Principio de dilación de la crítica.
- Principio de variedad.
- Mejora de las soluciones mediante combinaciones, modificaciones e imaginación.
- Búsqueda de ayuda en caso necesario.

### Fase 3. Toma de decisión.

- Criba preliminar.
- Anticipación de los resultados de las posibles soluciones.
- Evaluación (juicio y comparación) de las posibles soluciones.
- Elección de un plan de solución.
- Elaboración de un plan de acción.

### Fase 4. Aplicación de la solución y comprobación de su utilidad.

- Aplicación o puesta en práctica de la solución.
- Autorregistro.

- Autoevaluación.
- Auto reforzamiento.
- averiguación y corrección.

Los resultados de la resolución de problemas vienen determinados por dos procesos generales relativamente independientes:

- a) orientación hacia los problemas
- b) resolución de problemas propiamente dicha.

La orientación o actitud hacia los problemas es primariamente un proceso motivacional que implica la operación de un conjunto de esquemas cognitivo-emocionales relativamente estables (tanto funcionales como disfuncionales) que reflejan los pensamientos y sentimientos generalizados de una persona sobre los problemas de la vida y sobre su propia habilidad para resolver problemas (es decir, valoraciones, creencias, expectativas y respuestas emocionales generalizadas). Estos esquemas, junto con las tendencias conductuales de aproximación evitación que los acompañan tienen un efecto facilitador o inhibitorio sobre la resolución de problemas en situaciones específicas. La orientación hacia los problemas no incluye sin embargo las habilidades específicas de resolución de problemas.

Por otra parte, la resolución de problemas propiamente dicha implica la búsqueda racional de una solución o soluciones a través de una serie de estrategias que ayudan a solucionar o afrontar una situación problemática. Se consideran cuatro habilidades básicas:

- 1) definición y formulación del problema,
- 2) generación de soluciones alternativas,
- 3) toma de decisión,
- 4) aplicación de la solución y comprobación de su utilidad.

Estas habilidades pueden verse como fases que representan una secuencia útil, pero no necesariamente lineal. La solución de un problema suele requerir movimientos hacia atrás y adelante entre las distintas fases. Por ejemplo, uno puede estar en la toma de decisión y volver a la definición del problema en busca de más información. O mientras se está en la fase de decisión, se le ocurren a uno mejoras en las soluciones previamente pensadas. Por otra parte, la lluvia de ideas puede emplearse no sólo para generar soluciones alternativas en la fase 2, sino también para identificar más objetivos en la fase 1 o ampliar la lista de consecuencias anticipadas en la fase 3.

Según las personas, aparecen dificultades en diferentes aspectos de la resolución de problemas:

- a) no reconocer la existencia de un problema e incluso negar su existencia;
- b) actitud de indefensión, sentir que no se puede hacer frente a los problemas;
- c) mostrarse vago o abstracto a la hora de definir el problema;
- d) no ser capaces de generar diversas alternativas de solución al problema;
- e) fallar en prever las consecuencias de las distintas alternativas;
- f) posponer o suprimir la toma de decisión;
- g) adoptar una alternativa ineficaz sin reconocer su inutilidad; etc.

Conviene señalar que las respuestas emocionales pueden tanto facilitar como estorbar el proceso de resolución de problemas, dependiendo de su cualidad, intensidad y duración. En aquellos casos en que interfieran con cualquier fase del proceso, será necesario entrenar a la persona en habilidades que permitan afrontarlas: respiración controlada, relajación, imaginación positiva, auto instrucciones, reestructuración cognitiva.

Estos instrumentos y técnicas se agrupan en:

- Para generar ideas.
- Para recopilar información.
- Para definir el problema.
- Para alcanzar el consenso.
- Para analizar y presentar datos.
- Para planear las acciones.

Cada uno de estos instrumentos se describe a continuación. **Fuente especificada no válida.**

### **6.9. Desarrollo Personal**

El desarrollo de una intervención es entendido aquí como la implementación. La implementación está más allá de una mera conducta exterior y mecánica de cumplir, de hacer.

La siguiente lista de preguntas puede ser indicativa de estos primeros pasos:

¿Cuáles son las cinco medidas más importantes que deben ser tomadas para poner en marcha el programa de intervención?

1. ¿Cómo deben ser comunicadas estas medidas?
2. ¿Quiénes deben estar, en forma imprescindible, altamente motivados y comprometidos en la puesta en marcha: directivos, docentes, supervisores, administrativos, ¿padres, alumnos, asesores técnicos?
3. ¿Qué imprevistos podrían suceder luego de la puesta en marcha?
4. ¿Qué restricciones se esperan en el mediano plazo?

La constitución y organización de equipos de trabajo supone un conjunto de decisiones pertinentes y necesarias de acuerdo al paradigma de gestión educativa que aquí se trata de presentar. El liderazgo de la intervención está también sostenido por el acompañamiento, la animación y el respaldo de las personas que trabajan en las diferentes acciones y roles diseñados.

La resolución de los problemas educativos requiere que se comunique de modo convincente que la estrategia es un camino posible de transformación. Es por ello que el proceso de implementación necesita prácticas de liderazgo del equipo gestor, para motivar e inspirar el sentido de la transformación propuesta en todos los actores. Las comunicaciones escritas, verbales y, sobre todo, aquellas que se comunican con la conducta, son parte esencial de la puesta en marcha de una transformación.

Desarrollar la intervención: objetivos, pasos heurísticos

<b>¿Qué es necesario hacer? (Objetivo)</b>	<b>¿Cómo se puede llevar a cabo? (Herramienta-Heurísticas)</b>
Poner en marcha el programa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paquete con las cinco primeras medidas a tomar.</li> <li>• Integración de equipos, delegación de poderes.</li> <li>• Asignación de los recursos necesarios.</li> </ul>
Monitorear y regular el desarrollo de la intervención.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Indicadores para el monitoreo.</li> <li>• Reuniones periódicas con los equipos.</li> </ul>

El desarrollo de una intervención es entendido aquí como la implementación. Este término, y no el viejo concepto de ejecución, resulta más fiel para entender cuáles son los supuestos que el pensamiento estratégico y sistémico coloca en este proceso. Implementar es más que ejecutar. La implementación está más allá de una mera conducta exterior y mecánica de cumplir, de hacer. Detrás de la implementación se mueven aspectos tan fundamentales de la gestión educativa como la credibilidad en el horizonte de la intervención, la factibilidad



instrumental de la estrategia, la disponibilidad de los recursos humanos calificados para su realización.

El desarrollo de una estrategia de resolución requiere una importante cantidad de decisiones más allá de aquellas imprescindibles para su inicio. Estas decisiones pueden ser iniciales, intermedias o finales al proceso de desarrollo de las acciones. En ocasiones, las decisiones más pequeñas y diferidas en el tiempo resultan ser las imprescindibles para que puedan desarrollarse acciones cruciales: medidas administrativas, como nombramientos o traslados, cambios en criterios de contratación o evaluación, asignación de recursos tecnológicos apropiados o cambios en su distribución, resultan fundamentales a la hora de poder avanzar en proyectos que a simple vista no tienen mayor relación con lo que podemos denominar “aspectos instrumentales” de los procesos educativos.

La constitución y organización de equipos de trabajo supone un conjunto de decisiones pertinentes y necesarias de acuerdo al paradigma de gestión educativa que aquí se trata de presentar. Promover la lógica del trabajo en equipo permitirá que la implementación se realice a través de la constitución o la expansión de redes, el asesoramiento, el auto y la hetero regulación, la puesta al día en materia de actualización profesional, la motivación recíproca en momentos de bloqueos. **Fuente especificada no válida.**

### **6.10. Administración del Estrés**

¿cómo se controla el estrés?

No existe un listado consensuado acerca de los modos o estrategias de afrontamiento que utilizamos los humanos en situaciones estresantes. “Puede significar un gran peligro la eliminación radical del estrés: esta respuesta no es, ni mucho menos, un acontecimiento absurdo

de la naturaleza. Se han realizado experimentos con animales de manera que se les evitara por completo el por completo el estrés significa renunciar a una importante fuerza impulsora en el mecanismo de la vida. Algo de estrés, como ese hormigueo que padecen algunas personas antes de salir al escenario o del deportista antes de la competición, esa excitación íntima anterior al comienzo de la realización de una tarea importante, resulta indispensable cuando se trata de demostrar de lo que uno es capaz. La gran tarea del futuro es la siguiente: tenemos que aprender a convivir con el estrés de manera que nos estimule, pero no nos destruya. “Cuando el estrés es agudo, como en el caso del conejo descubierto por el cazador, los órganos internos acabarían por averiarse en corto tiempo, y quedarían afectados por “la enfermedad de los ejecutivos” si el animal no supiera protegerse contra ello mediante dos ingeniosas normas de conducta. La primera de estas medidas protectoras contra las lesiones del estrés es que cuando la liebre, con su “motor girando a toda marcha en punto muerto”, se queda en su cama sin ser descubierta por el cazador o el zorro, tan pronto como estos se han marchado la liebre hace un par de carreras por el campo, como si realmente estuviera siendo perseguida. Con ello el potencial energético acumulado se descarga internamente de manera totalmente natural. Las hormonas de la acción, que con la inactividad del animal atacarían a sus órganos internos de manera insensata y acabarían por dañarlos, las transforma el animal en energía de movimiento del cuerpo y de ese modo las neutraliza instintivamente en forma tan asombrosa como optima. Nosotros los hombres civilizados, por el contrario, nos vemos obligados muchas veces a desahogar en nosotros mismos nuestros enfados cotidianos.

#### I. control de los factores ambientales

a. Polución ambiental: los lugares demasiado cargados de humo y contaminación y con exceso de ruido, alteran el organismo, ya que producen reacciones constantes, aunque no seamos conscientes. Es preferible frecuentar lugares abiertos, al aire libre... en el campo, en el mar...

b. Estilo de vida, trabajo excesivo, adaptación a las normas sociales o del trabajo: son cosas imprescindibles de controlar, de conocer que están presentes. La gran mayoría de las veces será necesario seguir a un ritmo rápido, continuar trabajando mucho, seguir reprimido por las normas que nos imponen socialmente o en el trabajo. ¿Cómo cambiar esto? La respuesta, quizá sea, sabiendo adaptarse a las situaciones, haciendo las tareas que tenemos que hacer lo mejor que se pueda, es decir, huyendo de la mediocridad y activando válvulas de escape. Pero es necesario reducir la actividad (llevar todo a ritmo lento) y concederse algún placer. Ser austero evita la ansiedad por conseguir. Realizar cambios de ritmo ayuda a descargar la energía nociva acumulada: echar la siesta, tomarse vacaciones, romper la semana con actividades que llenen los fines de semana.... ¡Que el trabajo no te robe el tiempo libre!

c. Alimentación sana y equilibrada: No saltarse ninguna comida. Tomar alimentos naturales (frutas, verduras, pescados, carnes magras, legumbres) y reducir los alimentos procesados (ricos en harinas blancas, en azúcares de absorción rápida y en grasas animales saturadas). Evitar los alimentos “de plástico”, la comida rápida.... Una incorrecta alimentación ocasiona una obesidad y secundariamente más tensión por querer disminuirla. ¡Toma suplementos vitamínicos!

d. “Vicios” moderados: evitar los estimulantes (tabaco, alcohol, café). El café no es excesivamente perjudicial, si se utiliza en sus debidas cantidades. Además, suele ser una excusa para favorecer el contacto social. Pero es imprescindible huir del tabaco y del alcohol, y tener

mucha precaución con el té y las bebidas de cola. ¡Duerme lo suficiente y no será necesario la toma de tanto estimulante! Elimina los ruidos y las luces para dormir.

e. Cambios bruscos de temperatura, de presión, de humedad...: cualquier cambio brusco puede hacer dispararse a los mecanismos del estrés. Normalmente, esto no es importante ya que se agota o se compensa en segundos o minutos; pero si el individuo está bajo un estrés crónico este factor puede ser un desencadenante de toda la cascada del estrés. ¡No busques emociones fuertes!

## II. control de los factores psicoemocionales

a. Visión positiva: Lo que hoy parece negro mañana será menos negro. Ante situaciones conflictivas hay que mantener el control de las reacciones emocionales. ¡No pierdas el sentido del humor! No te tomes todas las cosas tan en serio.

b. Jerarquía de valores: La familia, los hijos, los amigos deben ocupar lugares preeminentes al trabajo. El orden que ocupan las cosas en la vida es fundamental para no desfondarse. Dar más importancia a una cosa, en lugar de otra, provoca insatisfacción. ¡Revisa tu jerarquía de valores con asiduidad!

c. Cultivar los valores del espíritu: Las aficiones culturales (la lectura o la música, la pintura, ir a exposiciones...) expanden el espíritu y ayudan a conseguir una gran armonía.

d. Pensar en los demás: “Darle vueltas a un asunto” supone estar tenso mentalmente sin dejar reposar la mente. Además, pensar en los demás es una buena terapia para olvidarnos de nuestros asuntos: dedíquese a pensar en aquello que agrada a los demás, tanto en casa como en el trabajo. ¡Practica el olvido de “tus cosas”! Es una buena terapia de equilibrio mental.

e. Fracasos: Muchos fracasos son por un aumento de las expectativas y no coinciden con la realidad. Deberían ser vividos como “un levantarse y volver a luchar de nuevo”, y no como un desánimo para seguir trabajando. Plántate metas realistas. ¡Estate preparado para los fracasos!

### III. control de los factores biológicos

a. Expansión rural y deportiva: Procurar encontrar tiempos de distensión en los que podamos relajarnos y descansar. Aficionarse a un deporte semanal o a dar un paseo en zonas verdes que te aparte de la rutina. En la medida de lo posible, no coger el coche, ni subir en ascensor. Esto no solo distiende, sino que además hace que el organismo esté más enfermo. ¡Vive más al aire libre!

b. Distensión muscular: Vivir en estado de distensión es difícil; un signo de no distensión (de rigidez) es el dolor de cuello... Vivir con tensión parece que es el precio de nuestra sociedad actual. Parar y soltar los músculos, respirar... Una respiración adecuada ayuda a la relajación muscular. ¡Baila mucho en casa, descubrirás un sistema rápido y fácil de liberación de tensiones!

c. Revisa los medicamentos que tomas: tranquilizantes, fármacos para la alergia y el catarro. ¡Tómalos solo por indicación médica! Después de grandes actividades, conviene no pasar a la inactividad de golpe, como, por ejemplo, en la jubilación.

Existen algunas válvulas de escape, para reducir los efectos de los diversos factores predisponentes para el estrés. Estos son:

- Aprender a “perder el tiempo”, sobre todo, si el estrés está alimentado por las prisas de nuestra civilización Cultivar las relaciones afectivas (conyugales, familiares y de amigos), aprender que el tiempo dedicado a los demás es una ganancia que no redundará en bienes materiales, pero sí en bienes de otro orden (afectivos. morales...), dedicarse a los hobbies que más te distraiga de tu ocupación diaria, emplear el tiempo en actividades sin prisa, como, por

ejemplo, leer... son algunas de las actividades que te harán “perder el tiempo” de forma muy positiva.

- Contar con los demás: No tratar de hacerlo todo uno mismo. Delegar en otras personas las funciones que no le corresponden a uno directamente. Si uno reconoce sus limitaciones, vivirá más tranquilo. ¡No te cargues de trabajo y de responsabilidades!

- Reír y tener una visión positiva de las cosas y situaciones.

### 3. medidas y estrategias para controlar el estrés

Las medidas a usar en caso de nerviosismo (aceleramiento cerebral), ansiedad (aceleramiento con excitación simpática) y/o estrés agudo (cascada neuro hormonal ante una amenaza) serán:

1. Respiración rítmica para disminuir la ansiedad: inspiración y espiración nasal y de forma lenta, con los ojos cerrados y esperando que la frecuencia cardiaca disminuya y el resto de los síntomas simpáticos (sudor, aceleramiento cerebral...) se reduzcan. Después la apertura de los ojos debe mantener la sensación de tranquilidad. Al iniciar cualquier actividad el ritmo respiratorio no debe perderse.

Realizar un masaje del plexo solar, localizado en la “boca del estómago”, mediante inspiraciones muy profundas sobre la región costoabdominal provocando una gran expansión hacia fuera de la región abdominal; se mantiene la apnea en inspiración durante 3 segundos; se permite la salida por la boca del aire de forma suave. Se repite el proceso por tres veces. Después de realizar este masaje se produce una gran bradicardia, gran tranquilidad e incluso un poco sensación de mareo.

2. Frenar con nuestra inteligencia, con autocontrol o control mental, la reacción de estrés, es decir, no preocuparse hasta que no llegue el momento. No hay que olvidar que la mayor parte

de las veces, el estrés se controla mediante un ejercicio de nuestra razón: el control de cualquier comportamiento aprendido puede ser hecho mediante la activación de mecanismos inteligentes.

Este control mental debe apoyarse en estos principios:

- Interrumpir las cadenas de pensamiento destructivo: decir ¡STOP!
- Cambiar los pensamientos negativos a positivos.
- Abstraerse del marco estresante con escenarios futuros.
- Solución posible a los problemas en 5 pasos: análisis de la causa, análisis del efecto, buscar diversas soluciones, estudiar el efecto que produciría una solución, analizar resultados.

3. Eliminar la energía acumulada mediante una actividad física (pasear, correr, bailar, práctica deportiva, hablar para contar lo que uno siente...). Si hay que hablar en ese momento lo mejor es hablar con movimiento, con melodía de la voz. Este es un buen momento para exagerar el movimiento melódico, ya que soltará todas las tensiones.

4. Buscar respuestas de relajación (de parada, de descarga hormonal). Soltar la musculatura y el espíritu con la relajación. La relajación es un estado de conciencia que se puede identificar a una vigilia tenue y sosegada. Se puede llegar a ella desde procedimientos:

- Psicofísicos: relajación muscular progresiva (método de Jacobson o de tensión relajación; método de Schultz o de máxima hipotonía), autohipnosis.
- Filosóficos: yoga, zen, meditación.
- Menús relajantes: músicas gregorianas, música clásica, grabaciones musicales que provoquen sensación placentera.

Para llegar a ello es necesario: postura cómoda, silencio, penumbra, ojos cerrados, respiración de ritmo lento y profundo, musculatura relajada y la repetición mental de una cifra o melodía. 10- 15 minutos.

Con esto se obtiene: disminución del ritmo cardiaco, disminución de la tensión arterial, disminución del consumo de oxígeno y del consumo metabólico, disminución del estado de alerta, aparición en el EEG de ondas que indican reposo cerebral, atenuación de la cascada endocrina del estrés. El resultado final es una calma infinita y compenetración completa con el universo.

Relajación de Jacobson, es decir, tensión- relajación: suele ser muy efectiva. Es necesario poner tensa la musculatura (brazos, piernas, nalgas.) y soltar de golpe. Esto se repite varias veces.

5. Practicar una actividad de desconexión con el exterior o interior. Evasión. (reposo, leer, escuchar música, tumbarse en el sofá, dormir, estar con poca gente, darse una ducha de agua caliente, tomar el sol, cualquier ejercicio en la piscina, imágenes positivas vividas: paisajes, animales..., dedicarse un tiempo a uno mismo, ir de compras, actividades culturales, dobles actividades: leer y escuchar música simultáneamente).

6. Contacto con el agua (bañera, ducha, sauna, inmersión brusca de la cabeza en agua fría...) para favorecer que el agua haga cambios en el cuerpo.

