

COLECCIÓN

MANUALES DOCENTES UNIVERSITARIOS

ÁREA DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS



COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

PETRA DE SAÁ PÉREZ
MARÍA KATIUSKA CABRERA SUÁREZ



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y CALIDAD

MANUALES DOCENTES UNIVERSITARIOS

COLECCIÓN

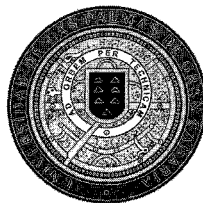
ÁREA DE

CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS

COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

5

PETRA DE SAÁ PÉREZ
MARÍA KATIUSKA CABRERA SUÁREZ



VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y CALIDAD
UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
2003



COLECCIÓN: MANUALES DOCENTES UNIVERSITARIOS
COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO, N° 5

© del texto: PETRA DE SAÁ PÉREZ Y MARÍA KATTUSKA CABRERA SUÁREZ

© de la edición: VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y CALIDAD DE LA
UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA, 2003

Maquetación y diseño: Silvia Hernández Rosales
Sergio Hernández Peña

ISBN: 84-96131-26-2

Depósito Legal: GC 227-2003

Impresión: Cometa S.A.

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del «Copyright», bajo las sanciones establecidas por las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático.

Índice

PRESENTACIÓN	9
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN AL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO	13
INTRODUCCIÓN	15
OBJETIVOS	16
1.1. Definición de comportamiento organizativo (CO)	17
1.2. Principales disciplinas que contribuyen al CO	18
1.3. Desafíos y oportunidades del CO	21
1.4. Un modelo para el estudio del CO	24
CASO DE DISCUSIÓN	28
BIBLIOGRAFÍA	30
CAPÍTULO 2. EL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL	31
INTRODUCCIÓN	33
OBJETIVOS	33
2.1. Determinantes del comportamiento individual	34
2.2. El aprendizaje individual	41
2.3. La percepción	45
2.4. Los valores	52
2.5. Las actitudes	53
LECTURA COMPLEMENTARIA	58
BIBLIOGRAFÍA	60

CAPÍTULO 3. LA MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	61
INTRODUCCIÓN.....	63
OBJETIVOS.....	64
3.1. Las teorías clásicas de la motivación.....	64
3.2. Teorías contemporáneas acerca de la motivación.....	68
3.3. Aplicaciones de las teorías de la motivación.....	77
CASO DE DISCUSIÓN.....	85
BIBLIOGRAFÍA.....	87
CAPÍTULO 4. EL COMPORTAMIENTO DE LOS GRUPOS Y LOS EQUIPOS DE TRABAJO	89
INTRODUCCIÓN.....	91
OBJETIVOS.....	91
4.1. Aproximación al concepto de grupos.....	92
4.2. La creación y el desarrollo de los grupos.....	94
4.3. Consideraciones generales sobre los equipos de trabajo.....	105
4.4. Características de los equipos de alto rendimiento.....	107
LECTURA COMPLEMENTARIA.....	111
BIBLIOGRAFÍA.....	112
CAPÍTULO 5. LA COMUNICACIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO	113
INTRODUCCIÓN.....	115
OBJETIVOS.....	115
5.1. Consideraciones generales sobre la comunicación.....	116
5.2. El proceso de comunicación.....	117
5.3. Bases de la comunicación.....	118
5.4. La toma de decisiones en grupo.....	124
CASO DE DISCUSIÓN.....	129
BIBLIOGRAFÍA.....	132

CAPÍTULO 6. EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES	133
INTRODUCCIÓN.....	135
OBJETIVOS.....	135
6.1. Aproximación al concepto de liderazgo.....	135
6.2. Teorías de los rasgos o características del líder.....	136
6.3. Teorías sobre el comportamiento del líder.....	137
6.4. Teorías contingentes o situacionales del liderazgo.....	139
6.5. Planteamientos recientes sobre el liderazgo.....	15
LECTURA COMPLEMENTARIA.....	156
BIBLIOGRAFÍA.....	158
CAPÍTULO 7. EL PODER Y EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES	159
INTRODUCCIÓN.....	160
OBJETIVOS.....	160
7.1. Aproximación al concepto de poder.....	161
7.2. La política: el poder en acción.....	164
7.3. Las tácticas de poder y política.....	168
7.4. El conflicto.....	170
7.5. Técnicas para el tratamiento de los conflictos.....	178
CASO DE DISCUSIÓN.....	182
BIBLIOGRAFÍA.....	185
CAPÍTULO 8. EL ESTRÉS EN LAS ORGANIZACIONES	187
INTRODUCCIÓN.....	189
OBJETIVOS.....	190
8.1. Aproximación al concepto de estrés.....	190
8.2. Fuentes potenciales de estrés.....	192
8.3. Las diferencias individuales.....	195
8.4. Las consecuencias del estrés.....	198
8.5. Alternativas para la gestión del estrés.....	200
CASO DE DISCUSIÓN.....	204
BIBLIOGRAFÍA.....	207

Presentación

La Universidad de Las Palmas de Gran Canaria ha hecho una apuesta por la modernidad que le lleva a la incorporación paulatina en el espacio europeo de educación superior recogido en la Declaración de Bolonia. Por esta razón, participa en los Planes de evaluación y calidad tanto europeos como nacionales y ha puesto en marcha programas de mejora a partir de los resultados de las evaluaciones realizadas en distintas titulaciones y servicios. Una de estas acciones es la dotación de un Programa de innovación y mejora de la calidad destinado a la publicación de manuales docentes de asignaturas troncales y obligatorias de las diferentes áreas de conocimiento.

La convocatoria del año 2002 se ha restringido a la publicación de manuales docentes correspondientes a asignaturas de primer curso, con la finalidad añadida de facilitar el tránsito a los estudiantes desde la enseñanza no universitaria a la universidad. Los manuales se publican en una colección que respeta las especificaciones de un diseño institucional, aunque permite las desviaciones imprescindibles para adecuarlo a las exigencias de las áreas de conocimiento y de las materias concretas.

Los manuales que publicamos han superado un proceso de selección realizado por catedráticos de otras universidades que han actuado como evaluadores externos, con el sistema de jueces ciegos que desconocen los nombres de los autores y emiten informes confidenciales.

El objetivo fundamental de esta apuesta es la elaboración y edición de materiales de calidad que facilitan los procesos de enseñanza y el aprendizaje estructurado y significativo de los estudiantes. Somos conscientes de que la construcción de contenidos tiene una importancia estratégica decisiva tanto en el desarrollo de la sociedad de la información como en la calidad de la oferta formativa de las universidades. Por esta razón, la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria está decidida a potenciar la producción docente de sus profesores, creadores e investigadores para desarrollar programas formativos de calidad. Además, estamos empeñados en probar la confianza de

la universidad en el talento de sus recursos humanos y articular con lucidez y decisión el impacto social de los mismos.

Es importante mostrar mi agradecimiento a los profesores por la acogida prestada a esta iniciativa, la flexibilidad para ajustar los contenidos a las exigencias de un diseño de publicación institucional sin perder un ápice de rigor científico y la disponibilidad para corregir una y otra vez los textos. Y al Servicio de Publicaciones de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria por su competencia profesional, dedicación, diligencia y eficiencia.

Estoy convencido de que estos manuales docentes serán una herramienta importante para el aprendizaje de nuestros estudiantes que les ayudará a construir conocimientos significativos y a lograr el éxito académico y personal. Con esta intención hemos dinamizado este proyecto que pretende además mejorar cada día la calidad de nuestra oferta formativa.

Manuel Lobo Cabrera

Rector

Introducción

El papel de las personas en las empresas de servicios, ya sean turísticas o de otra índole, es un elemento sumamente importante, ya que la experiencia del servicio turístico depende de la interacción personal entre la plantilla y los clientes. La dirección efectiva depende, por tanto, de la dirección de las personas. A diferencia de los recursos físicos, las personas no pertenecen al hotel y, por supuesto, difieren unas de otras. El comportamiento humano es caprichoso y surge como consecuencia de multitud de influencias que son difíciles de identificar y explicar. Los principios y métodos científicos sobre el comportamiento no pueden ser aplicados con fiabilidad. Las tensiones, los conflictos y el estrés son casi siempre inevitables, así como las estructuras organizativas informales y los métodos de trabajo no oficiales. El estudio sistemático del comportamiento de las personas en las organizaciones es bastante reciente y de esta manera el término “comportamiento organizativo” ha sido cada vez más aceptado como un medio para referirnos al estudio del comportamiento de las personas dentro de los marcos organizativos. En definitiva, supone comprender, predecir y controlar el comportamiento humano y los factores que influyen en la actuación de las personas como miembros de una organización

Así pues, en este manual se abordarán, en primer lugar, diferentes aspectos relacionados con el comportamiento de los individuos, tales como la percepción, los valores, las actitudes, la satisfacción en el trabajo y la motivación. Por otro lado, se analizarán temas tales como el funcionamiento de los equipos de trabajo, la comunicación, el liderazgo, el poder y la política y el conflicto, aspectos todos que implican un nivel de análisis más complejo; el de grupo. Finalmente, se estudiarán las dinámicas organizativas tales como el estrés en las organizaciones, donde se refunden los conceptos estudiados previamente.

En definitiva, se pretende que el alumno tome conciencia de la importancia de los recursos humanos y su comportamiento en una organización y,

por tanto, de la importancia del conocimiento del comportamiento de los individuos y de los grupos, cumpliendo así los objetivos de la asignatura Organización y Gestión de Empresas II de la Diplomatura de Turismo. De esta manera, a través de este manual el alumno se familiarizará con diversos conceptos relacionados con la literatura del comportamiento organizativo y del *management*, con lo que será capaz de analizar y discutir de forma crítica las situaciones y los problemas que puedan plantearsele.

COLECCIÓN
MANUALES DOCENTES UNIVERSITARIOS

**INTRODUCCIÓN
AL COMPORTAMIENTO
ORGANIZATIVO**



INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

1.1. Definición de comportamiento organizativo (CO)

1.2. Principales disciplinas que contribuyen al CO

1.3. Desafíos y oportunidades del CO

1.4. Un modelo para el estudio del CO

CASO DE DISCUSIÓN

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

Todos somos estudiosos del comportamiento. Desde pequeños hemos visto las acciones ajenas y hemos intentado interpretar lo que vemos. O sea, observamos lo que los demás hacen y tratamos de explicar las causas de sus actos así como predecir lo que harán en condiciones diferentes.

En este sentido, cada uno de nosotros hemos desarrollado algunas generalizaciones que nos ayudan a explicar y predecir lo que hacen y harán los demás. Estas generalizaciones se deducen normalmente a través de la observación, la percepción, la realización de preguntas, la escucha y la lectura. Por tanto, cabe cuestionarse el grado de precisión que ofrecen. Y es que todos tenemos varias creencias que a menudo no explican las acciones de las personas: “el trabajador feliz es el más productivo”, “todos quieren un trabajo interesante”, “a todos nos motiva el dinero”, “todos los individuos son más productivos cuando sus jefes son amistosos, de confianza y asequibles”, “los grupos más afectivos carecen de conflicto”, etc. Cabe preguntarse entonces cuántas de estas afirmaciones son ciertas. En su mayor parte, son todas falsas como veremos en los temas siguientes. Pero el hecho de que sean ciertas o falsas no es realmente importante ahora. Lo que es importante es darse cuenta de que muchas de las opiniones que mantenemos en cuanto al comportamiento humano están basadas en la intuición más que en los hechos. Como resultado, un planteamiento sistemático al estudio del comportamiento puede mejorar nuestras habilidades explicativas y predictivas.

Este estudio sistemático se basa en la suposición de que el comportamiento tiene una causa bien definida y se dirige hacia algún fin que, según el individuo, le aportará algún beneficio. Por tanto, el comportamiento, generalmente, es predecible si sabemos cómo el sujeto percibe la situación y qué es lo importante para él. A menudo el observador juzga ilógico el

comportamiento porque no tiene acceso a la misma información, o bien no percibe el ambiente de la misma forma.

Efectivamente, si tenemos en cuenta que en situaciones similares cada persona no actúa de la misma manera, se puede afirmar que cada individuo es distinto. Sin embargo, hay ciertas coincidencias fundamentales en la conducta de las personas que nos permiten predecir sus comportamientos. La existencia de reglas facilita mucho tales pronósticos. Otra cosa menos obvia es que haya normas (escritas o no) para cada situación. Del mismo modo que uno hace predicciones sobre el comportamiento de los conductores (donde se cuenta con señales claras de tráfico), también puede hacerlas respecto al comportamiento de la gente dentro de los ascensores (donde hay pocas reglas escritas). Por tanto, se puede afirmar que en general el comportamiento es predecible y el estudio sistemático del comportamiento constituye un medio de realizar predicciones bastante exactas.

Hay pocos, si es que existen, principios simples que expliquen el comportamiento organizativo. El ser humano es muy complejo, y como no todos somos iguales, hay pocas posibilidades de hacer generalizaciones sencillas, precisas y absolutas. Por ejemplo, a todos no nos motiva el dinero, y nos comportamos de modo distinto en el cine o en una fiesta. Desde luego, esto no significa que es imposible ofrecer explicaciones bastante satisfactorias del comportamiento humano o hacer predicciones válidas. Lo que queremos decir es que los conceptos del comportamiento organizativo deben reflejar condiciones contextuales. Por ejemplo, veremos que, en algunos casos, un estilo de liderazgo participativo es evidentemente mejor, pero que en otros es más eficaz el estilo de decisión autocrático. O sea, la eficacia de un estilo de liderazgo depende de la situación donde se utiliza. Así pues, hemos de concluir que no existen principios simples y universales que expliquen el CO, ya que dos personas a menudo actúan en forma muy diferente en la misma situación, y el comportamiento de la misma persona cambia en situaciones distintas, lo cual no es obstáculo para que podamos dar explicaciones razonables sobre dicho comportamiento o hacer predicciones válidas.

OBJETIVOS

- Conocer qué es el comportamiento organizativo.
- Estudiar de qué disciplinas se ha nutrido el CO para convertirse en una ciencia.

- Idagar en la importancia del CO ante los nuevos retos y oportunidades del contexto económico actual.
- Realizar una aproximación al estudio del CO.

1.1. Definición de comportamiento organizativo (CO)

Todos nosotros nos hemos preguntado por qué algunas personas triunfan en el mundo laboral mientras que otras fracasan. Muchos, además, nos quedamos sorprendidos del enorme entusiasmo que algunos parecen tener por su trabajo frente a los que consideran a su trabajo como algo ligeramente mejor a la “tortura”. Con mucha frecuencia solemos especular sobre qué factores afectan a nuestra vida en el trabajo y establecemos generalizaciones que nos llevan a escuchar que los grupos más eficaces no tienen conflictos o que todo el mundo quiere que su trabajo sea un reto. Sin embargo, muchas de estas afirmaciones son falsas ya que el sentido común no es la mejor explicación del comportamiento humano. El estudio sistemático es el que nos permitirá ir descubriendo hechos y relaciones importantes y ofrecerá la base para realizar previsiones más exactas del comportamiento. Este estudio sistemático del comportamiento de las personas en las organizaciones es bastante reciente y de esta manera el término “comportamiento organizativo” ha sido cada vez más aceptado como un medio para referirnos al estudio del comportamiento de las personas dentro de los marcos organizativos. Supone comprender, predecir y controlar el comportamiento humano y los factores que influyen en la actuación de las personas como miembros de una organización.

Para conceptualizar el CO tenemos que partir de una definición de organización como puede ser la siguiente: “La organización es una entidad social conscientemente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona sobre unas bases relativamente continuas para alcanzar unos objetivos.” Por tanto, los hoteles, los restaurantes y otras empresas de servicios reúnen los requisitos de esa definición, lo mismo que las empresas de fabricación, las escuelas, hospitales, etc.

Así pues, el comportamiento organizativo es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, los grupos y la estructura de la organización sobre la conducta que se produce dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de dichas organizaciones. Esta definición es bastante extensa, por lo cual conviene analizarla por partes.

El CO es un campo de estudio, lo que significa que es un área bien definida de estudio, con un acervo común de conocimientos. Estudia tres determinantes de la conducta en las organizaciones: los individuos, los grupos y la estructura. Además es una ciencia aplicada, pues aplica el conocimiento obtenido sobre los individuos, los grupos y el efecto que la estructura tiene en el comportamiento con el objeto de que las empresas funcionen con mayor eficacia.

El CO incluye, entre otros aspectos, los temas centrales de la motivación, el liderazgo, la comunicación, los fundamentos del comportamiento individual y de grupo, los valores y actitudes, la satisfacción en el trabajo, la percepción, el poder y la política, el conflicto, el estrés y el cambio organizativo.

1.2. Principales disciplinas que contribuyen al CO

Para el estudio de la conducta organizativa en la actualidad se hace necesario tener presente una perspectiva histórica de la observación de la gente en el trabajo para así comprender mejor donde se encuentra hoy el campo del CO y a dónde parece que se dirige, sabiendo dónde ha estado. De esta manera el movimiento de las relaciones humanas (el legado de Hawthorne, los escritos de Mayo y Follet, la teoría Y de McGregor y los nuevos supuestos sobre la naturaleza humana), el movimiento de gestión de la calidad total (Deming, principios de GCT) y el enfoque de la contingencia en la dirección son tres aspectos destacados de la evolución del estudio de la comprensión y dirección de personas.

A su vez, hay que tener en cuenta que el CO es una ciencia de la conducta aplicada y, por lo tanto, se construye a partir de las aportaciones hechas por varias ciencias de la conducta. La comprensión del comportamiento de las personas en el trabajo no puede lograrse en términos del estudio de una única disciplina. Es más apropiado, por tanto, adoptar un planteamiento interdisciplinar basado en aspectos relevantes de la psicología, la sociología, las ciencias políticas, etc. Así, por ejemplo, las aportaciones de los psicólogos se centran en el individuo o nivel micro del análisis, en tanto que las otras disciplinas han contribuido a mejorar el conocimiento de los conceptos macro: procesos de grupo y organización (véase cuadro 1.2).

Cuadro 1.2. Contribuciones de otras disciplinas al CO

DISCIPLINA	CONTRIBUCIÓN AL CO	UNIDAD DE ANÁLISIS
PSICOLOGÍA	Aprendizaje Motivación Personalidad Percepción Entrenamiento Eficacia de liderazgo Satisfacción en el trabajo Evaluación del rendimiento Medición de la actitud Selección del empleado Diseño del trabajo Estrés laboral	INDIVIDUO
SOCIOLOGÍA	Dinámicas de grupo Equipos de trabajo Comunicación Poder Conflicto Comportamiento entre grupos	GRUPO
PSICOLOGÍA SOCIAL	Comportamiento de cambio Actitud de cambio Comunicación Procesos de grupo Toma de decisiones en grupo	SISTEMA ORGANIZATIVO
ANTROPOLOGÍA	Valores Actitudes	GRUPO
	Análisis transcultural Cultura organizativa Ambiente laboral	SISTEMA ORGANIZATIVO
CIENCIA POLÍTICA	Conflicto Poder Política	SISTEMA ORGANIZATIVO

Fuente: Adaptado de Robbins (1999)

A continuación se analiza con más detalle la contribución de cada una de estas disciplinas.

Psicología. Los psicólogos estudian el comportamiento individual. Los que han hecho las mayores aportaciones al conocimiento del CO son los teóricos del aprendizaje, la personalidad, los orientadores y, sobre todo, los psicólogos organizativos. Estos últimos se ocuparon en un principio de temas como la fatiga, el aburrimiento, y otros relacionados con las condiciones de trabajo. Sin embargo, en los últimos años sus contribuciones han aumentado.

Sociología. Los sociólogos estudian el sistema social en que las personas cumplen con sus roles. Por tanto, estudia al hombre en relación con sus semejantes. Sus aportaciones más relevantes al CO son la dinámica de grupos, el proceso de socialización, la cultura organizativa, la comunicación, el poder, el conflicto y el comportamiento entre grupos.

Psicología social. Mientras que la psicología y la sociología tratan de explicar el comportamiento individual y de grupo, respectivamente, la psicología social procura explicar cómo y por qué los individuos se comportan como lo hacen en las actividades de grupo. Las contribuciones más importantes a nuestro campo de estudio hacen referencia al cambio de conducta (cómo implantarlo y cómo reducir las barreras para su aceptación), cambio de actitudes, comunicación, formas en que las actividades de grupo pueden satisfacer las necesidades del individuo y los procesos de toma de decisiones en el grupo.

Antropología. Los antropólogos estudian las sociedades para intentar comprender a los seres humanos y sus actividades. Así, por ejemplo, sus trabajos sobre culturas y ambientes han ayudado a comprender las diferencias en valores fundamentales, actitudes y comportamiento existentes entre personas de diferentes países y diferentes organizaciones. Por tanto han aportado medios para nuestra comprensión de las culturas y subculturas organizativas y las diferencias entre las culturas nacionales.

Ciencia política. Los politólogos estudian la conducta de individuos y grupos en un ambiente político. Los temas específicos que les interesan y que están relacionados con el CO son la estructuración del conflicto, la asignación de poder y cómo la gente manipula el poder según sus propios intereses.

1.3. Desafíos y oportunidades del CO

El comprender el comportamiento de las personas en las organizaciones no ha sido nunca tan valorado por los directivos como hoy en día. No tenemos más que echar una mirada a nuestro alrededor para comprender por qué esto es así. Si observamos por ejemplo la composición de la plantilla de un hotel, observamos como la edad media del trabajador tradicional se ha incrementado; la presencia de las mujeres en todo tipo de puestos es mucho más evidente; el número de trabajadores de distintas razas y países es cada vez más creciente; y la competencia global exige de empleados flexibles dispuestos a aprender a aceptar cambios. Ante este nuevo contexto, los directivos tendrán que enfrentarse a nuevos desafíos y oportunidades donde les será muy útil aplicar los conceptos acerca del comportamiento humano que estudiaremos en este manual.

La mejora de la calidad y la productividad

La gestión de la calidad total (GCT) y la reingeniería son dos términos que han cobrado protagonismo en el lenguaje económico de los últimos años y que tienen implicaciones importantes para el CO. Así, la filosofía de la GCT que consiste en el logro constante de la satisfacción del consumidor mediante la mejora continua de todos los procesos organizativos, requiere que los empleados piensen dos veces lo que hacen y se involucren más en las decisiones que afectan a su entorno de trabajo. Por su parte la reingeniería pide a los directivos que reconsideren la forma en la que se debería hacer el trabajo y estructurar la organización si tuvieran que volver a comenzar. Lo importante aquí es que los directivos comprendan que para tener éxito en cualquier esfuerzo encaminado a mejorar la calidad y la productividad, deben incluir a los empleados. Éstos no sólo serán una fuerza importante en la realización de los cambios, sino que participarán cada vez más en la planificación de los mismos.

Cómo mejorar las habilidades interpersonales

Un buen directivo no es aquel que tiene los conocimientos necesarios para realizar su trabajo. Es quien tiene esos conocimientos y los pone en

práctica. Así pues, el desarrollo de las habilidades directivas es fundamental para poder dirigir eficazmente a las personas y a las organizaciones. Los directivos han de aprender a desarrollar una capacidad de escucha eficaz, a dar retroalimentación sobre el rendimiento, a delegar la autoridad y a crear equipos eficaces.

Dar respuesta a la globalización

El mundo se ha vuelto una verdadera ciudad global (Robbins, 1998), y por ello no es de extrañar que importantes cadenas hoteleras como RIU estén presentes en Europa, África y América. En la medida en que las multinacionales desarrollen operaciones en el mundo entero y los trabajadores busquen cada vez más oportunidades de trabajo cruzando las fronteras, los gerentes tienen que volverse capaces de trabajar con gente de diferentes culturas. La globalización puede afectar a las habilidades interpersonales de los gerentes que sean asignados a una división extranjera, pues una vez allí tendrán que dirigir a un personal con aspiraciones y motivaciones distintas a las de su antigua plantilla. Pero, aún si sigue en el mismo país, la globalización puede hacer que cualquier gerente se encuentre trabajando con jefes, compañeros y subordinados que han nacido y crecido en diferentes culturas, y lo que motiva a uno puede que no motive a otros.

De la homogeneidad a la diversidad de la fuerza laboral

Las organizaciones son cada vez más heterogéneas en función del sexo, la edad o la raza de sus empleados. En consecuencia, el gran desafío para las organizaciones será cómo atender a los diversos grupos de personas teniendo en cuenta sus diferentes estilos de vida, necesidades familiares y estilos de trabajo. Los directivos necesitarán cambiar su filosofía de tratar a todos de la misma manera para reconocer las diferencias y responder a ellas, para asegurar la retención del empleado y una mayor productividad, siempre y cuando no resulten, al mismo tiempo, discriminatorias. La diversidad, si es dirigida correctamente, puede incrementar la creatividad y la innovación en las organizaciones. Cuando no es manejada adecuadamente, se incrementará el potencial para la existencia de conflictos, las dificultades de comunicación y los despidos o abandonos.

Facultar a la gente para decidir y actuar

Durante la década de los noventa se ha apreciado un aumento notable de cesión de poder de los directivos a los empleados como consecuencia de la implantación de nuevas formas de organización del trabajo como los equipos autónomos en los que los trabajadores operan sin jefes. Esto supone que los gerentes están facultando a los empleados, al poner a los subordinados a cargo de lo que ellos hacen. Y al hacerlo, están aprendiendo a dar el control, de tal modo que los empleados están aprendiendo a asumir la responsabilidad de su trabajo y a tomar las decisiones apropiadas. Esta nueva forma de gestión en la que se cede el poder para decidir y actuar está cambiando los estilos de liderazgo, las relaciones de poder, la manera de diseñar el trabajo y la forma en la que se estructuran las organizaciones.

De la estabilidad a la flexibilidad

En nuestros días, el cambio es una actividad continua para la mayoría de los directivos. Los empleados de una organización pueden ser el ímpetu para la innovación y el cambio, o convertirse en un enorme obstáculo, por lo que los directivos deben estimular la creatividad de los empleados y la tolerancia para el cambio. Por su parte, si bien el interés por el cambio se ha dado siempre, lo que es diferente hoy en día es el tiempo que transcurre entre los cambios. En la época actual los directivos y los empleados deberán aprender a enfrentar la temporalidad. Tienen que aprender a vivir con la flexibilidad, la espontaneidad y la imposibilidad de predecir. El estudio del CO proporciona importantes conocimientos que ayudan a entender mejor el mundo del trabajo en cambio continuo, a superar la resistencia al cambio y a mejorar para crear una cultura organizativa que prospere con el cambio.

La mejora del comportamiento ético

En un mundo empresarial caracterizado por recortes, despidos y competencia feroz, no es de sorprender que los miembros de la organización se encuentren ante serios dilemas éticos: situaciones en las cuales se requiere que definan qué es una conducta adecuada frente a una inadecuada. Por ejemplo, ¿se debería delatar las actividades ilegales que descubran

compañía? ¿Se debe dar una evaluación positiva de un empleado que nos cae bien, sabiendo que dicha evaluación podría ocultar un rendimiento negativo del empleado? El directivo de hoy necesita crear un clima éticamente saludable para sus empleados, donde éstos puedan hacer su trabajo de manera productiva y afrontar un grado mínimo de ambigüedad respecto de lo que constituye un comportamiento correcto o incorrecto.

1.4. Un modelo para el estudio del CO

Para poder estudiar las complejas relaciones del CO de forma que se facilite el conocimiento de la realidad y así explicar y predecir cómo se comporta la gente en las empresas, seguiremos el modelo de CO propuesto por Robbins (1996) donde se establecen tres niveles de análisis (nivel individual, nivel de grupo y nivel de sistema organizativo). Así, comenzaremos analizando la conducta individual y usaremos el conocimiento obtenido en el nivel individual para pasar a un tema más complejo: el grupo. Por último, agregaremos un tercer nivel de complejidad, el del sistema estructural de la organización formal, para llegar a nuestro destino final: comprender el comportamiento organizativo.