7. Llevar todo a ritmo lento (frenar el ritmo): practicar los movimientos y el ritmo de la tortuga. Moverse a cámara lenta. Enlentecer con maniobras vagales: Masaje del plexo solar mediante respiraciones profundas a nivel costoabdominal. Masaje del seno carótido. Maniobra de Valsalva (contener la respiración). Apretarse los globos oculares durante unos segundos. Enlentecer con autocontrol: Moverse lentamente.



Desarrollar pensamientos positivos. Ejercitar pensamientos tranquilizadores. Controlar las preocupaciones: no preocuparse más de lo debido.

8. Intentar prever los momentos de estrés para que se desencadenen antes los sistemas de reacción del estrés. Anticiparse para estar mejor preparados y que puedan ser más eficaces los sistemas de defensa.

9. Vivir esperanzados porque el momento de tensión pasará rápido ya que otras veces ha sucedido lo mismo. Pensamientos tranquilizadores de que las cosas pueden cambiar.

Pensamientos que nos proyecten hacia otra realidad mejor. Mirar el futuro con esperanza.

Para paliar el estrés crónico se debe recurrir de forma rutinaria a:

1. Practicar un deporte y/o realizar una mayor vida al aire libre. A poder ser en familia.  
 2. Fomentar las actividades culturales (leer, acudir a exposiciones).  
 3. Salir de uno mismo: hablar con la gente, ser comunicativo, preocuparse por los demás... Cambia la televisión por tus amigos. Participar en actividades de voluntariado.

4. Hacer cambios frecuentes de actividad y de preocupaciones. Romper monotonías, reempezar.

5. Rememorar imágenes mentales agradables de lugares, de personas, de sensaciones, de música (real o imaginaria) que disparan sensaciones placenteras y paran el ritmo de la actividad.

6. Practicar la sonrisa tanto al hablar como al mirar. Te distenderá, la voz se proyectará con más facilidad y te producirá una sensación de bienestar.

7. Controlar los pensamientos, las formas de ser, las actitudes

- Reduce la personalidad agresiva
- Cuidado con tener siempre razón
- No exageres las cosas, relativízalas

- Evita la visión catastrófica de los acontecimientos
- Ve las cosas desde puntos de vista flexibles, coméntalas con otras personas
- Un problema que hoy se ve muy grande, mañana puede ser más pequeño
- No siempre se repite lo mismo y de la misma manera. Una experiencia negativa no

condiciona siempre a que se repita así.

- Minimizar la presión social: lo que piensan de mí, lo que esperan de mí.

8. Realizar control mental como en el estrés agudo.

9. Realizar cambios frecuentes de actividad; de preocupaciones.

10. Ir muy lentos y gastar el tiempo en otras cosas que no reportan nada material: tomar un café para charlar un rato, ver una película, ver la Tv, leer.

11. Vivir el estrés: Aprovechar el estrés para ser conscientes de lo mal que se vive en esas situaciones. No estresarse con querer eliminar el estrés.

**Fuente especificada no válida.**

### **6.11. El trabajo en Equipo en las Organizaciones Actuales**

En la actualidad los equipos se enfocan en mejorar la eficiencia y efectividad en una organización, siendo una técnica que se está introduciendo ampliamente en todos los sectores. Un equipo es un grupo bien integrado que trabaja con el propósito de lograr un objetivo bien definido. Fritz (S.F.) afirma que las organizaciones están compuestas por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por lo tanto, "El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general". En los equipos de trabajo, establecen una serie de reglas que permiten tener claros los comportamientos y roles de los miembros, estas permiten a cada individuo integrarse con los demás y responder apropiadamente causando una fuerza que integra al grupo y su cohesión se

traduce en la colaboración y el sentido de pertenencia al interior y exterior del mismo compartiendo valores, actitudes y normas de conducta.

El beneficio entonces es favorable no solo para la organización sino para el equipo, pues se genera un ambiente de confianza, respeto y colaboración apropiado a cada ámbito bien sea laboral o personal. Un equipo funciona sobre la base objetiva de unas demandas que recibe y unos servicios que ofrece y sobre una base subjetiva: la interdependencia y confianza entre sus miembros. Un equipo funciona mal si cualquier de esos dos pilares falla. Se debe tener en cuenta que un equipo de alto rendimiento no se mide exclusivamente por el producto final “económico” de su actividad, aunque desde luego sea el más importante. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009)

## **Unidad 7. Conflicto, Negociación y Relaciones**

### **7.1. Definición de Conflicto**

Qué es un Conflicto:

Un conflicto es una lucha o disputa entre dos o más partes. También puede significar pelea, enfrentamiento armado o guerra. Usado en sentido figurado, sin que exista el uso de la fuerza, un conflicto puede ser una oposición, discusión, un problema, un apuro o una situación complicada (por ejemplo, conflicto laboral o conflicto de intereses). Esta palabra procede del latín "conflictus".

Conflicto social

En diferentes disciplinas como la Sociología o las Ciencias Políticas se utiliza este término. Hace referencia a la lucha o enfrentamiento que existe en una sociedad entre varios grupos sociales. Normalmente la disputa se produce, por un lado, para conseguir poder, recursos

o derechos y, por el otro lado se lucha por mantener los privilegios o las situaciones de desigualdad de las que un grupo se beneficia.

#### Conflicto laboral

En las relaciones laborales, se habla de conflicto laboral para referirse a las divergencias que enfrenta a los trabajadores y sindicatos con los empresarios o la Patronal. En ocasiones, también se incluye al Gobierno. Un conflicto laboral se puede dar por diferentes motivos (por ejemplo, despidos improcedentes, bajadas salariales o aumento del número de horas de trabajo). Del mismo modo, en un conflicto laboral a veces se actúa a través de huelgas, manifestaciones o recogida de firmas. En ocasiones se firman convenios colectivos en los que se busca un acuerdo entre las partes.

Existen varias clasificaciones para establecer los distintos tipos de conflictos que existen. Una de ellas identifica 4 categorías de conflictos: intergrupales, intragrupal, interpersonales y personales.

#### Conflicto en Psicología

La Psicología estudia no sólo los conflictos a nivel personal que puedan surgir en un individuo, sino también en sus relaciones con otras personas a través de la rama de la Psicología Social.

#### Conflicto de Intereses

Es una situación en la que un individuo se encuentra influenciado por un interés personal, económico o afectivo, que le impide ser imparcial al momento de una actuación o decisión en su ámbito laboral, lo cual afecta su integridad en el ejercicio de sus funciones, como es el caso de un Juez que conoce un caso de asesinato cometido por un familiar directo o indirecto lo cual puede afectar su imparcialidad al momento de tomar su decisión.

### Conflicto Moral

Es aquello que nos afecta internamente por realizar algún acto o acción que es tomado por la sociedad y los demás como negativo, pero esta acción puede ser penada o no por el ordenamiento jurídico, por ejemplo mentirle a una persona sobre lo que hizo su hijo en clases para que el padre no se moleste, moralmente no está bien pero no es penado, o mentirle al fisco para no pagar impuestos lo cual moralmente no está bien porque se está engañando no solo al Estado sino a todos los ciudadanos pero a su vez está penado por la ley.

### Conflicto Cognitivo

Es un fenómeno psicológico que ocurre cuando existe un cambio conceptual o reconceptualización en el estudiante o alumnos, cuando ocurre una contradicción entre lo que ya se aprendió (conocimientos previos) y los nuevos conocimientos sobre el mismo tema o concepto, generando un desequilibrio cognitivo que causa en el alumno o estudiante la obtención de un conocimiento más amplio, específico y ajustado a la realidad.

### Conflicto Familiar

La familia es una de las instituciones más importantes y antiguas de la sociedad, y cuando nos encontramos con problemas en ese núcleo, ya sean de tipo económico o de estabilidad, de vivienda, de falta de padres o cuando la familia está a la deriva o sin una dirección clara estamos en presencia de un conflicto familiar. Si estos conflictos se repiten de manera indiscriminada en un país o territorio esto afectará a toda la sociedad.

### Conflicto Escolar

Puede ser una acción intencional que afecta o daña a cualquier miembro de una institución escolar, esta puede ser física, verbal y hasta psicológica. Son aquellos problemas que afectan las instituciones escolares como la falta de personal, o de recursos, así como problemas

entre educadores y educandos que pueden ser diversos y variados en ese ambiente escolar.

**Fuente especificada no válida.**

**7.2. Etapas**

Existen 6 etapas para la resolución de conflictos

1: Reconocer que el Conflicto existe

2: Identificar el conflicto “real”

3: Atender todos Los puntos de vista

4: Explorar juntos la manera de resolver el conflicto

5: Lograr acuerdo y responsabilidad para la resolución

6: Programar una sesión de seguimiento a fin de evaluar la resolución

Etapas 1: Reconocer Que El Conflicto Existe

- Si no se encara el conflicto inmediatamente, el ambiente se complicará más con el tiempo.
- Reconocer que el conflicto existe y tomar medidas para resolverlo puede convertirlo en una oportunidad.

Etapas 2: Identificar El Conflicto “Real”

- Identificar la causa real de un conflicto es más difícil de lo que parece.
- Los conflictos surgen tanto de cuestiones de fondo como de cuestiones emocionales. En todo conflicto existe una interacción entre estos dos tipos de cuestiones.
- Aun en el caso que el conflicto principal sea sobre el modo de hacer algunas cosas, las cuestiones emocionales tales como una amenaza a la autoestima, o un ataque de celos profesionales, pueden intensificar el conflicto.

- Cuestiones De Fondo Cuestiones Emocionales
- Ambigüedad de funciones Desacuerdo sobre los valores
- Desacuerdo sobre los métodos Estilos personales incompatibles
- Desacuerdo sobre los objetivos Luchas por el control del poder
- Desacuerdos sobre los procedimientos Amenazas a la autoestima
- Desacuerdo sobre las responsabilidades
- Celos profesionales
- Desacuerdo sobre los hechos Resentimientos y venganza
- Las cuestiones de fondo son más a menudo la base del conflicto (por ejemplo, desacuerdo de las tareas) Mientras que las cuestiones emocionales lo complican.
- Para resolver el conflicto, tenemos que resolver primero la cuestión de fondo.

### Etapa 3: Atender Todos Los Puntos De Vista

- Para resolver un conflicto, primero hay que comprender ambos puntos de vista sobre la cuestión.
- Aliente a los miembros del equipo que puedan ser tímidos o les incomode expresarse.
- Verifique que las opiniones sean entendidas y evite debates sobre quién tiene o no la razón.
- Discuta sobre cómo el conflicto está afectando el desempeño de todos.
- Concéntrese en los hechos y conductas, no en los sentimientos o las personalidades.
- El acto de “reprochar” ocasiona emociones que pasan a ser el centro de atención.
- Ayude a los miembros del equipo a identificar similitudes en vez de diferencias.

- Enfatizar las similitudes permite a ambas partes moverse en un terreno común.

#### Etapa 4: Explorar La Manera De Resolver El Conflicto

- Explore la posición de cada persona, abra canales de comunicación, involucre a los demás.
- Una discusión abierta puede ampliar la información y las alternativas disponibles.
- Conducir a relaciones más confiables y saludables entre los participantes de la situación.
- No se puede obligar a dos personas a agradarse, pero deben ser capaces de trabajar juntas.

#### Etapa 5: Lograr Acuerdo Y Responsabilidad Para Una Solución

- Ayude a los miembros en discordia a trabajar juntos para solucionar su problema.
- Es necesario que todos los miembros del equipo queden lo más de acuerdo posible con la solución.
- Esto debe lograrse mediante una sesión conjunta de resolución del problema.
- Nadie puede decir por sí solo al (a los) otro(s) cómo resolver el problema.
- No se puede forzar el acuerdo.
- Una manera de ayudar a la gente a aceptar mutuamente las perspectivas del otro, y de asumir conjuntamente la responsabilidad para lograr la solución, es hacer que cada miembro del equipo haga una inversión de roles, presentando los puntos de vista del otro.



#### Etapa 6: Programar Una Sesión De Seguimiento A Fin De Evaluar La Resolución

- Cuando los miembros de un equipo saben que van a ser considerados responsables de la ejecución de un compromiso, es mucho más probable que se atengan a él.
- La resolución de conflictos raramente es sencilla o rápida.
- La resolución exitosa de conflictos requiere tiempo, ideas y paciencia. **Fuente especificada no válida.**

### 7.3. Estrategias de Gestión Eficaz de Conflictos

Entendemos como plan estratégico el conjunto de actividades coherentes e integradas dirigidas a la consecución de los objetivos en la resolución del conflicto, mientras que las tácticas se refieren a los pasos o acciones que las partes usan para obtener el mayor rendimiento posible de la negociación y hacer prevalecer sus condiciones. Estos autores se basan en los modelos clásicos de respuestas al conflicto considerando cuatro estrategias básicas que el negociador puede utilizar:

- Solución de problemas. Se caracteriza por el intento de encontrar alternativas aceptables y satisfactorias para ambas partes.
- Rivalidad. Se intentan conseguir los objetivos propios, forzando a la otra parte o presionándola para que utilice una conducta más concesiva.
- Flexibilidad. Implica una importante reducción de objetivos y aspiraciones.
- Inacción. La actividad es mínima, de forma que la acción de los negociadores queda reducida sustancialmente.

La mayor parte de los autores diferencian entre dos tipos de estrategias: solución de problemas y rivalidad, por este motivo haremos un mayor hincapié en dichas estrategias y en las tácticas asociadas a las mismas. Dichas estrategias suelen aparecer de forma diferencial en los tipos de negociación analizados en otro apartado integrativo y distributivo que se distinguen en lo siguiente:

	<i>Negociación integrativa</i>	<i>Negociación distributiva</i>
Flujo de información	Compartir libremente la información.	Utilizar la información de forma estratégica. Manipular o coartar la transmisión libre de información.
Comprensión del oponente	Intentar comprender lo que la otra parte quiere y desea realmente.	No hacer ningún esfuerzo por comprender a la otra parte.
Atención a los puntos comunes y diferencias	Enfatizar los fines, o intereses comunes entre las partes.	Enfatizar las diferencias entre las partes.
Soluciones	Búsqueda de soluciones que reflejen las necesidades de las partes	Búsqueda de soluciones que reflejen las necesidades personales. Intentar el bloqueo de las necesidades del oponente.

Estrategia de resolución de problemas.

Es una estrategia que persigue la colaboración y la conciliación. Esta estrategia genera los mayores resultados conjuntos, permite el compromiso con el acuerdo y mejora las relaciones interpersonales. Existen varios momentos claves que posibilitan la aparición de la estrategia de solución de problemas:

- a) al inicio de la interacción mediante la identificación del problema,
- b) a la hora de proponer alternativas y soluciones al conflicto,
- c) en la fase final del proceso negociador.

I. Identificación y definición del problema.

La definición exacta del problema es uno de los puntos más difíciles en una negociación.

Para que en una negociación sea factible la utilización de la solución de problemas se deberían conseguir los siguientes aspectos:

- Definir el problema de una manera que sea aceptable para ambas partes. Para que sea posible la solución de problemas ambas partes deben definir el asunto en conflicto en términos neutrales, sin que se manipule la información con el objetivo de definir el problema de forma beneficiosa para una de las partes.
- Hacer que el problema sea entendido de forma limpia y simple. En las negociaciones de carácter distributivo las partes implicadas suelen hacer un uso estratégico de sus reivindicaciones, de forma que, ante la opinión pública y ante el oponente, pueden aparecer como primordiales, asuntos accesorios y viceversa.

La falta de claridad en los intereses, objetivos y reivindicaciones se utiliza con el objetivo de tomar posiciones ante una negociación que se percibe como dura y larga. No obstante, estas acciones previas de dureza y falta de claridad, pueden provocar en el oponente la reciprocidad en las conductas, con lo que se consigue, en último término, un escalamiento del conflicto y un estancamiento muy difícil de solucionar. Si se desea una negociación integrativa, ambas partes deben apartar ese deseo de competir y hacer una utilización clara y sincera de la información.

- Definir el problema como una finalidad, e identificar los obstáculos que pueden dificultar su consecución. Un buen camino integrador es la definición mutua del problema como una finalidad, y la búsqueda conjunta del camino para solucionarlo, identificando aquellos obstáculos que dificulten la consecución del objetivo conjunto.
- Despersonalizar el problema. El análisis frío y riguroso de un problema es una garantía para la consecución de una negociación integrativa.
- Separar la definición del problema de la búsqueda de soluciones. En determinadas circunstancias, el análisis rápido de un problema nos puede hacer llegar a soluciones

precipitadas. En estos casos es conveniente mirar el problema con perspectiva, intentar comprenderlo en su integridad e intentar la búsqueda de soluciones creativas.

- Comprender el problema de forma integral identificando intereses y necesidades. A la hora de reflexionar sobre las aspiraciones de la otra parte, debemos poder responder a las siguientes preguntas: ¿qué problema tiene mi oponente? ¿Qué necesidades desea satisfacer?, en vez de cuestionarnos qué espera obtener con esta transacción o cuánto espera ganar.

## II. Generación de soluciones.

Las tácticas de solución de problemas están basadas en dos estilos de gestión del conflicto principalmente: la integración y el compromiso. Mediante la integración las personas intentan conseguir resultados mutuamente satisfactorios donde estén presentes los intereses de las dos partes en conflicto, mediante el compromiso las personas intentan conseguir acuerdos satisfactorios mediante la reducción mutua de las aspiraciones y la realización de concesiones. Esta doble dialéctica orienta las tácticas negociadoras en dos dimensiones: la primera orientada a la generación de soluciones nuevas y alternativas que permitan la integración y la segunda hacia la búsqueda de un compromiso aceptable.

La generación de soluciones alternativas a las propuestas inicialmente por las partes en conflicto requiere un alto grado de creatividad y un gran compromiso de las partes con el proceso negociador. Dicho resultado es posible utilizando algunas de las técnicas propuestas a continuación, como la ampliación de los elementos sobre los que se negocia o el desarrollo de nuevas opciones mutuamente satisfactorias. Las restantes técnicas están basadas en la búsqueda de un compromiso mediante la utilización del nivel de aspiraciones propios o de la otra parte.

Ampliación de los elementos sobre los que se negocia. Los puntos que el negociador pone sobre la mesa de negociación responden a determinadas necesidades subyacentes. Cuando las personas intentan utilizar una estrategia de resolución de problemas intentan dar respuesta a esas necesidades subyacentes más que a los puntos concretos que se establecen en la agenda negociadora. En este sentido, es posible que la solución acordada responda a dichas necesidades sin quedar necesariamente plasmados en ella los puntos concretos negociados.

### III. Fase final del proceso negociador

Hacer concesiones que tengan un valor escaso. Esta táctica es muy recomendable para los momentos finales del proceso negociador, cuando se desea mantener una relación futura estable con nuestro oponente. Como sabemos, cualquier proceso negociador es una situación de motivos mixtos, donde se desea tanto competir como cooperar, la competición para obtener los mejores resultados para nosotros mismos o la organización a la que representamos, y la cooperación para establecer un clima apropiado y seguir manteniendo las relaciones con la otra parte. En algunas circunstancias, donde hemos satisfecho ampliamente nuestras aspiraciones, puede ser interesante la concesión unilateral de aquellos aspectos poco importantes para nosotros, con el fin de que nuestro oponente pueda defender los resultados obtenidos ante su organización y no quede incapacitado para futuras negociaciones.

Intenciones Motivacionales	Objetivos tácticos
Aspectos racionales o instrumentales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Mostrar al oponente que nuestra propuesta puede ser muy beneficiosa para él.</li> <li>. Mostrar al oponente que nuestros fines son muy importantes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Convencer al oponente de la necesidad de un resultado que sea satisfactorio para ambos.</li> <li>. Convencer al oponente de que tenemos habilidades para conseguir resultados satisfactorios para ambos.</li> <li>. Demostrándole que tenemos intenciones de colaborar.</li> <li>. Demostrándole que somos flexibles en nuestras posiciones.</li> </ul>
Aspectos normativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Insistir en el valor de los criterios de justicia para optar entre diferentes soluciones</li> <li>. Intentar que el oponente considere la colaboración como una norma a seguir</li> <li>. Aislar la negociación de grupos que puedan ejercer una presión de carácter destructivo.</li> </ul>
Aspectos emocionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Minimizar el uso de conductas o tácticas que puedan producir emociones negativas en la otra parte.</li> <li>. Buscar un clima de apoyo que posibilite el afecto positivo en el otro.</li> </ul>

### Estrategia de rivalidad

Las tácticas de presión tienen como objetivo incrementar las concesiones del oponente, hecho que se puede conseguir de diversas formas:

- Planteando demandas excesivas, o posicionamientos inalcanzables. Por ejemplo, la solicitud del 90% de la totalidad de los beneficios de una transacción.
- Utilizando argumentos persuasivos, por ejemplo, intentar convencer al oponente de que nuestros posicionamientos son también beneficiosos para la otra parte. Utilizando las amenazas. De retirarse de la negociación, o de infringir castigos al oponente.
- Manejando la presión del tiempo. La utilización del factor tiempo es fundamental en la negociación, de forma que los negociadores menos preocupados por el factor tiempo tienen un mayor margen de maniobra. En el uso de las tácticas coercitivas o punitivas tienen un papel fundamental las relaciones de poder. En este sentido Munduate (1992) diferencia entre tres elementos muy relacionados:
  - La coerción: Es la capacidad de reducir los beneficios de la otra parte, bien eliminando los recursos de los que dispone o produciendo algún coste. Los negociadores utilizan la coerción cuando castigan la conducta del otro o cuando entorpecen la consecución de sus objetivos.
  - El potencial coercitivo: Es la máxima cantidad de castigo que una parte puede imponer a otra. Es un concepto relacional y situacional, porque una persona puede tener un alto potencial coercitivo sobre una persona concreta, pero no necesariamente sobre un conjunto de ellas, y además dicho poder se circunscribirá a un contexto concreto. Por ejemplo, un sargento del ejército tiene un alto potencial coercitivo sobre los reclutas,

pero no sobre otros sargentos y superiores, y además ese potencial coercitivo se circunscribe a un contexto concreto: el cuartel.

- El empleo de la coerción. Es la exteriorización del potencial coercitivo, la modificación real de los beneficios de la otra parte. Cuando un negociador utiliza la coerción ocurre un efecto directo y otro indirecto. El efecto directo es que la parte que ha sido castigada reduce sus beneficios; el efecto indirecto consiste en que la parte castigada es menos dependiente de la parte que castiga, por lo tanto, esta última reduce su potencial coercitivo. **Fuente especificada no válida.**

#### **7.4. Métodos para la Gestión de Conflictos Externos entre las Organizaciones, Proveedores, Sindicatos, Organizaciones Gubernamentales y Clientes**

Puede haber dos enfoques para manejar el conflicto organizacional: (Locallux, 2020)

- (i) Medidas preventivas y
- (ii) Medidas curativas.

En las medidas preventivas, la gerencia trata de crear una situación o entorno donde no se producen aspectos disfuncionales de los conflictos. Como en la mayoría de los casos, el conflicto es de naturaleza destructiva, debe resolverse tan pronto como sea posible después de que se haya desarrollado, pero se deben hacer todos los esfuerzos para evitar que se desarrolle.

##### A. Medidas preventivas:

Algunas de las medidas preventivas que la administración puede tomar para manejar los conflictos organizacionales son:

##### 1. Establecer metas comunes:

La principal razón para el desarrollo del conflicto son los objetivos incompatibles. Esto es particularmente cierto en caso de conflicto entre grupos y entre individuos y organización. La

estrategia básica para reducir el conflicto debe ser encontrar objetivos comunes sobre los cuales los grupos puedan ponerse de acuerdo y restablecer una comunicación válida entre los grupos. La dependencia mutua de los grupos puede lograrse a través de los objetivos superordenados porque existen objetivos que son de gran valor para el grupo.

Los objetivos superordenados son aquellos que tienen prioridad sobre otros objetivos que pueden separar a las partes en conflicto. Los conflictos de grupo también pueden reducirse mediante el uso de sistemas de incentivos diseñados para recompensar las actividades que benefician al sistema más amplio, en oposición a aquellas que son principalmente de interés para las subunidades.

#### 2.Reducción de la interdependencia:

La razón principal del conflicto entre grupos es la interdependencia entre ellos, por ejemplo, los gerentes de línea y de personal. Como tal, menos la interdependencia, menos será la cantidad de conflicto entre ellos. En las organizaciones, tal interdependencia no se puede evitar por completo. Sin embargo, en lugar de separar las unidades organizativamente, pueden separarse físicamente. La separación física no es una medida permanente de manejar el conflicto.

#### 3. Reducción de recursos compartidos:

Otra razón del conflicto entre grupos es compartir los recursos escasos por parte de los grupos. La gestión del conflicto sugiere reducir el intercambio. Una técnica para esto puede ser aumentar los recursos, de modo que cada unidad sea independiente en su uso. Pero como los recursos son escasos, no siempre se pueden aumentar. Por lo tanto, la mejor alternativa posible es la asignación óptima de los recursos escasos.



#### 4. Confianza y comunicación:

Cuanto mayor sea la confianza entre los miembros de la unidad, más abierta y honesta será la comunicación. Se debe alentar a los individuos y grupos a comunicarse abiertamente entre sí, de modo que puedan eliminarse los malentendidos y estén en condiciones de comprender los problemas de los demás cuando sea necesario.

#### 5. Coordinación:

Después de la comunicación, el siguiente paso debe ser la coordinación adecuada. Las actividades adecuadamente coordinadas reducen el conflicto. Dondequiera que haya problemas de coordinación, se debe establecer una oficina de especialización para tratar estos problemas.

#### 6. Intercambio de personal:

Otro método para reducir y gestionar conflictos es que el personal de los grupos en conflicto puede ser intercambiado por un período específico. El intercambio de personas es muy similar a la inversión de roles. Está dirigido a una mayor comprensión entre las personas al obligar a cada una a presentar y defender la posición de la otra.

#### 7. Uso de la Autoridad Superior:

Si el conflicto no puede ser resuelto por dos miembros de la organización o por dos grupos, puede ser referido a un superior común, quien resolverá el conflicto dando una decisión. Tal decisión no necesariamente implica un acuerdo, pero generalmente se aceptará debido a la autoridad superior reconocida del funcionario de alto rango.

#### 8. Reorganización de Grupos:

Un administrador puede prevenir la aparición de muchos conflictos mediante la reorganización de los grupos. Las personas que tienen algo en común se ubicarán en un grupo. Debido a algo en común, estas personas tienden a ver las cosas desde la misma perspectiva, a

tener un interés y un objetivo comunes, a abordar los problemas de la misma manera. El comportamiento de tales grupos es más predecible y es fácil para el gerente evitar conflictos.

B. Medidas curativas o resolución de conflictos de comportamiento: (Locallux, 2020)

Las medidas curativas incluyen la resolución de conflictos cuando ocurren y se vuelven disfuncionales en la organización.

Dos preguntas están involucradas en esto:

(i) ¿Cuáles son los diferentes modos de resolución de conflictos? y

(ii) ¿Cómo puede el administrador saber qué tipo de estilo de resolución de conflictos se debe adoptar bajo qué tipo de circunstancias? Thomas ha ofrecido un enfoque de contingencia para resolver conflictos que ilustraremos ahora:

Ejemplo:

Si dos grupos o partes, X e Y, experimentan un conflicto, cada uno podría estar más preocupado por sí mismo o podría experimentar más preocupación por el otro. Cuando la preocupación por el yo es muy baja, podrían ser muy poco asertivas y si la preocupación por el yo es alta, podrían ser muy asertivas. Si su preocupación por el otro es baja, tienden a ser poco cooperativos, y si es alta, serían muy cooperativos.

Si, en una situación conflictiva, la parte X no se preocupa ni de sí misma ni de la otra, es probable que X evite enfrentar o manejar el conflicto. Por lo tanto, cuando la situación se ignora o se descuida, entonces, Y podría obtener lo mejor de X aprovechando el comportamiento de evitación de X.

2. Compitiendo:

Si, por otro lado, X tiene una gran preocupación por sí mismo, pero una muy baja preocupación por el otro, entonces X adoptará una posición competitiva muy alta y abordará la

situación de conflicto desde la postura "Gano, tú pierdes". El modo competitivo de manejar el conflicto resolverá quién gana y quién pierde en la situación.

### 3. Colaboración:

Si X se preocupa tanto por sí mismo como por el otro, entonces X abordará la situación de conflicto de manera colaborativa con el deseo de resolver cualquier problema que exista, de una manera que beneficie a ambas partes.

En tal caso, se adoptará una postura de "ganar-ganar" y la resolución del conflicto resultará en una experiencia de estratificación para ambas partes.

### 4. Acomodando:

Si X está muy preocupado por el otro, pero no tanto por sí mismo, es decir, X es cooperativo, pero no aspira a satisfacer sus propias preocupaciones, entonces, estará ansioso por ceder a Y y por favor a Y. Para asegurarse de que las preocupaciones de Y son satisfecho, X sería muy complaciente y, por lo tanto, trataría de resolver el conflicto a través de una política de apaciguamiento.

### 5. Compromiso:

Si X tiene un nivel de preocupación medio tanto para sí mismo como para el otro, entonces tomaría una postura comprometida con la actitud de "dar y recibir" y estaría dispuesto a compartir los recursos para que ninguno de los dos gane ni pierda totalmente.

Después de pasar por todos los modelos anteriores, surge la pregunta de si hay un mejor modo para la resolución de conflictos. Los cinco modos son adecuados para diferentes situaciones y cada uno tiene sus propias ventajas y desventajas. Pero tenemos que entender qué modo funciona mejor en qué tipo de situación, teniendo en cuenta sus inconvenientes, para que

podamos aprender a ser más flexibles en el uso de nuestros estilos de manejo de conflictos para adaptarse a los diferentes tipos de situaciones conflictivas. nosotros mismos en.

Los siguientes puntos aclaran las situaciones más importantes en las que se puede utilizar cada modo: (Locallux, 2020)

(i) Competiendo:

Un estilo de competencia es alto en asertividad y bajo en cooperatividad. Este estilo está orientado hacia el poder y se enfoca en el conflicto en términos de una estrategia de "pérdida de ganar". En el lado negativo, un competidor puede reprimir, intimidar o coaccionar a otras partes para que entren en conflicto. En el lado positivo, un estilo de competencia puede ser necesario cuando se requiere una acción rápida y decisiva o cuando se pueden tomar cursos de acción importantes pero impopulares. Además, puede ser necesario competir cuando "usted sabe que tiene razón" es un problema.

Por lo tanto, si bien el modo de competencia es útil en ciertas situaciones, las personas deben tener cuidado de no rodearse de "Sí, hombre" y de no fomentar la ignorancia y la duplicidad en el sistema. Las personas bajas en este modo pueden aprender a usar su poder más y mejorar su propia efectividad y la de su organización.

(ii) Alojamiento:

El estilo acogedor es bajo en asertividad y alto en cooperación. Una persona que usa un estilo complaciente, como el enfoque principal para la gestión de conflictos, puede mostrar muy poca preocupación por los objetivos personales. Tal falta de preocupación puede llevar a la falta de influencia y reconocimiento. Significa que los conflictos se resuelven sin que cada parte del conflicto presente su opinión de manera convincente y significativa.

El estilo complaciente tiene sus usos. Es útil cuando:

- (a) Un problema de conflicto es más importante para la otra persona;
- (b) Las desventajas de otro estilo superan a las del estilo acomodativo;
- (c) Mantener la armonía es importante;
- (d) Es ventajoso permitirle a la otra persona la experiencia de ganar y, por último, cuándo;

(e) Un estilo de acomodación en un tema puede hacer que la otra persona sea más receptiva en otro tema más importante. Podemos decir que hay un elemento de auto sacrificio en este modo.

(iii) Compromiso:

Para algunas personas, la palabra compromiso sugiere debilidad y falta de compromiso con una posición. Se puede considerar a un comprometedor como una persona que pone la conveniencia por encima del principio o que busca soluciones a corto plazo a costa de objetivos a largo plazo. Un estilo comprometedor resulta en que cada participante del conflicto comparta en algún grado de ganar y perder.

Sin embargo, es esencial reconocer el valor potencial del compromiso. El compromiso es un enfoque común y práctico para la gestión de conflictos porque, si bien, a menudo se ajusta a las realidades de la vida organizativa. Este "ajuste" ocurre cuando un conflicto no es lo suficientemente importante para que cualquiera de las partes garantice el tiempo y la inversión psicológica en uno de los modos más asertivos de manejo de conflictos. Además, el compromiso puede ser la única forma práctica de manejar una situación, en la que dos partes igualmente fuertes y persuasivas intentan encontrar una solución.

El compromiso es un modo conveniente para resolver problemas complejos a corto plazo hasta que se pueda encontrar una solución más completa y permanente al problema. Esto es

particularmente cierto, cuando las soluciones deben alcanzarse bajo presiones de tiempo extremas. También se puede utilizar como modo de copia de seguridad cuando la colaboración y la competencia no funcionan de manera efectiva para resolver los conflictos.

(iv) Evitando:

A primera vista, un estilo de evitación puede parecer que no tiene ningún valor como modo de gestionar conflictos. Un estilo de evitación puede reflejar una falla en abordar temas importantes y una tendencia a permanecer neutral cuando hay una necesidad de tomar una posición. Un evitador también puede mostrar desapego del conflicto y una disposición para cumplir o conformarse, basado en la indiferencia.

Evitar es, por lo tanto, recomendable en las siguientes situaciones:

(i) Cuando desee que las personas se enfríen, para que recuperen su compostura y perspectiva, después de lo cual, la tensión se puede manejar de manera más productiva.

(ii) Cuando se necesita más información para tomar una buena decisión.

(iii) Cuando alguien más puede resolver el conflicto de manera más efectiva.

(iv) Cuando el problema que provoca los conflictos es sintomático de otro asunto subyacente más básico y el intento de resolver el problema de la superficie no ayudará a la situación.

(v) Colaborando:

Colaborar implica un intento de trabajar con la otra persona para encontrar soluciones que sean satisfactorias para ambas partes. El estilo de colaboración es alto tanto en la cooperación como en la afirmación. Solo es posible si las partes en un conflicto lo reformulan como una situación de resolución de problemas.

Un enfoque de resolución de problemas requiere las siguientes condiciones:

(i) Hay un intento de despersonalizar el conflicto. Es decir, las partes en el conflicto canalizan sus energías para resolver el problema en lugar de derrotarse unas a otras.

(ii) Los objetivos, opiniones, actitudes y sentimientos de todas las partes se aceptan como preocupaciones legítimas y todas las partes desempeñan un papel constructivo.

(iii) Las partes se dan cuenta de que un problema de conflicto puede hacer una contribución constructiva a la calidad de las relaciones humanas si el problema se resuelve en un clima de apoyo y confianza en el que las opiniones y las diferencias se transmiten libremente.

Los diversos enfoques de la gestión de conflictos sugieren que la administración puede tomar una variedad de acciones según las situaciones, las partes en conflicto, los problemas a conflictos y los recursos organizativos disponibles. Los cinco modos de conflicto son útiles en diferentes situaciones y existen ventajas y desventajas. Sobre la base de los comportamientos de manejo de conflictos, podemos adoptar un enfoque de contingencia para manejar situaciones de conflicto.

Un enfoque general que minimiza y resuelve conflictos:

Un buen enfoque general para minimizar y resolver conflictos consiste en los siguientes tres pasos: (Locallux, 2020)

1. Establecer y mantener un conflicto bajo, un clima de bajo estrés, con la cooperación como norma.

2. Aísle cada conflicto significativo a un solo problema de tarea específica o familia de problemas. No acepte choques de personalidad, pero insista en que los protagonistas se centren en un tema concreto y sus elementos racionales.

3. Ayude a los protagonistas a aplicar un modelo o procedimiento de resolución de problemas racional para el problema, procure un compromiso viable.

Conflicto estimulante:

Se señaló anteriormente que, en determinadas circunstancias, el conflicto es necesario y deseable para crear cambios y desafíos dentro de la organización. En tales situaciones, la gerencia desarrollaría una política de estimulación de conflictos para que fomente la participación y la innovación.

Algunas de las técnicas específicas de entrenamiento durante el conflicto sugeridas por Robbins son:

1. Nombrar a los gerentes que apoyan el cambio:

Algunos gerentes altamente autorizados son muy conservadores en su trabajo y tienden a ser puntos de vista opuestos. En consecuencia, los gerentes orientados al cambio deben ser nombrados y colocados en posiciones tales que fomenten la innovación y el cambio en el Status Quo.

2. Fomentar la competencia:

La competencia, si se maneja adecuadamente, puede mejorar los conflictos que serían beneficiosos para la organización. Dicha competencia se puede crear vinculando los incentivos al desempeño, el reconocimiento de los esfuerzos y la mejora del estado. Dicha competencia daría lugar a nuevas ideas sobre la mejora de la productividad.

3. Manipular la escasez:

Deje que los individuos y grupos compitan por los escasos recursos. Esto causaría conflicto y haría que los individuos y los grupos hicieran todo lo posible para utilizar plenamente dichos recursos.

4. Juega en las diferencias de estado:



A veces, ignorar a los miembros del personal superior y otorgar responsabilidades visibles a los miembros del personal subalterno puede causar un conflicto que obligue a los miembros mayores a trabajar más arduamente para demostrar que son mejores que los miembros del personal subalterno.

### 7.5. Mecanismos de Defensa

Los mecanismos de defensa son procesos inconscientes de los individuos que tienen la función de protección, en concreto tienen la intención de proteger la idea de uno mismo y su autoestima (Aduara Arrufat, 2020)

El primero en describir dichos mecanismos fue Sigmund Freud, quien los asoció a una lucha tanto interna como externa, la cual tenía como objetivo principal hacer desaparecer el sufrimiento causado por unas ideas o emociones

Para qué sirven los mecanismos de defensa

La función de estos mecanismos es tratar de reducir al máximo las consecuencias que puede tener en un individuo una situación muy intensa emocionalmente para que, de esta forma, la persona pueda seguir funcionando normalmente.

Las funciones de mecanismos de defensa son las siguientes: (Aduara Arrufat, 2020) (Freud, 1961).

- Lograr un reequilibrio entre las realidades internas y las externas.
- Autorregular la posibilidad de satisfacer los impulsos.
- Facilitar una adaptación adecuada con la sociedad.
- Permitir un correcto desarrollo de la personalidad
- Proteger el equilibrio emocional.