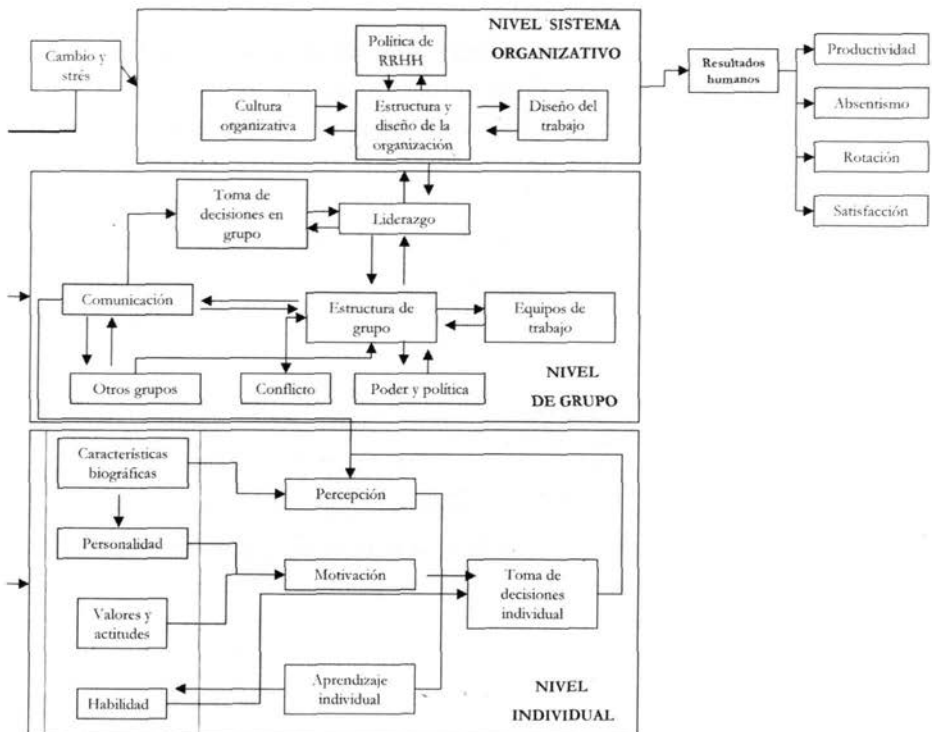
Para poder entender bien este modelo (véase figura 1.1) hemos de señalar primero cuáles van a ser las variables fundamentales objeto de estudio. Es decir, las variables dependientes o factores clave que queremos explicar.

Variables dependientes. En el campo del CO las variables generalmente aceptadas como dependientes son:

- *Productividad.* Es una medida de la actuación de la empresa. La productividad implica los conceptos de eficacia y eficiencia. Así, una empresa es eficaz si logra sus objetivos, y si además los alcanza al menor coste, será también eficiente.
- *Absentismo.* Es la no asistencia al trabajo, lo cual supone unos costes muy elevados para las empresas debido a los problemas que ocasiona (desorganización del flujo de trabajo, se posponen decisiones importantes, reducción en la calidad de los productos, e incluso en casos extremos puede originar el cierre de unas instalaciones).
- *Rotación de personal.* Es el abandono permanente de la organización de forma voluntaria o involuntaria por parte de los empleados. Cuando la rotación es excesiva o está limitada al personal más preparado o con más experiencia, puede ser un factor negativo y mermar la eficiencia debido

- a los mayores costes de reclutamiento, selección y entrenamiento que supone.
- *La satisfacción en el trabajo.* Es una actitud general hacia el trabajo que se define generalmente como la diferencia entre la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que ellos creen que deberían recibir. Es una variable considerada muy importante porque no sólo guarda una relación negativa con el absentismo y la rotación del personal, sino que cada vez es más común que las empresas asuman una responsabilidad que va más allá de las consideraciones meramente económicas: han de dar a sus empleados trabajos interesantes e intrínsecamente satisfactorios.

Figura 1.1. Modelo de CO



Fuente: Robbins (1996)

Pero, ¿cuáles son los principales factores que afectan a la productividad, el absentismo, la rotación y la satisfacción en el trabajo? Para dar respuesta a

esta pregunta, hemos de analizar las variables independientes que afectan a la conducta humana, tanto a nivel individual, de grupo como organizativas.

Variables independientes. Son los principales determinantes de las anteriores variables dependientes. Las clasificaremos en los tres niveles en que estructuramos nuestro modelo:

- *Variables del nivel individual.* Los que entran a trabajar en una empresa lo hacen con una serie de características que influirán en su conducta laboral y que, en general, permanecen intactas cuando alguien empieza a trabajar y poco puede hacer la gerencia para modificarlas. Se trata de características tales como las biográficas (edad, sexo, estado civil), personalidad, valores, actitudes y habilidades. Además trataremos otras variables que también influyen en el comportamiento de los empleados como son la percepción, el aprendizaje y la motivación.
- *Variables del nivel de grupo.* La conducta de los individuos en los grupos es algo más que la mera suma de la actuación de los individuos de forma individual. La complejidad del modelo aumenta si reconocemos que el comportamiento de las personas es diferente cuando están en grupo que cuando se hallan solas, debido a la influencia de variables independientes tales como roles, normas, estatus y cohesión del grupo. Asimismo, los procesos o patrones de comunicación, los estilos de liderazgo, el poder y el conflicto son importantes procesos organizativos que afectan al comportamiento del grupo.
- *Variables del nivel del sistema organizativo.* El CO alcanza su grado máximo de complejidad cuando agregamos la estructura formal a nuestro conocimiento del comportamiento individual y grupal. Las organizaciones no son sólo la suma de la conducta de varios grupos. El diseño estructural de la organización formal, la forma en que se diseñan los trabajos y se dispone el ambiente físico, las políticas de recursos humanos con las cuales se hace la evaluación y se toman decisiones sobre la concesión de recompensas, los sistemas usados para realizar el cambio, los niveles de estrés en el trabajo, la cultura nacional en la que opera la organización y la propia cultura interna de la misma, deben añadirse a nuestro modelo para determinar el efecto que el sistema estructural y el cambio tienen en las variables dependientes en toda la organización.

El modelo aquí propuesto representa las cuatro variables dependientes más importantes y un gran número de variables independientes que, según los resultados de la investigación, repercuten en las variables dependientes. Por supuesto el modelo no refleja toda la complejidad del CO, pero sin duda ayudará a explicar y predecir la conducta. A lo largo del desarrollo de este libro se irán introduciendo otras variables que mejorarán el nexo explicativo entre las variables dependientes y las independientes, de acuerdo con el enfoque de contingencia.

CASO DE DISCUSIÓN

¿NECESITAN LOS GESTORES EN TURISMO CONOCER ALGO SOBRE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO?

Marta y Juan son estudiantes de la diplomatura de turismo. Están sentados en la biblioteca de su facultad; es viernes por la tarde y tienen ante sí los programas de las asignaturas que han de cursar el próximo año. Tienen que decidir de qué asignaturas se matriculan para el próximo curso porque el lunes finaliza el plazo de matrícula y aún no se han decidido.

“Creo, –dijo Marta– que no sería difícil elegir las asignaturas del próximo año si pudiera cambiar comportamiento organizativo por un tercer idioma, en lugar de estar obligada a cursarla”.

“Estoy de acuerdo contigo, –replicó Juan–. Mi especialidad es Administración Hotelera. ¿Cuál es la tuya?”

“Ocio y Recreación”

“Muy bien, –comentó Juan– y ahora explícame una cosa, ¿por qué demonios tenemos que perder el tiempo asistiendo a una asignatura de comportamiento organizativo? Me parecen muy razonables las asignaturas de sistemas de información o de distribución comercial. Pero, ¿por qué nos abruma con una asignatura de comportamiento organizativo? Dudo que nos ayude en nuestra carrera futura. Aun cuando no niego que tal vez no carezcan de utilidad y puedan servir de algo, hay que tener en cuenta el coste de oportunidad. Si no tuviéramos que ir a esas clases, podríamos asistir a cursos más avanzados sobre idiomas”.

“Tienes toda la razón, –dijo Marta–. Quiero coger el mayor número posible de idiomas. ¿Y cómo lograremos entrar en una empresa turística si nos obligan a matricularnos en asignaturas irrelevantes?”

Mientras ambos estudiantes se esforzaban por rellenar sus formularios de matrícula, Juan resumió así su frustración: “Si mi gran ilusión es poder trabajar algún día para un importante hotel y llegar a ser un director con muchas personas a mi cargo, me gustaría que me explicaran por qué una asignatura de comportamiento organizativo es importante para nosotros.”

CUESTIONES

COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

1. ¿Qué valor puede ofrecer a un estudiante de turismo que pretende ser directivo de un hotel, una asignatura de comportamiento organizativo?

El comportamiento organizativo es una disciplina que estudia el comportamiento humano en el contexto organizativo. Para un estudiante de turismo que pretende ser directivo de un hotel, esta asignatura puede ofrecerle un valor significativo en varios aspectos. En primer lugar, le proporciona conocimientos sobre la estructura organizativa, los roles y las responsabilidades dentro de una organización, lo que es fundamental para entender cómo funciona un hotel y cómo se toman las decisiones. Además, le enseña sobre la motivación de los empleados, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos, habilidades esenciales para un gerente de hotel que debe liderar un equipo diverso y manejar situaciones de alta presión. También le ofrece herramientas para el análisis de datos y la toma de decisiones basadas en evidencia, lo que es crucial para la gestión eficiente de un negocio turístico. En resumen, esta asignatura no solo le brinda conocimientos teóricos, sino que también desarrolla habilidades prácticas que le serán de gran utilidad en su futura carrera profesional.

BIBLIOGRAFÍA

- GREENBERG, J. y BARON, R. A. (1997). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. Quinta Edición. Prentice-Hall International Inc. Nueva Jersey. .
- KREITNER, R. y KINIKI, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. McGraw-Hill. Madrid.
- MULLINS, L. J. (1992) *Hospitality management: A human resources approach*. Pitman Publishing. Londres.
- ROBBINS, S. P. (1997). *Essentials of organizational behavior*. Quinta edición. Prentice-Hall International, Inc. Nueva Jersey.
- ROBBINS, S. P. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. Sexta edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.

DIRECCIONES DE INTERÉS EN LA RED

<http://www.prenhall.com/robbinsorgbeh>

<http://www.prenhall.com/greenob>

<http://www.calmis.cahwnet.gov/file/occguide/-HOTELMG>

COLECCIÓN
MANUALES DOCENTES UNIVERSITARIOS

**EL COMPORTAMIENTO
INDIVIDUAL**



INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

2.1. Determinantes del comportamiento individual

2.2. El aprendizaje individual

2.3. La percepción

2.4. Los valores

2.5. Las actitudes

LECTURA COMPLEMENTARIA

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

Cualquier intento de aprender por qué la gente se comporta como lo hace en las organizaciones requiere alguna comprensión de las diferencias individuales. Cada empleado es diferente en muchos aspectos y un directivo necesita saber cómo influyen tales diferencias en el comportamiento y el rendimiento de los subordinados. Este tema resalta algunas de las diferencias y disposiciones individuales que pueden hacer que una persona tenga una actuación significativamente mejor que otra. El capítulo también presta atención a varias de las diferencias individuales más cruciales que los directivos deberían considerar.

Por otro lado, debemos tener en cuenta que el entorno es también un aspecto fundamental para entender el comportamiento. No se puede asumir que las diferencias individuales no tienen conexión con el entorno —trabajo, familia, comunidad y sociedad—. Están interconectados, debiéndose entender de forma global ambos conjuntos de factores.

OBJETIVOS

- Analizar cuáles son los determinantes del comportamiento individual.
- Estudiar cómo afectan las características biográficas de los individuos a su comportamiento dentro de las organizaciones.
- Investigar en qué consiste el proceso de aprendizaje del individuo.
- Estudiar en qué consiste la percepción y cómo afecta al comportamiento individual dentro de las organizaciones.
- Analizar qué valores y actitudes del individuo son importantes para entender su comportamiento dentro de las organizaciones.

2.1. Determinantes del comportamiento individual

Como expusimos en el tema anterior, nuestra materia se ocupa fundamentalmente de la detección y análisis de las variables que repercuten en la productividad, en el absentismo, en la rotación y la satisfacción del empleado. La lista de tales variables es larga y contiene elementos complicados y, por tanto, vamos a comenzar a examinar las características biográficas, que son factores fácilmente definibles y disponibles.

Las características biográficas

Las características de los trabajadores (edad, sexo, estado civil, número de personas dependientes, antigüedad...) están fácilmente disponibles para la dirección, pues en su mayor parte representan datos que se encuentran en casi todos los expedientes de personal. Una revisión de la investigación permite llegar a algunas conclusiones notables. En primer lugar, es difícil hacer predicciones exactas sobre la productividad de un empleado basándonos en datos biográficos. Quizás la afirmación más fuerte que podemos hacer es que la creencia de que la productividad declina con la edad de un empleado es un mito. Los trabajadores de más edad en la actualidad es probable que sean más productivos que sus colegas más jóvenes. Sin embargo, las tasas de absentismo, rotación y satisfacción en el trabajo sí se ven influenciadas por varias características biográficas.

La evidencia más fuerte apoya la relación entre la edad de un empleado y su antigüedad en la organización. Es menos probable que los trabajadores de más edad renuncien al trabajo y tienden a estar más satisfechos con el mismo. De forma similar, la antigüedad está inversamente relacionada tanto con el absentismo como con la rotación, esto es, los empleados con más tiempo en la empresa tienen mejores registros de asistencia y es menos probable que abandonen su trabajo. Además, cuanto más tiempo haya mantenido un empleado su empleo anterior, menos probable será que abandone su actual empleo. La investigación sobre otras dos variables, sexo y estado civil, también aporta descubrimientos significativos. Las mujeres muestran peores registros de asistencia que los hombres, lo que tiende a reflejar el rol histórico de las mujeres en nuestra cultura. A medida que más mujeres trabajen y desarrollen carreras en las organizaciones, cualquier diferencia entre hombres y mujeres en términos de absentismo indudablemente desaparecerá. Finalmente,

la evidencia indica que los empleados casados muestran una mayor estabilidad y una satisfacción más alta que sus compañeros solteros.

Las habilidades de los individuos

El término habilidad se refiere a la capacidad de un individuo para realizar las diferentes tareas de un trabajo, es decir, se trata de una evaluación de lo que una persona puede hacer. Las habilidades globales de un individuo están compuestas esencialmente por dos tipos de capacidades: intelectuales y físicas. Las habilidades intelectuales son aquellas necesarias para la realización de actividades mentales. Entre ellas encontramos la aptitud numérica, la comprensión verbal, la velocidad de percepción y el razonamiento inductivo. Los trabajos difieren en las exigencias de las habilidades intelectuales que requieren sus ocupantes. En general, mientras más exigencias de procesamiento de información existan en un trabajo, más habilidades verbales e inteligencia general serán necesarias para desarrollar el trabajo con éxito. Asimismo, existen puestos de trabajo donde no se requieren muchas habilidades intelectuales ya que al ser altamente rutinarios hay muy pocas oportunidades, si es que las hay, de ejercer dichas habilidades. Por su parte, las habilidades físicas son aquellas necesarias para realizar tareas que requieren resistencia, destreza, fortaleza y capacidades similares. Las habilidades físicas ganan importancia cuando se trata de puestos menos cualificados y más estandarizados.

La adecuación entre habilidad y puesto de trabajo

Al hablar de las habilidades hemos llegado a la conclusión de que los trabajos exigen diferentes capacidades a las personas y que las personas difieren en las habilidades que poseen. Por consiguiente, el rendimiento del empleado aumentará cuando haya una alta adecuación entre sus habilidades y las requeridas por el puesto de trabajo. Si esta adecuación es débil porque los empleados carecen de las habilidades requeridas por el puesto de trabajo, lo más probable es que fracasen. En cambio, si la adecuación está desincronizada porque el empleado tiene habilidades que exceden de los requerimientos del trabajo, el rendimiento probablemente será adecuado, pero habrá ineficiencias organizativas y una reducción en la satisfacción del trabajador. Así por ejemplo, los pilotos de las líneas aéreas necesitan fuertes habilidades de visualización

espacial; los vigilantes de las playas necesitan tanto de habilidades de visualización espacial como de coordinación corporal; los ejecutivos necesitan habilidades verbales; los trabajadores de la construcción necesitan equilibrio, etc.

La personalidad

Los individuos tienen su propia manera de pensar y de actuar, es decir, su propia personalidad. La personalidad, según Robbins (1997) podría definirse como la suma total de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos. Es decir, serían los rasgos y disposiciones relativamente constantes del individuo que forma un patrón distinguiendo a una persona de todas las demás. Para Kreiner y Kinick (1997) la personalidad se define como la combinación de características estables físicas y mentales responsables de la identidad del individuo.

Pero, ¿qué determina la personalidad de un individuo? ¿Se determina en el nacimiento o es el resultado de la interacción del individuo con su ambiente? Tras un considerable debate, en la actualidad se considera que la personalidad de un adulto viene determinada por factores hereditarios y ambientales moderados por circunstancias situacionales.

Herencia. La teoría de la herencia sostiene que la explicación definitiva de la personalidad es la estructura molecular de los genes, situados en los cromosomas. Este enfoque no es una explicación satisfactoria de la personalidad porque implica que todas las características de la personalidad quedan fijas en el nacimiento, sin que las experiencias que experimentan las personas a lo largo de su vida puedan modificarlas.

Ambiente. Entre los factores ambientales que ejercen presión sobre la formación de la personalidad se encuentran los siguientes: la cultura en que hemos sido criados, el condicionamiento en los primeros años de vida, las normas de nuestros parientes, amigos y grupos sociales, otros factores con los que hemos tenido contacto, etc. El ambiente en que vivimos desempeña un papel decisivo en el moldeamiento de la personalidad.

Situación. Este tercer factor influye aún más en los efectos que la herencia y el ambiente tienen en la personalidad. La personalidad de un individuo, aunque generalmente es estable y congruente, cambia en situaciones diferentes. Sin embargo, no se ha logrado elaborar un esquema claro de clasificación que nos indique el impacto de los diversos tipos de situación, pero sí

sabemos que unas son más relevantes que otras en cuanto al influjo que ejercen sobre la personalidad (por ejemplo, una entrevista de empleo limita muchas más conductas que, digamos, una excursión al campo).

Uno de los más importantes aspectos de la personalidad es su resistencia general a la modificación, lo cual es significativo porque sugiere que los directivos deben aprender a contar con los rasgos de la personalidad de los empleados en la situación de trabajo, intentando aceptar a las personas como son o, a lo sumo, intentar una acomodación entre las características personales y los requerimientos del puesto.

Las cinco grandes dimensiones de la personalidad

Los primeros trabajos sobre la estructura de la personalidad constituyen intentos por identificar y nombrar las características permanentes que describen el comportamiento de un individuo. Así han surgido numerosas clasificaciones largas y confusas sobre las dimensiones de la personalidad que se han ido sintetizando hasta dar lugar a una de las clasificaciones más aceptadas en la actualidad: el modelo de las cinco grandes. Estas cinco dimensiones son la *extraversión*, la *simpatía*, la *diligencia*, la *estabilidad emocional* y la *apertura a la experiencia* (véase cuadro 2.1).

Cuadro 2.1. El modelo de las cinco grandes

Dimensiones de la personalidad	Características de la persona que puntúa positivamente en la dimensión
Extraversión	Abierta, locuaz, sociable, segura
Simpatía	Digna de confianza, de buen carácter, cooperativa, con buen corazón
Diligencia	Dependiente, responsable, orientada a la realización, pertinaz
Estabilidad emocional	Relajada, segura, despreocupada
Apertura a la experiencia	Intelectual, imaginativa, curiosa, de mente abierta

Fuente: Krefner y Kicniki (1997)

Para los estudiosos del CO lo interesante de conocer estas cinco dimensiones de la personalidad estriba en la posibilidad de conocer su relación con el rendimiento en el trabajo, pues identificar aquellas que se relacionan de forma fuerte y positiva con el rendimiento en el trabajo sería de gran utilidad

en la selección, formación y estimación de los empleados. De un importante estudio llevado a cabo con el objeto de identificar esta relación se llegó a la conclusión de que la diligencia es la característica con una relación positiva más fuerte con el rendimiento laboral y de formación. Según los investigadores, aquellos individuos que muestran rasgos asociados con un fuerte sentido de la resolución, la obligación y la perseverancia, generalmente desempeñan mejor su labor, que los que no muestran estos rasgos. Otro resultado esperado fue que la extroversión está asociada con el éxito de directivos y vendedores. Además, la extroversión en todas las profesiones era un indicador más fuerte del rendimiento del trabajo que la simpatía. Los investigadores concluyeron que parece que ser cortés, confiado, franco y bondadoso tiene menor impacto en el ejercicio del trabajo que ser locuaz, activo y seguro. Estos resultados nos pueden hacer reflexionar acerca de la adecuación de los test de personalidad utilizados en el proceso de selección de los trabajadores: ¿realmente miden todas estas dimensiones?

Principales atributos de la personalidad que influyen en el CO

En este apartado se analizarán con mayor detenimiento aquellos atributos de la personalidad que han demostrado ejercer una mayor influencia sobre el CO. Son los siguientes:

1. *Locus de control*. Se refiere al grado en el que los individuos piensan que son dueños de su propio destino. En función de esto podemos distinguir dos tipos de personas; los internos son aquellos que creen que controlan lo que les ocurre; los externos son los individuos que creen que lo que les ocurre está controlado por fuerzas externas tales como la suerte o la casualidad.

Una abundante investigación que compara ambos tipos de personalidad ha demostrado que los externos están menos satisfechos con su trabajo, muestran mayores tasas de absentismo, están más enajenados del ambiente de trabajo y se sienten menos comprometidos con él que los internos. Además, estos últimos son más idóneos para puestos que requieren iniciativa e independencia de acción. Por el contrario, los externos darán buen rendimiento en trabajos estructurados y rutinarios y en aquéllos donde el éxito dependa principalmente de acatar las instrucciones.

2. *Orientación al logro*. Los individuos que tienen en alto grado una necesidad de logro pueden describirse como personas que hacen todo lo posible

por hacer mejor las cosas. Quieren superar obstáculos, pero también sentir que el éxito (o el fracaso) se debe a sus propias acciones. Si el trabajo que realizan estas personas presenta una dificultad intermedia, rápida retroalimentación sobre el rendimiento y permite al empleado controlar sus resultados, su actuación será satisfactoria. Esto implica que estas personas lograrán mejores resultados en ventas o en funciones administrativas que en una línea de montaje o en las labores de oficina. Es decir, que los que están impulsados por una gran necesidad de logro no siempre darán un rendimiento mejor que los que poseen esa característica en grado bajo o intermedio.

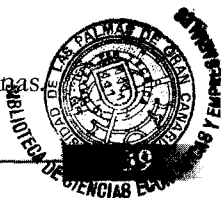
3. *Maquiavelismo*. Una persona maquiavélica en alto grado es pragmática, mantiene la distancia emocional y está convencida de que el fin justifica los medios. El hecho de que sean o no buenos empleados dependerá del tipo de trabajo y de que se tengan presentes o no las consecuencias éticas al evaluar el rendimiento. En puestos que requieren la capacidad de negociar (como en las negociaciones con turoperadores) o en que se otorgan importantes premios al éxito (como en las ventas a comisión), esos individuos serán productivos, pero no podremos asegurar lo mismo si el fin no puede justificar los medios o si hay normas absolutas de comportamiento.
4. *Aceptación de riesgos*. Las personas difieren en su deseo de asumir riesgos. Esta propensión a correr un riesgo o a evitarlo se ha comprobado que influye en el tiempo que tardan los directivos en tomar una decisión y en la cantidad de información que necesitan para tomarla. Es conveniente tratar de adecuar la propensión a asumir riesgos de una persona a las exigencias del puesto que ocupa.
5. *Autoestima*. Es el grado en que un individuo se gusta o se disgusta a sí mismo.

Los que tienen un alto grado de autoestima mostrarán:

- Mayores expectativas de éxito ya que creen que poseen las habilidades que necesitan para tener éxito en su trabajo.
- Asumen más riesgo en la selección de trabajos.
- Es más probable que elijan trabajos no convencionales.

Los que tienen un menor grado de autoestima se mostrarán:

- Más susceptibles a influencias externas.
- Dependen más de las evaluaciones positivas de otras personas.



- Tienen a buscar la aprobación de los demás, por lo que es poco probable que tomen decisiones impopulares.

El hallazgo más generalizable sobre la autoestima es que las personas con baja autoestima son más susceptibles a la influencia externa que los de alta autoestima. No es sorprendente, por tanto, que la autoestima esté relacionada con la satisfacción en el trabajo. Numerosos estudios confirman que las personas con alta autoestima están más satisfechos con sus trabajos que los empleados con baja autoestima.

6. *Autocontrol*. Es un rasgo de la personalidad que mide la habilidad de un individuo para ajustar su comportamiento a factores situacionales, es decir, externos. Estos individuos pueden comportarse de forma diferente en distintas situaciones. Aunque la investigación sobre este tema es muy reciente y debemos tener cuidado con las conclusiones, podemos decir que las personas con esta característica en un alto grado tendrán éxito en posiciones directivas donde se requiere que los individuos representen múltiples papeles, incluso a veces contradictorios.

Adecuación entre personalidad y trabajos

De la discusión anterior sobre los atributos de la personalidad podemos concluir que los requerimientos del trabajo modifican la relación existente entre la posesión de la característica de la personalidad y el rendimiento. La teoría de la adecuación entre personalidad y trabajo, propuesta por John Holland, formula muy bien este enfoque. Los puntos básicos de este modelo son: 1) parece haber diferencias intrínsecas de personalidad entre los individuos, 2) existen diferentes tipos de trabajos y 3) los que se hallan en ambientes laborales coherentes con su tipo de personalidad estarán más satisfechos y menos dispuestos a renunciar voluntariamente que los que desempeñan trabajos incongruentes con su personalidad.

Aunque no podremos predecir con exactitud qué personas tendrán éxito en determinados puestos de trabajo basándonos en las características de su personalidad, sí podemos examinar ciertos rasgos que tienden a tener relación con el éxito en el trabajo, efectuar pruebas para medirlos y servirnos de los datos para hacer una mejor selección y evitar en lo posible la rotación y la insatisfacción en el trabajo. Y esto es precisamente el fin de los tests de personalidad que se utilizan en la selección de posibles candidatos: evitar posibles inadecuaciones.

2.2. El aprendizaje individual

El aprendizaje es cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que se debe a la experiencia.

Nuestra definición contiene varios componentes que es conveniente aclarar. Primero, el aprendizaje supone cambio. Segundo, el cambio ha de ser relativamente permanente, por tanto, esta condición excluye todos los comportamientos ocasionados por fatiga o adaptaciones temporales. Tercero, la definición se ocupa de la conducta (acciones), de manera que un cambio en el proceso de pensamiento o en las actitudes no será aprendizaje si no va acompañado por una modificación de conducta. Por último, se requiere algún tipo de experiencia, la cual puede adquirirse directamente mediante la observación o la práctica. También puede resultar de experiencias indirectas, como la que da la lectura.

Teorías del aprendizaje

Se han propuesto tres teorías para explicar el proceso en virtud del cual adquirimos los patrones de conducta, y son: condicionamiento clásico, condicionamiento operante y aprendizaje social:

- *Condicionamiento clásico.* Podemos explicarlo con un ejemplo en un ambiente organizativo: en una cadena hotelera, cada vez que los directivos de alto nivel llegaban de la sede central para hacer una visita (estímulo incondicionado), la gerencia se esmeraba en limpiar las áreas comunes y limpiar los cristales (estímulo neutro en principio) y los empleados demostraban una conducta impecable (respuesta incondicionada). Esto duró varios años. Con el tiempo los empleados observaron una conducta ejemplar y su aspecto era pulcro e intachable cada vez que se limpiaban los cristales, incluso en las ocasiones en que la limpieza de las ventanas no coincidía con la visita de los jefes. Habían aprendido a asociar la limpieza con la visita de los directivos (la limpieza de las ventanas pasa a convertirse en un estímulo condicionado que da lugar a una respuesta condicionada).

El condicionamiento clásico es pasivo. Sucede algo y el sujeto reacciona de manera específica. El condicionamiento se realiza ante un hecho específico e identificable, de ahí que pueda explicar los comportamientos simples y los actos reflejos. Pero la mayor parte del comportamiento, en especial el comportamiento complejo de los empleados, no se suscita

sino que se emite. Es voluntario y no reflejo. Por ejemplo, los empleados deciden llegar puntuales al trabajo u holgazanear cuando nadie les está viendo. El aprendizaje de tales actitudes se explica mejor estudiando el condicionamiento operante.