Tipos de mecanismos de defensa

Mecanismos de defensa primarios: estos suelen aparecer en las personas durante las primeras etapas de la vida y tienden a ir relacionadas con actitudes de negación de la realidad (Hinojosa, 1968).

Mecanismos de defensa secundarios: por el contrario, estos aparecen durante las épocas tardías del desarrollo de un individuo. Se caracterizan porque preservan el criterio de realidad en las personas.

Cuáles son los mecanismos de defensa

Dentro de cada uno de los grupos generales de mecanismos de defensa, encontramos distintos mecanismos más concretos.

Mecanismos de defensa primarios

1. Retraimiento
2. Negación
3. Control omnipotente
4. Idealización y desvalorización
5. Proyección
6. Introyección
7. Identificación proyectiva
8. Escisión
9. Disociación

Mecanismos de defensa secundarios

1. Represión
2. Regresión
3. Aislamiento

4. Intelectuación
5. Racionalización
6. Compartimentalización
7. Anulación
8. Volver contra sí mismo
9. Desplazamiento
10. Formación reactiva
11. Inversión
12. Actuación
13. Sexualización
14. Sublimación

Los mecanismos de defensa primarios: definición

A continuación, se explica cada uno de los mecanismos de defensa primarios: (Hinojosa, 1968)

#### 1. Retraimiento

El individuo se cierra en sí mismo, alejándose de la realidad mediante el uso de fantasías y sueños. El uso de este tipo de mecanismo permite al sujeto escapar de una realidad dolorosa, pero sin distorsionarla. Como desventaja de este tipo de mecanismo, es que si el individuo la utiliza reiteradamente, esto va a limitar la posibilidad de hacerse cargo de la realidad.

Ejemplo: un bebé que ante una sobreestimulación decide dormirse para evitarla.

#### 2. Negación

Se rechaza de manera certera aquello que está ocurriendo con la convicción de que, si no se reconoce como real, es que no ocurre de verdad. Lo que el sujeto hace es bloquear aquellos eventos inaceptables para que de esta manera no pasen a formar parte de la consciencia.

### 3. Control omnipotente

Parte de la base fantasiosa de que el sujeto cree que la fuente de lo que nos sucede es uno mismo. No se considera que los demás pueden influir en nuestra vida según su voluntad. Este es un buen método motivador para alcanzar los objetivos que el sujeto se proponga, sin embargo, a largo plazo no podrá crear relaciones causales lógicas y reales que le ayuden a alcanzar sus objetivos.

### 4. Idealización y desvalorización

En la idealización, el sujeto que emplea este mecanismo muestra un estado de dependencia hacia otra persona a la cual otorga un valor o poder especial. Consideran que estos van a poder resolver siempre sus dificultades.

Por el contrario, el mecanismo de desvalorización aparece cuando el sujeto se topa con la realidad y deja de idealizar al individuo dándose cuenta de que estos no tienen ningún poder.

### 5. Proyección

Con este mecanismo, los sujetos atribuyen sus actos, pensamientos y conductas propias e inaceptables a otras personas. Es decir, niega que él o ella las haya llevado a cabo por voluntad propia, sino que ha sido por culpa del exterior que estas se hayan producido.

### 6. Introyección

Se incorpora dentro del sujeto un acto o comportamiento que viene ocasionado por algo que está fuera y que, en realidad es completamente diferente a ese individuo.

Este comportamiento es habitual en etapas de duelo, donde la persona que ha sufrido la pérdida empieza a adoptar conductas y formas de ser de la persona fallecida.

#### 7. Identificación proyectiva

Es la base de la que parte el conocido Síndrome de Estocolmo. Las personas tratan de reducir la ansiedad que sienten identificándose con el agresor. Consiste en la idea de justificar los actos de la otra persona para evitar el sufrimiento de pensar el daño que están haciendo.

#### 8. Escisión

Mecanismo en donde se separa el mundo en buenos y malos. Es una forma de distorsión que ayuda al individuo a resolver ciertas situaciones confusas y amenazantes. No es para nada raro encontrar a una persona que en este preciso momento encuentre mala a otra a la cual la semana pasada consideraba como buena.

#### 9. Disociación

Se crea una representación diferente de uno mismo para, de este modo, desconectar con la experiencia actual. Si los individuos recurren muchas veces a este mecanismo, pueden llegar a considerar que dentro de ellos existen distintos si-mismos.

Los mecanismos de defensa secundarios: definición

A continuación, se expone cada uno de los mecanismos de defensa secundarios: (Aduara Arrufat, 2020), (García, 2022).

#### 1. Represión

La persona es totalmente consciente de lo que está ocurriendo, sin embargo, de manera voluntaria decide olvidar u omitirlo. Es un mecanismo de defensa que desencadena en el sujeto un reflejo de inhibición. Por ejemplo, se suele ver en personas las cuales tienen deseos sexuales considerados inaceptables por el resto de la sociedad y los reprimen.

## 2. Regresión

De manera inconsciente, el sujeto vuelve a adoptar conductas y formas de funcionamiento de su infancia de modo que esto le permita evitar el conflicto al que se ha de enfrentar. Se considera un mecanismo de defensa fluctuante y habitual en todas las personas.

## 3. Aislamiento

Este mecanismo de defensa consiste en separar los pensamientos de las emociones. Es decir, posible ser consciente y pueden pensar sobre un hecho en concreto, pero se separa el significado emocional, por lo que este nunca llega a afectar al individuo. Este mecanismo puede resultar muy útiles para aquellas personas cuyas profesiones no pueden verse afectadas por sus emociones, como en el caso de los médicos, jueces, militares.

## 4. Interactuación

Es muy parecido al mecanismo previamente descrito, sin embargo, en este caso, la persona sí que reconoce la existencia de un afecto hacia ese hecho, pero no es capaz de sentirlo. Se podría decir que la persona reconoce teóricamente el afecto, pero no le es posible expresarlo en sí mismo. Es decir, se trata la situación de forma cognitiva y no se conecta con el plano emocional.

## 5. Racionalización

Necesitan justificar ciertos hechos para evitar entrar en conflicto con ellos mismos. Mediante este mecanismo, las personas seleccionan de entre todas las explicaciones y motivos hacía unos actos los cuales son reconocidos como inaceptables, aquellos los cuales les van a permitir justificarlos.

## 6. Compartimentalización

Este mecanismo de defensa es empleado por las personas que tienen a la vez dos o más ideas, comportamientos o actitudes contrarias. De este modo, pueden permitir que ambas ideas no entren en conflicto y se contradigan en su mente, sino que existan a la vez.

## 7. Anulación

El mecanismo de defensa de anulación consiste en, de manera inconsciente, compensar un sentimiento o emoción dolorosa de modo que esta quede totalmente anulada gracias a otro comportamiento compensatorio. Por ejemplo: un hombre que ejerce violencia de género sobre su mujer, le llevará rosas para anular sus actos agresivos.

## 8. Volver contra sí mismo

El sujeto redirige aquellas emociones las cuales estaban destinadas hacia otro sobre su propia persona. No es del agrado de nadie darse cuenta de que no se puede contar con alguien, por lo que, en vez de sentir rabia hacia ella, el sujeto que emplea este mecanismo desarrollará este sentimiento hacia él.

## 9. Desplazamiento

Este mecanismo parte de la base de la redirección de las emociones desde un objeto natural hacia otro, ya que, expresarlo sobre el primero de estos puede resultar demasiado angustiante. Por ejemplo, en un momento de enfado con nuestros padres, en vez de gritarles a ellos, entramos en nuestra habitación y gritamos sobre la almohada.

## 10. Formación reactiva

Las personas con actitudes agresivas e impulsivas tienden a emplear este mecanismo para adaptar su comportamiento. Se trata de modificar una emoción o impulso en su contrario. Por ejemplo, el odio en amor, la envidia en gratitud.

### 11. Inversión

Va relacionada con la interacción de la persona con la situación que experimenta, pasando de ser un sujeto pasivo de esta en donde sufre las consecuencias dolorosas a ser alguien activo en ella. Se ve este mecanismo de defensa en aquellos sujetos que pasan de ser personas dependientes a personas las cuales necesitan que los demás dependan de ellos.

### 12. Actuación

Las personas expresan sus deseos o conflictos inconscientes a través de acciones para de esta forma no tener que ser conscientes de las ideas o afectos que los acompañan. Se considera un mecanismo de inversión, pero con la adición de la realización de una acción por parte del sujeto. Dentro de psicología, este mecanismo es conocido a su vez como acting out.

### 13. Sexualización

Se transforman las sensaciones de terror o dolor en experiencias placenteras. Este mecanismo se suele observar en sujetos los cuales son víctimas de agresiones y depresiones, los cuales para que sus situaciones sean más llevaderas convierten los malos momentos en situaciones agradables y gratificantes.

### 14. Sublimación

La sublimación es el mecanismo de defensa maduro el cual permite a los individuos a canalizar todas aquellas pulsiones (estímulos o impulsos, normalmente de contenido sexual o agresivo) y orientarlas hacia conductas consideradas aceptables en nuestra sociedad.



## 7.6. Discernimiento y Toma de Decisiones

El discernimiento es la capacidad de valorar las cosas sanamente, con inteligencia, consciencia y sentido crítico, para tomar la mejor decisión. Decidir es elegir, es decir renunciar. La decisión tomada después del discernimiento requiere, por tanto, un acto libre y consciente que comprometa nuestra responsabilidad (Fabian, 2020).

La toma de decisiones dentro de una organización es una de las tareas de mayor trascendencia, un grupo de personas deben trabajar coordinados dentro de un mismo proyecto para lograr el éxito. En el ámbito empresarial, podría asegurarse que las decisiones que se toman son el motor de los negocios, aquello que los impulsa. De una correcta selección de posibilidades depende; en gran parte, el éxito o el fracaso de una organización (Cedeño, 2020).

Pero no se puede obviar que las decisiones conllevan también a distintos grados de trascendencia, unas son determinantes para el desarrollo laboral mientras que otras pudieran resultar intrascendentes. Sin embargo, la toma de decisiones es sólo una etapa de la planeación.

Cuando se nos presenta un problema, debemos seguir algunos pasos que se consideran como las distintas etapas que deberían existir en la toma de decisiones, primero que nada, debemos identificar el Problema, para luego realizar un diagnóstico del mismo, de esta manera podremos determinar cuáles serían las posibles soluciones, evaluamos las alternativas y seleccionamos la que consideremos mejor, implantamos la misma y evaluamos los resultados obtenidos.

## Los tipos de toma de decisiones

Para entender más y mejor el proceso de toma de decisiones en una empresa, así como su importancia en este contexto, les invito a conocer los tipos de decisiones que existen y cómo se producen (Fabian, 2020).

### Intuitivo

Creo que es uno de los tipos más comunes, tanto dentro como fuera del contexto organizativo. Una decisión de esta naturaleza es básicamente la que tomamos considerando sólo los signos que nos da nuestra intuición, es decir, es un sentimiento interno que tenemos, que favorece un determinado punto sobre otro, sin tener en cuenta aspectos lógicos y racionales para elegir algo.

En este sentido, es importante destacar que este tipo de decisión no siempre es el mejor recurso que se puede utilizar, especialmente en el contexto empresarial. Digo esto porque, como veremos más adelante, es necesario contar con una serie de factores y análisis más consistentes, para poder tomar una decisión asertiva que beneficie a todos los involucrados en los procesos de una empresa.

### Racional

La decisión racional es aquella que va precisamente en la dirección opuesta a la decisión intuitiva, y es el tipo de decisión que la mayoría de la gente quiere aplicar en su vida diaria. Esto se debe a que hace que el individuo tome en consideración los aspectos lógicos de los hechos, de modo que tiene subsidios más sólidos para decidir o no por algo.

Para ello, hace una lista con todas las opciones disponibles, analizando cada una de ellas, para poder tomar una decisión más consciente y segura a lo largo de su día dentro de la empresa.

### Basado en los valores

Este es un tipo de decisión que puede confundirse fácilmente con la decisión intuitiva, sin embargo, hay puntos que los distinguen. En el caso de éste, el individuo tiende a tomar en consideración los valores que ha formado a lo largo de su vida para decidir o no por algo.

Lo que sucede es que todos nosotros tenemos un bagaje, que contiene experiencias, vivencias, nuestra formación, entre varios otros factores, que contribuyen fuertemente a formar los valores que llevamos, ya sean personales o profesionales.

De esta manera, estos mismos valores pueden estar guiando el momento en que nos vemos ante una elección dentro de la empresa.

### Colaboración

En muchas ocasiones este es el tipo de decisión ideal que debería ponerse en práctica más a menudo en el entorno de la organización. Como su nombre indica, es el proceso de toma de decisiones que se lleva a cabo junto con otras personas.

En el contexto empresarial, el gerente celebra reuniones y se apoya en la ayuda, la opinión y las sugerencias de sus empleados para decidir qué dirección tomar en los procesos de organización.

Este es un tipo de decisión muy ventajoso, porque en lugar de elegir algo de forma aislada, el individuo tiene la posibilidad de contar con diferentes puntos de vista, lo que traerá diferentes alternativas para resolver el mismo asunto. Además, la decisión de colaboración muestra a los empresarios, líderes y gerentes que el proceso de elección no tiene por qué ser solitario, ya que puede compartirse y generar resultados positivos para todos los implicados.

## Especializada

Cuando la intuición falla y la racionalidad y la colaboración no pueden encontrar alternativas eficientes y ni siquiera contribuyen a tomar decisiones conscientes, asertivas y seguras, es el momento de contar con ayuda especializada para facilitar este proceso dentro de la organización.

Frente a situaciones como las mencionadas anteriormente, que dificultan más que facilitan el proceso de toma de decisiones, es necesario contar con la ayuda de profesionales especializados, para que sea posible hacer una buena elección que beneficie a todos en el ámbito laboral.

Son personas verdaderamente preparadas que, con su experiencia, aportan información y datos más concretos sobre el mercado y nuestro negocio en su conjunto, de modo que de esta manera podemos encontrar soluciones eficientes que darán los resultados que realmente esperamos para aprovechar el rendimiento de la empresa en el segmento en el que opera.

Así que, en muchos momentos, este es el tipo de decisión más sensata que un líder, empresario, gerente o emprendedor puede tomar para su negocio en general.

## **Unidad 8. Administración del Cambio**

### **8.1. Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores y prácticas compartidas que permite a un grupo de personas enfocar todas sus actividades hacia una misma meta y como una ayuda para el cumplimiento de los objetivos de las entidades correspondientes (Orellana, 2020).

La cultura organizacional debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse según el país donde se encuentra. En el caso de que se trate de una marca transnacional o internacional puede generar manifiestos que sean de carácter universal.

Gracias a la cultura organizacional, fortalecerás los lazos de identidad corporativa entre tres actores principales: la marca, el equipo de trabajo y los clientes. Además, lograrás proyectar estabilidad y elevarás los niveles de calidad de cada actividad.

Las organizaciones tienen diferentes características que las distinguen, con las que desarrollan una cultura organizacional de acuerdo con sus principales objetivos. Aunque hay organizaciones que conforman empresas, lo cierto es que no hay empresas que conformen organizaciones, y esto se debe a que sus objetivos suelen ser distintos.

Hablar de cultura en general responde a un modelo para hacer las cosas, ya sea dentro de una organización o una empresa. La diferencia entre estas dos consiste en que el concepto de organización va desde compañías privadas hasta organizaciones sin fines de lucro; en cambio, una empresa suele ser una entidad con fines de lucro.

#### Características de la cultura organizacional

##### 1. Es multifactorial

La cultura organizacional nunca depende exclusivamente de un número reducido de agentes. Por el contrario, está determinada por diversos factores: internos o externos, deliberados o accidentales y positivos o negativos.

Esto significa que las organizaciones están sujetas a las condiciones sociales en las que se enmarcan, por lo que intentar controlar a la perfección la construcción de una cultura dentro de las empresas es simplemente imposible.

##### 2. Es producto de la interacción

Los factores que afectan la conformación de una cultura empresarial nunca actúan de manera aislada. En contraposición, siempre hay una serie de factores interrelacionados que están

configurando el modo en que se vive dentro de una organización y la forma en que esta es percibida desde fuera.

- Existen relaciones verticales que surgen desde el interés y diligencia de los líderes de la organización, quienes encauzan los esfuerzos colectivos de acuerdo con ciertos fines. Esto lo hacen mediante la creación de códigos de buenas prácticas, normas y fórmulas de trabajo definidas.

- Existen relaciones horizontales que complementariamente surgen de las relaciones entre miembros de la comunidad, ya sean empleados o colaboradores, y que pueden diferir de los intereses de los niveles superiores.

- Existen elementos externos como la organización política, los cambios sociales o las dinámicas económicas que afectan directamente a los objetivos, valores y métodos de trabajo de las organizaciones.

### 3. Incide en la vida interna de la empresa

Todos estos elementos en conjunto afectan directamente la forma en que se trabaja dentro de una organización. Esto se debe a que las empresas deben responder siempre a las necesidades de los consumidores, por lo que su cultura organizacional debe modificarse con el fin de satisfacer las exigencias de las audiencias comerciales.

Estas adaptaciones son las que permiten la supervivencia de las compañías y en muchos sentidos son inevitables, ya que el desarrollo de la sociedad, de la tecnología y de los valores sociales no puede detenerse.

### 4. Afecta la percepción externa de la compañía

A pesar de que la cultura organizacional siempre está condicionada a los cambios externos en la sociedad, muchas veces los empresarios y líderes se niegan a modificar sus

valores, filosofía o ambiente de trabajo, debido a que han puesto su percepción al frente de la organización. Esto puede afectar la imagen pública que las audiencias tienen de una marca.

La cultura organizacional siempre se hace transparente a los consumidores, por lo que las empresas deben tener mucho cuidado a la hora de diseñar sus mensajes y ser coherentes con el discurso que está detrás de sus productos, servicios o labores (Sordo, 2022).

#### Diferencias entre cultura y clima organizacional

Hasta este momento hemos revisado en términos generales qué es la cultura organizacional y cuáles son sus características más importantes. Sin embargo, es posible que en este punto te preguntes si no podríamos intercambiar el concepto por el de clima organizacional. A fin de cuentas, hemos hablado de la organización que se da dentro de un grupo de personas y de la importancia que esta tiene en sus labores.

A pesar de que pueden parecer términos intercambiables, es importante tener claro que el clima organizacional no es lo mismo que la cultura organizacional, sino solo uno de sus elementos constitutivos.

Cuando hablamos de cultura hacemos referencia a todos aquellos factores que influyen en la consolidación de un sentimiento colectivo, de objetivos comunes y de formas de vivir y trabajar. Estos elementos, que desarrollaremos más adelante, involucran la filosofía de la organización, su misión, los valores que están detrás de ellas y, naturalmente, la calidad del ambiente en el que desarrollan sus miembros.

Una organización que mantenga relaciones de colaboración tóxicas, violentas o denigrantes tendrá un clima negativo, ya que estos ambientes y dinámicas de trabajo impiden la productividad y afectan el bienestar de las personas. Por el contrario, un buen entorno de

colaboración hace que todos sean más productivos, que surjan metas comunes y que se promueva la salud de todos los integrantes del equipo. En resumen: (Sordo, 2022)

1. El clima organizacional es solo una parte de la cultura organizacional.
2. La cultura organizacional involucra más cosas que la pura convivencia interna.
3. El clima es una cuestión subjetiva, ya que depende de cómo perciben las personas dentro y fuera de la organización la forma en que se establece la colaboración interna.
4. La cultura es una cuestión de hecho, que no depende de los criterios de nadie.
5. El clima puede ser positivo o negativo; la cultura organizacional, no.

Los 7 elementos de la cultura organizacional (Sordo, 2022).

1. Filosofía
2. Misión
3. Visión
4. Valores
5. Ambiente empresarial
6. Sentido de identidad
7. Normas, reglas o lineamientos

#### 1. Filosofía

Será el eje por el cual se regirá la labor de tu empresa y guiará el resto de los aspectos. Al adoptar una filosofía, interpretas y explicas cómo lograrás tus fines, y es la misma filosofía la que dicta cómo realizar cada tarea.

#### 2. Misión

La misión es la razón de ser de tu compañía y muestra el compromiso que tiene tu empresa en el mercado.



### 3. Visión

La visión de una empresa describe el objetivo final. Es una aspiración: el impulso que lleva a tu empresa a superarse a sí misma.

### 4. Valores

Los valores empresariales que incluyas en el código de cultura serán el fundamento de las acciones y tareas de cada miembro de la empresa.

### 5. Ambiente empresarial

Es el entorno que surge de las relaciones entre sus miembros y la actitud que demuestran frente a diversas situaciones laborales.

### 6. Sentido de identidad

Es la forma en que los empleados se perciben como representantes de una empresa (y también viceversa, es decir que la organización, a su vez, los representa).

### 7. Normas, reglas o lineamientos

#### Tipos de cultura organizacional

Modelo basado en la clasificación que realizó el psicólogo social Roger Harrison sobre los tipos de cultura organizacional:

#### 1. Cultura organizacional orientada al poder

Su objetivo es la competitividad empresarial, por eso los valores y la cultura en general están orientados a destacar su posición en el mercado. El liderazgo empresarial es su principal vertiente.

Esta cultura ve al empleado como quien presta un servicio. Llama a formar grupos de trabajo entre los directivos de área únicamente cuando surgen problemas; fuera de estos incidentes, el trabajo es individual y la información de cada área es privada.

## 2. Cultura organizacional orientada a las normas

Busca la estabilidad y seguridad de la compañía con un cumplimiento estricto de las normas y reglas internas; por lo tanto, es común que se apliquen sanciones a todo el que las infringe. Se apega a los procesos, protocolos y procedimientos para garantizar un funcionamiento correcto, por lo que establece funciones y responsabilidades.

## 3. Cultura organizacional orientada a los resultados

Su objetivo es la eficacia y la optimización de los procesos laborales; además, prioriza las metas a corto plazo y fomenta el ahorro de recursos, tanto materiales como humanos.

## 4. Cultura organizacional orientada a las personas

Esta cultura se centra en el desarrollo personal y profesional de su equipo de trabajo, fomenta valores sociales e incita a la motivación y la creatividad. También es incluyente y busca la satisfacción de los clientes y de los colaboradores.

### **8.2. Definición del Cambio**

La gerencia del cambio es una técnica con enfoque holístico que se utiliza para implementar cambios de gran escala (relativo) que integren la estrategia y los procesos de una organización, con su gente y su cultura. Es relativamente novedosa (principios de los 90) y ha llegado para quedarse; no como tantas modas gerenciales que llegaron, mostraron (o no mostraron) y desaparecieron (López Duque, Lanzas Duque, & Lanzas Duque, 2007).

Se conoce como la parte "soft" de todo tipo de proyecto "duro" que involucre nuevas maneras de hacer las cosas. Con sus raíces en el desarrollo organizacional, le da un sentido más práctico y realista a la participación del recurso humano en los procesos de negocio. No lo trata por separado, sino que lo inserta en el contexto real de su trabajo, mezclándolo con los procesos y con la tecnología, dentro del marco de la estrategia. Consiste en manejar exitosamente la

transición entre una situación presente, hacia otra futura en la cual hay una promesa de mejorar. Esto es válido para situaciones de cambio dentro de una empresa (en las políticas, en la organización, en los procesos, en la tecnología o en todas las anteriores simultáneamente).

El cambio es responsabilidad de todos y como tal no debe ser impuesto y requiere de la participación activa y comprometida de todas las personas que hacen parte de una organización.

#### Factores generadores de cambio

A continuación, se presentan una serie de factores que debidamente armonizados permiten generar un óptimo y exitoso cambio organizacional (López Duque, Lanzas Duque, & Lanzas Duque, 2007).

- Necesidad sentida identificada: Es condición previa para la evolución de los humanos, teniendo claro la necesidad sentida es posible lograr motivación y generar acción.
- Apoyo de la alta dirección. Para que el cambio sea efectivo es fundamental que la dirección manifieste un fuerte compromiso por el cambio, tanto con palabras como con acciones.
- Clarificación gradual: los directivos deben proporcionar información anticipada acerca del cambio que se planea y deben comunicarse frecuente y plenamente. Aunque la información inicial debe ser de tipo general, la misma debe ir aclarando gradualmente las características específicas del cambio.
- Formación y apoyo: Es necesario proporcionar elementos que faciliten el aprendizaje, la adaptación y el mejoramiento en los individuos para que asimilen adecuadamente el cambio
- Retroalimentación: Es primordial establecer un mecanismo de comunicación en doble vía para ayudar a sustentar las decisiones.

Elementos que contribuyen a generar compromiso en las personas

Para lograr el cambio se deben generar el compromiso de la gente, enmarcado dicho cambio en un esquema de proyecto, se pueden identificar varios elementos por las que es necesario pasar para lograr participación de las personas:

- **Construir visión:** consiste en clarificar la visión, “Si hay visión... ¡la gente se integra! Cuando no hay visión el pueblo se relaja” así escribió el sabio Salomón. “No cabe duda una visión claramente definida es elemento vital para integrar el personal en pensamiento y acción, porque elimina la incertidumbre al precisa a donde se desea llegar si existe un destino compartido entre empresa e individuo”.
- **Comprensión:** es asegurarse que las personas tengan conciencia del alcance del cambio, de los resultados esperados y en qué situación queda o puede quedar él mismo. La comprensión implica un verdadero entendimiento de lo que se quiere lograr.
- **Aceptación:** En esta etapa se un trabajo netamente técnico, basado en sesiones conjuntas y en discusión práctica de los procesos que han de intervenir e implementarse.
- **Interiorización:** Luego de la aceptación debe pasar un tiempo de práctica de las nuevas formas, hasta que el sujeto del cambio se apropie de ellas La experiencia ha demostrado que los cambios no se producen por decreto ni por intenciones, este se logrará solo cuando agrega valor y cuando lo percibe. La gente solo se compromete con aquello en lo que cree.

### **8.3. Resistencia al Cambio**

El cambio según Lewin es la modificación de fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello, dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las

impulsoras que ayudan a que se efectúe y las restrictivas que se resisten a que se produzca y desean mantener el statu quo.

La resistencia al cambio se define como la reacción negativa que ejercen los individuos o los grupos que pertenecen a una organización ante la modificación de algunos parámetros del sistema organizativo. No comprender e ignorar la resistencia al cambio es posiblemente la más importante de todas las trampas existentes en un proceso de cambio. Se encuentra en todos los niveles de una organización (López Duque, Lanzas Duque, & Lanzas Duque, 2007).

En muchos casos, al realizar un cambio organizacional se presentan situaciones en las que los trabajadores ejercen resistencia. Dicha resistencia puede manifestarse en dos formas: (Grudemi, 2022)

- Resistencia individual: la cual suele darse por hábito, seguridad, factores económicos o temor a lo desconocido.
- Resistencia grupal: ya sea por inercia estructural, enfoque limitado del cambio, inercia de reacción por parte del grupo, amenaza a la habilidad o a las relaciones de poder ya establecidas. Es posible vencer esta resistencia al cambio a través de la educación, comunicación, participación, facilitación y apoyo, negociación, coerción, etc.

La falta de entendimiento de esto en el mejor de los casos lleva a la frustración y en el peor de los casos a comportamientos disfuncionales, esto es, a acciones en contra del proceso, de los impulsores de este y de la propia organización. La comprensión y el reconocimiento de la resistencia y el trabajo con ésta y no contra ésta, ayuda en el desarrollo del proceso de cambio.

La resistencia al cambio puede ser consecuencia de factores lógicos, psicológicos o sociológicos Knickerbocker, 1967 como se citó en (Chiavenato, Comportamiento organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones , 2009).

1. Aspectos lógicos. La resistencia lógica se deriva del tiempo y el esfuerzo requeridos para que una persona se adapte al cambio y a los nuevos deberes y tareas que debe aprender. Éstos son los costos reales que se imponen a las personas. Cuando las personas piensan que el cambio les favorecerá a la larga estarán dispuestas a pagar la inversión a corto plazo.

2. Aspectos psicológicos. Son las actitudes y sentimientos de resistencia hacia el cambio. Las personas pueden temer lo desconocido, desconfiar del liderazgo del gerente o percibir que su empleo está en riesgo. Aun cuando la organización piense que estos temores son infundados, debe reconocer que existen.

3. Aspectos sociológicos. La resistencia sociológica es “lógica” desde la perspectiva de los intereses de grupo y de los valores sociales. Estos últimos son fuerzas poderosas que deben ser tomadas en cuenta. Algunas alianzas políticas, posturas sindicales encontradas y valores de diferentes comunidades pueden afectar el comportamiento de las personas ante los cambios. Por ejemplo, algunos compañeros podrían ser despedidos a causa de los cambios. En este caso las personas pueden preguntarse si el cambio es congruente con sus valores sociales o si deben mantener el espíritu de equipo.

#### **8.4. Implantación del Cambio**

Una vez identificado el problema, la siguiente etapa consiste en determinar los remedios para resolverlo. Casi siempre la solución implica un cambio, y las maneras de aplicarlo pueden ser: (Chiavenato, Comportamiento organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones , 2009)

a) Estructural. Implica modificaciones en el diseño de los puestos o en algún aspecto físico de la actividad o del lugar de trabajo.

b) De procedimiento. Se enfoca en el proceso, ya sea que se sumen actividades o se enriquezca el puesto para hacerlo más variado, interesante o significativo para quien lo ocupa.

c) Interpersonal. Utiliza las técnicas estructurales para realizar cambios de conducta o de procedimiento. Un cambio de estructura implica reestructurar el grupo o la cadena de mando. Un cambio de procedimiento busca mejorar las interacciones por medio de técnicas como el entrenamiento de la sensibilidad, el cual veremos más adelante. Cuando el grupo en sí es la fuente del problema, se pueden aplicar otras técnicas, como el desarrollo de equipos, la solución de conflictos o estrategias mediadoras.

d) Organizacional. Cuando los problemas son de naturaleza más amplia se pueden utilizar otras técnicas de mayor alcance, como la rejilla administrativa y la administración por objetivos (APO).

## **Unidad 9. Fundamentos de Desarrollo Organizacional**

### **9.1. ¿Qué es el DO?**

El D.O. tiene diferentes significados para diferentes personas. No existe una definición que complazca a todos. Diversos autores y profesionistas han presentado diferentes definiciones, algunas idénticas otras muy distintas. Gran parte de esas diferencias se debe al hecho de que se incluye, en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir el D.O. y por tanto, tales definiciones reflejan más la filosofía del trabajo, o la concepción operacional del especialista de lo que es esencia una Definición

- Alejandro Guzmán de la Garza Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la

calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa.

- Reuben T. Harris Es la tendencia al mejoramiento de las relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa.
- Warren G. Bennis Es una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educacional que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio.
- Richard Beckhard Es un esfuerzo planeado que abarca desde arriba toda la organización administrativa para aumentar su eficiencia y su salud mediante intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, y que emplea los conocimientos de las ciencias del comportamiento.
- Wendel L. French y Cecil H. Bell Es un esfuerzo a largo plazo orientado hacia el cambio o hacia el autoanálisis; es un cambio específico en la cultura de una organización: de una que evita un análisis de los procesos sociales en la organización, a una que institucionaliza y legitima este análisis. Diseñado para hacer surgir una administración más eficaz y de colaboración de la cultura organizacional por medio de la ayuda de un agente de cambio o consultor.

Definiciones más recientes son:

- Jerry Porras y Peter Robertson (1992) El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de



incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.

- Warren Burke (1994) Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría. Con base en estas definiciones se pueden precisar ciertos conceptos que se utilizan en el ámbito

## **9.2. Origen del DO.**

El movimiento del desarrollo organizacional surgió a partir de 1962, con un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. El Desarrollo Organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento en camino al enfoque sistemático.

Los orígenes del Desarrollo Organizacional pueden ser atribuidos a una serie de factores entre los que se encuentran:

a) La relativa dificultad encontrada en sistematizar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, las que traían un enfoque diferente, y muchas veces en conflicto con los demás.

b) La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones. Las teorías sobre la motivación demostraron la necesidad de un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual, con base en la dinámica motivacional. Se verificó que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan explícitamente con los objetivos organizacionales, y llevan a los participantes de la organización a un comportamiento

alienado e ineficiente que retarda y muchas veces impide el alcance de los objetivos de la organización.

c) La creación del National Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre comportamiento de grupo. Estas buscaban mejorar el comportamiento de grupo. A través de una serie de reuniones, los participantes diagnostican y experimentan su comportamiento en grupo, actuando como sujetos y experimentadores al mismo tiempo y recibiendo la asesoría de un psicólogo. Este tipo de entrenamiento recibía el nombre de Training Group.

d) La publicación de un libro en 1964 por un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, en el que se exponen sus investigaciones sobre el Training Group, los resultados y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones.

e) La pluralidad de cambios en el mundo que dieron origen al desarrollo organizacional como el aumento del tamaño de las organizaciones y una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna.

f) La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integrados a través de un tratamiento sistemático.

g) Inicialmente el Desarrollo Organizacional se limitó al nivel de los conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas recibiendo modelos y procedimientos para los diversos niveles organizacionales.

h) Los diversos modelos de Desarrollo Organizacional consideran básicamente cuatro variables: el medio ambiente, la organización, el grupo social y el individuo. Así los autores

analizan estas variables para poder explorar su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir ya sea en variables estructurales o de comportamiento para que un cambio permita el alcance de los objetivos organizacionales como los individuales.

### **9.3. Características del DO.**

El DO tiene ciertas características importantes:

1. Es una estrategia educativa planeada.
2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como:
  - a) Metas (¿adónde desea llegar la organización?)
  - b) Crecimiento, identidad y revitalización.
  - c) Eficiencia organizacional.
3. Se fundamenta en la conducta humana.
4. Los agentes de cambio o consultores por lo regular son externos, aunque una vez que se ha implantado el programa pueden ser personal de la organización.
5. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
6. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
  - a) Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
  - b) Transferencia de valores humanos.
  - c) Comprensión entre grupos.
  - d) Administración por equipos.
  - e) Mejores métodos para la solución de conflictos.

Por lo tanto, según Keith Davis en su libro *Comportamiento humano en el trabajo*, se puede decir que el DO tiene una orientación sistémica, en cuanto a que se requiere que una organización trabaje de manera armónica, puesto que sus partes están interrelacionadas. Además,

posee valores humanísticos, los cuales son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento.

Se utiliza, además, un agente de cambio, que es copartícipe, junto con la dirección de la empresa, en el éxito del programa de desarrollo organizacional.

Por otro lado, el DO se concentra en la solución de problemas, capacita a los participantes para identificar y solucionar problemas en lugar de solo analizarlos teóricamente.

Por último, el DO depende en gran medida de la retroalimentación que reciban los participantes para ayudarles a sustentar sus decisiones.

Es indudable que el DO no puede establecer principios como si fueran “recetas de cocina” para la solución de problemas o para diseñar el proceso del programa, por lo cual se adopta un enfoque de contingencias o situacional. ¡Se debe ser flexible para adoptar procesos que generen cambios con base en las circunstancias que el entorno exija!

Cierto es también que el DO debe hacer hincapié en el aprendizaje vital empírico, en el sentido de que los participantes aprenden mediante su experiencia laboral los tipos de problemas humanos que enfrentarán en el trabajo, para luego analizar y discutir sus propias y más cercanas experiencias y aprender de ellas.

El DO considera intervenciones en nuevos niveles, lo cual significa que su meta general es construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. Este objetivo se logra cuando se reconoce que pueden surgir problemas en el nivel individual, interpersonal, de grupo, entre grupos o incluso de toda la organización. Ante ello se debe preparar una estrategia global de DO con una o más intervenciones, que incluyan actividades estructuradas tendientes a ayudar a los individuos o grupos a mejorar la eficiencia de su trabajo,

de lo cual se derivan ciertos postulados conocidos como principios de la filosofía del desarrollo organizacional

Para comprender mejor los fundamentos de esta disciplina, a continuación se expondrán los llamados “principios de la filosofía del DO”, con la finalidad de que sirvan como base para comprender los capítulos posteriores.

Estos principios indican que el DO debe orientarse hacia la “teoría Y” de Douglas Mc Gregor (1960).

Es importante dejar en claro que el DO se apoya en otras disciplinas como la sociología, la administración, la psicología, la historia y los recursos humanos. Así pues, es posible afirmar que el DO existirá siempre y cuando se base en la apertura que la dirección general manifieste para que se presenten situaciones que propicien el cambio que nuestros países reclaman

Ahora bien, ¿cómo pueden las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas hacerse cargo del cambio? Es una pregunta clave que analizaremos en este libro para hallar la respuesta. Conviene preguntarse si realmente ese grupo de empresarios está consciente de los cambios que deben llevar a cabo para elevar la productividad y, en consecuencia, considerar sus empresas como competitivas.

Se pueden citar seis obstáculos a los que se enfrentan los hombres de negocios en las pequeñas y medianas empresas:

1. Escasez de capital de trabajo para la compra de maquinaria y equipo que les permita llegar a niveles de productividad comparables con los de otras empresas.

2. Falta de medios de producción e insumos indispensables para la continuidad de la producción.
3. Poco apoyo para la aplicación de elementos científicos y tecnológicos, y

desconocimiento acerca de cómo acudir a los organismos privados o públicos que puedan proporcionárselos.

4. Deficiente preparación de los cuadros técnicos.

5. Falta de asesoría técnica que difunda los elementos y adelantos susceptibles de ser incorporados al proceso de producción.

6. Resistencia al cambio, muchas veces por parte de la alta dirección de la empresa.

Superar este obstáculo depende más que nada de un cambio de actitud hacia la modernidad. Es en esta área donde los organismos públicos, privados, académicos y educativos tienen una misión importante por realizar en el proceso de cambio planeado. Conuerdo con William Edwards Deming al afirmar que 93% del fracaso en las empresas es imputable a la alta dirección y el otro 7% restante al personal. **Fuente especificada no válida.**

#### **9.4. Modelo de DO.**

Muchos modelos de DO han sido diseñados. El modelo que se presenta, tiene un enfoque cíclico que ha sido adaptado de modelos anteriores. El modelo tiene 7 pasos básicos que abarcan la identificación del problema, la acción y la evaluación.

- **Identificación del Problema.** Una persona clave en la organización por siente que la empresa tiene uno o más problemas que pueden ser aliviados por un agente de cambio (una persona especialmente asignada para contender con problemas asociados con el cambio). El problema pudiera involucrar movimiento de empleados, pobre comunicación, inefectiva coordinación, o carencia de líderes de proyecto. Los esfuerzos de DO deben estar apoyados por la alta dirección. Si los procesos no comienzan con los ejecutivos clave, es importante ganar el soporte de tales ejecutivos lo más rápido posible. En el caso de Gould Electronics, los ejecutivos reconocieron la necesidad de realizar esfuerzos específicos para llevar a cabo el cambio.