- *Condicionamiento operante.* Afirma que el comportamiento es una función de sus consecuencias. La gente aprende a realizar determinadas conductas para obtener lo que desea o evitar lo que no quiere. El condicionamiento operante significa una conducta voluntaria o aprendida en contraste con la refleja o no aprendida. La tendencia a repetir esa conducta depende de la existencia o la falta de reforzamiento (que se abordará en el siguiente subapartado). Las personas realizarán los comportamientos deseados si se les refuerza positivamente para que lo hagan, por ejemplo, los premios son muy eficaces si suceden inmediatamente a la respuesta deseada (por ejemplo, a más ventas el vendedor obtiene más comisión). Además tiene menos probabilidades de repetirse el comportamiento que no es premiado o que es castigado.
- *Aprendizaje social u observacional.* Esta teoría sostiene que podemos aprender mediante la observación y la experiencia directa. Así, gran parte de lo que hemos aprendido proviene de la observación de modelos: padres, maestros, compañeros, actores de películas y programas televisivos, jefes, etc. Estos modelos tienen una importancia fundamental en esta teoría.

Moldeamiento: una herramienta administrativa

Como el aprendizaje se lleva a cabo en el trabajo y también antes de que alguien empiece a trabajar, a los directivos les interesa saber cómo pueden enseñar a los empleados a observar conductas que sean del máximo provecho para la organización. Es decir, interesa moldear la conducta de los empleados, para lo cual reforzamos sistemáticamente cada paso sucesivo que acerca al sujeto a la respuesta deseada.

Métodos para moldear el comportamiento

Se dispone de cuatro medios para ello:

El *refuerzo positivo* se da cuando la respuesta viene seguida de un evento grato (un elogio, un premio...). Por ejemplo, las personas tienden a acudir de

nuevo a los restaurantes en los que se las ha reforzado positivamente con buena comida y un servicio amable y de alta calidad.

El *refuerzo negativo* ocurre cuando la respuesta se acompaña de la terminación o supresión de algo desagradable. Por ejemplo, un jefe de recepción que deja de llamar la atención a un recepcionista que ya no se equivoca en el procedimiento de *check-in*. El refuerzo negativo muchas veces se confunde con el castigo, sin embargo, estas dos estrategias tienen efectos opuestos sobre la conducta. El refuerzo negativo, como lo indica la misma palabra refuerzo, fortalece una conducta al procurar alivio en una situación desagradable.

El *castigo* consiste en hacer que una conducta se produzca con menor frecuencia presentando contingentemente algo negativo o retirando algo positivo. Congelar el salario de un empleado lento es un ejemplo del primer tipo de castigo. Aunque el castigo elimina el comportamiento no deseado más rápidamente que el refuerzo negativo, sus efectos son sólo temporales y más tarde puede producir efectos desagradables tales como una moral más baja y un absentismo o rotación más altos. A los directivos, por consiguiente, se les recomienda que utilicen el refuerzo más que el castigo.

La *extinción* es la debilitación de una conducta ignorándola o asegurándose de que no se refuerce. Al igual que una planta sin agua, una conducta sin refuerzo ocasional termina por morir. Si bien es verdad que se trata de procesos diferentes, tanto el castigo como la extinción tienen el mismo efecto debilitador sobre la conducta.

Programas de refuerzo

Los tipos fundamentales de programas de refuerzo son el continuo y el intermitente. Un programa continuo refuerza la conducta deseada cada vez que ésta se produce. Por el contrario, en un programa intermitente, no todas las veces que se realiza el comportamiento deseado se refuerza, sino que el refuerzo se aplica con bastante frecuencia para que valga la pena repetir el comportamiento. La evidencia indica que la forma intermitente o variada del refuerzo tiende a crear más resistencia a la extinción que la forma continua.

Un refuerzo intermitente puede ser de tipo razón (se refuerza al sujeto después de cierto número de clases específicas de comportamiento) o intervalo (dependen de cuánto tiempo haya transcurrido desde el último refuerzo, es decir, se refuerza al individuo en la realización de la conducta apropiada tras determinado lapso de tiempo). El refuerzo puede clasificarse además como

fijo o variable. Así pues, las técnicas intermitentes pueden asignarse a cuatro categorías, según se aprecia en el cuadro 2.2.

Cuadro 2.2. Programas de reforzamiento

	RAZÓN	INTERVALO
FIJA	Razón fija	Intervalo fijo
VARIABLE	Razón variable	Intervalo variable

Fuente: Robbins (1997)

En el programa de razón fija, se concede un premio después de que se efectúa un número fijo de respuestas. Por ejemplo, pagar a un camarero contratado para un banquete en función del número de mesas servidas.

El programa de intervalo fijo consiste en espaciar los premios en intervalos uniformes de tiempo. Este es el programa que predomina entre todos los asalariados a los que se les paga un sueldo cada cierto período fijo de tiempo.

Un programa de razón variable se da cuando el premio varía en relación con el comportamiento del individuo. Por ejemplo, un vendedor a comisión obtendrá su premio (la comisión) cuando consiga realizar una venta, y ésta puede lograrse con sólo una visita o pueden ser necesarias veinte o más.

En el programa de intervalo variable los premios se distribuyen en el tiempo de modo que los refuerzos son imprevisibles. Por ejemplo, los elogios y palmadas en el hombro aleatorios para empleados que han realizado un buen trabajo.

Programas de refuerzo y comportamiento

Los programas de refuerzo continuo pueden originar una saciedad temprana (o sea, que pierden pronto su capacidad para estimular el aprendizaje) y, con este programa, la conducta tiende a debilitarse rápidamente al suprimir los reforzadores. Sin embargo, este programa es apropiado en el caso de las

respuestas recién emitidas, inestables o de baja frecuencia. En cambio, los reforzadores intermitentes excluyen la saciedad temprana por no acompañar a todas las respuestas. Son apropiados para respuestas estables o de alta frecuencia.

En general, los programas variables tienden a favorecer una mejor actuación que los programas fijos, ya que estos últimos no ligan claramente los premios y el rendimiento. En cambio, los programas de intervalo variable generan altas tasas de respuestas y una conducta más estable y constante, porque hay una estrecha correlación entre el rendimiento y el premio y porque no existe certeza: el empleado tiende a mantenerse más alerta puesto que hay un factor de sorpresa.

Por último hay que decir que para utilizar los principios del condicionamiento operante para fomentar el comportamiento deseado en el lugar de trabajo, los directivos deberían seguir las siguientes cuatro reglas básicas: 1) Relacionar el premio con el rendimiento, de manera que los que obtengan un rendimiento superior obtengan mayores recompensas. 2) Adecuar el premio a las preferencias de los individuos. 3) Asegurarse de que los subordinados entienden cómo los premios van ligados al rendimiento. 4) Proporcionar a los empleados retroalimentación sobre su actuación (rendimiento).

2.3. La percepción

Podemos definir la percepción como un proceso en virtud del cual las personas seleccionan, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su ambiente.

La percepción es importante en el estudio del comportamiento organizativo simplemente porque la conducta del hombre se basa en su percepción de lo que es la realidad. La evidencia sugiere que lo que los individuos perciben acerca de su situación de trabajo influirá en su productividad más que la situación en sí misma. El que un directivo planifique y organice con éxito el trabajo de sus subordinados y realmente les ayude a estructurar su trabajo de forma más eficiente y eficaz es bastante menos importante que la manera en que sus subordinados perciben sus esfuerzos. De forma similar, cuestiones tales como un salario justo por el trabajo realizado, la validez de la valoración del rendimiento y la adecuación de las condiciones de trabajo no son juzgadas por los empleados de una manera que asegure percepciones comunes, ni puede asegurarse que los individuos interpretarán las condiciones de su trabajo

bajo una luz favorable. Por consiguiente, para ser capaz de influir en la productividad, es necesario determinar cómo perciben sus trabajos los empleados.

Como ocurre con la productividad, el absentismo, la rotación y la satisfacción en el trabajo son reacciones a las percepciones individuales. La insatisfacción con las condiciones de trabajo o la creencia de que hay una carencia de oportunidades de promoción en la organización son juicios basados en intentos de extraer algún significado del trabajo de uno. Dado que no existe lo que se dice “un mal trabajo”, sino sólo la percepción de que el trabajo es malo, los directivos deben emplear su tiempo en intentar entender cómo interpreta cada individuo la realidad y, cuando hay una diferencia significativa entre lo que se ve y lo que realmente ocurre, deben intentar eliminar las distorsiones. El fracaso en el tratamiento de las diferencias cuando los individuos perciben el trabajo en términos negativos producirá un creciente absentismo y rotación y una menor satisfacción en el trabajo.

Factores que influyen en la percepción

Varios factores entran en juego para moldear y, a veces, distorsionar la percepción. Estos factores residen en el *perceptor*, en el objeto o blanco (objetivo) que va a percibirse o bien en el contexto de la situación donde se realiza la percepción.

En cuanto al *perceptor* hay que decir que cuando un individuo mira a un objeto e intenta interpretar lo que ve, en la interpretación influyen mucho las características personales del *perceptor* individual (sus actitudes, sus necesidades insatisfechas o motivos, los intereses personales, las experiencias pasadas, las expectativas...).

En lo que se refiere al *objetivo* que está siendo observado, podemos decir que sus características tales como el movimiento, sonidos, tamaño y otros atributos, configuran la forma en que lo vemos e influyen en nuestra percepción.

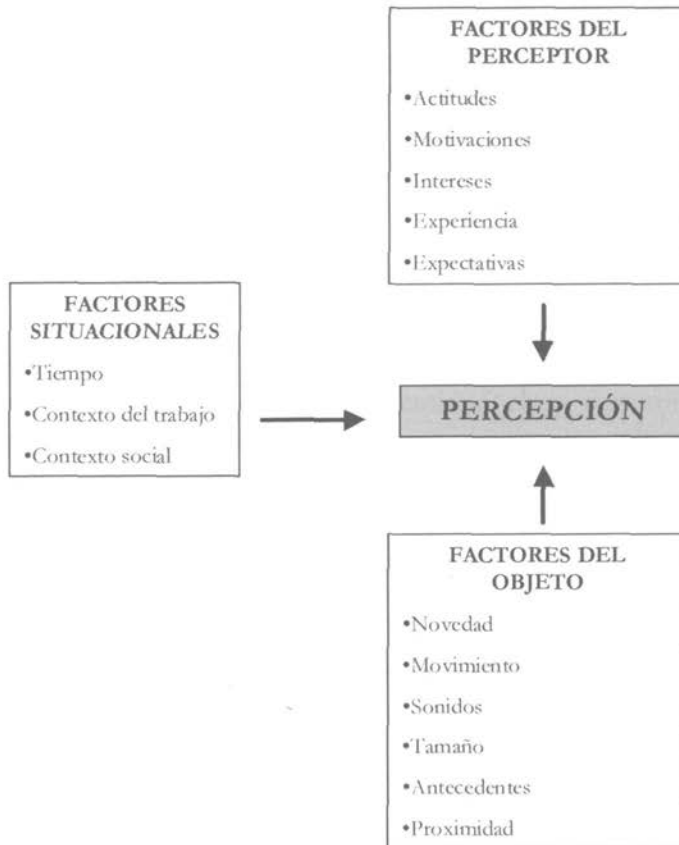
Como los objetos no son contemplados en aislamiento, la relación entre un objetivo y su fondo influye en la percepción, del mismo modo que la tendencia a agrupar las cosas que se hallan cerca una de otra o que se parecen. El tiempo también puede implicar dependencia cuando, por ejemplo, se asigna un nuevo gerente de ventas a una zona y poco después las ventas alcanzan un auge extraordinario, quizás no haya nexo alguno entre ambos acontecimientos (el incremento puede deberse a la introducción de una nueva línea

de productos o a cualquier otra razón), pero existe una tendencia a percibir una relación entre ambas cosas.

Por último, en cuanto a la *situación* diremos que es importante el contexto dentro del cual vemos los objetos o sucesos. Los elementos del ambiente circundante influyen en la percepción. Así hay mayores posibilidades de que el supervisor se dé cuenta de que los empleados están perdiendo tiempo si el jefe de la sede central está en la ciudad. El tiempo en que un objeto o hecho se observa puede influir en la atención, lo mismo que el sitio, iluminación, temperatura u otros factores situacionales.

La figura que aparece a continuación resume lo que hemos expuesto en este apartado.

Figura 2.1. Factores que influyen en la percepción



Fuente: Robbins (1999)

La formulación de juicios sobre las personas

Vamos a examinar la aplicación más importante de los conceptos de la percepción al comportamiento organizativo. Nos referimos a la cuestión de la percepción sobre la persona.

Teoría de la atribución

Cuando observamos a la gente, intentamos explicar por qué realiza una determinada conducta. Así pues, nuestra percepción y juicio sobre sus acciones estará fuertemente influida por las suposiciones que efectuemos sobre su estado interno. En esencia, la teoría sugiere que, al observar los actos de alguien, tratamos de determinar si provienen de una causa interna (la conducta está bajo el control personal del individuo) o externa (la conducta es debida a causas externas, es decir, la situación obliga al sujeto a realizarla). Así por ejemplo, si uno de sus empleados llega tarde a trabajar, usted podría atribuir esa tardanza a que se acostó muy tarde la noche anterior y al exceso de sueño (atribución interna), o a algún acontecimiento externo como podría ser un atasco ocasionado por un accidente en la ruta que el empleado sigue para llegar a trabajar (atribución externa). Esta determinación depende en gran medida de tres factores: la distinción, el consenso y la consistencia que muestre el comportamiento del individuo.

La distinción designa el hecho de que el individuo muestre comportamientos distintos según la situación. El empleado que llega tarde hoy, ¿es también el que es fuente de quejas constantes por parte de sus compañeros por vago? Lo que deseamos saber es si la conducta es poco común o no. Si es poco común, el observador tenderá a asignarle una atribución externa. Si no lo es, seguramente será considerada interna.

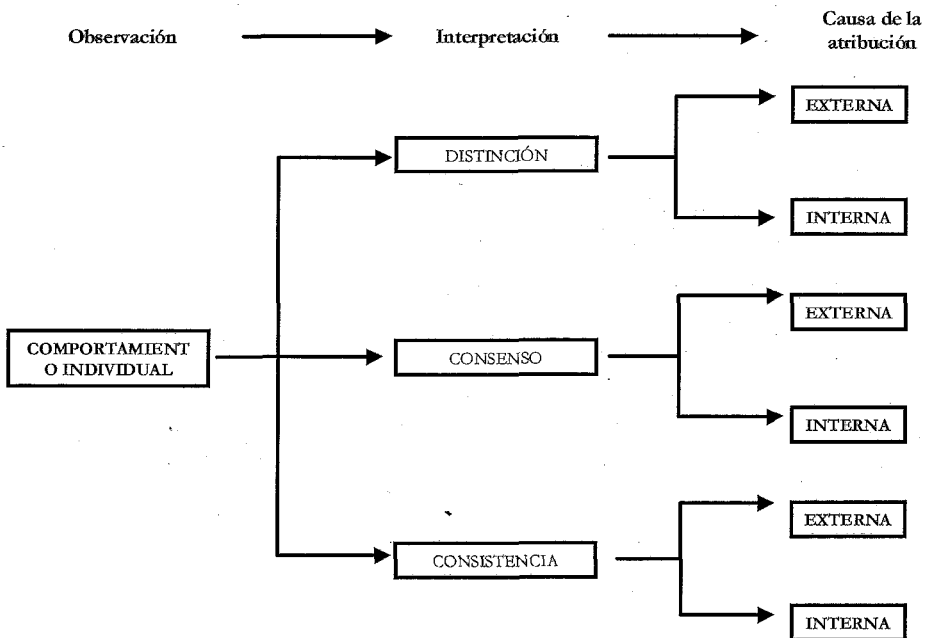
El consenso se da si todos los que afrontan una situación similar responden de forma idéntica. En nuestro ejemplo existiría consenso si todos los empleados que utilizan la misma ruta para llegar al trabajo han llegado tarde esta mañana. Si el consenso es grande cabe suponer que adjudiquemos una atribución externa a la conducta y viceversa.

Por último, el observador busca consistencia (congruencia) en las acciones del individuo. ¿La persona en cuestión llega invariablemente tarde? Llegar diez minutos tarde no se percibe de la misma manera en el caso de una

empleado para quien llegar tarde es inusual (no ha llegado tarde durante muchos meses), que el caso de una empleada para quien llegar tarde es parte de un patrón rutinario. Cuanto más consistente sea la conducta, más estará inclinado el observador a atribuirla a causas internas (ver figura 2.2.).

Uno de los más importantes descubrimientos de la teoría de la atribución es que hay errores o sesgos que distorsionan la atribución. Por ejemplo, hay una abundante evidencia que indica que cuando hacemos juicios sobre el comportamiento de otras personas, tenemos una tendencia a subestimar la influencia de factores externos y sobreestimar la influencia de los factores internos o personales. Esto se denomina el error fundamental de la atribución. Hay también una tendencia en los individuos a atribuir su éxito a factores internos como la habilidad o el esfuerzo mientras que, se atribuye la culpa de nuestros errores a factores externos como la suerte. A esto es a lo que se denomina tendencia egocéntrica y sugiere que la retroalimentación proporcionada a los empleados sobre su rendimiento será predeciblemente distorsionada por ellos en función de si es positiva o negativa.

Figura 2.2. Teoría de la atribución



Fuente: Robbins (1999)

Métodos de uso común para juzgar a la gente

Cuando juzgamos a los demás solemos utilizar una serie de técnicas que en algunas ocasiones nos pueden proporcionar datos válidos para hacer previsiones, pero que en otros casos pueden producir distorsiones significativas. Estos métodos son:

– *La percepción selectiva.*

Debido a que las personas son incapaces de asimilar todo lo que ocurre a su alrededor, simplemente captan fragmentos y aspectos parciales. Pero no los escogen al azar, sino que los seleccionan selectivamente conforme a los intereses, formación, experiencia y actitudes del observador.

– *Proyección.*

Consiste en la atribución a otras personas de nuestras propias características, lo cual hace que nos resulte más fácil juzgar a los demás.

– *Estereotipia.*

Aplicamos este método cuando juzgamos a alguien basándonos en nuestra percepción del grupo al que pertenece. Esta generalización algunas veces ofrece ventajas, pues facilita la asimilación ya que nos permite afrontar un número incontrolable de estímulos mediante el recurso a los estereotipos, pero surge el problema cuando hacemos mal la estereotipia (demasiada generalidad o estereotipos falsos o irrelevantes). Ejemplos de esto podemos encontrarlos en el campo de la organización cuando oímos afirmaciones como “los trabajadores mayores no pueden ser entrenados para realizar nuevas tareas”, o, “las mujeres no tienen la capacidad de desarrollar con éxito actividades de responsabilidad”, etc. Dado que los estereotipos suelen estar fuertemente arraigados en las personas, esto puede dar lugar a conflictos e ineficiencias en una organización.

– *El efecto de halo.*

Este efecto se produce cuando nos formamos una impresión general sobre alguien basándonos en una sola característica como inteligencia, sociabilidad o aspecto físico. En las organizaciones el efecto de halo es importante para entender el comportamiento de un individuo, sobre todo cuando es preciso hacer un juicio y una evaluación, como es el caso de las entrevistas de selección de personal o en el momento de efectuar una evaluación del rendimiento.

Aplicaciones específicas en las organizaciones

En las organizaciones las personas constantemente juzgan a otras. En muchos casos, esos juicios tienen importantes consecuencias para la empresa. Veamos brevemente algunas de esas aplicaciones más comunes:

1. La entrevista de empleo es un factor importante que, en gran medida decide a quien se contrata o rechaza. Pocas personas son contratadas sin una entrevista previa, pero la evidencia indica que a veces los entrevistadores hacen juicios perceptuales incorrectos. En general, los entrevistadores se forman impresiones iniciales que pronto se arraigan en ellos profundamente, los estudios revelan que la mayor parte de las decisiones cambia muy poco después de los primeros minutos de sesión.
2. Las expectativas poco realistas que los candidatos a un puesto de trabajo pueden adquirir es otra cuestión perceptual relacionada con la contratación de nuevos empleados. Si estas expectativas son demasiado positivas pueden dar lugar a renuncias prematuras y, en cambio, las expectativas realistas que incluyan por igual información positiva y negativa sobre el puesto, hacen que los empleados estén mejor preparados para afrontar los elementos de frustración que les ofrece el trabajo y el resultado es una disminución de las renuncias inesperadas por parte de ellos.
3. La evaluación del rendimiento. El futuro de un empleado depende de cómo se valore en la empresa su rendimiento. Aunque hay veces en que esta valoración puede ser objetiva (por ejemplo, un vendedor es valorado en términos del volumen de ventas que ha generado), muchos trabajos son evaluados en términos subjetivos, existiendo la posibilidad de distorsión en función de los criterios y los prejuicios del directivo que esté evaluando al empleado.
4. El esfuerzo que un empleado pone en su trabajo es un factor al que muchas empresas conceden gran importancia a la hora de considerar su futuro en la organización y cuya evaluación constituye un juicio subjetivo susceptible de distorsiones y perjuicios perceptuales.
5. Otro importante juicio que hacen los administradores sobre los empleados es el relativo a su fidelidad a la organización. La evaluación de esta característica es sumamente subjetiva. Así, el hecho de que un empleado ponga en tela de juicio una decisión de la alta dirección puede ser considerado desleal por algunos y por otro como una muestra de interés por

la empresa. Por tanto, hemos de reconocer que estamos hablando otra vez de la percepción de la persona.

2.4. Los valores

¿El que a una persona le guste el poder es bueno o malo? ¿La pena de muerte es buena o es mala? Las respuestas a estas preguntas están cargadas de valor.

Los valores representan convicciones básicas de que “un modo específico de conducta o estado final de existencia es preferible, desde el punto de vista personal o social, a un modo contrario de comportamiento o estado final de existencia”. Por tanto, contienen un elemento de juicio pues incluyen las ideas del individuo sobre lo que es correcto, bueno o deseable.

Hay que señalar que los valores tienen un atributo de “contenido” que indica que un modo de conducta o estado final de existencia es importante. Pero también recogen un atributo de “intensidad” que especifica su grado de importancia. Cuando clasificamos los valores de un individuo en función de su intensidad, obtenemos la jerarquía de valores de esa persona.

Los valores son importantes al estudiar el comportamiento organizativo porque ponen los cimientos de la comprensión de las actitudes y la motivación, además de que influyen en la percepción. Las personas entran a una empresa con ideas preconcebidas sobre lo correcto e incorrecto. Desde luego, tales ideas conllevan valores e interpretaciones entre lo correcto e incorrecto. Más aún, implican que determinados comportamientos o resultados se prefieren a otros. Por ejemplo, supongamos que entramos a una organización con la idea de que asignar la remuneración sobre la base del rendimiento es bueno. Si la empresa premia la antigüedad, nos sentiremos decepcionados, y ello puede originar insatisfacción en el trabajo así como la decisión de no poner mucho empeño puesto que “ello no contribuirá a una mejor remuneración”.

Fuentes del sistema de valores

Nuestras primeras ideas de lo que es bueno y malo probablemente fueron formuladas a partir de puntos de vista expresados por nuestros padres. Al crecer y al entrar en contacto con otros sistemas de valores, quizás habremos modificado varios de esos valores.

Es interesante señalar que los valores son bastante estables y permanentes. De niño nos dicen que determinado comportamiento o resultado siempre es conveniente o siempre es desaconsejable. No hay matices. Es este aprendizaje absoluto o “de blanco y negro” de los valores el que asegura más o menos su estabilidad y permanencia. El proceso de cuestionar los valores provoca, por supuesto, un cambio. Y es que o ya no se consideran aceptables o bien quedan reforzados.

Por otro lado, también debe tenerse en cuenta que los valores individuales están fuertemente marcados por la escala de valores de la cultura donde nos hemos criado, lo que significa que no todas las teorías y los conceptos del CO son aplicables universalmente para dirigir a las personas, especialmente en países donde los valores del trabajo son considerablemente diferentes de los países donde se han realizado las investigaciones que sirven de base a las argumentaciones de los manuales de CO. Así pues, este es un importante aspecto que se debe considerar cuando se trate de entender el comportamiento de la gente en diferentes países.

.5. Las actitudes

Las actitudes son afirmaciones evaluativas –favorables o desfavorables– respecto a personas, objetos o acontecimientos. O sea, reflejan nuestros sentimientos sobre algo. Una definición algo más detallada podría considerar a una actitud como una “idea cargada de emoción que predispone un conjunto de acciones ante un determinado conjunto de estímulos”. Esta definición recoge los componentes esenciales de una actitud: cognitivo, afectivo y de comportamiento.

Los valores constituyen un concepto más amplio y general que las actitudes. Así por ejemplo, la afirmación “la discriminación es mala” refleja los valores de una persona. “Yo soy partidario de realizar un programa antidiscriminatorio para reclutar y preparar a las mujeres a fin de que ocupen posiciones directivas en nuestra empresa” es una afirmación que refleja una actitud. No obstante, cualquier actitud hace referencia a algún conjunto de valores.

Fuentes y tipos de actitudes

Las actitudes, como los valores, se adquieren de los padres, maestros y grupos de compañeros. Nacemos con ciertas predisposiciones genéticas.

Después, en nuestros primeros años de vida, comenzamos a moldear nuestras actitudes de acuerdo con aquellos que admiramos, respetamos o tal vez hasta tememos. En contraste con los valores, las actitudes son menos estables. Los mensajes de publicidad, por ejemplo, tratan de alterar nuestras actitudes hacia ciertos productos y servicios.

Por lo que se refiere a los tipos de actitudes, diremos que una persona tiene miles de actitudes, pero el comportamiento organizativo se centra en un reducidísimo número de las que se relacionan con el trabajo y son las siguientes:

1. *La satisfacción en el trabajo.* Determina la actitud general del individuo hacia su trabajo. El que tenga un alto grado de satisfacción mostrará actitudes positivas hacia el trabajo y viceversa.

En cuanto a las posibles causas de esta actitud hacia el trabajo, podemos decir que la satisfacción de los empleados dependerá entre otras cosas de que su trabajo sea mentalmente desafiante, de que las recompensas sean equitativas, de las condiciones favorables en el trabajo, de los compañeros y de que el puesto de trabajo esté acorde con la personalidad del individuo.

Por lo que se refiere a la incidencia que tiene la satisfacción en nuestras variables dependientes podemos decir que la relación con la productividad es positiva, sobre todo si se tienen en cuenta variables moderadoras (nivel jerárquico del puesto). Además parece ser que el sentido de la causalidad es el inverso al que normalmente se consideraba, es decir la productividad origina satisfacción y no a la inversa. No sólo por el sentimiento de haber hecho las cosas bien, sino además porque normalmente conlleva aumentos de sueldo, promociones...

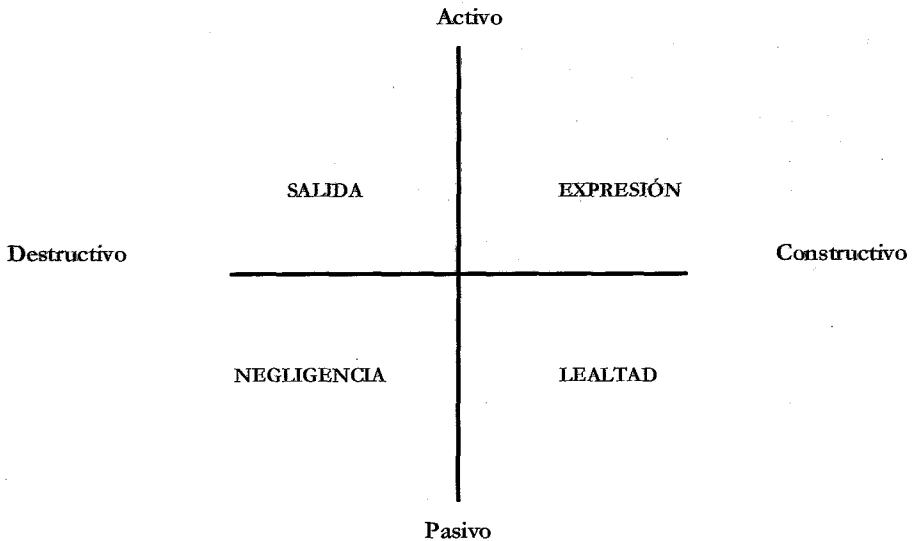
En cuanto a la relación con el absentismo, ésta es negativa aunque no muy fuerte, ya que si bien es verdad que cabe suponer que el empleado insatisfecho tiende a faltar más al trabajo, también hay otros factores que repercuten en la relación y aminoran el coeficiente de correlación. Así, por ejemplo, las empresas que ofrecen grandes prestaciones por enfermedad están alentando el absentismo, incluso entre los empleados satisfechos.

La relación con la rotación de personal es negativa también, pero la correlación es más estrecha que la encontrada en el caso del absentismo. Sin embargo, otros factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas sobre otras oportunidades de empleo, la antigüedad en la

empresa y el grado de rendimiento del empleado son restricciones importantes en la decisión concreta de abandonar el empleo.

Los individuos pueden responder a la insatisfacción de distintas maneras que pueden ser tanto constructivas (intentando mejorar las condiciones activa y constructivamente, siendo fieles a la organización y confiando en que las cosas mejoren) o bien de forma negativa para la organización (dejando la empresa o actuando de forma negligente) (véase figura 2.3.).

Figura 2.3. Respuesta a la insatisfacción laboral



Fuente: Robbins (1999)

2. *El compromiso con el trabajo.* Mide el grado en que alguien se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su rendimiento como importante para su autoestima. Los que expresan un gran compromiso por su trabajo tienden a ser más productivos, muestran mayor satisfacción, es más difícil que renuncien a su puesto y faltan pocas veces a su trabajo. Parece que predice más consistentemente la rotación que el absentismo.
3. *El compromiso organizativo.* Hace referencia al grado en el cual un empleado se identifica con una determinada organización y sus metas, y desea seguir siendo miembro de esa organización. Así pues, mientras el compromiso con el trabajo se refiere a identificarse con el trabajo en sí, el

compromiso organizativo se refiere a identificarse con la organización en la que uno está empleado. Existe una relación negativa entre el compromiso y el absentismo, al igual que con la rotación. El compromiso organizativo de un individuo explica y predice la rotación mejor que la satisfacción en el trabajo, pues un empleado puede estar insatisfecho con su trabajo en particular, considerarlo como una condición temporal, y no estar insatisfecho con la organización en su conjunto.

La teoría de la disonancia cognoscitiva

El hombre busca congruencia entre sus actitudes y entre éstas y la conducta. Cuando se da una incongruencia, aparecen fuerzas tendentes a recobrar un estado de equilibrio. Y esto puede hacerse alterando las actitudes, la conducta o bien logrando racionalizar la discrepancia.

Leon Festinger propuso la teoría de la disonancia cognoscitiva. Esta teoría se refiere a cualquier incompatibilidad que alguien pudiera percibir entre dos o más de sus actitudes o bien entre su conducta y sus actitudes. Esto causa malestar, por lo que la gente trata de reducir la disonancia.

Desde luego, nadie puede evitar enteramente la disonancia. Sabemos que los niños deben lavarse los dientes después de cada comida, pero nosotros mismos a veces no lo hacemos. Festinger afirma que el deseo de reducir la disonancia dependerá de los siguientes factores:

– Importancia de los elementos que crean la disonancia.

Si los elementos productores de la disonancia carecen de importancia, la presión por corregir el desequilibrio será escasa. Supongamos que una gerente está convencida de que ninguna compañía debe contaminar y sabe muy bien que vaciar el desagüe de la compañía en el río es la medida más económica para la compañía. Dada la importancia de los elementos, no podemos esperar que ignore la incongruencia. Hay varias formas en que puede resolver su dilema:

- Cambiar de conducta (dejar de contaminar el río).
- Decir que el comportamiento disonante no es tan importante después de todo (tengo que ganarme la vida, y en mi papel de tomar decisiones en la empresa tengo que anteponer muchas veces el bien de mi empresa al de la sociedad).
- Cambiar de actitud (no es malo contaminar el río).

- Buscar elementos consonantes que superasen a los disonantes (los beneficios que nuestros productos aportan compensan con creces las consecuencias que acarrea a la comunidad la contaminación del río).

– *Grado de influencia que los individuos creen que tienen sobre los elementos.*

Si piensan que la disonancia es un resultado incontrolable, algo sobre lo cual nada pueden hacer, tendrán una escasa presión por corregirla. Por ejemplo, si el comportamiento productor de disonancia se requería por las instrucciones del jefe, la presión de reducirla será menor que si el comportamiento se hubiera realizado voluntariamente.

– *Las recompensas que se derivan de la disonancia.*

Una gran disonancia, si se acompaña de excelentes premios, tiende a reducir la tensión inherente a la disonancia. Puesto que los empleados reciben alguna remuneración por sus servicios, a menudo resisten mayor disonancia en su trabajo que fuera de él.

Estos factores moderadores indican que el simple hecho de que el hombre experimente disonancia no significa que buscará la congruencia; es decir, que procure aminorar esa disonancia. Por tanto, la consecuencia organizativa de la teoría de la disonancia cognoscitiva es que ayuda a predecir la propensión a asumir ciertas actitudes y permite provocar cambios de conducta.

LECTURA COMPLEMENTARIA

RIU HOTELS: LA FORMACIÓN COMO CLAVE DEL DESARROLLO DE UN PROYECTO EMPRESARIAL¹

Desde 1953 la cadena hotelera *Riu Hotels* ha sido capaz de mantener un crecimiento sostenido basado en dos valores culturales fundamentales: la calidad del servicio y el desarrollo profesional de sus empleados. Esto y unas políticas comerciales y financieras cautas, incorporando nuevos establecimientos a través de la reinversión de beneficios y dotando a todos ellos de unos niveles de calidad mínimos, han afianzado un proyecto empresarial familiar que ya traspasa nuestras fronteras. En estos criterios se basó el jurado de la primera edición de los Premios Capital Humano a la Gestión de Recursos Humanos para otorgar el máximo galardón en la categoría de Formación y Desarrollo a *Riu Hotels*.

La cadena *Riu Hotels* ha experimentado una gran evolución desde su creación en 1953. Hoy cuenta con más de 60 hoteles en España y el Caribe, 16.000 habitaciones, 6.500 empleados. Y sus responsables, la familia *Riu*, esperan mantener esta línea ascendente. En estas circunstancias uno de los pilares del crecimiento ordenado y sostenido está en el trabajo del Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos y, más concretamente, sobre la actividad formativa de la empresa. La labor del departamento es básica en los procesos de incorporación, promoción y reciclaje de los empleados, así como en la tarea de difundir y afianzar la cultura corporativa basada en los principios de calidad del servicio y desarrollo profesional de sus miembros.

Ante este crecimiento a pasos agigantados, el Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos de *Riu Hotels* tiene encomendada la misión de garantizar la disponibilidad de las competencias necesarias para permitir a la empresa ser más ágil para crecer y conseguir con ello sus objetivos de expansión.

Para cumplir con esta misión las tareas del Departamento se dividen en seis áreas de actuación:

- Reclutamiento.
- Selección.

1 Síntesis del artículo elaborado por José Antonio Carazo, director de Capital Humano con motivo de la obtención de uno de los Premios Capital Humano de 1997.

- Tutorías de integración.
- Formación-Promoción.
- Formación-Reciclaje.
- Formación-Incorporación.

Criterios formativos para la incorporación de personal

Como consecuencia de la expansión del grupo, además de la ingente tarea formativa del Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos, otra de sus funciones es la de buscar y seleccionar personas aptas para incorporarse a la organización. El proceso de incorporación se compone de dos fases: reclutamiento y selección

En cuanto al reclutamiento existe una definición del perfil académico y profesional para cada una de las categorías susceptibles de incorporar nuevos miembros. También se ha analizado la oferta formativa existente en el mercado (universidades, escuelas de administración y dirección de empresas, centros de formación profesional, academias) que imparten cursos de hostelería y dirección de empresas turísticas para conocer la potencial cualificación de sus alumnos. Este análisis se ha traducido en una lista de los centros más prestigiosos en los que buscar candidatos. Actualmente hay firmados acuerdos de colaboración, que en algunos casos incluyen becas con alguna institución docente.

La fase de selección recae sobre el equipo de psicólogos del departamento. El que estas personas están especializadas en psicología industrial es una decisión estratégica de la empresa que estima que así se está en condiciones de respetar el principio de igualdad de oportunidades, dado que éste es uno de los aspectos fundamentales del código deontológico de estos profesionales.

Aspectos relativos a la formación

Una vez decidida la fecha de apertura y plantilla de un nuevo establecimiento, se desarrolla un Plan Estratégico de Formación para contar con personal cualificado para cada una de las categorías profesionales.

La gran mayoría de los cursos son diseñados e impartidos en el seno de la empresa y sólo cuando no existen especialistas en las necesidades detectadas se acude a empresas externas.

BIBLIOGRAFÍA

- GREENBERG, J. y BARON, R. A. (1997). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. Quinta Edición. Prentice-Hall International Inc. Nueva Yersey.
- KREITNER, R. y KINIKI, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. McGraw-Hill. Madrid.
- MULLINS, L. J. (1992) *Hospitality management: A human resources approach*. Pitman Publishing. Londres.
- ROBBINS, S. P. (1997). *Essentials of organizational behavior*. Quinta edición. Prentice-Hall International, Inc. Nueva Jersey.
- ROBBINS, S. P. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. Sexta edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.

DIRECCIONES DE INTERÉS EN LA RED

- <http://www.prenhall.com/robbinsorgbeh>
- <http://www.prenhall.com/greenob>
- RIU HOTELS. <http://riuhotels.com>
- CAPITAL HUMANO. <http://cisspraxis.es>

COLECCIÓN
MANUALES DOCENTES UNIVERSITARIOS

3
LA MOTIVACIÓN EN
LAS ORGANIZACIONES



INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

3.1. Las teorías clásicas de la motivación

3.2. Teorías contemporáneas acerca de la motivación

3.3. Aplicaciones de las teorías de la motivación

CASO DE DISCUSIÓN

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

Muchos conciben a la motivación, erróneamente, como un rasgo personal. O sea, algunos la tienen y otros no. Esta creencia caracteriza a los directivos que califican de perezosos a trabajadores con falta de motivación. Sin embargo, la motivación es resultado de la interacción del individuo y la situación. Por eso, el grado de motivación varía entre las personas y dentro de cada persona según el momento.

Definimos la motivación como el deseo de esforzarse por alcanzar los objetivos de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. Los tres elementos clave de la definición son pues: esfuerzo, objetivos organizativos y necesidades.

Cuando alguien está motivado, suele poner todo su esfuerzo; pero altos niveles de esfuerzo difícilmente dan resultados favorables en la realización del trabajo, a menos que se canalicen en una dirección que redunde en beneficio de la empresa. Por tanto, el esfuerzo ha de estar dirigido hacia los objetivos de la organización y ser compatible con ellos. Además, la motivación es un proceso de satisfacción de necesidades ya que los empleados motivados se hallan en un estado de tensión debido a la existencia de necesidades insatisfechas. Debido a esta tensión se produce un impulso que genera un comportamiento de búsqueda para encontrar objetivos particulares que, si se alcanzan, satisfarán las necesidades del individuo y conducirán a la reducción de la tensión. En el marco laboral, es necesario que las necesidades del individuo sean compatibles y acordes a los objetivos de la empresa. Si esto no ocurre podemos tener individuos ejerciendo altos niveles de esfuerzo que realmente a la organización no le beneficia. Por tanto, la clave para motivar a otros radica en, de alguna manera, fomentar y canalizar su deseo de producir.

OBJETIVOS

- Definir qué es la motivación
- Estudiar las primeras teorías sobre la motivación
- Conocer las teorías contemporáneas acerca de la motivación
- Saber cómo llevar las teorías de motivación a la práctica

3.1. Las teorías clásicas de la motivación

Vamos a estudiar las primeras teorías sobre motivación, que aunque han sido fuertemente criticadas en términos de validez, son probablemente las más conocidas. Es útil conocerlas por dos razones al menos: 1) representan el fundamento de las actuales teorías y 2) los profesionales suelen utilizar estas teorías para explicar la motivación del empleado.

La teoría de las necesidades de Maslow

Maslow supuso que en cada ser humano existe una jerarquía de necesidades (véase figura 3.1). En esa jerarquía aparecen cinco tipos de necesidades que se pueden agrupar en dos categorías:

Figura 3.1. Jerarquía de necesidades de Maslow



Necesidades de orden inferior. Se satisfacen en el exterior del sujeto (por sueldos, afiliación a sindicatos...).

- Fisiológicas. Comprenden la alimentación, el vestido, la vivienda, el sexo y otras necesidades corporales.
- De seguridad. Incluyen seguridad y protección ante un posible daño físico o emocional. El individuo se protege en un grupo y acepta unas leyes.

Necesidades de orden superior. Se satisfacen en el interior del sujeto.

- Sociales o de aceptación. Abarca afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- De estima. Incluye factores de estima interna (como respeto de sí mismo, autonomía y logro), y factores de estima externa (como estatus, reconocimiento y atención).
- De autorrealización. Está representada por el impulso de llegar a ser lo que se puede ser. Comprende crecimiento, realización del propio potencial y la satisfacción consigo mismo.

A medida que van satisfaciéndose estas necesidades, la siguiente se torna dominante. La teoría establece que, si bien ninguna necesidad queda satisfecha enteramente, una necesidad satisfecha en lo fundamental ya no motiva. Así que, para motivar a alguien, según Maslow, es necesario llegar a conocer donde se encuentra actualmente la persona en la jerarquía y centrarse en la satisfacción de esas necesidades o las que se encuentren por encima. En época de auge económico casi todos los trabajadores con empleo indefinido tienen satisfechas sustancialmente sus necesidades de orden inferior. Asimismo, Maslow creía que los directivos deberían esforzarse para crear un clima laboral que ayudara a desarrollar los potenciales de los empleados (oportunidades de independencia, reconocimiento y responsabilidad). En caso contrario se producirán altos niveles de frustración, una satisfacción baja y tasas elevadas de absentismo.

Esta teoría ha recibido amplia aceptación, sobre todo entre los niveles gerenciales. Esto se debe a la lógica intuitiva y a la facilidad con que se comprende. Sin embargo, Maslow no aportó pruebas empíricas, y en varios estudios se ha intentado en vano corroborarla. Esto no significa que la teoría sea errónea, sino que no ha sido empíricamente validada.

Teoría X y teoría Y

Esta teoría propone dos posiciones distintas de los seres humanos: Una básicamente negativa, denominada teoría X, y otra básicamente positiva, denominada teoría Y. Su autor, Douglas McGregor llegó a la conclusión de que la visión del directivo acerca de la naturaleza de los seres humanos está basada en ciertas suposiciones de grupo y que él tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados en función de dichas suposiciones.

De acuerdo con la teoría X, los gerentes asumen que a los trabajadores no les gusta trabajar, son vagos y no saben asumir responsabilidades por lo que deben ser obligados a trabajar. Esta teoría asume que las necesidades de orden inferior son las que dominan a los individuos en contraposición con la teoría Y que defiende el dominio de las necesidades de orden superior. Esta teoría defiende la suposición de que a los empleados sí les gusta trabajar, son creativos y buscan la responsabilidad, por lo que pueden dirigir su propio trabajo.

Según McGregor, las premisas de la teoría Y son más válidas que las de la teoría X, y sobre la base de esa suposición se han desarrollado numerosos métodos de trabajo para maximizar la motivación de los trabajadores como son la toma de decisiones participativa, el diseño de trabajos desafiantes y de responsabilidad y las buenas relaciones de grupo. Sin embargo, no existe evidencia que confirme ninguna de las suposiciones de las dos teorías, puesto que tanto unas como otras pueden ser apropiadas en situaciones particulares.

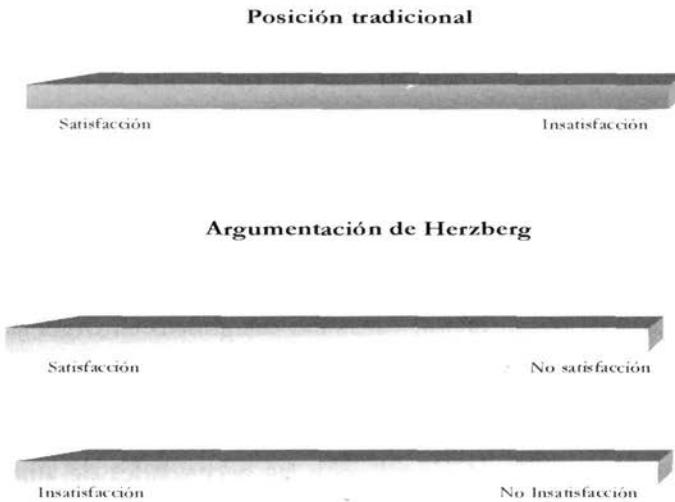
La teoría de la motivación-higiene de Herzberg

Herzberg trató de averiguar qué es lo que la gente espera de su trabajo y, como resultado de sus investigaciones estableció los factores que, según él, afectan a las actitudes ante el trabajo. Llegó a la conclusión de que las respuestas que la gente daba cuando se sentía bien eran muy distintas a las que daba cuando se sentía mal. Ciertas características suelen estar relacionadas con la satisfacción en el trabajo como el logro, la responsabilidad, el crecimiento, etc. (*factores motivadores o intrínsecos*), y otras con la insatisfacción tales como la seguridad, el estatus, el salario, las condiciones de trabajo, etc. (*factores de higiene o extrínsecos*). Cuando los trabajadores estaban contentos con su trabajo, tendían a atribuirse a sí mismos estas características intrínsecas. En cambio, cuando estaban insatisfechos tendían a citar los factores extrínsecos.

Herzberg propone que sus hallazgos indican la existencia de un continuo dual: el opuesto de la satisfacción es la no satisfacción, y el opuesto de la insatisfacción es la no insatisfacción. Por tanto, los factores que favorecen la satisfacción son independientes y distintos de los que producen insatisfacción (véase figura 3.2). De esta manera, el hecho de alterar las características insatisfactorias del trabajo no lo hace necesariamente satisfactorio.

Por tanto, los directivos que procuran eliminar los factores causantes de insatisfacción pueden lograr un ambiente poco conflictivo, pero no necesariamente la motivación. De ahí que características de la empresa como política y administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y sueldo han sido caracterizadas por Herzberg como factores de higiene. Si queremos motivar al individuo en su trabajo, Herzberg recomienda poner de relieve el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento. Estas son las características que la gente encuentra recompensadoras intrínsecamente.

Figura 3.2. Fundamentos de la teoría motivación-higiene de Herzberg



Fuente: Robbins (1999)

Esta teoría no está exenta de críticas. Así, hay que destacar que: (1) el procedimiento aplicado está limitado porque cuando las cosas marchan bien (están satisfechos), la gente tiende a atribuirse el éxito, mientras que atribuyen

al ambiente extrínseco sus fracasos (están insatisfechos). (2) La teoría, en la medida que es cierta, proporciona una explicación de la satisfacción en el trabajo. Por tanto, no es realmente una teoría de la motivación. (3) La teoría ignora las variables situacionales. (4) Herzberg supone que se da una relación entre la satisfacción y la productividad. Pero la metodología se ocupa sólo de la satisfacción, no de la productividad.

A pesar de las críticas, esta teoría es muy conocida. La popularidad cada vez mayor del enriquecimiento de los puestos de trabajo para permitir a los trabajadores una mayor responsabilidad en la planificación y control de su trabajo puede ser atribuida en gran parte a los descubrimientos y recomendaciones de Herzberg.

3.2. Teorías contemporáneas de la motivación

Las teorías analizadas anteriormente son bien conocidas pero, desafortunadamente, no han podido contrastarse empíricamente cuando se las examina en detalle. Sin embargo, existe un conjunto de teorías contemporáneas que sí tienen un grado razonable de apoyo y que aunque tampoco podamos decir que son “ciertas” sin ninguna duda, lo que representan es el “estado de la cuestión” en la explicación de la motivación del empleado.

La teoría ERC de Alderfer

Alderfer trabajó sobre la jerarquía de necesidades de Maslow para hacerla más compatible con la investigación empírica y afirma que hay tres grupos de necesidades primordiales:

1. De existencia, que tienen que ver con nuestras exigencias materiales básicas. Coincide con las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow.
2. De relación, que hacen referencia al deseo de mantener importantes relaciones interpersonales. Coincide con las necesidades de amor y estima externa de Maslow.
3. De crecimiento, o sea, el deseo intrínseco de alcanzar el desarrollo personal. Incluyen las necesidades de autoestima y de autorrealización de Maslow.

A semejanza de la teoría de Maslow, establece que la satisfacción de las necesidades de orden inferior provocan el deseo de atender a las de orden superior. Sin embargo, no supone la existencia de una jerarquía rígida en la cual una necesidad inferior debe atenderse en lo esencial antes de pasar a la siguiente. Así, una persona puede hallarse en la etapa de crecimiento, aun cuando todavía no satisfaga las necesidades de existencia o de relación; también es posible que varias necesidades estén actuando como motivadores al mismo tiempo.

La teoría ERG señala, además, que cuando queda frustrada una necesidad de orden superior, se incrementa el deseo de satisfacer una necesidad de orden inferior. La incapacidad para satisfacer una necesidad de interacción social, por ejemplo, podría incrementar el deseo por más dinero o mejores condiciones de trabajo.

Esta teoría es más compatible con nuestro conocimiento de las diferencias individuales. Variables como educación, antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar la importancia o fuerza impulsora que un grupo de necesidades tiene para un determinado individuo. La evidencia que demuestra que los miembros de otras culturas clasifican de modo diferente las categorías de necesidades concuerda con la teoría ERC.

La teoría de las necesidades de McClelland

En el capítulo anterior introdujimos la necesidad de logro como una característica de la personalidad. Es también una de las tres necesidades propuestas por McClelland para explicar la motivación.

1. Necesidad de logro. McClelland descubrió que los que están muy orientados al logro se distinguen del resto por el deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones donde pueden asumir la responsabilidad de encontrar soluciones a los problemas; donde reciben una inmediata retroalimentación sobre su rendimiento y, por lo mismo, saben si están mejorando o no; y donde pueden establecer objetivos de dificultad moderada. Evitan lo que, a su juicio, son tareas demasiado fáciles o demasiado difíciles. Dan su mejor rendimiento cuando perciben que la probabilidad de tener éxito en la realización de una tarea o actividades del 50%. Les molesta trabajar con una probabilidad menor porque el factor casualidad no les depara satisfacción, y tampoco les gusta la gran probabilidad de éxito, porque no se ponen a prueba sus destrezas.

2. Necesidad de poder. Es el deseo de ejercer influencia y de controlar a la gente. Los individuos con un alto grado de poder se caracterizan por:
 - Disfrutar siendo “jefes”.
 - Luchar por influir sobre otros.
 - Preferir situaciones competitivas y orientadas al estatus, tendiendo a preocuparse más por conseguir influencia sobre los demás y prestigio que por dar un rendimiento adecuado.
3. Necesidad de afiliación. La afiliación puede verse como el deseo de gozar de la aceptación y aprecio de la gente. Estas personas tienen como características:
 - Luchan por conquistar la amistad.
 - Prefieren situaciones de cooperación a las de competencia y desean relaciones que incluyen un alto grado de comprensión mutua.

Es posible hacer predicciones bastante fundamentadas acerca de la relación existente entre la necesidad de logro y el rendimiento en el trabajo:

- Los que tienen una gran necesidad de logro prefieren las situaciones laborales dotadas de responsabilidad personal, retroalimentación y un grado intermedio de riesgo. Cuando predominan tales condiciones, se sienten muy motivados. La evidencia demuestra, por ejemplo, que esas personas sobresalen en actividades empresariales como dirigir su propio negocio, presidir una unidad autosuficiente dentro de una gran corporación y ocupar posiciones de venta.
- Una gran necesidad de logro no necesariamente hace de la persona un buen gerente, sobre todo en las grandes empresas. Se interesan en la excelencia de su rendimiento personal y no en influir en los demás para que sean eficientes.
- Se ha logrado entrenar a los empleados para estimular su necesidad de logro. Si el trabajo exige a alguien con fuerte orientación al logro, la gerencia puede escoger a una persona con gran necesidad de logro o bien desarrollar a su propio candidato sometiéndolo a un entrenamiento.

La teoría del establecimiento de objetivos

Sin tener en cuenta la naturaleza de sus logros específicos, las personas que alcanzan el éxito suelen tener algo en común. Sus vidas están orientadas

por objetivos ya que los objetivos específicos y difíciles producen un nivel más alto de esfuerzo que un objetivo generalizado como “tratar de hacer el máximo esfuerzo”.

- La especificidad del objetivo sirve de estímulo interno.
- Cuando se mantienen constantes factores como capacidad y aceptación de los objetivos, también podemos afirmar que, cuanto más difíciles sean los objetivos, mayor será el rendimiento, aunque la aceptación de objetivos fáciles es más rápida. Una vez que un empleado acepta una tarea difícil, pondrá mayor esfuerzo hasta alcanzarlo, y si esto no es posible se desanimará o desistirá.

El individuo da mejores resultados cuando obtiene retroalimentación sobre su progreso en la consecución de un objetivo. La causa está en que la retroalimentación ayuda a descubrir las discrepancias entre lo que ha hecho y lo que quiere hacer y, por tanto, sirve para guiar la conducta. Pero todas las clases de retroalimentación no son igualmente potentes, así la autogenerada (el trabajador puede vigilar su propio progreso) constituye un motivador más potente que el que procede del exterior.

Si los trabajadores tienen la oportunidad de participar en el establecimiento de sus objetivos, ¿tratarán de lograrlos con más ahínco? La evidencia demuestra que en algunos casos los objetivos establecidos de forma participativa generarán un mejor rendimiento, pero en otras ocasiones, los individuos obtendrán resultados más satisfactorios cuando los objetivos les son asignados por su jefes. Sin embargo, una gran ventaja de la participación radica en la mayor aceptación de los objetivos como algo que vale la pena conseguir, pues los trabajadores que participan en el establecimiento de los objetivos se sienten más comprometidos.

La teoría de la equidad de Adams

Margarita García terminó sus estudios de turismo el año pasado en una prestigiosa universidad. Después de realizar diversas entrevistas con varias organizaciones turísticas decidió aceptar un puesto en el área de administración de un hotel perteneciente a una de las más importantes cadenas hoteleras del país. Margarita estaba muy contenta con la oferta que recibió: un trabajo desafiante en una empresa de gran prestigio, una excelente oportunidad de obtener experiencia así como el salario más alto recibido por los

empleados de su categoría el pasado año: 2.950 unidades monetarias al mes. Pero Margarita fue la primera de su promoción; era ambiciosa, sabía comunicarse bien y esperaba recibir un salario proporcional. Ya han pasado doce meses desde que Margarita comenzara a trabajar. El trabajo ha resultado ser tan desafiante como ella había esperado. Su jefe está extremadamente contento con su rendimiento; de hecho, hace poco recibió un aumento de sueldo de 200 unidades monetarias mensuales. Sin embargo, la motivación de Margarita ha decaído de forma drástica en las últimas semanas. ¿Por qué? Su jefe acaba de contratar a un recién licenciado de su misma universidad, que carece del año de experiencia que ahora tiene Margarita, con un sueldo de 3.200 unidades monetarias al mes, ¡50 unidades monetarias más de lo que ahora gana Margarita! Sería imposible describir a Margarita con otras palabras que no fueran “extremadamente irritada”. De hecho, está considerando la posibilidad de buscar otro empleo.

La situación de Margarita nos permite ilustrar el papel que la equidad o la justicia juega en la motivación. Los empleados se comparan con sus compañeros en términos de lo que aportan a su trabajo y de lo que reciben como contraprestación. El autor de la teoría de la equidad, J. S. Adams, intenta explicar la influencia de esos sentimientos de justicia, o equidad en el comportamiento de los trabajadores ya que los empleados perciben lo que le da una situación de trabajo (resultados: salario, número de subordinados, autonomía, tiempo de ocio...) en relación con lo que aportan (esfuerzo, experiencia, educación, competencia...), y después comparan esta razón entre esfuerzo y resultado con la de personas conocidas. Si perciben que su razón es igual a la de las personas con quienes se comparan, se dice que existe un estado de equidad. Y por tanto, se considera que la situación es justa. Pero si las razones no son iguales, habrá injusticia, y se tenderá a considerar que se está poco recompensado o recompensado en exceso. En este caso se inicia un proceso de equidad para intentar corregir la injusticia con distintos comportamientos:

- Cambiar las aportaciones (por ejemplo, siendo menos productivo).
- Cambiar sus propios resultados (por ejemplo, limpiar más habitaciones en el mismo tiempo, con la consiguiente pérdida de calidad, si se paga por número de habitaciones realizadas).
- Distorsionar las percepciones sobre sí mismo (por ejemplo, “yo solía pensar que trabajaba a un ritmo moderado pero ahora me doy cuenta que trabajo a un ritmo superior al de cualquiera”).