- Consulta con un Especialista en DO. Algunos íntimamente familiarizados con procesos de cambio organizacional comúnmente son utilizados como agentes de cambio.

Durante el contacto inicial, el agente de cambio (que puede ser externo a la organización o un empleado dentro de la empresa) y el cliente del sistema cuidadosamente se auxilian uno al otro.

Goold utilizó ambos, agentes de cambio tanto internos como externos. El agente de cambio debe lograr entender claramente a la empresa. Esto demanda la colaboración y apertura de cada uno de los involucrados.

- Integración de Datos y Diagnóstico Preliminar. Esta etapa usualmente es responsabilidad del consultor, quien tiene cuatro métodos básicos de recoger datos: mediante entrevistas, observación de los procesos, cuestionarios, y datos del desenvolvimiento organizacional. Probablemente la más eficiente y efectiva secuencia de método diagnóstico comienza con la observación, ésta es seguida por semiestructuradas entrevistas, y es completada con cuestionarios que intentan medir precisamente los problemas identificados en los pasos iniciales del diagnóstico. De acuerdo con Michael Beer, «Esta secuencia permite un efecto embudo, cambiando del énfasis en observaciones generales a mediciones específicas y diagnóstico». La participación es especialmente importante en la recopilación de datos y en las fases de evaluación. Los miembros comparten información en las diferentes etapas de instrumentación del cambio. De este modo, la opinión del grupo es la base del proceso de desarrollo.

- Retroalimentación. En virtud de que el desarrollo organizacional es un esfuerzo de colaboración, los datos obtenidos son retroalimentados al cliente. Esto usualmente se realiza en grupo o por un grupo de trabajo seleccionado, de manera que la gente clave involucrada reciba la información. Esta retroalimentación está diseñada para ayudar al cliente a determinar

las fortalezas y debilidades de la organización o de unidades particulares en las cuales el consultor está trabajando. El consultor proporciona al cliente todos los datos relevantes y útiles. Obviamente, el consultor protege las fuentes de información y puede, a la vez ocultar datos si aprecia que el cliente no está preparado para ellos o la información pudiera hacer que el cliente se ponga a la defensiva.

- En una ocasión, un administrador de planta preguntó a un consultor de DO por qué el staff de la administración no trabajaba mejor junto con él. Después de entrevistar al staff, el consultor determinó que el staff no respetaba el conocimiento técnico del administrador de la planta. También, los miembros del staff estaban confiados en que el administrador podría ser acabado por la oficina corporativa a causa de su ineffectividad. Consecuentemente, miembros del staff estaban compitiendo entre ellos mismos por una posible promoción a la posición de administrador de planta. En el reporte de lo descubierto del administrador de la planta, el consultor no debía identificar las fuentes de su información. Sin embargo, en la retroalimentación había presentado diplomáticamente la información para prevenir reacciones defensivas.

- Diagnóstico Conjunto de Problemas. En este punto, un administrador o grupo discute la retroalimentación y decide si hay un problema real que necesita resolverse. Este proceso tiene que juntar los esfuerzos entre el cliente y los especialistas en desarrollo organizacional. El cliente debe aceptar el diagnóstico, así como las soluciones que habrán de ser implementadas. Schein nota que el fracaso en la construcción de un esquema de trabajo común entre cliente y consultor puede conducir a un diagnóstico equivocado o a una brecha en la comunicación si el cliente es a veces «no está dispuesto a creer el diagnóstico o aceptar la prescripción... yo sospecho muchas empresas tienen sus cajones llenos de reportes de



consultores, cada uno con diagnósticos y recomendaciones las cuales no han sido lo suficientemente entendidas o no han sido aceptadas por el 'paciente' «. En este punto el cliente puede decidir que el problema no es valioso o serio para ser atendido. Por ejemplo, en una situación de un empleado de alto nivel que aparecía como el problema, puede cambiar; al respecto, después de exhaustivos análisis llegó a ser obvio que él no había tomado la suficiente capacitación como empleado de primer ingreso para desarrollarse adecuadamente. Al cambiar la posible solución, ésta tendría un costo mayor de lo que parecía el problema.

- **Acción.** En seguida, el consultante y el cliente de común acuerdo en ir más allá convienen las acciones a realizar. Esta fase corresponde al comienzo del proceso de «romper el hielo». La acción que deberá tomarse depende del problema, en la cultura de la organización y en el tiempo y gastos que habrán de ahorrarse.

- **Integración de Datos después de la Acción.** Dado que el DO es un proceso cíclico, también debe efectuarse una recopilación de datos después de que las acciones han sido realizadas. A través de estos, el líder puede monitorear, medir, y determinar los efectos producidos por las acciones. Esta información es proporcionada al cliente y puede conducir a un nuevo diagnóstico y a la implementación de una nueva acción. La principal cualidad del modelo de DO es que es cíclico e interactivo, un proceso interactivo entre el consultante y el cliente, de cuya relación exitosa dependerá, la implantación efectiva de la estrategia de cambio.

### **9.5. Teorías de la Organización.**

- **Teorías clásicas o racionalistas de Frederick W. Taylor:** examinan los procesos beneficiosos, con el objeto de elevar la eficiencia y productividad, poniendo en práctica procedimientos y métodos para encauzar el rendimiento, a través de la simplificación de labores complejas en una serie de tareas simples. El hombre es un dispositivo en el artificio de la

eficacia y la productividad, impulsado por el temor a sentir hambre y por la exigencia del dinero para subsistir, por lo cual reacciona solamente ante una remuneración salarial.

Teorías de las relaciones humanas de Mayo y Lewin: debe lograrse la armonía dentro de la empresa, relacionando la productividad con la fortaleza interna de los trabajadores. Trata de interpretar los cambios del entorno en las empresas, revelando el significado de ciertos procesos sociales y analizando en especial, la influencia del ámbito de trabajo en el rendimiento y los accidentes laborales. El hombre es un ser sociable, reflexivo, cabal y con sentimientos, por tanto, todo individuo debe formar parte de un grupo, ser estimado; por supuesto ser tomado en cuenta, para que se sienta animado por el reconocimiento social y su pertenencia al grupo.

- Teorías de la organización, vistas como el método abierto del factor funcional y autónomo: una sociedad es un sistema que se relaciona con el medio y, como estructura, está compuesta por distintos elementos que conservan entre sí un mínimo de colaboración para alcanzar metas comunes y propias, el hombre es ese factor utilitario e independiente que actúa en la organización.

- Teoría de la gestión de Fayol: el ejemplar administrativo de Fayol, se apoya en tres aspectos principales: la distribución del trabajo, la obediencia, la autoridad, la armonía y jerarquía del mando, el centralismo, la ajustada remuneración, la seguridad del personal, el trabajo en equipo, la dinámica, el interés general, la implementación de un procedimiento administrativo y la presentación de los criterios técnicos, que deben encaminar la función administrativa.

Para Fayol, la organización engloba únicamente la instauración de la estructura y de la forma, siendo en tal sentido, invariable y condicionada, define el hecho de administrar como: planificar, organizar, presidir, coordinar y controlar.

- Teoría burocrática de Maximilian Weber: las sociedades son las que logran que la evolución de una empresa sea fructífera y en los procesos; la regla principal es la explicación de las funciones de la organización burocrática y para que se produzca una economía, es la certeza y exactitud, la suprema eficiencia con menos costos que parten de la productividad; por otro lado, está, la sensatez para emplear trabajadores por sus actitudes y habilidades.

### **9.6. Ambiente Organizacional**

Se conoce bajo este término o como clima organizacional al medio ambiente directo en el que todo el personal se encuentra inmerso diariamente al desempeñar sus actividades. Dentro de este término se engloba el ambiente interno no solo como un espacio físico, sino que se incluyen los factores psicosociales, las relaciones interpersonales necesarias en el trabajo, con jefes o compañeros, sumado a la percepción propia que cada individuo tiene sobre su espacio de trabajo, y a su vez la relación que todos estos individuos tienen con agentes externos a la empresa.

Dicho de manera resumida, para entender fácilmente qué es el ambiente organizacional, se trata de todos aquellos aspectos que involucran trabajar para una empresa, todas las relaciones los espacios o las dinámicas a las que se está expuesto al laborar en la misma.

Aspectos que se consideran al estudiar el ambiente laboral

- Estabilidad: en este punto se evalúa el grado en el que los factores ambientales pueden influir o cambiar en magnitud o dirección. Formulado en otras palabras, se trata de la posibilidad de que el ambiente laboral que existe actualmente pueda cambiar sus condiciones, considerando en qué nivel lo hacen o de qué forma.

- Complejidad: se trata de la cantidad de factores que pueden influir en el clima organizacional, sean del tipo que sea. Cuando se considera este punto una empresa puede parecer compleja e impredecible o por otra parte puede parecer bastante simple con pocos elementos que puedan afectar su estabilidad.
- Aleatoriedad: aquí se considera la diferencia organizacional que puede existir en diversos ambientes dentro de la misma empresa, generando inconvenientes por la forma en la que estructuran sus actividades o recursos. Lo que significa que se estudia el grado de aleatoriedad en el que estas disparidades puedan generar algún inconveniente laboral.
- Disponibilidad de recursos: se trata del estudio del elemento base de cada empresa, sus recursos, que son los que le permitirán operar y los cuales de forma directa o indirecta condicionan el buen clima laboral.

#### Importancia de estudiar el ambiente organizacional

Cada vez más organizaciones parecieran conocer qué es el ambiente organizacional, pues de este dependen en gran medida sus actividades. Esta concientización se ha estudiado desde 1930 cuando las organizaciones han dejado de percibir a los trabajadores y a sus individuos cómo simples piezas, lo cual se vio reflejado en las técnicas de marketing expuestas por Philip Kotler.

Este cambio se dio ya que las empresas comenzaron a notar cómo condiciones óptimas de trabajo aumentaban el rendimiento de sus empleados, su capacidad de respuesta, su interés por sus labores e incluso podría traerles mejoras estructurales graduales, puesto que una empresa donde sus individuos se encuentran cómodos los hace más productivos y dispuestos, dándose cuenta de la importancia de establecer una cultura organizacional.

### 9.6.1. Clima Organizacional

El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades medibles acerca del espacio de trabajo percibido, directa o indirectamente, por los individuos que trabajan en este ambiente y que influencia su motivación y comportamientos.

El clima organizacional tiene que ver con el sentido compartido alrededor de las políticas, prácticas y medidas de una organización que se relacionan con la experiencia de los empleados.

Es importante resaltar que se trata de un concepto percibido por los empleados que depende del juicio de valor que puede variar grandemente de persona a persona, pues incluye dimensiones físicas, mentales y emocionales. Sin embargo, su peso radica en que tiene una influencia importante en la productividad, comportamiento y motivación de los empleados.

¿Cuál es la relación entre clima organizacional y cultura organizacional?

Este término tiene mucho en común con el de cultura organizacional, que hace referencia al sentido compartido asociado con las creencias, suposiciones y valores asociados con la forma en que se realiza el trabajo y las normas que guían el comportamiento de una organización.

A diferencia de la cultura organizacional, que es un concepto un poco más amplio, el clima organizacional puede segregarse en categorías concretas con una relación directa a los resultados medidos.

Esta flexibilidad lo vuelve una variable vital para aquellos en posiciones de liderazgo, que pueden medir la respuesta anticipada para una nueva política o cambio, así como las respuestas de los empleados a políticas existentes.

El clima organizacional puede servir como una métrica para medir el sentir de los empleados sobre las políticas y prácticas de sus empleadores. Al medir las lecturas de esta

métrica, las políticas y acciones emprendidas pueden alinearse más con los objetivos y estrategias de la organización.

¿Cuáles son las características del clima organizacional?

Existen varias características que ayudan a definir el concepto del clima organizacional y la manera en que este concepto afecta el funcionamiento de una organización, entre las que podemos encontrar:

- Es un concepto multidimensional: El clima organizacional es considerado un concepto en el cual las numerosas dimensiones que entran en juego pueden incluir el grado de conflicto, el estilo de liderazgo, la estructura de la autoridad y la naturaleza autónoma de la organización.
- Tiene una cualidad durable: El clima organizacional se construye sobre un cierto período y es la representación de la cualidad perdurable del ambiente interno de la compañía, como es experimentado por los empleados.
- Es medible: Es un conjunto de propiedades que puede llegar a medirse por el instrumento adecuado, por ejemplo, una encuesta de clima organizacional.
- Es influenciado fuertemente por la estructura organizacional: Tiene que ver con el apoyo que los empleados sienten que reciben de la organización.
- Refleja el grado de motivación de los empleados: Tiene efectos positivos y negativos en el comportamiento de las personas en el espacio de trabajo, por lo que se relaciona con la calidad y sustentabilidad del trabajo.
- Constituye la identidad única de la organización: Es el clima organizacional el que da a la organización una identidad única o distintiva, y ofrece una imagen rápida de las relaciones entre la organización y sus empleadores.

¿Por qué es importante un buen clima organizacional?

La importancia de buscar un buen clima en una organización radica en que este influye de manera importante en el desempeño de los empleados, pues tiene un impacto profundo en la motivación, las actitudes y la satisfacción de los empleados a nivel individual.

Ya que la satisfacción determina o influencia la eficiencia de los empleados, podemos decir que el clima organizacional está directamente relacionado con la eficacia y desempeño de tus equipos de trabajo.

¿Cuáles son los beneficios de un buen clima organizacional?

Mantener un buen clima organizacional en un entorno de trabajo permite alcanzar ventajas importantes para la consecución de los objetivos de la organización, como son:

- Un ambiente cómodo: La ausencia de tensiones facilitará la comunicación organizacional y la relación entre los miembros de la empresa, la reducción del miedo, y el aumento de la seguridad en uno mismo y en el equipo.
- Incremento del interés: Un ambiente relajado y agradable ayuda a que las ganas de trabajar se renueven así como el interés por emprender nuevos proyectos.
- Satisfacción laboral: la comunicación, el sentimiento de grupo y el reconocimiento mejorarán la felicidad en el trabajo de los empleados.
- Evitar el absentismo laboral: La infelicidad en el trabajo y un clima organizacional malo son algunas de las causas del absentismo laboral.
- Mejorar la productividad laboral: Un ambiente laboral adecuado que permita el desarrollo individual y en grupo de los empleados permitirá una optimización del tiempo y los recursos.

### **9.7. Organización como Sistema Socio Técnico.**

“Un sistema socio técnico es la combinación sinérgica de humanos, máquinas, ambientes, actividades de trabajo y estructuras y procesos organizacionales que contiene una empresa. Esta conceptualización abarca primariamente sistemas complejos en los cuales muchos humanos contribuyen a una meta común. Un sistema socio técnico tiene dos subsistemas interrelacionados: el subsistema tecnológico que incluye no solo equipos, máquinas, herramientas y tecnología, sino también la organización del trabajo, y un subsistema social que incluye a los individuos y a los equipos de trabajo con sus necesidades de coordinación, control y gestión de límites. Las interacciones son críticas para la comprensión de los sistemas socio técnicos” (Carayon, Hancock, Leveson, & Noy, 2015). Existen diferentes propuestas gráficas para explicar este concepto, en la figura 2, los autores representan los sistemas socio técnicos como círculos concéntricos, en los que cada uno es un sistema, cuyos componentes se interrelacionan. A su vez cada uno de estos niveles se relaciona con los superiores y existe una retroalimentación constante entre ellos. El círculo interno es el sistema que rodea de manera cercana al trabajador, las tareas que realiza, las herramientas y las diversas tecnologías, el ambiente físico y las condiciones organizacionales. Este a su vez está inmerso en el contexto socio-organizacional con su estructura, su cultura y su clima, sus recursos humanos. El círculo más externo es el ambiente externo en el que se encuentra la empresa, el ambiente económico, el contexto sociodemográfico, las regulaciones y leyes y otras condiciones externas.

¿Por qué una empresa puede considerarse un sistema socio técnico?

“En los sistemas de trabajo actuales, los trabajadores se interrelacionan con cientos y a veces miles de componentes de software, hardware, componentes interpersonales y otros subsistemas. También es evidente la característica dinámica de las organizaciones y de los



sistemas gerenciales, que se manifiesta en los procesos de globalización, reorganización a corto y a largo plazo, redistribución de las funciones” (Kleiner, Hettinger, DeJoy, Huang, & Loved, 2015). Hay un aumento evidente en la complejidad de las organizaciones actuales y por ello deben entenderse una manera diferente. La teoría de los sistemas socio técnicos ofrece una perspectiva más ajustada a la realidad de las organizaciones.

¿Qué otros sistemas se consideran socio técnicos?

Existen diversos estudios y enfoques que aplican la teoría socio técnica a sistemas como los educativos, las comunidades, los sistemas informáticos (Sistemas de información para salud), los sistemas de transporte, los sistemas de salud, las comunidades, las ciudades. Hollnagel, menciona incluso la existencia de un hábitat socio técnico, en el que estos y otros sistemas, se encuentran inmersos, en constante interconexión (Hollnagel, 2014).

### **9.8. Fases del Cambio Planeado**

El cambio planeado implica la presencia de tres elementos:

- El Sistema (en el que se llevará a cabo el cambio). Que puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e incluso toda una región del mundo.
- El Agente de Cambio (responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio).

Uno o varios agentes de cambio, cuya función básica consiste en proporcionar al sistema el apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito.

- Un Estado Deseado (las condiciones que el sistema debe alcanzar). Un estado deseado, que define las condiciones específicas que el sistema, con la ayuda del agente de cambio, desea alcanzar **Fuente especificada no válida.**

El proceso de cambio planificado consta de 5 grandes etapas **Fuente especificada no válida.:**

- Diagnóstico de la situación.
- Determinación de la situación deseada.
- Determinación de los cauces de acción a seguir.
- Ejecución de las acciones.
- Evaluación de los resultados.

#### Diagnóstico de la Situación

Incluye todas las actividades encaminadas a lograr una visión clara de la situación, de forma que podamos determinar si realmente existe la necesidad de cambiar y, en caso de que así sea, hacia dónde deben orientarse los esfuerzos de cambio.

#### Determinación de la situación deseada

En esta etapa se compara la situación actual, a partir de los resultados del diagnóstico, con la situación ideal para, posteriormente determinar una situación deseada. En ocasiones ambas son idénticas, pero muchas veces no. La diferencia entre ésta última y la ideal consiste en lo que podríamos llamar el factor de realismo, es decir, la situación deseada es la que podemos alcanzar, aunque no represente lo óptimo.

#### Determinación de los cauces de acción a seguir

En esta etapa el promotor del cambio elige y desarrolla los procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que desea cambiar, con base en los resultados del diagnóstico y la determinación de la situación deseada.

Las actividades que habitualmente se llevan a cabo en esta fase del proceso son:

- Desarrollo de Objetivos. Qué se espera lograr como consecuencia del cambio, en términos de resultados observables y de preferencias cuantificables.
- Elaboración de Estrategias. Los cambios a seguir para lograr los objetivos.

- Elección de los Medios Concretos de Acción.
- Identificación de los elementos humanos involucrados en la acción.
- Establecimiento de un plan de acción
- Desarrollo de los instrumentos de control y evaluación

#### Ejecución de las Acciones

La puesta en práctica de la estrategia conducente al cambio, en la que también deben preverse los mecanismos de control que permitan verificar periódicamente si el plan es respetado o no, y si la experiencia adquirida indica que se marcha por buen camino hacia el logro de los objetivos.