- Distorsionar las percepciones de los otros (por ejemplo, “el trabajo de Luis no es tan interesante como pensaba anteriormente”).
- Dejar ese ambiente de trabajo, abandonando la empresa o solicitando un traslado.
- Cambiar el referente de comparación (por ejemplo, “tal vez no gane tanto como mi cuñado, pero gano más que otros compañeros de promoción”).

El referente escogido por el trabajador aumenta la complejidad de la teoría de equidad, ya que va a ser una variable importante en esta teoría. El empleado puede utilizar 4 referentes:

- *Yo en el interior.* Las experiencias de ese mismo trabajador, en un puesto diferente dentro de su actual organización.
- *Yo en el exterior.* Las experiencias de ese mismo trabajador, en una situación o posición fuera de su organización actual.
- *Otro en el interior.* Otro individuo o grupo de individuos, dentro de la organización del trabajador.
- *Otro en el exterior.* Otro individuo o grupo de individuos, fuera de la organización del trabajador.

Así que puede compararse con sus amigos, vecinos, compañeros de trabajo, colegas de otras organizaciones, o ellos mismos en puestos que hayan tenido anteriormente. Se puede afirmar que:

- Los empleados con altos salarios y educación tienden a ser más cosmopolitas y tienen mejor información; por tanto, tienen mayor probabilidad de hacer comparaciones con personas externas.
- Los empleados con poca antigüedad en su actual organización tienden a tener poca información sobre otros de dentro de la organización, así que dependen de sus propias experiencias para comparar.
- Por otra parte, los empleados con mucha antigüedad dependen más de sus compañeros de trabajo para hacer sus comparaciones.

Por tanto, según esta teoría, cuando la gente percibe un desequilibrio con respecto a sus compañeros en relación a lo que aporta y lo que recibe del trabajo se produce una tensión que hace que la gente luche por aquello que percibe como justo, creándose las bases de la motivación. En concreto, esta teoría establece cuatro proposiciones sobre la remuneración justa:

1. Cuando se paga por tiempo, el empleado con una remuneración por encima de la justa producirá más o de más calidad que el que recibe una remuneración equitativa.
2. Cuando se paga a destajo o por pieza producida, los empleados a quienes se da una remuneración excesiva producirán menos unidades, pero de mejor calidad que los que reciben una remuneración equitativa. Los incrementos de la cantidad no harán más que aumentar la injusticia puesto que cada unidad producida origina más exceso de remuneración.
3. Cuando se paga por tiempo, el empleado que recibe una baja remuneración producirá menos unidades, o bien unidades de menor calidad, es decir, que se reducirá el esfuerzo.
4. Cuando se paga a destajo, el empleado con baja remuneración producirá un gran número de unidades de poca calidad en comparación con el que recibe una remuneración justa.

Las investigaciones apoyan las anteriores proposiciones, aunque deducen lo siguiente:

- Que las injusticias creadas por una excesiva remuneración al parecer no tienen una influencia muy significativa sobre el comportamiento en el trabajo. Aparentemente la gente tolera mucho mejor las inequidades por sobrepago que por un salario por debajo de lo justo, o al menos, son más capaces de racionalizarlas.
- Y que las personas no siempre coinciden en su concepto de justicia, de ahí que la justicia sea un tema central en la teoría de la equidad. Las predicciones anteriores, por tanto, son más probables en individuos moralmente maduros, que en individuos guiados por un sistema moral en el cual la distribución justa de los premios es fundamental.

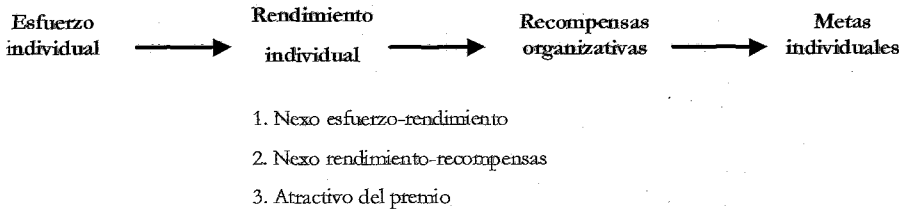
En conclusión, a los individuos les interesa no sólo la cantidad absoluta de recompensas por sus esfuerzos sino también la relación existente entre esta cantidad y la que reciben los demás.

La teoría de las expectativas

En la actualidad, una de las explicaciones de la motivación que goza de mayor aceptación es la teoría de expectativas de Victor Vroom. Aunque tiene

sus críticas, la mayor parte de la evidencia empírica apoya a esta teoría. En esencia establece que la fuerza de una tendencia para actuar de una determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto se acompañará de cierto resultado y de la atracción que este último tiene para el individuo. Incluye tres variables o relaciones (véase figura 3.3).

Figura 3.3. Teoría de las expectativas



- *Nexo ente esfuerzo y rendimiento.* Al decidir sobre la realización de un comportamiento, los trabajadores tienen en cuenta si su esfuerzo les permitirá alcanzar lo deseado. Si los obstáculos no le permiten esperar que con su esfuerzo vaya a obtener un nivel aceptable de rendimiento, su motivación o rendimiento disminuirá.
- *Nexo entre rendimiento y resultado o premio.* Otra consideración es si un nivel dado de rendimiento derivará en la obtención de un resultado determinado. A mayor sea la creencia, mayor será la probabilidad de que se encuentre motivado.
- *Atracción.* Hace referencia a la importancia que el individuo concede a un resultado o premio potencial que puede conseguir en el trabajo. Considera las necesidades insatisfechas del sujeto.

El hecho de que uno tenga el deseo de producir en un momento dado depende de los objetivos particulares de cada uno y de su percepción del valor relativo del rendimiento como un medio de lograr esos objetivos.

Imaginemos la siguiente situación: el hecho de que un trabajador emplee muchas horas en un determinado trabajo, como puede ser la gestión de reservas de un hotel (esfuerzo), está condicionado por el hecho de que lograr un buen nivel de ocupación (rendimiento) produzca una consideración favorable por parte de sus superiores mediante un ascenso (premio), la cual en opinión del trabajador le procurará seguridad, prestigio y otros beneficios que acarrea la realización de un buen trabajo (objetivo individual).

A continuación vamos a determinar los factores que inciden en la motivación: la atracción del resultado (una alta consideración por parte del jefe) es considerable. ¿Pero qué decir del nexo entre rendimiento y premio?, ¿piensa el empleado que la valoración refleja la calidad de su gestión? Si la respuesta es afirmativa, el nexo será fuerte. Y si es negativa, por lo menos una parte de la razón de la disminución del nivel de motivación es la creencia de que la valoración que recibe no es una medida objetiva de su rendimiento. Otra fuerza capaz de desmotivar es la relación entre esfuerzo y rendimiento. Si después de pasar un número considerable de horas trabajando, el empleado está convencido de que no hubiera sido capaz de conseguir un buen nivel de ocupación por mucho tiempo que le dedicara, disminuirá su deseo de esforzarse; de ahí que se reduzca su nivel de motivación y su esfuerzo.

No obstante, esta teoría ha recibido algunas críticas:

- Tenemos que conseguir que los premios sean atractivos, lo cual exige entender y conocer el valor que el sujeto concede a los mismos.
- Se ocupa de las expectativas. Carece de importancia lo real o racional. Las expectativas del sujeto respecto a su rendimiento, al premio y a la obtención de objetivos son las que rigen su nivel de esfuerzo, no los resultados objetivos en sí mismos.
- Son pocos los individuos que advierten una estrecha correlación entre el rendimiento y los premios, por lo que la teoría tiende a ser idealista. Si las organizaciones premiaran el rendimiento y no la antigüedad, esfuerzo, grado de destreza o dificultad del trabajo, la validez de la teoría sería mayor.

Sin embargo, más que invalidar la Teoría de las Expectativas, estas críticas pueden ser utilizadas en apoyo de la teoría y para explicar por qué un gran segmento de la fuerza de trabajo ejerce un nivel de esfuerzo mínimo en el desarrollo de sus responsabilidades laborales.

Habilidad y oportunidad

Una forma popular aunque algo simplista de considerar el rendimiento de los empleados es como una función de la interacción entre habilidad y motivación; eso es $\text{rendimiento} = f(H \times M)$. Si cualquiera de los dos elementos es inadecuado el rendimiento se verá negativamente afectado. Esto ayuda a explicar, por ejemplo, el enorme trabajo que realizan los atletas o estudiantes

con modestas habilidades, que incluso llegan a obtener un mayor rendimiento que rivales dotados, pero perezosos.

Pero además tenemos que añadir la oportunidad existente para rendir: $\text{rendimiento} = f(H \times M \times O)$, ya que existen muchos obstáculos que hacen disminuir el rendimiento. Cuando se intenta explicar por qué un individuo no rinde al nivel que se cree que puede rendir, es necesario observar su ambiente de trabajo: ver si tiene adecuadas herramientas, equipo, materiales; si tiene condiciones de trabajo favorables, compañeros que ayudan, procedimientos de trabajo adecuados, tiempo suficiente para hacer las cosas, etc.

Las teorías de la motivación están ligadas a la cultura

A la hora de aplicar los conceptos estudiados debe tenerse en cuenta que la mayoría de las teorías de motivación fueron desarrolladas en Estados Unidos y, por tanto, están determinadas por la forma de ser de los estadounidenses marcadamente individualista y materialista. Así por ejemplo, la teoría de las necesidades de Maslow sostiene que la gente empieza con las necesidades de nivel fisiológico para moverse progresivamente en la jerarquía en este orden: fisiológico, de seguridad, social, de estima y de autorrealización. Sin embargo, en otros países como Japón, Grecia o Méjico, donde el deseo de evitar la incertidumbre es muy alto, las necesidades de seguridad estarían en una posición elevada dentro de la jerarquía. En otros países como Dinamarca, Suecia o Noruega, donde se da gran importancia a la calidad de vida, las necesidades sociales serían las predominantes. Sin embargo, a pesar de las diferencias culturales entre países, no debe pensarse que no existe ningún punto en común. El deseo de tener un trabajo interesante se muestra como una característica común a todos los trabajadores, independientemente de su cultura nacional.

3.3. Aplicaciones de las teorías de la motivación

Vamos a intentar ahora ligar la teoría y la práctica. Es una manera de repasar las teorías de la motivación y además ver cómo pueden aplicarse en la realidad empresarial.

La dirección por objetivos

La dirección por objetivos es una herramienta de motivación que enfatiza la fijación participativa de objetivos tangibles, verificables y medibles como una forma de aumentar la motivación de los empleados. Su énfasis está en convertir los objetivos organizativos en objetivos específicos para todas las unidades y miembros de la organización

Hay cuatro características comunes a todos los programas de dirección por objetivos:

1. Los objetivos son enunciados concisos sobre logros esperados. Por ejemplo, no es adecuado establecer, simplemente, que se desea reducir costes. Tal deseo tiene que ser reflejado en objetivos tangibles, que puedan ser medidos y evaluados. Por ejemplo, reducir en un 7% los costes del departamento.
2. Los subordinados, conjuntamente con sus superiores, eligen los objetivos y aceptan la forma en que éstos serán medidos.
3. Cada objetivo tiene un período de tiempo conciso en el cuál debe ser alcanzado (3 meses, 6 meses o un año).
4. Existe retroalimentación sobre el rendimiento. Se intenta dar una retroalimentación continua sobre el progreso logrado en el intento de alcanzar los objetivos. Idealmente, esto debe hacerse de forma que sean los propios empleados los que controlen y corrijan sus propias acciones. Si no fuese posible, habría que acudir a evaluaciones periódicas realizadas por la dirección.

La teoría del establecimiento de objetivos demuestra que objetivos específicos y difíciles, así como la retroalimentación sobre el rendimiento individual origina un mayor rendimiento. Por tanto, la mejor forma de aplicarla es implementando un programa de dirección por objetivos. El único tema de posible desacuerdo con esta teoría hace referencia a la **participación**. La D.P.O. aboga por la participación, mientras que la teoría del establecimiento de objetivos demuestra que frecuentemente se consigue lo mismo asignando objetivos a los subordinados. El principal beneficio de la participación, sin embargo, es que atrae a los individuos a fijarse objetivos más difíciles.

En la práctica es una técnica bastante utilizada. Entre las grandes organizaciones –tanto privadas como en el sector público– gran parte tienen un

programa formal de DPO o han tenido alguna vez uno. Existen casos de fracasos al aplicarlos, pero si se observan detenidamente, puede verse que lo que ha fallado no ha sido el programa de DPO sino que el fracaso reside en factores como: expectativas poco realistas en relación a los resultados, falta de compromiso por parte de la alta dirección, falta de habilidades o falta de disposición por parte de los directivos para asignar recompensas en base al logro de objetivos. De cualquier modo, la DPO proporciona a los directivos el medio para aplicar la Teoría del Establecimiento de Objetivos.

Los programas de participación del empleado

Dentro de este apartado analizaremos diferentes programas de participación del empleado que tratan de lograr el involucramiento del mismo en la organización. Es decir, intentan fomentar un proceso de participación de los empleados utilizando sus capacidades para alentar un compromiso cada vez mayor con el éxito de la organización. Se tratará de involucrar a los empleados en aquellas decisiones que los afectan, así como incrementar su autonomía y control sobre su trabajo, para que se encuentren más motivados, más comprometidos con la organización, sean más productivos y estén más satisfechos con sus trabajos.

La dirección participativa

Este método de dirección consiste fundamentalmente en la toma de decisiones conjunta. O sea, los subordinados realmente comparten un importante grado de poder junto con sus superiores en la toma de decisiones.

La dirección participativa ha sido promocionada en ocasiones como una panacea para la moral pobre y la baja productividad. Un autor ha argumentado, incluso, que la dirección participativa constituye un imperativo ético. Sin embargo, no es apropiada para toda organización o unidad de trabajo. Para que funcione, tendría que haber un tiempo adecuado para participar, los temas en los que vayan a participar los empleados tendrían que ser importantes desde el punto de vista de sus intereses, los empleados tendrían que tener habilidades (inteligencia, conocimiento técnico, capacidad de comunicación) para participar y la cultura organizativa tendría que considerar importante que el empleado se involucre, se comprometa.

Hay muchas razones por las que la dirección puede querer repartir su poder en la toma de decisiones: (1) Debido a que los trabajos se han hecho muy complejos, los directivos frecuentemente no tienen conocimiento completo sobre todo lo que hacen sus empleados. Por tanto, la participación permite que los que saben más contribuyan. (2) La interdependencia existente entre tareas que a menudo realizan los empleados requiere que se realicen consultas a personas de otros departamentos y unidades de trabajo. (3) Las personas cuestionan menos una decisión, en el momento de su implantación, si participan en la toma de esa decisión. (4) Finalmente, la participación proporciona premios intrínsecos a los empleados. Puede hacer que un trabajo sea más interesante y significativo. En consecuencia, aumenta el interés de los empleados, sobre todo, entre los más jóvenes y formados.

Los círculos de calidad

En la actualidad, la forma de participación más ampliamente discutida es el "círculo de calidad". Teniendo su origen en los Estados Unidos y siendo exportado a Japón durante los años 50, el círculo de calidad ha sido importado recientemente por los Estados Unidos y la mayoría de los países desarrollados. Como se desarrolló en Japón, el concepto de círculo de calidad frecuentemente es considerado como una de las técnicas que usan las empresas japonesas y que le permiten fabricar productos de una gran calidad a costes muy reducidos. Así por ejemplo, uno de cada nueve japoneses está involucrado en un círculo de calidad.

El círculo de calidad es un grupo voluntario de trabajo de ocho a diez trabajadores y supervisores que comparten un área de responsabilidad. Se reúnen regularmente para discutir problemas de calidad, investigar las causas, proponer soluciones y llevar a cabo acciones correctoras. Por tanto, tienen la responsabilidad de resolver problemas de calidad y además generan y evalúan su propia retroalimentación. Sin embargo, normalmente ocurre que la dirección controla la decisión final sobre la implantación de las soluciones recomendadas.

Esta técnica de gestión implica enseñar a los empleados participantes habilidades de comunicación, estrategias de calidad y técnicas de medición y análisis de problemas, ya que no podemos presumir que los empleados tengan inherentemente esta habilidad para analizar y resolver problemas.

El éxito de los círculos de calidad en EE.UU y en España no ha sido extremadamente importante (aunque se aplican bastante). Las posibles causas de este éxito relativo son entre otras: una introducción impropia de la técnica, apoyo inadecuado y/o expectativas poco realistas de los directivos en cuanto a la mejora de la productividad. En este sentido, mucho de lo que se denomina “dirección participativa” es realmente “pseudoparticipación”: aunque se solicitan ideas de los empleados para resolver problemas, los directivos retienen casi completamente el control sobre la decisión final, pues se resisten a compartir el poder en la toma de decisiones.

Estas herramientas de motivación basadas en la participación del empleado cuentan con el apoyo de varias teorías de motivación. Según la teoría de higiene-motivación, la participación podría proporcionar a los empleados una motivación intrínseca al incrementar las oportunidades de crecimiento, la responsabilidad, y la involucración en su trabajo. De la misma forma, el proceso de toma de decisiones y de implementación de las mismas, y por tanto la búsqueda de soluciones, puede satisfacer las necesidades de responsabilidad, logro, reconocimiento, crecimiento, y de autoestima de un empleado. De manera que la dirección participativa es compatible con la teoría ERC y los esfuerzos para estimular la necesidad de logro.

Los programas de remuneración variable

En la actualidad son muchos los ejemplos de empresas que en lugar de pagar a un trabajador según el tiempo que permanece en su trabajo intentan que la cantidad a pagar sea resultado de una medida de rendimiento: productividad individual, productividad del departamento o del grupo de trabajo, rentabilidad de la unidad o la mejora global del rendimiento organizativo. Las dos formas más usadas de compensación basada en el rendimiento son:

- Los salarios a destajo para los trabajadores de producción. Los trabajadores reciben una cantidad fija por cada unidad de producción. Cuando un empleado no recibe ningún salario mínimo independientemente de la cantidad que produce nos encontramos ante un plan puro de salarios a destajo.
- Las primas anuales en función de los beneficios organizativos para los directivos. Los directivos reciben anualmente, además de su salario mensual, una cantidad variable de dinero que depende de los beneficios

obtenidos. Y es que se supone que los directivos tienen mucho que ver en los resultados organizativos.

Este tipo de compensación tiene una gran relación con la teoría de expectativas. Si se pretende maximizar la motivación de un empleado es importante que perciba una relación estrecha entre su rendimiento y los premios que recibe, ya que si los premios son asociados a factores no relacionados con el rendimiento como la antigüedad o el nivel del puesto, probablemente los empleados reducirán su esfuerzo.

Planes de remuneración por habilidades

Si las organizaciones contratan y ubican en la empresa a la gente por sus habilidades, por qué después no les pagan en función de esas mismas habilidades. El salario basado en la habilidad es una alternativa al salario basado en el puesto. Esta forma de compensación del trabajador establece los niveles de sueldo sobre la base del número de habilidades que tengan los trabajadores o el número de tareas que puedan realizar. Un ejemplo sería al recepcionista que se le paga en función del número de idiomas que sea capaz de hablar correctamente.

La gran ventaja de esta forma de compensación está en la flexibilidad que permite a la hora de cubrir las vacantes de personal cuando sus habilidades son intercambiables. Además de alentar a los empleados a adquirir un mayor rango de habilidades, este sistema de motivación también facilita la comunicación a través de la organización, ya que la gente obtiene una mejor comprensión de lo que hacen los demás. Sin embargo, también existe un importante desventaja aparejada a este sistema: la gente puede llegar a aprender todas las habilidades que el programa les permite que aprendan, lo cual puede frustrar a los empleados después de que se han enfrentado con un ambiente continuo de aprendizaje y crecimiento de sus salarios. Además, las habilidades pueden volverse obsoletas y la gerencia deberá plantearse si debe reducir los salarios o seguir pagando al empleado por unas habilidades que ya no son relevantes.

Los planes de pago basados en las habilidades son compatibles con varias teorías de la motivación. Puesto que alientan a los empleados a aprender y expandir sus habilidades y crecer, son compatibles con la teoría ERC. Además, pagar a las personas para ampliar su nivel de habilidad es también

consistente con la investigación sobre la necesidad de logro inherente en la teoría de McClelland. Las personas con una alta necesidad de logro sienten un fuerte impulso para hacer las cosas mejor y aprender nuevas habilidades o mejorar las que ya se poseen, por lo que este sistema de remuneración es un gran elemento motivador para estas personas. El salario por habilidades también tiene implicaciones de equidad. Cuando los empleados hacen sus comparaciones contribución-resultado, las habilidades pueden proporcionar criterios más justos para determinar el sueldo que factores como la antigüedad o la educación.

Beneficios flexibles

La idea es permitir que cada empleado elija un paquete de beneficios acorde a sus propias necesidades y a la situación en que se encuentre. En términos generales, una organización proporciona ventajas complementarias que equivalen al 40% del sueldo de un empleado. Sin embargo, los programas tradicionales fueron diseñados para el empleado estadounidense típico de los años 50, un hombre con una esposa, que no trabajaba y dos niños. Y ocurre que en la actualidad cada vez menos empleados se incluyen en este estereotipo. Según este programa de beneficios flexibles, una organización crea una cuenta de gasto flexible para cada empleado, normalmente sobre la base de un porcentaje sobre su salario, y pone un valor a cada beneficio posible al que puede acogerse el empleado. Las opciones pueden incluir seguros médicos, cobertura de oftalmólogos, odontólogos, opciones de vacaciones, planes de ahorro y pensiones, seguros de vida, planes de formación...

En consistencia con la tesis de la teoría de las expectativas de que las recompensas que proporciona la organización tienen que estar vinculadas a los objetivos de cada empleado, los beneficios flexibles individualizan los premios permitiendo que cada empleado elija aquellos que mejor satisfagan sus necesidades reales.

Horarios de trabajo alternativos

Mucha gente trabaja ocho horas al día, cinco días a la semana. Además su jornada comienza y termina a una hora prefijada. Sin embargo, muchas organizaciones han introducido opciones alternativas de horarios de trabajo, tales como una reducción de la semana de trabajo y un horario diario flexible,

como formas de mejorar la motivación del empleado y de utilizar mejor los recursos humanos.

La forma más popular de semana de trabajo reducida consiste en una jornada de cuatro días y diez horas de trabajo cada día. Con esto se pretende que los trabajadores tengan más tiempo para ocio y para ir de compras y pueden trasladarse hacia el trabajo y desde el trabajo fuera de las horas punta. Los que creen en este sistema sugieren que puede incrementar el entusiasmo, la moral y los logros del trabajador; mejorar la productividad y reducir los costes; reducir los tiempos muertos de las máquinas cuando están funcionando; reducir las horas extraordinarias, la rotación y el absentismo; y, además puede facilitar que la empresa contrate nuevos empleados.

El horario diario flexible permite cierta discreción a los empleados sobre cuándo deben llegar al trabajo y cuándo pueden marcharse del mismo. Los empleados tienen que trabajar un número específico de horas a la semana, pero hay libertad, dentro de unos límites, para variar las horas de trabajo. Con esto se consigue reducir el absentismo, incrementar la productividad, reducir los gastos por horas extraordinarias, reducir la hostilidad hacia la dirección, reducir los atascos que se producen cuando se intenta llegar a los lugares de trabajo e incrementar la autonomía y la responsabilidad de los empleados mejorando posiblemente su satisfacción en el trabajo.

Este sistema funciona bien con tareas de oficina donde la interacción del empleado con las personas externas a su departamento es reducida. No es viable para receptionistas, vendedores al por menor o puestos similares donde el servicio global exige que las personas estén en sus lugares de trabajo en momentos predeterminados.

Los horarios de trabajo alternativos constituyen una respuesta a las distintas necesidades de la fuerza de trabajo. Sin embargo, el horario diario flexible, debido a que incrementa la autonomía y la responsabilidad del empleado, es probable que proporcione mayores propiedades motivacionales que la semana de trabajo reducida. El horario diario flexible apela a la necesidad de crecimiento (teoría ERC) y al deseo de autonomía (teoría de la higiene-motivación).

CASO DE DISCUSIÓN

SALARIO versus COMISIÓN

Juan Santana no había sido un estudiante muy brillante en la universidad y se sentía muy afortunado de haber conseguido un puesto de ventas en el departamento de banquetes del hotel Santa María, un hotel de cinco estrellas situado en Las Palmas de Gran Canaria. El sueldo parecía ser competitivo y, lo mejor de todo, iba a trabajar con un salario fijo y no por comisión.

Durante el primer año, Juan trabajó muy duro para diseñar un plan intensivo de captación de clientes que permitiera aumentar las ventas del hotel por realización de banquetes. A medida que seguía trabajando y mejorando su técnica de venta, se convirtió en un gran vendedor. Al tercer año de haber empezado a trabajar y, según sus conversaciones con otros vendedores, ya era uno de los mejores representantes de venta del sector. Sin embargo, y puesto que la empresa nunca revelaba datos sobre los resultados de sus vendedores (informes sobre porcentajes de venta, etc.), Juan no sabía si era uno de los mejores vendedores o no.

El año pasado fue excelente para Juan. El director de alimentos y bebidas lo convocó a una breve reunión donde le felicitó por sus esfuerzos, incluso le dijo que si la empresa tuviera dos empleados más como él, probablemente sería los líderes indiscutibles del sector. Juan interpretó que estos comentarios podrían decir que era un representante de ventas excelente. Él había superado sus objetivos de ventas en más de un 20% y esperaba que éste fuera otro gran año.

Este año tuvo un buen comienzo y parece que va bien encaminado para superar su objetivo de ventas otra vez. Sin embargo, Juan ha empezado a tener algunos problemas motivacionales; ha oído que los competidores tienen un concurso de ventas anual donde reconocen a los mejores vendedores con un premio como vendedor del año que se entrega en la cena de Navidad de la empresa. Juan le ha preguntado a su jefe sobre la posibilidad de aplicar tales incentivos o incluso tener un programa de salario fijo más comisión. Le contestó que “esa no es la manera de hacer las cosas en esta empresa” y que “no debería preocuparse tanto por esas cuestiones”.

Juan está empezando a moverse para ir a trabajar con la competencia. Está convencido de que el sueldo debe estar ligado al rendimiento.

CUESTIONES

1. ¿Por qué crees que Juan acabó estando insatisfecho con la política de salarios fijos de su hotel?
2. A la luz de la noción de necesidad de logro de la teoría de McClelland, ¿cómo explicarías el comportamiento de Juan?
3. ¿Qué es lo que motiva ahora a Juan? ¿Qué tipo de programa de incentivos sería atractivo para él?

BIBLIOGRAFÍA

- GREENBERG, J. y BARON, R. A. (1997). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. Quinta Edición. Prentice-Hall International Inc. Nueva Jersey.
- KREITNER, R. y KINIKI, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. McGraw-Hill. Madrid.
- MULLINS, L. J. (1992) *Hospitality management: A human resources approach*. Pitman Publishing. Londres.
- ROBBINS, S. P. (1997). *Essentials of organizational behavior*. Quinta edición. Prentice-Hall International, Inc. Nueva Jersey.
- ROBBINS, S. P. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. Sexta edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.


DIRECCIONES DE INTERÉS EN LA RED

<http://www.prenhall.com/robbinsorgbeh>

<http://www.prenhall.com/greenob>

<http://www.geodex.com/setobj.htm>

COLECCIÓN
MANUALES DOCENTES UNIVERSITARIOS



EL COMPORTAMIENTO
DE LOS GRUPOS
Y LOS EQUIPOS
DE TRABAJO



INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

4.1. Aproximación al concepto de grupos

4.2. La creación y el desarrollo de los grupos

4.3. Consideraciones generales sobre los equipos de trabajo

4.4. Características de los equipos de alto rendimiento

LECTURA COMPLEMENTARIA

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

Dos hechos hacen que el contenido de este capítulo sea crítico para la comprensión del comportamiento organizativo. Primero, el comportamiento de los individuos en grupo es algo más que la suma de sus actuaciones individuales. En otras palabras, cuando los individuos están en grupos, actúan de forma diferente a cuando están solos. Segundo, los grupos de trabajo son una parte vital de casi todas las organizaciones.

Los directivos pasan una proporción considerable de su día de trabajo trabajando en grupo y tratando con grupos. Como miembro de un grupo de trabajo y como representante de una empresa que interactúa con varios grupos tanto dentro como fuera de la organización, un directivo debe entender la dinámica de los grupos. Este capítulo define los grupos, revisa las diferentes razones por las que las personas se unen a ellos, describe cómo se desarrollan los grupos y además ofrece un extenso modelo que te ayudará a comprender el comportamiento de los grupos de trabajo.

OBJETIVOS

- Saber qué es un grupo.
- Conocer cómo se crean y desarrollan los grupos.
- Estudiar en qué consisten los equipos de trabajo.
- Analizar por qué se caracterizan los equipos de alto rendimiento.

4.1. Aproximación al concepto de grupos

Definición y clasificación de los grupos

Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan y son interdependientes, y que se unen con el fin de alcanzar objetivos particulares. Los grupos pueden ser formales e informales. *Formal* significa aquí, que el grupo ha sido definido por la estructura de la organización con asignaciones que establecen tareas y los miembros que va a tener. En los grupos formales, el comportamiento que ha de observarse queda estipulado por las metas de la organización y depende de ellas. En cambio, los grupos *informales* son alianzas que carecen de estructura formal y que no han sido determinadas por la empresa. Estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo y aparecen en respuesta a la necesidad de contacto social. Los grupos informales no son inherentemente buenos o malos para una organización. Cuando los objetivos del grupo informal son congruentes con los de la organización, como en el caso de que ambos persiguen maximizar la satisfacción del cliente y producir un producto de alta calidad, entonces todo va bien. En otros casos, sin embargo, un grupo informal puede oponerse a los objetivos de la organización, como cuando los empleados deciden restringir el *output* diario. De hecho, los grupos informales son a menudo focos de resistencia al cambio organizativo, oponiéndose algunas veces a los nuevos diseños de los puestos de trabajo y a la reestructuración de la organización.

Los grupos pueden clasificarse también en grupos de mando, de tareas, de interés o amistad. Los grupos de mando y los de tarea dependen de la organización formal, mientras que los de intereses y amistad son alianzas informales. El grupo *de mando* está determinado por el organigrama de la empresa. Se compone de los subordinados que dependen directamente de un directivo. Los grupos *de trabajo*, también determinados por la organización, representan a personas que trabajan juntas para efectuar una determinada tarea. Sin embargo, no están limitados a su superior jerárquico inmediato. A veces trascienden las relaciones de mando. Es conveniente precisar que todos los grupos de mando son a la vez grupos de trabajo, pero no siempre es a la inversa porque éstos últimos no pertenecen necesariamente a un departamento.

El grupo *de interés* se compone por aquellas personas que trabajan juntas para alcanzar cierto objetivo. Este sería el caso de un grupo en el que los

empleados que se unen a él tratan de mejorar sus prestaciones. Los grupos *de amistad* surgen porque los miembros poseen una o más características comunes (edad semejante, ideas políticas similares, haber asistido a la misma universidad...).

Los grupos informales prestan un servicio de primer orden al satisfacer las necesidades sociales de sus miembros, y hay que reconocer que esas interacciones informales afectan profundamente al comportamiento y al rendimiento.

Motivos de afiliación de las personas a los grupos

Existen múltiples razones por las que la gente se afilia a los grupos, pero las más frecuentes son la necesidad de seguridad, estatus, autoestima, afiliación, interacción, poder y obtención de metas.

- *Seguridad.* Al unírnos a un grupo, reducimos la inseguridad de “estar solos”; nos sentimos más fuertes, dudamos menos de nosotros mismos y resistimos mejor las amenazas. Los nuevos empleados son particularmente vulnerables al sentido de aislamiento y acuden al grupo en busca de orientación y apoyo. Sin embargo, ni a los nuevos ni a los que llevan años en la empresa les gusta estar solos, la interacción con otros y el hecho de formar parte de un grupo nos tranquilizan. Ello explica a menudo el atractivo de los sindicatos cuando la gerencia crea un ambiente donde los empleados se sienten inseguros.
- *Estatus y autoestima.* Un grupo puede dar prestigio; la pertenencia al mismo significa “Yo soy alguien”. Puede satisfacer necesidades extrínsecas al proporcionar estatus y reconocimiento, por lo cual en las empresas algunos empleados buscan afiliarse a grupos formales e informales para lograr satisfacer sus necesidades de autoestima. Los grupos atienden también a las necesidades intrínsecas. Mejora la autoestima cuando nos aceptan grupos de mucho prestigio, puesto que se satisfacen necesidades intrínsecas de competencia y crecimiento, así como las extrínsecas de estatus e influencia.
- *Interacción y afiliación.* La gente disfruta de la interacción regular que se da en el grupo. Para muchos, esas interacciones en el trabajo constituyen su fuente principal para satisfacer la necesidad de afiliación. Para casi todos, los grupos de trabajo contribuyen de modo significativo a satisfacer su necesidad de amistad y relaciones sociales.

- *Poder.* Uno de los aspectos más sobresalientes de los grupos es que representan poder. Lo que a menudo el individuo por sí sólo no puede conseguir, lo logra la acción del grupo. Desde luego, ese poder no sólo sirve para imponer demandas a otros. Puede servir simplemente como medio de defensa contra exigencias exageradas por parte de la dirección.

Los grupos informales brindan además la oportunidad de que el individuo ejerza poder sobre otros sin necesidad de una posición formal de autoridad en la organización. El líder de un grupo está en condiciones de hacer peticiones a los miembros y lograr que le obedezcan sin ninguna de las responsabilidades que acompañan a los cargos formales de la organización.

- *Obtención de metas.* Hay ocasiones en que se necesita más de una persona para realizar determinada tarea: se requieren varios talentos, conocimientos o poderes para llevar a cabo un trabajo. En tales casos, la dirección se valdrá de un grupo formal.

4.2. La creación y el desarrollo de los grupos

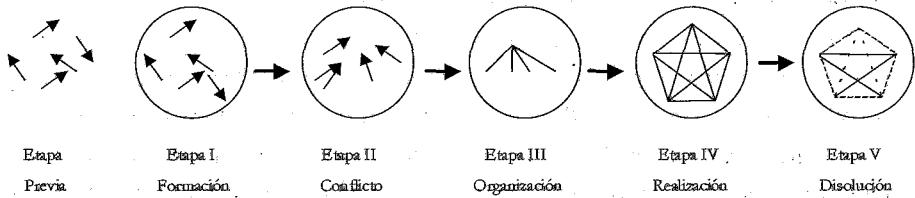
El proceso de desarrollo de un grupo

Existen varios enfoques o modelos que ayudan a comprender cómo se desarrolla un grupo. A continuación se comentan las ideas principales de dos de estos modelos.

El modelo de las cinco etapas

El desarrollo de un grupo constituye un proceso dinámico. En general, los grupos se encuentran en un estado constante de cambio y rara vez alcanzan la estabilidad absoluta, pero esto no significa que no haya un patrón general que describa cómo evolucionan. Se sabe que los grupos pasan por una secuencia estándar de cinco etapas (ver figura 4.1) que son las siguientes:

Figura 4.1. Modelo de las cinco etapas



Fuente: Adaptado de Robbins (1999)

- I. **Formación.** Se caracteriza por una gran incertidumbre ante la finalidad, estructura y liderazgo del grupo. Los miembros están “sondeando el terreno” para averiguar qué tipos de conducta son aceptables. Esta fase termina cuando los miembros han empezado a considerarse como parte de un grupo.
- II. **Conflicto.** Es, como su nombre indica, la que se caracteriza por conflicto dentro del grupo. Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero se advierte resistencia al control que el grupo impone al individuo. Además hay conflicto respecto a quién controlará el grupo. Cuando finaliza esta segunda etapa, se advierte una jerarquía bastante clara en el liderazgo dentro del grupo.
- III. La tercera etapa es aquella en que surgen relaciones estrechas y el grupo muestra cohesión, observándose un fuerte sentido de identidad y camaradería. Esta etapa de *organización* finaliza cuando el grupo cuenta con una estructura continua y ya ha asimilado un conjunto común de expectativas sobre lo que define un comportamiento correcto por parte de sus integrantes.
- IV. **Realización.** En esta fase la estructura es plenamente funcional y aceptada. La energía del grupo ya no se centra en conocer y entender a los demás, sino en la ejecución de tareas.

Para los grupos permanentes, la etapa de realización es la última de su desarrollo. Sin embargo, para los grupos temporales (comités temporales, fuerzas de trabajo, equipos...) existe una quinta etapa denominada *disolución*. En esta fase el grupo se prepara para su disolución. Un desempeño alto ya no es la prioridad del grupo. En lugar de eso, la atención se dirige hacia actividades de camaradería. Las respuestas de los miembros del grupo varían. Así, algunos se sienten optimistas felicitándose por los logros del grupo,

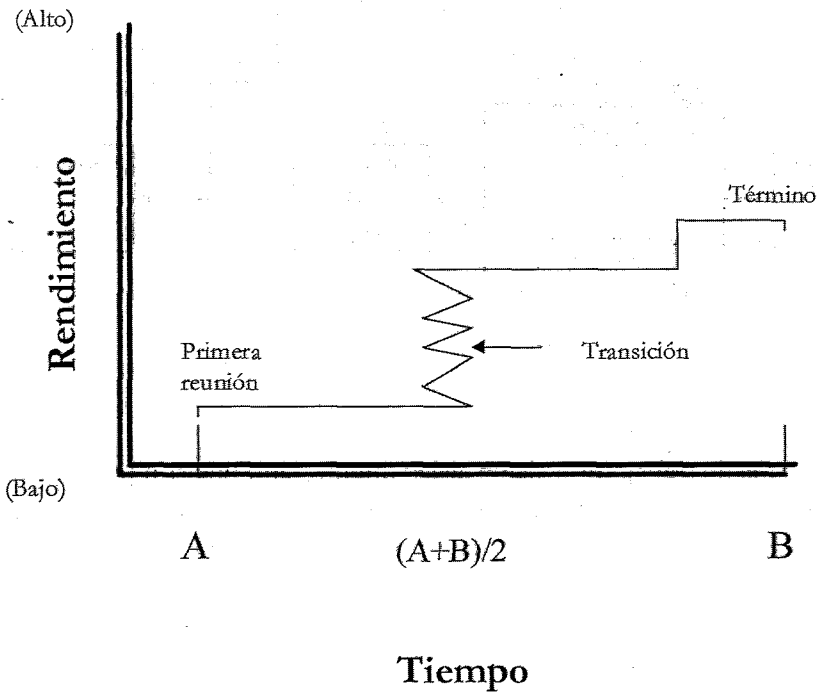
otros en cambio pueden estar deprimidos por la pérdida de camaradería y amistades que se obtuvieron durante la vida del grupo.

¿Debemos suponer por lo dicho antes que la eficacia de los grupos mejora a medida que se avanza por las cuatro primeras etapas? Pese a que esta suposición puede ser cierta en general, lo que hace eficiente a un grupo constituye una cuestión compleja. En algunas condiciones los altos niveles de conflicto propician un excelente rendimiento del grupo. Por otro lado, el movimiento por las etapas no siempre es evidente, y algunas veces coexisten varias etapas al mismo tiempo (por ejemplo, cuando los grupos se encuentran simultáneamente en la de conflicto y realización), e incluso, algunas veces, se dan regresiones a etapas precedentes. Por tanto, no podemos suponer que este proceso evolutivo es observado con exactitud por todos los grupos o que la cuarta etapa es siempre la más adecuada. Es más conveniente considerar este modelo de cuatro etapas como un marco general de referencia que puede ayudarnos a entender mejor los problemas y cuestiones que suelen aparecer durante la vida de un grupo.

El modelo del equilibrio intermedio

Muchos estudios empíricos han confirmado que el desarrollo de los grupos más que darse en una serie de etapas secuenciales, sigue un patrón de conducta en el que el tiempo entre la formación del grupo y el cambio en la manera de trabajar es altamente consistente y tiene lugar justo a la mitad del periodo temporal que se le ha asignado para concluir su tarea. Específicamente, se ha contrastado que la primera reunión establece lo que el grupo tiene que hacer. Una vez establecido el objetivo y la composición del grupo la primera fase de la actividad se caracteriza por la inercia hasta que tiene lugar la transición justo cuando el grupo ha consumido la mitad de su tiempo. Es en este momento cuando el grupo inicia los mayores cambios desechándose los patrones viejos y adoptando nuevas perspectivas que le llevan a la segunda fase donde se ejecuta el plan de trabajo establecido y el rendimiento es mucho mayor, finalizando con la última reunión que se caracteriza por una aceleración marcada (véase figura 4.2.).

Figura 4.2. El modelo del equilibrio intermedio

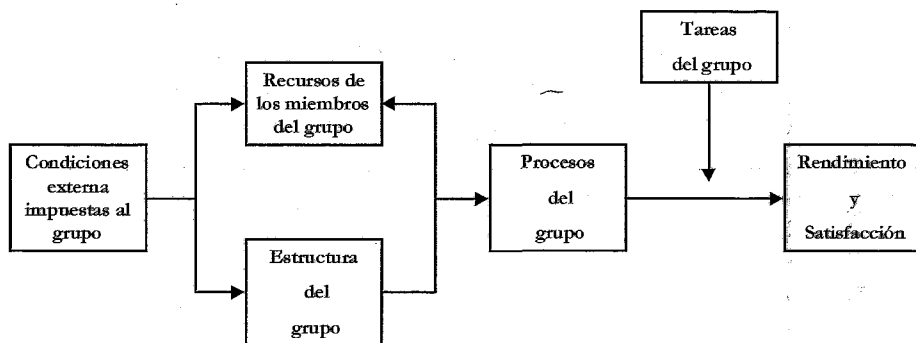


Fuente: Robbins (1999)

Explicación del comportamiento del grupo

El por qué unos grupos tienen más éxito que otros es una cuestión compleja donde hay que tener en cuenta variables tales como la habilidad de los miembros del grupo, el tamaño del mismo, el nivel de conflicto y las presiones internas sobre los miembros para que se sometan a las normas del grupo. La figura 4.3 representa los principales componentes que determinan el rendimiento y la satisfacción del grupo.

Figura 4.3. Factores explicativos del comportamiento en grupo



Fuente: Robbins (1999)

Los grupos de trabajo no existen aisladamente, sino que son parte de una organización mayor, y tiene que convivir con las reglas y políticas dictadas por esta organización. Por tanto, cada grupo de trabajo está influenciado por las condiciones externas impuestas desde fuera del mismo. El grupo de trabajo en sí mismo tiene un conjunto de recursos distinto determinado por sus miembros. Tiene también una estructura interna que define las funciones y las normas de los miembros. Estos factores, (recursos de los miembros del grupo y estructura), determinan los patrones de interacción y otros procesos dentro del grupo. Finalmente, la relación entre el proceso de grupo y el rendimiento/satisfacción está moderada por el tipo de tareas en las que el grupo está trabajando. A continuación trataremos cada uno de estos aspectos.

1. Condiciones externas que afectan a los grupos

Para empezar a entender el comportamiento de un grupo de trabajo, necesitamos considerarlo como un subsistema integrado en un sistema mayor, y, entonces, podemos extraer parte de la explicación del comportamiento de los grupos de una explicación de la organización a la cual pertenecen.

- Estrategia de la organización. La estrategia que una organización está siguiendo en un momento dado influirá en el poder de los distintos grupos de trabajo porque determinará los recursos que se asignan a cada uno.
- Estructuras de autoridad. Esta estructura normalmente determina en qué parte de la jerarquía de la organización está situado un grupo de trabajo

determinado, el líder formal del grupo y las relaciones formales entre grupos.

- **Regulaciones formales.** Cuantas más regulaciones formales imponga una organización a todos sus empleados, más consistente y predecible será el comportamiento de los miembros de los grupos de trabajo.
- **Recursos de la organización.** Cuando las organizaciones tienen recursos limitados, también los tendrán sus grupos de trabajo.
- **Procesos de selección de personal.** Los miembros de cualquier grupo de trabajo son primero miembros de la organización de la cual forma parte el grupo, así que los criterios que una organización utiliza en sus procesos de selección determinarán la clase de personas que formarán parte de sus grupos de trabajo.
- **Evaluación del rendimiento y sistemas de recompensa.** El hecho de que una organización exija o no a los empleados objetivos de rendimiento específicos o si la organización premia la consecución de objetivos individuales o de grupo, influyen en el comportamiento de los miembros del grupo, ya que éstos se ven afectados por la manera en que la organización evalúa el rendimiento y por los comportamientos que son recompensados.
- **La cultura de la organización.** Cada organización tiene una cultura no escrita que define los estándares de comportamiento aceptable o inaceptable. Aunque muchas organizaciones tienen subculturas, a menudo creadas alrededor de los grupos de trabajo, con un conjunto de estándares adicionales o modificados, todavía tienen una cultura dominante que transfiere a todos los empleados aquellos valores que la organización considera fundamentales.
- **Marco físico de trabajo.** El tamaño y la disposición física del espacio de trabajo de un empleado, la disposición de los equipos, los niveles de iluminación y la necesidad de arreglos acústicos para reducir las distracciones producidas por los ruidos, son factores que pueden tanto crear barreras como oportunidades para la interacción en el grupo de trabajo.

2. Recursos de los miembros de un grupo

El nivel potencial de rendimiento de un grupo depende, en gran medida, de los recursos que sus miembros individualmente aportan al grupo. Entre ellos tenemos las habilidades y las características de la personalidad.

- **Habilidades.** Aunque el rendimiento de un grupo no viene determinado simplemente por la suma de las habilidades de sus miembros individuales, lo que sí es cierto es que estas habilidades fijan los parámetros de lo que los miembros pueden hacer y la eficacia de su actuación en el grupo. Los estudios indican que los individuos que poseen las habilidades cruciales para realizar las tareas de grupo tienden a estar más implicados en la actividad del grupo, generalmente contribuyen más, se manifiestan con más probabilidad como los líderes del grupo y se muestran más satisfechos si sus talentos son utilizados de manera efectiva por el colectivo.
- **Características de la personalidad de sus miembros.** Se han realizado abundantes investigaciones sobre la relación de los rasgos de la personalidad con las actitudes y comportamiento del grupo. La conclusión general es que los atributos que suelen tener una connotación positiva en nuestra cultura tienden a favorecer la productividad del grupo, el espíritu de equipo (moral) y la cohesión. Entre ellos figuran rasgos como la sociabilidad, la seguridad en sí mismo y la independencia. En cambio, las características negativas como el autoritarismo, el dominio y la informalidad suelen guardar una relación negativa con las variables dependientes. Por otro lado, hay que decir que ninguna característica individual por sí sola tiene un gran efecto en el comportamiento del grupo, pero tomadas en conjunto sus consecuencias en dicho comportamiento son más importantes y pueden ayudarnos a determinar el comportamiento de los grupos.

3. Estructura del grupo

Los grupos de trabajo no son grupos desorganizados. Tienen una estructura que determina el comportamiento de sus miembros y hace posible explicar y predecir gran parte del comportamiento individual dentro del grupo además de la actuación del grupo en sí mismo. Quizás, la característica fundamental de los grupos es la mera presencia de otras personas. Se han realizado algunos estudios interesantes en este sentido y sus implicaciones son bastante precisas: para aquellas tareas que son simples y repetitivas, la presencia de compañeros de trabajo puede tener efectos positivos (efecto de la facilitación social), mientras que para las tareas complejas y novedosas, el trabajo en aislamiento es preferible (efecto de la inhibición social).

Aparte de esto, algunas de las variables estructurales que influyen en el comportamiento de los grupos son las siguientes:

- A) **LIDERAZGO FORMAL.** Casi todos los grupos tienen un líder formal identificado por diversos títulos tales como director de departamento o unidad, supervisor, encargado, director de proyecto, director de la fuerza de trabajo, presidente de comité, etc. Este líder puede jugar un papel importante en el éxito del grupo, tanto, que dedicaremos un capítulo completo a estudiar el liderazgo.
- B) **ROLES.** Los roles son un conjunto de patrones de comportamiento esperados atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en una unidad social. Cada persona debe desempeñar varios roles, tanto en el trabajo como fuera de él, y, una de las tareas en la comprensión del comportamiento consiste en captar el rol que el sujeto está representando en ese momento.
- C) **NORMAS.** Las normas son estándares de comportamiento aceptables dentro de un grupo que son compartidos por los miembros de dicho grupo. Las normas indican a los miembros lo que deben hacer o no hacer en determinadas circunstancias. Cuando el grupo las acepta, las normas actúan como un medio que influye en el comportamiento de los miembros con un mínimo de controles externos. Estas normas aseguran que los miembros del grupo centrarán sus esfuerzos en una dirección común. Esta uniformidad de objetivos mejora las oportunidades del grupo para alcanzar sus objetivos. Las normas formalizadas están incluidas en los manuales de las organizaciones y establecen las reglas y procedimientos que han de seguir los empleados, pero sin duda, la mayoría de las normas de las empresas son informales.

Existen algunas clases de normas que son comunes en casi todas las empresas. Posiblemente, las más generalizadas se refieren a los niveles de esfuerzo y rendimiento, los códigos formales de vestido, las normas de fidelidad a la organización o la asignación de recursos. Estas normas suelen desarrollarse gradualmente a medida que los miembros de un grupo aprenden qué conductas son indispensables para que el grupo funcione bien. Por supuesto, los acontecimientos decisivos pueden alterar el proceso y hacer que pronto se consoliden nuevas normas. Así pues, las normas que impondrá un grupo tienden a ser las que son importantes para él, es decir, las que facilitan la supervivencia del grupo, mejoran la predictibilidad del comportamiento de los integrantes del grupo, reducen los problemas interpersonales que causan malestar a los miembros, permiten a los miembros expresar los valores centrales del colectivo y aclara los rasgos

distintivos de la identidad de grupo, lo cual contribuye a consolidar y conservar al mismo.

El **conformismo** es el ajuste del comportamiento para adaptarse a las normas del grupo. El miembro del grupo desea ser aceptado como tal. Este deseo de aceptación lo hace susceptible de conformarse a las normas del grupo. Se sabe que los grupos ejercen fuertes presiones sobre sus integrantes para que cambien de actitud y conducta, ajustándose a las normas del grupo. Este efecto, conocido como efecto Asch, es el que explica la existencia de normas de grupo que presionan hacia la conformidad. Por otro lado hay que decir que no todos los grupos imponen igual presión de conformismo a sus integrantes, ni los individuos se someten a las presiones de todos los grupos a los que pertenecen, sino que sólo se conforman a los grupos importantes a los que están afiliados o confían poder afiliarse. A estos grupos se les llama grupos de referencia y se caracterizan como aquellos en que el individuo tiene conciencia de los otros, se define como miembro o le gustaría ser un miembro, pensando que los integrantes son importantes para él.

D) **EL TAMAÑO DEL GRUPO.** Esta dimensión afecta a la conducta global del grupo, pero la intensidad de este efecto depende de las variables dependientes que se consideren. Así, la evidencia indica que cuanto más pequeños sean los grupos más rápidamente terminan las tareas que se les encomiendan; sin embargo, cuando al grupo se le encarga la resolución de un problema, los grupos numerosos logran mejores resultados que los reducidos debido a su mayor facilidad para obtener información y a la diversidad de opciones que pueden ofrecer un grupo numeroso de personas.

Uno de los hallazgos más importantes relacionados con el tamaño de un grupo ha sido el fenómeno denominado *holgazanería social*, que pone en tela de juicio la idea de que la productividad del grupo en su conjunto ha de ser por lo menos igual a la suma de la productividad de cada integrante. Un estereotipo común relativo al comportamiento del grupo consiste en suponer que el sentido del espíritu de equipo intensifica el esfuerzo individual y mejora la productividad global. Sin embargo, diversas investigaciones demuestran que los aumentos en el tamaño del grupo guardan una relación inversa con el rendimiento individual. Este efecto de la holgazanería social tiene diversas causas. Puede provenir de la creencia de que el resto del grupo no está poniendo suficiente empeño, con lo cual podemos restablecer la equidad reduciendo nuestro esfuerzo. Otra explicación es la dispersión de la responsabilidad; como los resultados

del grupo no pueden atribuirse a una sola persona, el nexo entre el aporte de un individuo y el resultado del grupo queda oscurecido, con lo cual los individuos pueden sentirse tentados a convertirse en un “peso muerto” y dejarse llevar por la inercia a costa del grupo. También puede deberse a que en los grupos grandes aumentan las dificultades de coordinación y se reduce el sentido de compromiso de los miembros (aumentan las reglas formalizadas y los procedimientos estables).

- E) **COMPOSICIÓN.** La mayor parte de las actividades de los grupos exigen diversas destrezas y conocimientos, de ahí que sea razonable concluir que los grupos heterogéneos, o sea los constituidos por individuos diferentes en cuanto a personalidad, opiniones, habilidades, conocimientos y perspectivas tienen mayores probabilidades de poseer las características indispensables para llevar a cabo sus tareas en forma satisfactoria. Los estudios vienen a confirmar esa conclusión y, aunque el grupo puede perder eficiencia y estar más expuesto al conflicto a medida que se crean y se asimilan puestos, la evidencia corrobora la conclusión de que los grupos heterogéneos logran mejores resultados que los homogéneos.
- F) **LA COHESIÓN.** Los grupos difieren en su cohesión, es decir, en el grado en el cual sus miembros se atraen y están motivados para quedarse en el grupo. Así por ejemplo, muchos grupos son cohesivos porque sus miembros ha pasado gran parte del tiempo juntos, el pequeño tamaño permite una mayor interacción entre sus miembros o el grupo ha experimentado amenazas externas que han hecho que se estrechen los lazos.

4. *Procesos de grupo*

El siguiente componente en nuestro modelo del comportamiento de grupo considera los procesos que tienen lugar dentro de un grupo de trabajo: los patrones de comunicación utilizados por los miembros para intercambiar información, los procesos de discusión en grupo, el comportamiento del líder, la dinámica del poder, el conflicto, etc. En los siguientes temas trataremos estos procesos.

Los procesos de grupo son importantes para entender el comportamiento del grupo de trabajo porque, aun cuando pueda darse el efecto de la holgazanería social que estudiamos antes, dichos procesos pueden también producir resultados positivos. Esto es, los grupos pueden originar *outputs* mayores

que la suma de sus *inputs*, debido a lo que se conoce como *sinergia*. Podemos utilizar este concepto para entender mejor el comportamiento de los grupos, y, así, podemos decir que la holgazanería social, por ejemplo, representa una sinergia negativa (el total es menor que la suma de las partes). En cambio, los equipos de investigación se utilizan a menudo en la investigación en laboratorios porque pueden servirse de las diversas capacidades de los diferentes individuos para producir más cantidad de investigación significativa como grupo, que la que podrían generar cada uno de los investigadores trabajando independientemente, es decir, producen una sinergia positiva.

5. Tareas del grupo

El impacto de los procesos de grupo sobre el rendimiento del grupo y la satisfacción de sus miembros es también moderado por las tareas que el grupo desempeña. La evidencia indica que la complejidad y la interdependencia de las tareas influye en la eficacia del grupo. Generalizando podemos decir que las tareas pueden ser simples o complejas. Las tareas complejas son aquellas que tienden a ser novedosas o no rutinarias. Las simples son rutinarias y estandarizadas. Podríamos establecer la hipótesis de que cuanto más compleja sea la tarea, más se beneficiará el grupo con la discusión entre los miembros sobre métodos de trabajo alternativos. Si la tarea es simple, los miembros del grupo no necesitan discutir tales alternativas. Pueden apoyarse en procedimientos operativos estandarizados para realizar el trabajo. De forma similar, si hay un alto grado de interdependencia entre las tareas que deben desempeñar los miembros del grupo, necesitarán interactuar más. Por consiguiente, la comunicación efectiva y niveles de conflicto mínimos deberían ser más relevantes para el rendimiento del grupo cuando las tareas son interdependientes.