#### Evaluación de los Resultados

Analizar los resultados obtenidos para confrontarlos con los objetivos establecidos, a fin de medir el grado de éxito alcanzado y determinar qué factores o influencias explican esos resultados.

## **Unidad 10. Diagnóstico Organizacional**

### **10.1. Definición de Diagnóstico**

Se define como el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo.

Así mismo ha ido adquiriendo cada vez mayor importancia, en la medida que se ha profesionalizado el área y que se ha difundido como una disciplina profesional a la que concurren especialistas de diversa procedencia y formación. El diagnóstico constituye una parte de gran importancia en el proceso de consultoría. Es importante tener presente, sin embargo, que es solo una etapa en un proceso de mayor envergadura.

El diagnóstico plantea el problema del conocimiento y, así, lleva a algunas consideraciones que se hacen necesarias para establecer las bases sobre las que se apoya la posibilidad de realizar afirmaciones acerca del funcionamiento de la organización y, eventualmente, recomendaciones para su cambio. En la vida cotidiana se pueden encontrar cambios haciendo diagnósticos de las diversas situaciones que se puedan presentar. Cada vez que se necesite enfrentar una decisión; cada vez que se necesite evaluar diferentes líneas posibles de acción; cada vez que se quieran anticipar posibles consecuencias; se hace un diagnóstico que pretende evaluar o anticipar las alternativas presentes **Fuente especificada no válida..**

Toda empresa necesita o quiere conocer cómo se encuentra internamente, cuáles son las aspiraciones y los problemas que los trabajadores tienen y a su vez para buscar una forma de superación de dificultades en que la empresa se encuentre en ese momento, pero no se conocen las causas de dichos obstáculos, por ello es necesario que toda empresa realice un diagnóstico organizacional para conocer su estado actual y las posibles alternativas de mejora tanto en productividad, finanzas, recursos humanos, administración y demás áreas de la organización.

Las necesidades de diagnosticar, evaluar, analizar y, eventualmente, iniciar un proceso de desarrollo en la organización, pueden tener diversos orígenes:

El proceso natural de crecimiento de la organización, que hace difícil continuar con los mismos esquemas organizativos anteriores, apropiados para una organización más pequeña, referida a otro mercado, con otra competencia y responsabilidades diversas **Fuente especificada no válida..**

· El proceso natural de deterioro de la organización es posible que la organización vea envejecer su personal, sus equipos, sus edificios. Es posible, además, que su producto haya ido quedando obsoleto

- La organización ha sido sometida a cambios de importancia. En este caso, se requiere del diagnóstico como una forma de conocer el impacto que estos cambios han tenido en los diferentes sectores y subsistemas de la organización o prevenir las transformaciones que pudieran ser provocadas por los cambios que se implementarán.

- El aumento de complejidad del entorno de la organización demanda un cambio correspondiente en la complejidad de la propia organización. Así mismo **Fuente especificada no válida.**, indica que la organización siempre es menos compleja que su entorno, pero debe mantener con este una cierta relación para actuar selectivamente con la complejidad del entorno. Si la complejidad del entorno aumenta (por ejemplo, con un cambio político, económico, social u otros), la organización se verá obligada a aumentar correspondientemente su complejidad interna. La organización cambia permanentemente, en congruencia con los cambios de su entorno, y suponer que no lo ha hecho equivale a caminar a ciegas, suponiendo que se conoce el camino.

- La organización desea mejorar su clima, aumentar la motivación de sus miembros, hacer, en definitiva, más agradable el trabajo dentro de ella. Para esto, se hace necesario conocer las aspiraciones y los problemas que los trabajadores tienen, para buscar una forma de superación de dificultades y de generación de este nuevo clima laboral más grato

**Fuente especificada no válida.**

## **10.2. Estado de Salud o Enfermedad en una Organización**

La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha descrito al sistema de salud como un conjunto de bloques fundamentales que operan de manera interrelacionada para mejorar la salud de la población, disminuir las brechas en salud y alcanzar la protección social en salud. La Información es uno de estos bloques fundamentales que, idealmente, debería incorporar de

manera veraz y oportuna indicadores sobre los determinantes de la salud, así como del estado de salud de la población y del desempeño del sistema de salud. Esto a través de un sistema integrado que sirva como vínculo de interrelación entre todos los componentes y, que es utilizado para la toma de decisiones en todos los niveles de la organización del sistema de salud. Las fuentes de información en salud rebasan las fronteras del sector salud, principalmente en el dominio de los determinantes de salud. Esto debido a que la mayoría de los determinantes de la salud se generan en otros sectores, tal como el social, el laboral y el ambiental, por mencionar algunos. Así mismo, las características demográficas de la población se captan a través de los censos de población y vivienda. La información sobre otros aspectos específicos, relacionados con la determinación de factores de riesgo a la salud, puede ser generada a través de encuestas poblacionales. Los sistemas de información para la administración de los servicios de salud en las instituciones son, a su vez, otra fuente de datos del sistema de información **Fuente especificada no válida..**

El sistema de información en salud podría describirse como el conjunto de subsistemas, dentro y fuera del sector salud que producen datos relevantes para la construcción de indicadores en los dominios de la información en salud:

Determinantes de la salud, estado de salud de la población y el desempeño del sistema de salud. En este contexto las fuentes podrían clasificarse como poblacionales o administrativas. Como su nombre lo indica, las poblacionales nos brindan información de toda la población en un país mientras que las administrativas solo de las personas que tienen contacto con el sistema de salud y de las actividades mismas del sistema de salud. También, las fuentes pueden catalogarse como rutinarias o periódicas. Las fuentes de información rutinarias tienen que ver con datos generados por las instituciones del sistema de salud, como la vigilancia epidemiológica, pero

también otras fuera del sector salud, tales como el monitoreo ambiental. Las fuentes de información periódicas incluyen las estadísticas vitales (nacimientos y defunciones), que se generan anualmente. Algunos países tienen sistemas periódicos de encuestas poblacionales, tal es el caso de las ENSANUT en México.

En México, como en la mayoría de los países, estos subsistemas han sido desarrollados en forma paralela e independiente dificultando, en la actualidad, la capacidad para integrarse en un sistema de información que permita maximizar la calidad y el uso de la información para la toma de decisiones y la rendición de cuentas. Es por esta razón que se ha acrecentado el interés por el desarrollo de conocimiento para la integración, utilización y análisis de la información proveniente de todos los subsistemas en el sistema de información en salud **Fuente especificada no válida..**

Por otro lado, para construir una política de salud acorde a la nueva realidad epidemiológica, es necesario identificar cuáles son las principales causas que originan pérdidas en salud, producen muerte prematura y cuáles son los estilos de vida y los factores de riesgo que producen una mayor carga a los servicios de salud con la finalidad de implementar estrategias preventivas y de control dirigidas a impactar en la incidencia de los principales problemas de salud y no sólo contener su impacto en los sistemas de atención primaria y especializada (hospitalaria). Los estudios sobre la carga de la enfermedad, permiten estimar las pérdidas en salud a través de la comprobación (completa y precisa) de todas las causas de muerte; de aquellas que nos conducen a la muerte de manera prematura (evitables), de las que provocan discapacidad (no letales), de las causas de muerte atribuibles a diferentes factores de riesgo (prevenibles) y de las enfermedades que nos hacen perder años de vida saludables muy valiosos en cualquier etapa

de nuestra vida. Este tipo de estudios son un ejemplo de la integración de datos provenientes de las diferentes fuentes de información ya mencionadas **Fuente especificada no válida..**

Los estudios de carga de enfermedad ofrecen una manera diferente de analizar las pérdidas de salud al aportar un indicador compuesto que integra los daños provocados por la muerte prematura y los daños por vivir enfermo y discapacitado con diferentes niveles de severidad por una o varias enfermedades a la vez. Los años de vida perdidos por una muerte prematura (AVMP) y los años de vida asociados a discapacidad (AVD) se integran en un solo indicador que se traduce como los años de vida saludable perdidos (AVISA) por una enfermedad. Los AVISA otorgan un peso equivalente a las enfermedades letales y a aquellas que no conducen a la muerte pero que afectan las capacidades de los individuos de maneras insidiosas y/o permanentes. Estas pérdidas ejercen presiones diversas sobre los servicios de salud por la magnitud de la demanda (frecuencia), los costos que se derivan de una atención continua - muchas veces especializada-, su tratamiento prolongado, la comorbilidad asociada a la larga convivencia con estas enfermedades además de los cuidados familiares que requieren fuera del sector médico **Fuente especificada no válida..**

En el Instituto Nacional de Salud Pública se han desarrollado distintos proyectos de investigación para la evaluación, fortalecimiento, integración y uso de los sistemas de información en salud, así como para analizar las diferentes métricas de la carga de la enfermedad.

Esta línea tiene el propósito de desarrollar conocimiento para el fortalecimiento de los sistemas de información en salud agrupando todos aquellos proyectos de investigación que tengan como objetivo estudiar alguno de los componentes de los sistemas de información como son: sus recursos (humanos, infraestructura y normativos), indicadores, fuentes de datos, manejo



de la información, productos derivados del análisis de la información, así como su difusión y uso. También hará posible el diseñar programas de prevención y control adecuados a la tendencia de los principales retos sanitarios y proporcionará elementos más finos para realizar evaluaciones de impacto de las intervenciones y programas en marcha. Por ende, ayudará a la producción continua de evidencias que apoyen la toma de decisiones en salud a nivel municipal, estatal, nacional e internacional **Fuente especificada no válida..**

Dentro de esta línea se incluyen los estudios que analizan los procesos de recolección, transmisión, almacenamiento, procesamiento y análisis de la información como también se incorporan aquellos que utilizan, integran y procesan datos provenientes de los diferentes subsistemas de información en el sector salud, o fuera de él, para generar el conocimiento necesario para evaluar el estado de la salud de la población y sus determinantes.

La salud ocupacional es un factor importante en el desarrollo de las empresas modernas. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las enfermedades organizacionales matan seis veces más a los colaboradores que los accidentes de trabajo. Por ello, es de vital importancia que las compañías detecten y prevengan dichos males con la finalidad de garantizar la seguridad de su personal y el logro de los objetivos estratégicos **Fuente especificada no válida..**

### **10.3. Modelos de Diagnóstico**

De acuerdo a **Fuente especificada no válida.** donde menciona diferentes modelos teóricos; el primero es uno de los más sencillos conocido como Las Fuerzas de Lewin, propuesto en el año 1951. Éste describe a la organización como un sistema social, y que para entender una situación problema e impulsar al cambio es necesario realizar un análisis sistemático de la

actualidad, en la cual hay 3 direcciones opuestas: descongelar la situación actual, propiciar el cambio y nuevamente congelar.

Otro de los modelos mencionados es el de Diamante de Leavitt elaborado en 1965, es más elaborado y supone que las organizaciones están formadas por cuatro componentes que tienen en común una relación interdependiente; la tecnología, encargada de asistir en la resolución de problemas y ayudar en diferentes tareas; las tareas, que son los bienes y productos elaborados por la organización; las personas, ya sea de manera individual o con equipos de trabajo y la estructura, que se encarga del sistema de comunicación y autoridad.

El último modelo mencionado por los mismos autores es el de Burke y Litwin, que es uno relativamente reciente. Éste modelo propone que para el estudio de las organizaciones se deben considerar diversas variables clasificadas en dos categorías. La primera es la Transformacional, que impacta generando cambio en la organización; esta categoría puede incluir variables como el contexto exterior, el liderazgo, misión, visión y estrategia, cultura y realizaciones tanto individuales como a nivel de organización. La categoría restante es la Transaccional, en la cual hay factores que se relacionan e interactúan con las demás variables, sin embargo, no generan un cambio significativo; en esta categoría se puede considerar la estructura organizacional, prácticas de dirección y gerencia, políticas de la compañía, procedimientos y procesos, el clima laboral, las necesidades y valores individuales **Fuente especificada no válida.**

Velásquez y Reyna (2009), por su parte, mencionan otro modelo conocido como la Teoría de la Organización; la cual propone como estrategia explícita o implícita que es necesario conocer siempre cómo es que la empresa genera valor hacia la comunidad. Para esta teoría es necesario que, durante la búsqueda del cambio organizacional, los directivos y líderes cuenten

con herramientas conceptuales, técnicas y procesos de medición y tecnologías a favor del cambio, la interrelación de éstas tres juntas garantiza la posibilidad de desarrollar planes, integrar equipos de trabajo y evaluar rendimiento. Algunos modelos que Rodríguez (2005) menciona, comprenden a la organización como un sistema, asimismo, comenta que los modelos teóricos son prescindibles e intercambiables **Fuente especificada no válida..**

El primer modelo mencionado por este autor es el de Contingencia, desarrollado por Fred Fiedler en el año 1950, se basa en la ley de variedades, es decir que las relaciones entre sistemas y entorno se caracterizan principalmente por la diferencia existen el uno del otro. Como bien se menciona en este modelo, el sistema es menos complejo que el ambiente y para activar una relación con éste debe actuar selectivamente, para ello, existen dos procesos fundamentales. El primero es el de la Diferenciación, la organización tiene como punto de partida ella misma para reducir las dificultades de su entorno, se estructura a partir de subsistemas organizacionales, las cuales responden diversas demandas ambientales. El segundo es Integración, controla la segmentación de la Diferenciación para que ésta no sea muy segmentada: busca además el complemento entre subsistemas **Fuente especificada no válida..**

Otro modelo teórico mencionado por este autor es el de la Estructura en Cinco construido por Henry Mintzberg en el año 1979, éste supone que toda actividad humana que se encuentre organizada está conformada por la división entre tareas realizadas y la coordinación de las mismas. Estipula además, que la organización puede ser dividida en cinco partes: Cumbre Estratégica (alta gerencia), línea media (gerentes), núcleo de operación (operarios), tecnoestructura (profesionales expertos en estandarización del trabajo) y por último staff de apoyo (servicios de cafetería, recepción, etc.), además, este propone el uso de 5 mecanismos de coordinación básicos, tales como Ajuste mutuo, se coordina por medio de comunicación

informal; supervisión directa, es el líder de equipo que supervisa al personal directo bajo su cargo; estandarización de los procesos de trabajo, expone a detalle los contenidos de las labores; estandarización de productos, especifica los resultados de los trabajos, y estandarización de destrezas y conocimientos de los colaboradores.

Uno de los últimos modelos recopilado por Rodríguez (2005), es el de Hax y Majluf, en el cual se propone que la organización sea diseñada en base a la obtención de objetivos a los que se quiere llegar, es decir, que la estructura debería ser la consecuencia de una estrategia, y ésta en simultáneo determina elementos básicos de la estructura. En este modelo, la organización debe de seguir tres pasos para su funcionamiento: Definir una estructura organizacional básica, definir a detalle la estructura organizacional y por último especificar el equilibrio entre la estructura organizacional y sus procesos administrativos o de gestión **Fuente especificada no válida.**

Por su lado Amar, Angulo y Ortega (2006), exponen algunos modelos más allegados a la innovación organizacional. El primero es el Triángulo de Sabato desarrollado en el año 1968, expone que la Universidad, el Estado y la Empresa se encuentran vinculados entre sí por interacciones; dentro de cada sector existen intra-relaciones y extra-relaciones; las primeras cada vértice debe ser sólido entre cada ente que lo componga, en la segunda los vértices deben tener buenas relaciones con entidades del exterior **Fuente especificada no válida.**

El último modelo que menciona este autor, es el modelo de Cuatro Entornos, de Fernández de Lucio y Conesa del año 1996, donde los elementos que intervienen se consolidan en los siguientes entornos: el Científico, donde se producen los conocimientos científicos e información de suma importancia; el Tecnológico, donde se desarrollan diferentes herramientas tecnológicas como soporte de la organización; el Productivo, donde se integran estrategias

innovadoras que construyen el tejido de la compañía, y el Financiero, que brinda soporte económico ofreciendo recursos a los demás entornos.

Finalmente, Agüero, Callupe y Verano (2019) mencionan el modelo de las 7S de McKinsey; el cual expone que, si la organización quiere alcanzar sus objetivos, tiene como premisa básica estar alineada en 7 aspectos, internos que tienden a reforzarse entre ellos influyendo directamente en el desenvolvimiento de la organización. Los siete aspectos a los cuales este modelo debe regirse, comienzan por la Estrategia, que es esencialmente el plan que se crea para mantener y construir ventajas frente a los competidores; la Estructura, es cómo jerárquicamente la organización está estructurada, es aquí donde se puede decir que el diseño organizacional es la estrategia facilitadora para lograr los objetivos; Valores compartidos, básicamente son los valores principales de la organización, los cuales pueden ser evidenciados a través de la cultura organizacional; Estilo, es en otras palabras el liderazgo adoptado, cómo es que la alta dirección se comporta y guía a la compañía en cuestiones de decisiones finales de alta complejidad; Personas, esta variable considera más allá del número de sobre tiempos o cuántas personas están realizando una acción, ésta se enfoca principalmente, en la motivación, comportamiento y nivel de compromiso, Habilidades, eso es lo que poseen actualmente los colaboradores de la empresa y además lo que la hace diferente de otra; y finalmente Sistemas, involucra a los procesos internos y los sistemas de información que facilitan el funcionamiento de la empresa **Fuente especificada no válida..**

#### **10.4. Métodos de Recolección de Información**

Existen diferentes métodos, entre ellos podemos describir los siguientes:

- una encuesta autogestionada permite una autoevaluación por parte del personal
- una evaluación curricular

- una evaluación de los conocimientos técnicos, operativos y de las cualidades socio participativas
- una entrevista puede servir para completar la información obtenida mediante la encuesta

Con la información recogida se debe estar en condiciones de efectuar el perfil de las competencias existentes de cada uno de los empleados de la empresa, imprescindible para determinar los déficit de competencias del personal.

Desgraciadamente no resulta siempre fácil combinar los resultados de las evaluaciones. Si una simulación permite que los evaluados demuestren mejor la posesión de una competencia, se puede dar un valor numérico mayor a este instrumento que a los otros para modificar su influencia sobre el resultado global **Fuente especificada no válida.**

El objetivo principal de esta etapa es cuantificar los resultados de las evaluaciones. Una vez que

se termina la integración de los datos, uno debería contar con un puntaje para cada competencia.

Los puntajes deben ser expresados de manera que sean compatibles con el nivel de dominio que ha sido fijado desde el comienzo para un perfil deseado. Al llegar a este punto se está en condiciones de utilizar las informaciones provenientes de la evaluación.

Después de haber evaluado todas las competencias de un perfil se debe proceder a la conversión de los datos obtenidos para poder representarlos en una escala única. Esta operación permitirá comparar los resultados de todas las evaluaciones de competencias y establecer comparaciones entre individuos, puestos, equipos, etc. Aun cuando se utilizan procedimientos de evaluación diferentes para medir las competencias (tests escritos, entrevistas dirigidas, etc.),

resulta fácil combinar los resultados para producir un puntaje global para cada competencia si se ha utilizado un único sistema de notación. **Fuente especificada no válida..**

Si se utiliza un método más sofisticado, por ejemplo un test de personalidad es necesario recurrir a un profesional que conozca las cuestiones relativas a la psicometría y al tratamiento estadístico de los datos.