Estas conclusiones son consistentes con lo que sabemos sobre la capacidad de procesamiento de la información e incertidumbre. Las tareas que ofrecen alta incertidumbre (aquellas que son complejas e interdependientes), requieren más procesamiento de información. Esto, a su vez, da más importancia a los procesos de grupo. Así que sólo porque un grupo se caracterice por una comunicación pobre, un liderazgo débil, altos niveles de conflicto, etc. no significa necesariamente que tendrá un bajo rendimiento. Si las tareas del grupo son simples y requieren poca interdependencia entre los miembros, el grupo aún puede ser eficaz.

4.3. Consideraciones generales sobre los equipos de trabajo

Equipos y equipos de trabajo son términos populares en los círculos directivos estos días. El planteamiento de equipos para dirigir las organizaciones está teniendo impactos diversos e importantes. Los equipos prometen ser una piedra angular de la dirección progresista para el futuro previsible. De acuerdo con el experto en dirección Peter Drucker, la organización del futuro tendrá menos niveles jerárquicos, estará basada en la información y estará organizada en torno a equipos.

Equipos *versus* grupos

Los grupos y los equipos no son la misma cosa. Partiendo del concepto de grupo establecido anteriormente como dos o más personas que interactúan para lograr sus objetivos., podemos definir los grupos de trabajo como un grupo que interactúa fundamentalmente para compartir información y tomar decisiones que le ayude a cada miembro a rendir dentro de su área funcional. Los grupos de trabajo no tienen la necesidad de comprometerse en el trabajo colectivo con un esfuerzo conjunto, por lo que normalmente el resultado final del grupo será simplemente la suma de las contribuciones individuales de los componentes del grupo. Sin embargo, los *equipos de trabajo* están constituidos por personas cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un rendimiento mayor que la suma de sus contribuciones individuales, generando sinergias positivas a través del esfuerzo coordinado. Están compuestos por 10 a 12 empleados que planifican y programan su trabajo y establecen los procedimientos de control colectivo sobre el ritmo de trabajo, toman decisiones operativas y ejecutan acciones sobre los problemas. Estos equipos pueden llegar incluso a seleccionar a sus componentes y evaluar su rendimiento.

De diversos estudios realizados a partir de encuestas a personas que han pertenecido a equipos de trabajo se han extraído ocho atributos de los equipos de alto rendimiento:

1. *Liderazgo participativo*. La creación de interdependencia mediante la cesión de poder, aumento de la libertad y el servicio a otros.
2. *Responsabilidad compartida*. El establecimiento de un ambiente en el cual todos los miembros del equipo se sienten tan responsables como el directivo de la performance de la unidad de trabajo.

3. *Alineación sobre el propósito.* El tener un sentido de un propósito común en cuanto a por qué existe el equipo y la función que desempeña.
4. *Buena comunicación.* Creación de un clima de confianza y una comunicación honesta y abierta.
5. *Orientación al futuro.* Consideración del cambio como una oportunidad para el crecimiento.
6. *Orientación a la tarea.* Mantenimiento de las reuniones centradas en los resultados.
7. *Talentos creativos.* La aplicación de los talentos y creatividad individuales.
8. *Respuesta rápida.* Identificación y acción sobre las oportunidades.

En definitiva, los directivos esperan que los equipos sean mucho más que simplemente una colección de empleados con una identidad y propósito común.

Tipos de equipos

En función del propósito para el que son creados, los equipos de trabajo deberán enfrentarse con distintos retos. Podemos distinguir los siguientes tipos:

- *Equipos de asesoramiento.* Se crean con el objetivo de ampliar la base de información para la decisión directiva. Los círculos de calidad, son uno de los principales ejemplos porque facilitan sugerencias para la mejora procedentes de los trabajadores de producción o servicios que se han ofrecido voluntarios para formar el círculo. Ejemplos de equipos de asesoramiento son los comités y las juntas.
- *Equipos de producción.* Son responsables de la realización de las operaciones día a día. Equipos de ensamblado, cuadrillas de fabricación, equipos de mineros, tripulaciones en los aviones, grupos de procesamiento de datos, cuadrillas de mantenimiento, etc.
- *Equipos de proyecto.* Los proyectos requieren una resolución creativa de los problemas, a menudo implicando la aplicación de conocimiento especializado. Algunos requieren un alto grado de coordinación entre las subunidades organizativas porque se abarcan varias funciones para concluir un determinado proyecto. Por otro lado, otros equipos interactúan menos

con otras unidades de trabajo porque son relativamente autosuficientes. Un ejemplo podría ser un equipo de bioquímicos de investigación farmacéutica o los equipos de planificación de arquitectos e ingenieros.

- *Equipos de acción.* En este tipo de equipos se combina una alta especialización con una alta coordinación. Ejemplos podrían ser, un equipo de fútbol, un equipo de cirugía en un hospital, un grupo musical, equipos de negociación de contratos laborales, un equipo antiterrorista de la policía...

Esta tipología de los equipos de trabajo es dinámica y cambiante, no es estática y de hecho, algunos equipos evolucionan de un tipo a otro. Así por ejemplo, en una empresa puede ocurrir que lo que empezó como un equipo de proyecto para un nuevo producto, se convierta luego en un equipo de acción cuando una vez planeados la nueva línea de productos y las instalaciones necesarias, se pase a construir y poner en marcha esas instalaciones.

4.4. Características de los equipos de alto rendimiento

Los conocimientos anteriores sobre los procesos de grupo nos pueden ayudar a crear equipos más eficaces o de alto rendimiento.

Tamaño de los equipos de trabajo

Los mejores equipos de trabajo tienden a ser pequeños, puesto que los miembros del grupo tienen problemas a la hora de interactuar constructivamente y ponerse de acuerdo. Los grupos grandes por lo general no pueden lograr la misma cohesión, compromiso y responsabilidad compartida necesaria para lograr un alto rendimiento que los pequeños. Así pues, a la hora de diseñar equipos eficaces es conveniente no superar la docena de persona.

Habilidades de los miembros

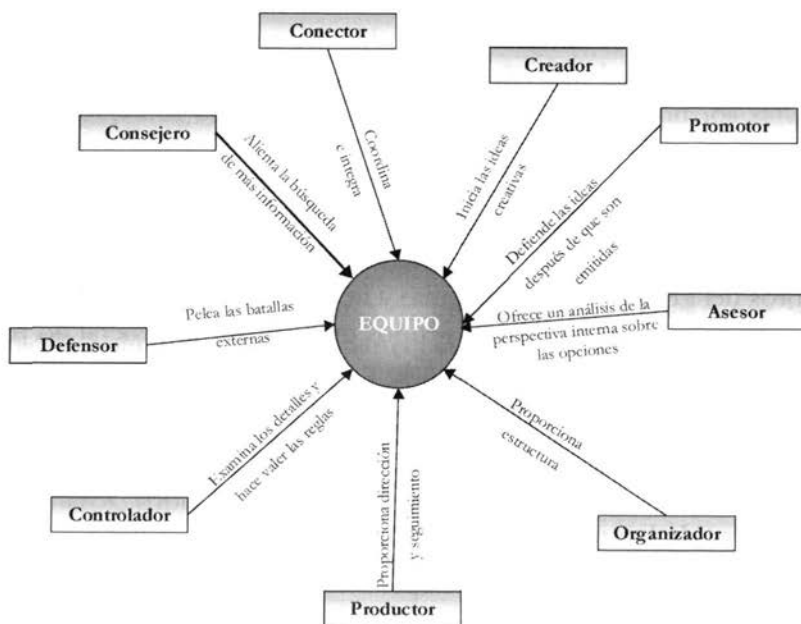
Los equipos eficaces necesitan contar con personas que desarrollen las siguientes habilidades: experiencia técnica, habilidades de resolución de problemas y de toma de decisiones y habilidades interpersonales. Su adecuada combinación es crucial para que el equipo funcione, aunque no es necesario

que los equipos tengan funcionando todas estas habilidades complementarias desde el principio.

Distribución de roles y fomento de la diversidad

Los equipos de alto rendimiento son aquellos compuestos por personas diversas que se ajustan a distintos roles necesarios para que el equipo funcione. Existen nueve roles que deben cubrirse para que un equipo sea exitoso (véase figura 4.4). Por ello, es fundamental seleccionar a personas que asuman cada uno de esos papeles sobre la base de sus habilidades y preferencias. Así pues, los directivos necesitan entender las fortalezas individuales que cada persona puede proporcionar al equipo, seleccionar a los miembros teniendo en cuenta dichas fortalezas y distribuir las tareas que se ajusten a las preferencias y habilidades de los individuos.

Figura 4.4 Roles clave en los equipos



Fuente: Robbins (1997)

El compromiso con un propósito común

Los equipos eficaces tienen un compromiso común y significativo que proporciona la dirección, el impulso y el compromiso de los miembros. De hecho, los miembros de los equipos de alto rendimiento invierten mucho tiempo y esfuerzo en la discusión, formación y acuerdo sobre el propósito que les pertenece tanto colectiva como individualmente. Este propósito común, cuando es aceptado por el equipo proporciona la dirección que les sirve de guía.

Establecimiento de objetivos específicos

Los equipos exitosos traducen su propósito común en objetivos específicos, mensurables y realistas. Estos objetivos específicos facilitan una clara comunicación y, al mismo tiempo, ayudan a los equipos a mantenerse orientados hacia los resultados.

Liderazgo y estructura

Los miembros de un equipo deben estar de acuerdo en quién va a hacer qué y asegurarse de que todos los miembros contribuyan equitativamente para compartir la carga de trabajo. Además, el equipo necesita determinar la forma en que se establecerán los horarios, qué habilidades deberán ser desarrolladas, cómo resolverá el grupo sus conflictos y cómo tomará y modificará las decisiones. Ponerse de acuerdo sobre las especificaciones del trabajo y cómo se ajustarán para integrar las habilidades individuales requiere de un liderazgo y estructura de equipo.

La holgazanería social y la responsabilidad

Los equipos de alto rendimiento hacen que sus miembros se sientan responsables de forma individual y en conjunto de los propósitos, objetivos y métodos del equipo, por lo que la tendencia a la holgazanería social es mínima.

Evaluación del desempeño y sistemas de recompensa adecuados

La evaluación y los sistemas de recompensas tradicionales, orientados al individuo, deben ser modificados para reflejar el desempeño del equipo. Así pues, la dirección debe implantar evaluaciones basadas en el grupo, la participación en las ganancias, los incentivos grupales, y otras modificaciones de los sistemas de recompensas para reforzar el esfuerzo y el compromiso del grupo.

Desarrollo de una confianza mutua

Los equipos de alto rendimiento se caracterizan por poseer una gran confianza mutua entre los miembros. Es decir, se cree en la capacidad e integridad de cada uno de los componentes.

LECTURA COMPLEMENTARIA

LOS EQUIPOS Y LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

Una de las características centrales de la gestión de la calidad total (GCT) es el uso de equipos. Pero, ¿por qué los equipos son una parte esencial de la GCT? La esencia de la GCT es la mejora continua de los procesos y la participación del empleado es un elemento clave en la mejora de dichos procesos. En otras palabras, la GCT requiere que la dirección aliente a los empleados a compartir sus ideas y a actuar de acuerdo con lo que sugieren. Para que los procesos y técnicas de la GCT sean entendidos o aplicados, debe hacerse a través de equipos de trabajo, ya que dichos procesos y técnicas requieren de altos niveles de comunicación, relación, coordinación y adaptación. Requieren, por tanto, de un ambiente que sólo puede ser creado por equipos de trabajo de alto rendimiento.

Los equipos proporcionan el vehículo natural para que los empleados compartan sus ideas y apliquen las mejores. Como señaló un especialista en GCT, cuando tu sistema de medición te dice que los procesos están fuera de control, se necesita de un equipo de trabajo para dar una solución estructurada al problema. A la hora de diseñar un equipo de solución de problemas de calidad, se deben considerar cinco aspectos: (1) los equipos deberían ser lo suficientemente pequeños como para ser eficientes y eficaces; (2) sus miembros deberían contar con las habilidades adecuadas; (3) tener suficiente tiempo para trabajar; (4) tener la suficiente autonomía para resolver los problemas y llevar a cabo las acciones correctoras; y (5) tener un "líder" cuyo trabajo consiste en resolver las dificultades que puedan surgir.

Las reuniones, el debate de ideas y la toma de más responsabilidades por parte de los equipos son la piedra angular del sistema. Perno no se puede convertir automáticamente a los trabajadores de a pie en expertos capaces de gestionar su propio trabajo o en comunicadores natos, que puedan sacar todo el partido de sus iniciativas. La formación de la plantilla es fundamental para que la empresa trabaje en equipo. Son muchas las empresas que enseñan a sus trabajadores temas tales como el modo de superar las barreras de la comunicación del desarrollo de la habilidad de escuchar o dialogar en situaciones difíciles.

Así pues, el trabajo en equipo es como un coche de fórmula 1: se puede ir deprisa y llegar muy lejos, pero mantenerlo es difícil. Las grandes empresas fomentan que sus empleados trabajen codo con codo y aseguran que es muy rentable, aunque difícil.

BIBLIOGRAFÍA

- KREITNER, R. Y KINIKI, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. McGraw-Hill. Madrid.
- MULLINS, L. J. (1992) *Hospitality management: A human resources approach*. Pitman Publishing. Londres.
- ROBBINS, S. P. (1997). *Essentials of organizational behavior*. Quinta edición. Prentice-Hall International, Inc. Nueva Jersey.
- ROBBINS, S. P. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. Sexta edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.

DIRECCIONES DE INTERÉS EN LA RED

<http://www.prenhall.com/robbinsorgbeh>

<http://www.prenhall.com/greenob>

<http://www.monografias.com/trabajos/retrabequipo.shtml>

COLECCIÓN
MANUALES DOCENTES UNIVERSITARIOS

**LA COMUNICACIÓN
Y LA TOMA DE
DECISIONES
EN GRUPO**



INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

5.1. Consideraciones generales sobre la comunicación

5.2. El proceso de comunicación

5.3. Bases de la comunicación

5.4. La toma de decisiones en grupo

CASO DE DISCUSIÓN

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

¿Puede un malentendido significar literalmente la diferencia entre la vida y la muerte? En el sector de la aviación sí. Son muchos los desastres aéreos que han tenido como causa problemas de comunicación tal y como muestra el siguiente ejemplo.

El peor desastre de la aviación de la historia ocurrió en 1977 en la nublada isla de Tenerife, una de las siete islas Canarias. El capitán del vuelo de la KLM pensó que el controlador de tráfico aéreo le había permitido despegar. Pero el controlador pensó sólo darle instrucciones de salir. Aunque el lenguaje hablado entre el capitán de la línea holandesa KLM y el controlador español era el inglés, la confusión se creó por los acentos y la terminología inadecuada. En la pista de aterrizaje, el Boeing 747 de la KLM golpeó al 747 de la Pan Am muriendo 583 personas.

OBJETIVOS

- Definir en qué consiste la comunicación.
- Analizar cuáles son las bases de la comunicación organizativa.
- Describir cuáles son las ventajas y desventajas de la toma de decisiones en grupo.

5.1. Consideraciones generales sobre la comunicación

Definición y función de la comunicación

La comunicación consiste en la transferencia de significado y la comprensión de dos personas entre sí. Es la forma de llevar con nuestras ideas esos pensamientos, sentimientos y valores a los demás. Por ello, la comunicación es una fuente de comprensión entre las personas para que puedan compartir sus sentimientos y conocimientos.

Los significados no se transfieren sino que los receptores del mensaje crean su propio significado a partir de las señales sensoriales de entrada. Por tanto, la percepción del mensaje por parte del receptor tiene una gran importancia. La comunicación debe incluir tanto la transferencia como la comunicación de significado.

No podemos “no comunicar”, pues cada palabra, acción, silencio u omisión transmite un significado. Por tanto, la comunicación se realiza en el momento en que alguien deduce (percibe) un significado de nuestras acciones u omisiones.

Se pueden destacar cuatro funciones de la comunicación, ninguna de las cuales puede ser considerada más importante que otra cuando el objetivo es que se genere un alto rendimiento.

- *Control.* La organización posee una jerarquía de autoridad y normas. Cuando se exige que los empleados comuniquen primero las quejas a su jefe inmediato, que se ajusten a la descripción de su puesto, o que obedezcan las políticas de la compañía, la comunicación está efectuando una función de control. Al igual que la comunicación formal, la informal también regula la conducta.
- *Motivación.* La comunicación esclarece a los empleados lo que deben hacer, la eficacia con la que lo están llevando a cabo y qué medidas tomar para mejorar el rendimiento en caso de que éste sea insatisfactorio. Todo ello según vimos anteriormente favorece la motivación. El establecimiento de objetivos, la retroalimentación sobre el progreso en la consecución de las metas y el reforzamiento del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren la comunicación.
- *Expresión emocional.* Para muchos empleados, su grupo de trabajo constituye la principal fuente de interacción social. Así pues, la comunicación

permite la expresión emocional de sentimientos y, por tanto, la satisfacción de las necesidades sociales.

- **Información.** La comunicación proporciona la información que necesitan los individuos y los grupos para tomar decisiones, pues proporciona datos para identificar los problemas y las posibles alternativas para superarlo.

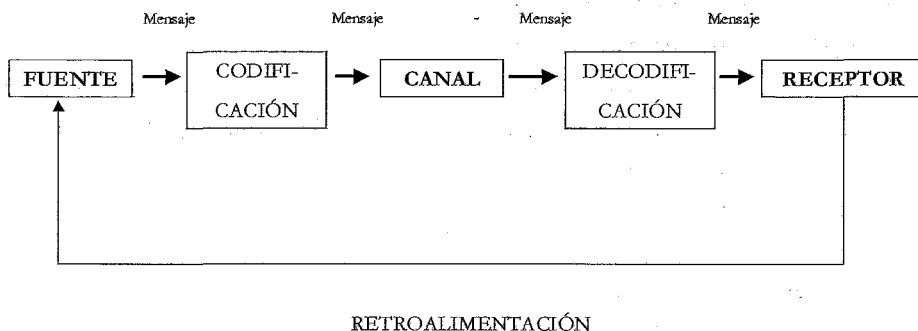
5.2. El proceso de comunicación

La comunicación puede considerarse como un proceso o flujo. Los problemas de comunicación ocurren cuando hay desviación o bloqueos en esos flujos en el cual podemos distinguir siete componentes:

- * El *emisor* (la fuente) inicia un mensaje al codificar un pensamiento. La codificación del mensaje depende de la habilidad del emisor para hablar, escribir, y razonar. La eficacia global de la comunicación también depende de otros factores: las actitudes (ideas preconcebidas); el conocimiento (no podemos comunicar algo que no sabemos, y si nuestro conocimiento es demasiado vasto quizás el receptor no entienda el mensaje); y la posición en el sistema cultural (creencias y valores individuales).
- * El *mensaje* es el producto físico de la codificación. Así por ejemplo, cuando hablamos el mensaje es el discurso que decimos, cuando escribimos es el escrito, cuando pintamos es la pintura, cuando gesticulamos los movimientos de nuestros brazos o cara, etc.
- * El *canal* es el medio a través del cual se transmite el mensaje. Es elegido por el emisor quien debe determinar si utiliza uno formal o informal. Los canales formales son establecidos por la organización y transmiten mensajes referentes a las actividades relacionadas con el trabajo. Suelen seguir la red de autoridad formal de la empresa. Otras modalidades de mensajes, entre ellas las de índole personal o social, siguen los canales informales existentes en la organización.
- * El *receptor* es el objetivo al cual se dirige el mensaje. Antes de que el mensaje sea recibido, ha de ser traducido a una forma inteligible para el receptor. Se trata de la decodificación del mensaje. Del mismo modo que el emisor, el receptor se ve limitado por sus habilidades para escuchar, leer, y razonar; así como por sus actitudes, conocimiento y sistema sociocultural.
- * El *nexo final* es el circuito de retroalimentación. Si una fuente de comunicación decodifica el mensaje codificado por ella, y el mensaje es puesto

de nuevo en el sistema, tendremos entonces una retroalimentación: una comprobación de la eficacia, respecto a la comprensión, con la que se ha transmitido el mensaje.

Figura 5.1. El proceso de comunicación



Fuentes de distorsión

La mayor parte de los siete componentes del modelo de comunicación pueden crear distorsión y, por tanto, pueden dar lugar a que el mensaje decodificado por el receptor rara vez coincida con el que deseaba transmitir el emisor.

Si el emisor realiza la codificación con poco cuidado, el mensaje quedará distorsionado. La naturaleza del mensaje puede provocar distorsión, al igual que una elección inadecuada de símbolos y la confusión en cuanto al contenido de los mismos. El canal tiene la capacidad de distorsionar si no se escoge el idóneo o si el nivel de ruido es alto. Los prejuicios, el conocimiento, y las habilidades perceptuales tanto del emisor como del receptor; así como el cuidado puesto por el receptor en la decodificación, son factores que pueden hacer que el mensaje se interprete de manera diferente a la deseada por el emisor.

5.3. Bases de la comunicación

Un conocimiento de la comunicación requiere de un entendimiento básico de algunos conceptos fundamentales. A continuación analizaremos los

patrones de flujo de la comunicación, compararemos las redes formales y las informales, describiremos la importancia de la comunicación no verbal, consideraremos cómo se seleccionan los canales de comunicación y resumiremos las principales barreras a la comunicación.

Direcciones de la comunicación

La comunicación dentro de la organización puede fluir en dirección vertical o lateral. La dimensión vertical puede a su vez dividirse en comunicación ascendente y descendente.

La comunicación ascendente

Fluye hacia un nivel superior en el grupo u organización. Sirve para: suministrar retroalimentación a los niveles superiores, darles a conocer el progreso en la obtención de las metas así como los problemas actuales, y para averiguar cómo mejorar las cosas. Como ejemplos pueden citarse: preparación de informes sobre el rendimiento realizados por los directivos para que los estudie la dirección media y alta, buzones de sugerencias, encuestas sobre actitudes, discusiones entre superior y subordinado...

La comunicación descendente

Se trata de la comunicación que fluye de un nivel determinado hacia otro inferior. La utilizan los líderes de grupos y los gerentes para: asignar metas, dar instrucciones sobre las tareas, dar a conocer políticas y procedimientos, señalar problemas que deben ser corregidos, y ofrecer retroalimentación sobre el rendimiento. No necesariamente ha de ser oral o un contacto directo, sino por ejemplo cartas dirigidas a los empleados para notificarles una nueva política... Su problema central consiste en la filtración. Cuantos más sean los niveles, mayores probabilidades habrá de que parte considerable de la información originaria se pierda o sufra una deformación sustancial. Pero se atenúa enormemente si se recurre a la retroalimentación proporcionada por la comunicación ascendente.

La comunicación horizontal

Se da cuando la comunicación tiene lugar entre miembros de un mismo grupo de trabajo, entre los integrantes de grupos de trabajo del mismo nivel, entre directivos de un mismo nivel, o entre personal horizontalmente equivalente. Normalmente es necesaria para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación. A veces se crea de modo informal para acortar los circuitos de la jerarquía vertical y acelerar la acción y en este sentido son beneficiosos los canales laterales, pero puede ocasionar conflictos por el hecho de omitir los canales verticales formales: cuando los miembros prescinden de los superiores para salirse con la suya, o cuando los jefes se enteran que, sin su autorización, se han tomado decisiones o emprendido acciones.

Las redes de comunicación

Son los canales por los que fluye la comunicación. Pueden ser formales o informales. Las redes formales son normalmente verticales, siguen la cadena de autoridad y están limitadas a las comunicaciones relacionadas con el trabajo. Pero, además de la comunicación formal, existe un sistema informal por el que la información fluye a través de rumores.

En un estudio realizado hace más de 30 años sobre 67 gerentes de empresas pequeñas, se mostró que:

- Pese a ser el rumor una fuente importante de información, apenas el 10% de los ejecutivos actuaban de enlace (pasaban información a más de una persona). Por ejemplo, cuando un ejecutivo determinó dejar su empresa, aunque el 81% de sus colegas lo sabían apenas el 11% transmitió esa información.
- La información relacionada con acontecimientos de interés general tendía a fluir entre los principales departamentos funcionales más que en su interior.
- No había evidencia de que miembros de un grupo determinado hicieran normalmente de enlace, sino más bien, que distintos tipos de información pasaban a través de distintas personas de enlace.

Otro estudio realizado sobre los empleados, tanto de bajo como de alto nivel, de una pequeña oficina del gobierno estatal de EE.UU. obtuvo como resultado que:

- Apenas el 10% actuaban de enlace.
- El flujo de información en la oficina se realizaba en el interior de los grupos funcionales más que entre ellos. Y es que los gerentes quizás sentían mayor presión para mantenerse informados y, por tanto, cultivaban otras amistades fuera de su grupo funcional.
- Un grupo constante de individuos servía de enlace para transmitir información, al contrario que en el estudio anterior.

La información que fluye a través de rumores es exacta en un 75% de los casos. Los rumores tienen como mínimo cuatro propósitos:

- Estructurar y reducir la ansiedad.
- Interpretar la información escasa o fragmentada.
- Servir de vehículo para organizar a los miembros de un grupo y posiblemente a los extraños, en coaliciones.
- Y dar a conocer el estatus o poder del emisor.

Los rumores nacen ante situaciones que son importantes para nosotros, en las que hay ambigüedad y ante circunstancias que provocan ansiedad. A menudo las situaciones de trabajo contienen esos tres elementos, lo que explica por qué los rumores florecen en las empresas (por ejemplo, en cuanto al nombramiento de los nuevos jefes, relocalización de oficinas y realineaciones de asignación de tareas). Además, los rumores persisten hasta que se cumplan los deseos y expectativas causantes de la incertidumbre en que se basan o hasta que se atenúe la ansiedad.

Por tanto, los rumores pueden ser utilizados para que los gerentes identifiquen las cuestiones confusas que los empleados juzgan importantes y causantes de ansiedad. Además, dado que parece ser que los rumores son transmitidos por sólo un pequeño conjunto de personas (aproximadamente 10%), la dirección puede predecir el patrón de flujo de los rumores, intentado determinar qué individuos van a considerar relevante una información determinada. Por otra parte, la gerencia no puede eliminar por completo los rumores. Lo que sí puede es reducir al mínimo sus consecuencias negativas al limitar su alcance e impacto. Para ello se recomienda:

- Anunciar un horario para tomar decisiones importantes.
- Explicar las decisiones y conductas que pudieran parecer incongruentes o secretas.

- Dar a conocer los riesgos, tanto positivos como negativos, de las decisiones actuales y de los planes futuros, etc.
- Discutir abiertamente la peor posibilidad. No hay nada que provoque tanta ansiedad como las suposiciones irrealistas que no se comentan.

La comunicación no verbal

No hay una explicación completa de la comunicación si no se incluyen los mensajes no verbales, es decir, los mensajes transmitidos a través de los movimientos corporales, las entonaciones y el énfasis que damos a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre emisor y receptor.

- *Movimientos corporales.* Gestos, configuraciones faciales y otros movimientos del cuerpo. Así por ejemplo, levantamos las cejas para expresar incredulidad, o miramos el reloj continuamente cuando queremos terminar una conversación. Aunque no hay una interpretación unánime de esos movimientos, el lenguaje corporal enriquece y, a menudo, complica la comunicación verbal.
- *Entonación.* Puede cambiar el significado de un mensaje, pues un tono suave y sereno produce un significado distinto al de una entonación áspera y con un énfasis fuerte en la última palabra.
- *Expresión facial.* Un rostro adusto y una sonrisa significan cosas totalmente distintas. Las expresiones faciales junto con las entonaciones, pueden mostrar arrogancia, agresividad, miedo, timidez u otras características que nunca se advertirían si uno leyese una transcripción de lo que se dijo.
- *La distancia física.* La manera en que los individuos se acercan o alejan a la hora de comunicarse también tiene un significado. Lo que se considera como distancia adecuada depende de las normas culturales de cada país. Así por ejemplo, lo que es una distancia normal en una relación de negocios en los países latinos puede ser considerado como íntima en muchas otras partes del mundo. Si alguien se acerca a usted más de lo que considera apropiado puede sentirse agredido, y si se separa más de lo debido puede ser interpretado como un gesto de desinterés o desagrado.