Cuando han podido representarse todos los resultados en una única escala, es más fácil examinar los resultados y efectuar nuevos análisis. Sea cual fuere la utilización para la que se ha creado el perfil, los gráficos constituyen instrumentos útiles para representar y describir las competencias.

La presentación de los datos en un gráfico hace más simple la interpretación de diferencias entre los evaluados, y las comparaciones entre las competencias de una persona y las competencias exigidas para ocupar un puesto. Cuando se dispone de un gráfico de competencias necesarias para un puesto y se lo superpone con los perfiles de competencias de los candidatos, es fácil identificar al candidato más apto para ocupar el puesto o el conjunto de candidatos más aptos para el mismo. Al representar gráficamente los resultados de todos los candidatos, es posible mediante un simple golpe de vista percibir las diferencias de competencias de cada uno de ellos **Fuente especificada no válida..**

### **10.5. Análisis de Información Obtenida**

Analizar los datos de investigación es un proceso utilizado por los investigadores para reducir los datos a una historia e interpretarlos con el fin de obtener información. En este proceso, una gran cantidad de datos son reducidos en pequeños fragmentos para encontrarles sentido.

Para llegar a la etapa de análisis de datos, es necesario que previamente se haya definido el problema de la investigación, desarrollado e implementado un plan de muestreo, un diseño de estructura, métodos y herramientas, por lo que se considera que este es un paso más fácil de realizar en una investigación **Fuente especificada no válida..**

Si tienes dudas sobre cómo llevar a cabo tu análisis de forma correcta, en este artículo te presentaremos los puntos principales que debes tener en cuenta.

El propósito de analizar los datos de investigación es obtener información que pueda ser útil para tu trabajo y te permite:

- Describir y resumir los datos
- Identificar la relación entre variables
- Comparar variables
- Identificar la diferencia entre variables
- Pronosticar resultados

Al analizar los datos de investigación se presentan tres elementos: la organización de los datos, la reducción de los datos mediante la integración, y la categorización, de modo que los patrones y los temas puedan identificarse y vincularse fácilmente.

A continuación, el proceso de realizar un análisis de datos, el cual consta de tres fases principales:

#### Fase I: Validación de datos

La validación de los datos se hace para entender si la información recolectada está de acuerdo con los estándares preestablecidos o si es una muestra de datos sesgada. Esta fase se divide en cuatro aspectos diferentes:



- Fraude: Asegurar que cada respuesta a la encuesta o al cuestionario sea registrada por un ser humano real.
- Proyección: Asegurarse que cada participante o encuestado sea seleccionado o escogido de acuerdo con los criterios de la investigación.
- Procedimiento: Cerciorarse que se mantuvieran los estándares éticos mientras se recolectaban los datos de la muestra.
- Exhaustividad: Asegurarse de que el encuestado contestó todas las preguntas de la encuesta online o de que el entrevistador ha hecho todas las preguntas elaboradas en el cuestionario.

#### Fase II: Edición de datos

Con mayor frecuencia, una muestra grande de datos de investigación viene cargada de errores. Los encuestados a veces rellenan algunos campos de forma incorrecta o a veces los omiten accidentalmente.

La edición de datos es un proceso en el que los investigadores tienen que confirmar que los datos proporcionados están libres de tales errores y para ello, necesitan realizar comprobaciones básicas y de valores atípicos para editar la edición bruta y prepararla para el análisis.

#### Fase III: Codificación de datos

Esta es la fase más importante de la preparación de datos, pues se asocia con la agrupación y asignación de valores a las respuestas de la encuesta.

Supongamos que una encuesta se completa con un tamaño de muestra de 1000, entonces el investigador creará un rango de edad para distinguir a los encuestados en función de su edad. Por lo tanto, es más fácil analizar pequeños cubos de datos que tratar con la gran pila de datos.

Cuando se trata de analizar datos, algunas personas creen que únicamente las técnicas estadísticas son las que se pueden aplicar a los datos cuantitativos (números) **Fuente especificada no válida..**

Esto es incorrecto, pues existen muchas técnicas estadísticas que se pueden aplicar a los datos cualitativos, como es el caso de la escala de valoración, que se utiliza comúnmente en investigaciones cuantitativas. Incluso si un estudio cualitativo no utiliza datos cuantitativos, existen muchas maneras de analizar los datos cualitativos que se obtienen.

Por ejemplo, tras realizar una entrevista, la transcripción y la organización de los datos son las primeras etapas de análisis. Después, lo que se debe hacer es analizar sistemáticamente las transcripciones, agrupar los comentarios, interpretarlos y obtener las conclusiones **Fuente especificada no válida..**

### **10.6. Retroalimentación**

La retroalimentación de la información (feedback) permite corregir desvíos y refocalizarse en los objetivos-meta.

La retroalimentación: es la devolución de la información analizada, con conclusiones y recomendaciones acerca del curso de acción a seguir o presentación de cursos alternativos válidos, como pro y contra de cada uno; sus estrategias, tácticas y metodologías a los efectos de que en el caso de la consultoría, u otro científico en el caso de la investigación, pueda evaluar y sacar sus conclusiones teóricas en un caso, y de acción en el otro.

Los informes de investigación con propósitos científico-tecnológicos tienen funciones de comunicación (en el esfuerzo acumulativo del conocimiento y de la investigación), de organización sistematización y preservación del propio conocimiento y de contribución al cuerpo de conocimientos teóricos de la disciplina. Son informes científico-técnicos, dirigidos a medios

académicos. Pueden ser de progreso o finales. Son detallados y con abundante información teórica, metodológica y técnica con abundancia de cuadros de datos **Fuente especificada no válida..**

Los informes de consultoría están dirigidos a responsables de toma de decisiones, en las organizaciones. Tienen por finalidad presentar el resultado al cliente, dejarle los elementos de bajo futuro, presentar las pautas bajo las cuales se habrá de poner en marcha el proceso de transformación, informar sobre el curso de este proceso y cerrar en un informe final **Fuente especificada no válida..**

Deben ser breves, con escaso lenguaje técnico si van dirigidos a decisores y con fundamentación técnica más extensa si son para funcionarios técnicos

Informes dirigidos a un público general: pueden ser de divulgación (con lenguaje sencillos para motivar y movilizar al público en cierta dirección (planteando diagnósticos, explicaciones causales y alternativas de solución) **Fuente especificada no válida..**

### **10.7. Definición de Estrategia Para Seguir**

La estrategia es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos. Es decir, la estrategia es un plan mediante el cual se busca lograr una meta. Esto puede ser aplicado en diversos ámbitos como el militar o el empresarial.

Cabe señalar que la estrategia se diferencia de la táctica en que esta última es una medida más concreta. Así, la estrategia es el proceso planteado, mientras que la táctica es la manera en la que se va a ejecutar **Fuente especificada no válida..**

En el ámbito económico y empresarial, se puede utilizar el término estrategia en los siguientes conceptos:

- Estrategia empresarial: Es una metodología que busca alcanzar un objetivo por medio de un plan de acción que se descompone en objetivos estratégicos para cada área funcional de la organización.
- Estrategia de negocio: Es la planificación por parte de una empresa de cara a la consecución de objetivos previamente establecidos. Se centra en el posicionamiento en el mercado y en la obtención de beneficios. En cambio, la estrategia empresarial es más amplia y abarca todas las áreas de la compañía, pudiendo ser aquella orientada a lograr un mejor clima laboral, por ejemplo.
- Estrategia de marketing: Es el plan de acción dispuesto para lograr el objetivo comercial, ya sea aumentar las ventas o la participación en el mercado. Tenemos, por ejemplo, la estrategia push y la estrategia pull.
- Estrategia de inversión: Son los lineamientos que el inversionista va a seguir al momento de armar su portafolio. Por ejemplo, puede ser que decida destinar un 50% a instrumentos de renta fija y el otro 50% a renta variable.

Fuera del ámbito económico, existen otros tipos importantes de estrategia:

- Estrategia militar: Es la forma en la que se disponen de los recursos militares (armas y hombres principalmente) para lograr un determinado fin. Por ejemplo, derrotar al ejército enemigo que se encuentra a 10 kilómetros.
- Estrategia de enseñanza y de aprendizaje: Es el conjunto de herramientas o técnicas que pueden servir en el plano educativo. Por ejemplo, el uso de piezas gráficas como mapas conceptuales.

Juegos de estrategia: Son aquellos juegos que requieren que la persona utilice su inteligencia en la toma de decisiones. Puede tratarse de un juego de mesa como el ajedrez o de un juego de vídeo.

## Conclusión

La comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad de los profesionales que tienen alguna responsabilidad en el manejo de personas y de recursos; está obligado a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el desarrollo y el rendimiento de las personas en el trabajo, su importancia como herramienta diagnóstica, para identificar fallas, retomar lo adecuado y gestionar los cambios favorables a partir de las necesidades identificadas; donde el capital humano tiene un papel protagónico, la transformación organizacional no se puede realizar sin una modificación de los valores, actitudes y comportamientos de los funcionarios.

La clave de una gestión acertada en el desarrollo de las organizaciones está en las personas que participan en ella, los altos niveles de competitividad exigen nuevas formas de compromiso, de ver los hechos, de decidir y dirigir, de pensar y sentir, así como de desarrollar los diferentes procesos en las organizaciones de una forma más efectiva; se constituye en elemento clave para la gestión del cambio en busca del logro de una mayor eficiencia.

Los Modelos de Atención de la Salud son el resultado de múltiples acciones desarrolladas para responder a las distintas demandas sociales, así como a cambios en el perfil epidemiológico y las políticas sociales, por lo que en salud; la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos, en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos de los servicios de salud, en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, así como en la conducción de las acciones de dirección que sean capaces de integrar la política y las estrategias sanitarias en un desempeño administrativo idóneo con el fin de garantizar la excelencia de los servicios de salud a los diferentes niveles del sistema e incrementar el nivel de satisfacción de los propios profesionales y de la población.

### Referencias Bibliográficas

- Adsuaara Arrufat, G. (27 de Febrero de 2020). *Psicología-Online*. Obtenido de Mecanismos de defensa: qué son, tipos y ejemplos: <https://www.psicologia-online.com/mecanismos-de-defensa-que-son-tipos-y-ejemplos-4990.html>
- Alcacio, A. C. (2022). <https://www.centrobanamex.com.mx/que-es-un-sistema-de-comunicacion-interna>.
- Ander-Egg, E., & Aguilar, M. J. (2001). *El Trabajo en Equipo*. México, D.F.: Progreso, S.A. de C.V.
- Asagary, N. (2014). *Ethical foundations and managerial challenges: The strategic implications of moral standards. Journal of Leadership, Accountability and Ethics.* .
- Cano, A. (2005). Los Grupos . *Animacion Social y de Grupo*.
- Cedeño, R. (2020). *LA TOMA DE DECISIONES DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN*. Obtenido de <http://www.rafaelcedenoc.com/liderazgo/la-toma-de-decisiones-dentro-de-una-organizacion/>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México,D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES , S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones* . México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A de C.V.
- Codina, A. (1 de Febrero de 2008). Obtenido de [https://degerencia.com/articulo/el\\_trabajo\\_con\\_personas\\_dificiles/#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20trabajo%20referido%2C%20existen%20dos%20enfoques%20generales,util](https://degerencia.com/articulo/el_trabajo_con_personas_dificiles/#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20trabajo%20referido%2C%20existen%20dos%20enfoques%20generales,util)

izaci% C3%B3n% 20de% 20los% 20recursos% 20humanos% 20de% 20una% 20organizaci% C3%B3n.

Correduria. (2019). <https://www.mpmsoftware.com/es/blog/plan-de-comunicacion-interna-pasos-e-implementation/>.

De la Hera, C. (1998). Aspectos temporales: formación, desarrollo y socialización de grupo. En *Introducción a la psicología de los grupos* (págs. 105-136). Pirámide.

digital, E. d. (2022). <https://idecrea.es/como-desarrollar-un-plan-de-comunicacion/>.

Empresarial, C. (2016). Diferencias entre Gerencia y Liderazgo. *Gestión-Calidad.com*.

Fabian. (13 de Marzo de 2020). Obtenido de ELADMINIS: <https://eladminis.com/la-toma-de-decisiones-en-las-organizaciones/>

Freud, A. (1961). *El yo y los mecanismos de defensa*. Barcelona: Paidós.

García, J. (31 de Julio de 2022). *Psicología y Mente*. Obtenido de Los mecanismos básicos mediante los que se niega o encubre la realidad, según la teoría freudiana.: <https://psicologiaymente.com/psicologia/mecanismos-de-defensa>

Gómez, D. (1999). *El proceso comunicativo*.

Grudemi, E. (Enero de 2022). *Enciclopedia Económica*. Obtenido de Cambio Organizacional: <https://enciclopediaeconomica.com/cambio-organizacional/#:~:text=Algunos%20aspectos%20del%20cambio%20organizacional%20son%20los%20siguientes%3A,o%20sobre%20toda%20la%20compa%C3%B1%C3%ADa.%20Mas%20cosas...%20>

Guell, C. D. (1996). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1196680>.

Hinojosa, A. (1968). *Mecanismos psicológicos de*. México: Nestlé de la Academia Mexicana de Peditría).



- Indeed, E. e. (5 de diciembre de 2021). *Indeed*. Obtenido de <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/dinamicas-trabajo-equipo>
- Katzenbach, J. (2001). *Trabajo en equipo*. Granica.
- KYOCERA. (10 de 08 de 2021). 4 EJES PARA EL LIDERAZGO EMOCIONAL EN LA EMPRESA. *KYOCERA*, pág. 28.
- Lawler, E. (2003). *Pay practices in Fortune 1000 corporations*. Los Ángeles, CA: Center of Effective Organizations.
- Leonard, G. (1983). "Abraham Maslow and the new self". *Esquire*.
- Locallux. (2020). *Locallux*. Obtenido de Gestión de conflictos en una organización: <https://es.triangleinnovationhub.com/conflict-management-an-organization>
- López Duque, E., Lanzas Duque, A. M., & Lanzas Duque, V. E. (Diciembre de 2007). Administración del cambio en las organizaciones. *redalyc.org, XIII(37)*, págs. 301-303. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84903751.pdf>
- Lopez, M. (1993). Los grupos: núcleos mediadores en la formación y cambio de actitudes. *Psicothema*, 213-223.
- Malheiro, A. (2006). *Informação e Comunicação: as va, duas faces de Jan*.
- Martín Felipe, J. (1992). *La comunicación en la empresa*. Madrid: Complutense.
- Maslow, A. (1968). *Toward a psychology of being*. Nueva York: Van Nostrand.
- Michaelsen, L. (2012). Elementos esenciales del aprendizaje basado en equipos. *Team-Based Learning Collaborative*.
- Miner, J. B. (2005). *Organization Behavior I: Essential Theories of Motivation and Leadership*. Armok, New York: M.E. SHarpe, Inc.

Montalban, F. (1995). Efectos de la discrepancia de estatus sobre el comportamiento intergrupalo. *Revista de Psicología social.*, 10(2), 219-233.

*Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de suma importancia en el ámbito Educativo.* (2009).

Navarro, V. d. (2021). *Monografías*. Obtenido de Equipos y consolidación de equipos:  
<https://www.monografias.com/trabajos-pdf5/equipos-y-consolidacion-equipos/equipos-y-consolidacion-equipos>

Oré, L. (2008). Motivación: estrategia de aprendizaje o autorrealización. *RIDU*, 4(1), 4.

Orellana, P. (05 de Abril de 2020). *Cultura Organizacional*. Obtenido de Economipedia.com:  
<https://economipedia.com/definiciones/cultura-organizacional.html>

Orozco, C. (2020). Liderazgo. *Guía del Empresario*, 10.

Ortiz, J. (2005). El sí mismo desde la teoría de la identidad social. *Escritos de Psicología* , 59-70.

Pablo, A. (28 de Junio de 2011). *LAS DIEZ CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO EFICAZ*.

Obtenido de Project Coaching: <https://www.projectcoaching.es/las-diez-caracteristicas-de-un-equipo-eficaz/>

*PagePersonnel*. (2020). Obtenido de

<https://www.pagepersonnel.com.mx/advice/management/atracci%C3%B3n-y-selecci%C3%B3n-de-talento/consejos-para-crear-equipos-de-trabajo-eficaces#:~:text=Consejos%20para%20crear%20equipos%20de%20trabajo%20eficaces%201,celebrar%20con%20frecuencia%20el%20desemp>

Palmero, F. (2005). Motivación: conducta y proceso. *Revista Electronica de Motivacion y emoción.* , 1-29.

- Pérez, A. (10 de 12 de 2020). NASA. Obtenido de El trabajo en equipo y la gestión del tiempo:  
<https://antonioperezcarmona.es/el-trabajo-en-equipo-y-la-gestion-del-tiempo/>
- Pérez, A. B. (2018). *Enciclopedia Financiera*.
- Piña, J. (2009). Motivación en psicología y salud: motivación no es sinónimo de intención, actitud o percepción de riesgo. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 5(1), 27-35.
- Postigo, A. (2022). Liderazgo Empresarial: 14 características de un buen líder. *ISPROY*, 5-7.
- Pro, Q. (2022). <https://www.questionpro.com/blog/es/plan-de-comunicacion-interna/>.
- Pursell, S. (s.f.). <https://blog.hubspot.es/marketing/comunicacion-interna-en-empresas>.
- Quiroa, M. (07 de febrero de 2021). Teoría de la contingencia. *Economipedia, Diccionario de economía de las empresas*. doi:economipedia.com
- Red, C. (3 de Septiembre de 2019). *Cede Red*. Obtenido de EL PAPEL DEL LÍDER DENTRO DEL EQUIPO DE TRABAJO: <https://www.cedered.es/el-papel-del-lider-dentro-del-equipo-de-trabajo/>
- Reeve, J. (2003). *Motivación y emoción*.
- Resines, R. (1999). *¿Qué es la Autoestima?* .
- Sánchez, J. (2018). *Pymes y Atónomos* . Scielo.
- Schnitman, D. (2000). Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos: Perspectivas y prácticas. *Ediciones Granica SA*.
- Shibata Salazar, H. (19 de Marzo de 2021). Dinámica de equipos de alto rendimiento. Obtenido de <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/dinamica-de-equipos-de-alto-rendimiento>
- Smith, V. (2006). La psicología social de las relaciones intergrupales: modelos e hipótesis. *Actualidades en psicología*, 107, 45-71.
- Solano, A. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en marcha.*, 16(3), 44-51.

- Sordo, A. I. (23 de Agosto de 2022). *Cultura organizacional: qué es, tipos, elementos y ejemplos*. Obtenido de Marketing: <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>
- Spadaro, J. (24 de agosto de 2022). Principios para el diseño de una estructura organizativa. *ensamble de ideas*. Recuperado el 26 de septiembre de 2022, de <https://www.ensambledeideas.com/disenio-estructura-organizativa/>
- Thomas, W. (2005). la definicion de la situacion. *Cuaderno de Informacion y Comunicacion*, 27-32.
- Tovar, R. (2018). *Nuevas formas de organización*. L.A.: Scielo.
- Turner, J. (1990). *Redescubrir el grupo social: una teoría de la categorización del yo*. Ediones Morata.
- Valderrama, B. (2010). *Motivación inteligente, el impulso para lograr tus metas*. Pearson: Prentice Hall-Financia Times.
- Vera, F. (2002). Gestión del Cambio. *Universidad Yacambu*, 12.