Hay que estar atentos a estos factores, particularmente porque pueden ayudarnos a descubrir contradicciones. Por ejemplo, el jefe puede que esté disponible para hablar contigo sobre tu solicitud de aumento de sueldo, pero

puede haber señales no verbales que te sugieran que no es la ocasión más apropiada.

Barreras a la comunicación

A parte de las interferencias que puedan producirse durante el proceso de comunicación y que la dificultan, existen otras barreras que obstaculizan la realización de una comunicación efectiva. Entre las más importantes destacan:

- *Filtración.* La filtración hace referencia a la manipulación de la información por parte del emisor con el objeto de que sea vista más favorablemente por el receptor. Por ejemplo, cuando el subordinado le dice a su jefe lo que él cree que el jefe debe oír, está filtrando la información. Esto sucede muy a menudo en las empresas: antes de que la información llegue a los ejecutivos de rango superior va siendo condensada y sintetizada por sus subordinados en función de sus intereses y percepciones de lo que es importante. El principal determinante de la filtración es el número de niveles existente en la estructura de una corporación.
- *Percepción selectiva.* Los receptores ven y oyen de modo selectivo sobre la base de sus necesidades, motivaciones, experiencia, educación y otras características personales. También proyectan sus intereses y expectativas personales en la comunicación al ir la decodificando.
- *Emociones.* El estado de ánimo del receptor en el momento en que le llega un mensaje incidirá en la interpretación de éste. Las emociones extremas, gozo y depresión, fácilmente obstaculizan una buena comunicación.
- *Lenguaje.* Las palabras significan cosas distintas para personas distintas. La edad, la escolaridad y el sistema cultural son tres de las variables más obvias que inciden en el lenguaje que utiliza el sujeto y en las definiciones que damos a las palabras. Esto afecta por igual al emisor y al receptor. Los emisores tienden a suponer que las palabras que utilizan tienen el mismo significado para ellos y para el receptor y, como no es así, se originan dificultades en la comunicación.

Alternativas para mejorar la comunicación

- *Retroalimentación.* Muchos problemas de la comunicación se deben a malentendidos e interpretaciones incorrectas. Tienden a presentarse con

menor frecuencia si uno se cerciora de que la retroalimentación se usa en el proceso de comunicación. Si preguntamos a un receptor “¿entiendes lo que te dije?”, la respuesta representará una retroalimentación, pero no perfecta. El emisor puede formar una serie de preguntas conexas con el mensaje, a fin de averiguar si se recibió tal como él deseaba. Mejor aún puede pedirle al receptor que repita el mensaje con sus propias palabras. La retroalimentación presenta así mismo otras formas más sutiles: comentarios generales hechos por el receptor, procesos y premios de la organización (por ejemplo, evaluaciones de rendimiento, revisiones de sueldo y decisiones sobre promociones), etc.

- *Simplificar el lenguaje.* Como el lenguaje puede ser una barrera, el emisor tiene la obligación de simplificar su lenguaje y tener en cuenta a los destinatarios del mensaje, de modo que el lenguaje sea compatible con los receptores. En este sentido, los vocabularios especializados (jergas) facilitan la comprensión cuando se utiliza con personas de un grupo que hablan ese “idioma”, pero puede provocar innumerables problemas al emplearse fuera de ese grupo.
- *Escuchar activamente.* Cuando alguien habla, nosotros oímos; pero muchas veces no escuchamos. Escuchar es la búsqueda activa de significado, mientras que oír es algo pasivo. Muchos de nosotros no sabemos escuchar ya que es difícil. Casi siempre proporciona mayor satisfacción tener la iniciativa, escuchar cansa más que hablar al requerir concentración absoluta. La escucha activa mejora cuando el receptor trata de ponerse en el lugar del emisor. Otras recomendaciones para aprender a escuchar son: dejar hablar, hacer que el hablante se sienta cómodo, mostrar al hablante que se quiere escuchar, eliminar las distracciones, hacer preguntas...
- *Controlar las emociones.* Sabemos por experiencia personal que las emociones pueden oscurecer y distorsionar mucho la transmisión de significado. Lo mejor es aplazar la comunicación explícita hasta que recobremos la compostura.

5.4. La toma de decisiones en grupo

Una de las aplicaciones más obvias de los conceptos de comunicación se encuentra en el área de la toma de decisiones en grupo. Las decisiones de grupo requieren la transmisión de mensajes entre los miembros, y la eficacia

de este proceso de comunicación tendrá un impacto significativo en la calidad de las decisiones del grupo.

La toma de decisiones en grupo se realiza ampliamente en las organizaciones, pero ¿implica esto que las decisiones de grupo son preferibles a las individuales? La respuesta a esta cuestión depende de diversos factores. Vamos a empezar considerando las ventajas y las desventajas de la toma de decisiones en grupo.

Ventajas de los grupos

- Información y conocimiento más completo. Los grupos pueden unir información y habilidades de los distintos componentes del grupo.
- Aumento de la diversidad de puntos de vista. Esto nos brinda la oportunidad de tener más enfoques y de disponer de más alternativas.
- Mayor aceptación de una solución. Si en la decisión participan los que serán afectados por ella habrá una mayor probabilidad de que la acepten y hagan que otros también la acepten.
- Los grupos tienen el potencial para emplear la división del trabajo, ya que algunas tareas de la toma de decisiones podrían ser delegadas a una parte de los miembros del grupo.
- El hecho de estar en un grupo tiende a motivar e inspirar a los miembros del grupo. Por tanto, puede dar lugar a un aumento de las contribuciones individuales. Además, hay premios sociales por hacer una contribución importante: admiración, elogios...

Desventajas de los grupos

- Lentitud. Se requiere tiempo para reunir a un grupo y la interacción que se realiza una vez reunido el grupo resulta a veces ineficiente. Dado el tiempo y la energía que puede consumir las reuniones de grupo, normalmente se aconseja reservar la toma de decisión en grupo para las decisiones importantes que requieran soluciones de calidad y no urgentes.
- Presiones de conformismo. El deseo que tienen los miembros de ser aceptados y considerados un elemento positivo propicia la disolución de las discrepancias, con lo que se favorece el conformismo entre las diversas perspectivas.

- Dominio de unos cuantos. Si la coalición dominante se compone de personas de capacidad baja y mediana, mermará la eficacia global del grupo. Además hay que tener en cuenta que si un miembro con estatus bajo dentro del grupo propone una solución objetivamente válida, ésta podría ser rechazada.
- Responsabilidad ambigua. En una decisión colectiva, se diluye la responsabilidad de los miembros.
- Por último habría que tener en cuenta otros dos elementos: pensamiento de grupo (los grupos altamente cohesivos pueden restringir el número de alternativas) y tendencia inicial del grupo (los grupos pueden polarizarse hacia puntos de vista extremos: esto puede dar lugar a que se asuma un mayor riesgo o una mayor cautela por parte del grupo y a una mayor hostilidad y conflicto entre los miembros con posiciones contrarias).

Atendiendo a la exactitud, las decisiones de grupo tenderán a ser más exactas. En general, los grupos suelen alcanzar mejores decisiones que el individuo promedio en el grupo. No obstante, rara vez superan a la del mejor integrante. Si la eficacia de las decisiones se define por su rapidez, el individuo es superior. Si la creatividad es importante, los grupos tienden a ser mejores que el individuo. Y cuando la eficacia significa grado de aceptación que consigue la solución definitiva, el grupo resulta más adecuado. Sin embargo, la eficacia no puede ser considerada sin evaluar al mismo tiempo la eficiencia. La toma de decisiones en grupo requiere más horas de trabajo que si una persona abordase el mismo problema. Las excepciones tienden a estar representadas por aquéllos en que, para lograr niveles semejantes de aportaciones diversas, el individuo ha de dedicar mucho tiempo analizando los archivos y hablando con la gente. Al decidir si se recurre a ellos, antes es preciso evaluar si una mayor eficacia justifica la pérdida de eficiencia.

Dos cuestiones relacionadas con la toma de decisiones en grupo han recibido una considerable atención por parte de los investigadores del C.O. Como veremos, estos dos fenómenos tienen el potencial de afectar a la habilidad del grupo para la evaluación de alternativas de forma objetiva y llegar a decisiones de calidad. Estos fenómenos son:

Pensamiento de grupo

Alguna que otra vez hemos sentido el impulso de tomar la palabra en una reunión, pero nos hemos contenido. Ello puede deberse a la timidez. Pero también es posible que hayamos sido víctima del “pensamiento de grupo”. Cuando los miembros de un grupo ansían tanto lograr unanimidad que la norma consenso se sobrepone a la evaluación realista de otros cursos de acción y a la expresión de opiniones desviadas, minoritarias, o poco populares. Entre los síntomas más frecuentes de este fenómeno hay que destacar:

1. Los miembros del grupo racionalizan la resistencia y las ajustan a sus suposiciones.
2. Los miembros aplican presiones directas a los que momentáneamente manifiestan dudas sobre algunas de las opiniones del grupo o ponen en tela de juicio la validez de los argumentos que apoyan las opciones sostenidas por la mayoría.
3. Los miembros que tienen dudas o que sostienen puntos de vista diferentes tratan de no desviarse de lo que parece ser el consenso, manteniendo en silencio sus dudas e incluso minimizando para sí la importancia de las mismas.
4. Parece haber una ilusión de unanimidad. Si alguien no habla, se da por sentado que está totalmente de acuerdo.
5. Ciertos miembros apoyan y defienden pensamientos del director de la misma forma que un guardaespaldas protege la seguridad personal de un líder.

¿Son todos los grupos igualmente vulnerables al pensamiento de grupo? En cuanto a esto hay que decir que los investigadores se han centrado en tres variables moderadoras -la cohesión, el comportamiento de su líder y el aislamiento respecto a las personas ajenas al grupo- pero los descubrimientos no han sido consistentes. En este sentido las conclusiones más válidas que podemos hacer son: (1) los grupos altamente cohesivos presentan un nivel más alto de discusión e información, pero no está claro si desaniman a disentir; (2) los grupos con líderes imparciales animan a sus miembros a generar y comentar más soluciones alternativas; (3) los líderes evitarán expresar una solución inicial preferida en la discusión del grupo debido a que esto tiende a limitar el análisis crítico y a incrementar significativamente la probabilidad de que el grupo adoptará esta solución como la elección final;

y (4) el aislamiento del grupo da lugar a que se generen y evalúen menos alternativas.

Tendencia inicial de grupo

Al comparar las decisiones colectivas con las individuales de los integrantes de un grupo, se observa que, en general, las decisiones colectivas son más arriesgadas. Además, algunas veces son más conservadoras. Lo que sucede es que la discusión da origen a un cambio significativo en las actitudes de los miembros hacia una postura más extremista en la dirección a la que ya tendían. Por tanto, los conservadores se tornan más cautelosos y los más agresivos corren mayores riesgos.

Puede considerarse como un caso especial del pensamiento de grupo. Depende de la norma dominante antes de la discusión que el cambio en la decisión colectiva sea hacia una mayor cautela o hacia un mayor riesgo.

La evidencia demuestra que hay una mayor tendencia hacia el riesgo que hacia una posición de cautela. La explicación más plausible del cambio hacia el riesgo parece ser que en el grupo se diluye la responsabilidad.

CASO DE DISCUSIÓN

EL DESASTRE DE MAR-AVENTURA

Mar-Aventura era un interesante proyecto empresarial del grupo promotor TOMTOUR, con gran presencia en la industria turística y que con la apertura de dicho parque pretendían diversificar su actividad en el sector, que hasta la fecha se centraba básicamente en la turoperación. El parque temático fue concebido para disfrutar y aprender durante el tiempo de ocio mediante sus diferentes atracciones relacionadas con la vida en los mares ya que las atracciones acuáticas clásicas han sido combinadas con otras atracciones de corte más divulgativo. La idea original del parque era bastante interesante y la viabilidad del proyecto prometía un éxito seguro. Sin embargo, el 22 de junio de 1999, el mismo día de su inauguración oficial, un fallo en la estructura de su atracción principal “la aventura submarina” produjo la muerte de 50 de sus visitantes. Sólo unos días antes de la apertura se producía un intenso debate entre los directivos de Norton Corp. (NC), los fabricantes del conducto de aislamiento del tren subacuático y los directivos de Mar-Aventura acerca de la seguridad de los anillos que precintaban las juntas entre las secciones del conducto submarino. El objetivo original de TOMTOUR era abrir el parque el 1 de enero de 1999. Ya llevaban más de seis meses de retraso, por lo que dentro de la sede central estaban aumentando las presiones para acelerar la inauguración del parque. La razón era que el retraso estaba suponiendo unas pérdidas cuantiosas para la compañía en indemnizaciones a los clientes a los que se les había organizado un viaje que consistía básicamente en el disfrute del parque.

En la tarde del 1 de junio tuvo lugar un contacto telefónico entre NC, Mar-Aventura y el personal de TOMTOUR donde se presentaron una serie de datos por parte de los ingenieros que expresaban su preocupación en relación a la seguridad de los precintos ante las altas vibraciones producidas por el tren eléctrico que circularía en su interior. De acuerdo con Roberto Fernández, un ingeniero jefe de NC, los datos parecían indicar que debería utilizarse otro tipo de precintos. Concretamente, en NC estaban preocupados por si los precintos actuales (mucho más baratos) podrían aguantar cualquiera que fuera el nivel de vibraciones. El índice de vibraciones el día de la inauguración fue 50 veces superior al del día de la prueba piloto, pues confluyeron muchos factores que no se tuvieron en cuenta en dicha prueba.

Al terminar la presentación de los ingenieros, Luis Mejía, el jefe de diseño del proyecto de Mar-Aventura le pregunto a NC sobre la decisión de abrir o no el parque. La apertura no era recomendable según la posición de los ingenieros. Mejía preguntó entonces al ingeniero jefe de Mar-Aventura, Gregorio Hernández, por su decisión en cuanto a la apertura. Aunque Gregorio dijo que estaba contrariado por las recomendaciones de NC, aseguró que no tomaría la decisión de abrir el parque dadas las objeciones del contratista. Mejía hizo sus consideraciones y decidió que los datos presentados no eran concluyentes.

Dada la normativa legal que obliga a los contratistas y promotores de parques de atracciones a probar la seguridad de las atracciones, la afirmación de Mejía sobre la inconclusividad de los datos debería haber sido suficiente para posponer la apertura. Sin embargo, era probable que esta afirmación presionara al director del proyecto José Quesada a solicitar la reunión de un comité para reevaluar los datos. Nada más empezar la reunión, el director general de NC comentó: “tenemos que tomar una decisión directiva”. Estaba claro que la dirección ejecutiva intentaría revocar la decisión de no abrir el parque en la fecha prevista.

Dos ingenieros intentaron hacerse oír cuando los directivos empezaron a discutir entre ellos. Nadie en la dirección parecía querer discutir los hechos, y con miradas frías y poco amistosas hacia los ingenieros se esforzaron por confeccionar una lista de datos que pudiera apoyar la decisión de lanzamiento. Se realizó una votación con solo cuatro de los ejecutivos presentes; los ingenieros fueron excluidos tanto de la discusión como de la votación. Volviendo a la conferencia telefónica, el señor Quesada leyó el razonamiento que apoyaba la apertura del parque y recomendó que ésta se efectuara tal y como estaba programada. TOMTOUR aceptó las recomendaciones a favor de la apertura del parque sin ninguna discusión ni preguntas de comprobación acerca de la seguridad del mismo –la recomendación estaba acorde a sus deseos–. De hecho, TOMTOUR había colocado a NC en una posición en la que estaba forzada a probar que las atracciones eran seguras en lugar de que no lo eran tanto.

CUESTIONES

1. Este caso ilustra un ejemplo clásico de distorsión en la comunicación. ¿Estás de acuerdo? ¿Por qué?
2. ¿Cómo afectó el pensamiento de grupo a la hora de tomar la decisión de abrir el parque?
3. ¿A qué conclusiones llegas tras haber resuelto este caso?

BIBLIOGRAFÍA

- GREENBERG, J. y BARON, R. A. (1997). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. Quinta Edición. Prentice-Hall International Inc. Nueva Yersey.
- KREITNER, R. y KINIKI, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. McGraw-Hill. Madrid.
- MULLINS, L. J. (1992) *Hospitality management: A human resources approach*. Pitman Publishing. Londres.
- ROBBINS, S. P. (1997). *Essentials of organizational behavior*. Quinta edición. Prentice-Hall International, Inc. Nueva Jersey.
- ROBBINS, S. P. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. Sexta edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.

DIRECCIONES DE INTERÉS EN LA RED


<http://www.prenhall.com/robbinsorgbeh>

<http://www.prenhall.com/greenob>

EDITUR

<http://www.editur.es>

COLECCIÓN
MANUALES DOCENTES UNIVERSITARIOS



**EL LIDERAZGO EN
LAS ORGANIZACIONES**



INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

- 6.1. Aproximación al concepto de liderazgo
- 6.2. Teorías sobre las características o rasgos del líder
- 6.3. Teorías sobre el comportamiento del líder
- 6.4. Teorías contingentes o situacionales del liderazgo
- 6.5. Planteamientos recientes sobre el liderazgo

LECTURA COMPLEMENTARIA

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se acepta como una verdad indiscutible que un buen liderazgo es esencial para los negocios, el gobierno y para los innumerables grupos y organizaciones que conforman el modo en que vivimos, trabajamos y nos divertimos. Si el liderazgo es un factor tan importante, la cuestión crítica es: “¿Qué es lo que hace a un gran líder?” Una respuesta fácil es: *grandes seguidores*” Aunque hay algo de cierto en esta respuesta, la cuestión es mucho más compleja como veremos a lo largo del capítulo.

OBJETIVOS

- Definir qué es el liderazgo.
- Estudiar en que consisten las teorías sobre las características del líder.
- Conocer las teorías del comportamiento del líder.
- Saber cuáles son los planteamientos más recientes sobre el liderazgo.

6.1. Aproximación al concepto de liderazgo

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas. La fuente de la influencia puede ser formal, como la que proporciona ocupar un puesto directivo en la organización, puesto que dichas posiciones entrañan cierto grado de autoridad formalmente asignada. Pero no todos los líderes son directivos ni todos los directivos son líderes. El simple hecho de que una organización confiera a sus directivos ciertos derechos no garantiza que sepan dirigir bien. El liderazgo sin una asignación formal, es

capacidad de influir que existe fuera de la estructura formal de la organización, es tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, un líder puede surgir en un grupo por nombramiento formal o informal

La literatura sobre el liderazgo es muy amplia y gran parte de ella es confusa y contradictoria. Para simplificar examinaremos tres enfoques básicos que explican las cualidades de un buen líder. El primer planteamiento trató de encontrar rasgos universales de la personalidad que tenían los líderes en mayor grado que el resto de la población. El segundo enfoque intentó explicar el liderazgo a partir del comportamiento del individuo. El tercer enfoque está basado en los modelos de contingencia que intentan solventar los errores de las teorías anteriores al reconciliar y combinar la diversidad de resultados de la investigación. Más recientemente, la atención ha vuelto a centrarse en los rasgos, pero desde una perspectiva diferente. Los investigadores están ahora intentando identificar los conjuntos de rasgos a los que la gente se refiere implícitamente cuando caracterizan a alguien como líder. Esta línea de pensamiento propone que el liderazgo es tanto un estilo (la proyección de una imagen de líder) como una realidad.

6.2. Teorías de los rasgos o características del líder

Los primeros psicólogos que estudiaron el liderazgo se preocuparon fundamentalmente de buscar características que distinguieran a un líder del resto de la población. Se trataba de aislar una o más características sociales, físicas, intelectuales o de personalidad en personas a quienes generalmente se reconoce como líderes (Napoleón, Lincoln, Juana de Arco, Ghandi, Nelson Mandela...) que no posee el no líder. Si el concepto fuera válido, habría que encontrar características específicas que tuvieran todos los líderes.

Los intentos de aislar esos rasgos en los trabajos de investigación han conducido a callejones sin salida, pues la evidencia sugiere que no existe una única constelación de rasgos que distinga a un líder de otra persona que no lo sea. Por ejemplo, la inteligencia, el dominio, la seguridad en sí mismo, un gran dinamismo, la decisión, la iniciativa y los conocimientos relacionados con determinadas tareas son rasgos que muestran correlaciones positivas y congruentes con el liderazgo, pero también son características asociadas a personas no líderes. Este aspecto, unido a que esta teoría prescinde de las necesidades de los seguidores, así como del análisis de otros factores

situacionales, ha hecho que los investigadores orienten su búsqueda en otra dirección.

6.3. Teorías sobre el comportamiento del líder

Se trata de teorías que proponen que los líderes se diferencian de los no líderes por comportamientos específicos. Por ejemplo, los líderes efectivos ¿tienden a comportarse de forma democrática o autoritaria? Se esperaba no sólo que esta teoría aportara respuestas más definitivas sobre la naturaleza del liderazgo, sino que, de tener éxito, sus consecuencias prácticas serían muy distintas a las del enfoque de los rasgos. Si la investigación sobre los rasgos hubiera acertado en sus conclusiones, entonces tendríamos un criterio para “seleccionar” a la persona idónea que asumiera posiciones formales en los grupos y en las organizaciones donde se requiere liderazgo. En cambio, si los estudios sobre la conducta logran determinar los determinantes del comportamiento decisivos del liderazgo, podríamos “entrenar” a las personas para que se conviertan en líderes. Por otro lado, en caso de ser válida la teoría de los rasgos, ello significa que el liderazgo es básicamente innato; o se tiene ese don o no. Pero si el líder posee comportamientos específicos, es posible enseñar el liderazgo (podemos diseñar programas que inculquen esos patrones de conducta en quienes desean ser líderes eficientes). Ello constituye una posibilidad más interesante porque significa que podemos ampliar el número de líderes.

Ha habido varios estudios que examinan los estilos de conducta. Estudiaremos brevemente los dos más conocidos: el grupo de la Universidad de Ohio y el grupo de la Universidad de Michigan. Después veremos como los conceptos derivados de ellos pueden utilizarse para crear una rejilla (grid) para analizar y evaluar los estilos de liderazgo.

Los estudios de la Universidad de Ohio

En estos estudios se trató de identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Comenzando con más de mil dimensiones, la lista fue estrechándose gradualmente hasta llegar a dos categorías que explicaban la mayor parte de la conducta de liderazgo descrita por los subordinados. Estas dos dimensiones son:

- La *estructura de iniciación* que denota la medida en que el líder tiende a definir y estructurar su rol y los de los subordinados para la obtención de las metas. Incluye la conducta dirigida a organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y los objetivos. El líder caracterizado por una alta estructura de iniciación puede describirse por aspectos como el hecho de que asigna determinadas tareas a los miembros del grupo, espera que mantengan niveles bien definidos de rendimiento e insiste en cumplir con los plazos.
- La *consideración* es el grado en que una persona suele tener relaciones laborales que se caracterizan por la confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y aprecio por sus sentimientos. Muestra interés por el bienestar de sus seguidores, por su comodidad, su estatus y satisfacción. Un líder con alta puntuación en esta variable será descrito como una persona que ayuda a los subordinados en sus problemas personales, que es amistoso y accesible y que trata igual a todos los subordinados.

Las investigaciones basadas en las definiciones anteriores revelan que, en muchos casos, el estilo basado en una gran consideración y estructura de iniciación produce resultados positivos en cuanto a rendimiento y satisfacción de los subordinados, pero hubo bastantes excepciones que indican que los factores situacionales (por ejemplo, el tipo de tarea) deben ser integrados en la teoría. Por ejemplo, el comportamiento del líder que presentaba una alta estructura de iniciación, llevaba a unas tasas mayores de absentismo y de rotación y a niveles de satisfacción inferiores para trabajadores que realizaban tareas rutinarias.

Los estudios de la Universidad de Michigan

Perseguían objetivos similares a los anteriores: identificar las características del comportamiento de los líderes que parecían estar relacionadas con la medida de la eficacia de su actuación.

El grupo de Michigan también encontró dos dimensiones de la conducta de liderazgo que denominaron *orientada al empleado* y *orientada a la producción*. Los líderes que tenían la primera daban mayor importancia a las relaciones interpersonales, mostraban interés por las necesidades de sus subordinados y aceptaban la existencia de diferencias individuales entre estos últimos. Los que tenían la segunda dimensión, en cambio, tendían a dar prioridad a los

aspectos técnicos o de tarea de su trabajo: su interés se centraba en efectuar las tareas del grupo y veían en los miembros un medio para alcanzar esos fines.

La conclusión a que llegaron estos estudios favorece mucho a los líderes cuyo comportamiento estaba orientado al empleado. Se observaba que con ellos había una mayor productividad y satisfacción en el trabajo, al contrario que con los líderes orientados a la producción.

La rejilla gerencial de Blake y Mouton

Blake y Mouton desarrollaron una representación gráfica de la concepción bidimensional del estilo de liderazgo. Propusieron una cuadrícula directiva basada en los estilos de *interés por las personas* e *interés por la producción*, la cual en esencia representa las dimensiones descubiertas en la Universidad de Ohio y en la Universidad de Michigan.

La cuadrícula, es una matriz de nueve por nueve que define ochenta y un estilos diferentes de liderazgo y destaca cinco estilos principales de liderazgo que representan distintos grados de preocupación por la producción y por las personas.

Conforme a los resultados de Blake y Mouton, los líderes alcanzan el máximo nivel de rendimiento, reducen la rotación, el absentismo y generan una alta satisfacción en los empleados en un estilo 9.9, en contraste con, por ejemplo, el líder 9.1 (tipo autoritario) o el líder 1.9 (tipo sociable). Por desgracia, hay poca evidencia segura que apoye la conclusión de que un estilo 9.9 es el más eficaz en todos los casos.

6.4. Teorías contingentes o situacionales del liderazgo

Está claro que el éxito en el liderazgo no depende de que se trate de adoptar o imitar unos determinados rasgos personales o de realizar una serie de comportamientos. La imposibilidad de obtener resultados congruentes en los enfoques anteriores dio origen a un nuevo énfasis en los factores situacionales. Pero, una cosa era afirmar que la eficacia del liderazgo depende de la situación y otra muy distinta lograr aislar esas condiciones situacionales.

Lo fundamental para la implantación de estas teorías situacionales es que el directivo sea capaz de elegir ante diferentes situaciones entre los diferentes

estilos de liderazgo. Para ello los directivos deben ser flexibles, es decir, deben poder ser formados sin dificultad para cambiar sus estilos de liderazgo, de tal manera que puedan hacer frente a todo tipo de situaciones.

Unos intentos para aislar las variables situacionales más importantes han tenido más éxito que otros y, en consecuencia, han merecido mayor reconocimiento. Examinaremos cinco de ellos: los modelos de Fiedler y de Hersey-Blanchard, la teoría del intercambio líder-miembro y los modelos de camino-meta y de líder-participación.

La teoría contingente de Fiedler

Este modelo propone que una buena actuación del grupo depende de la concordancia entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado de control e influencia que la situación da al líder. Fiedler ideó un instrumento, al que llamó cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (CTMP), con el cual pretende medir si el líder está orientado al trabajo o a las relaciones interpersonales. El cuestionario contiene dieciséis adjetivos antagónicos (como agradable-desagradable, eficiente-ineficiente, introvertido-extrovertido, hostil-amigable). A continuación, el cuestionario pide a la persona que lo responde (al líder) que piense en todos los compañeros de trabajo que ha tenido y que describa aquel con quien menos le ha gustado trabajar, clasificándolo en una escala de 1 a 8 para cada uno de los dieciséis conjuntos de adjetivos antagónicos. Si el compañero de trabajo menos preferido es descrito en términos relativamente positivos (una alta puntuación), al líder le interesan primordialmente las buenas relaciones personales con ese compañero de trabajo. Es decir, si uno describe en términos positivos a la persona con quien menos le gusta trabajar, Fiedler nos clasificará como *orientados a las relaciones* interpersonales. Por el contrario, si el compañero de trabajo menos preferido es descrito en términos relativamente negativos (una baja puntuación), al líder le interesa principalmente la productividad y, por tanto, estará *orientado a la tarea*.

Una vez evaluado el estilo básico del liderazgo mediante el cuestionario del CTMP, es preciso ajustar al líder con la situación. Fiedler ha aislado tres dimensiones de contingencia que, a su juicio, definen los principales factores de la situación de los cuales depende la eficacia del líder, y son:

1. *Relaciones entre líder y miembros*. Este factor indica el grado de confianza, seguridad y respeto que tienen los subordinados con el líder.

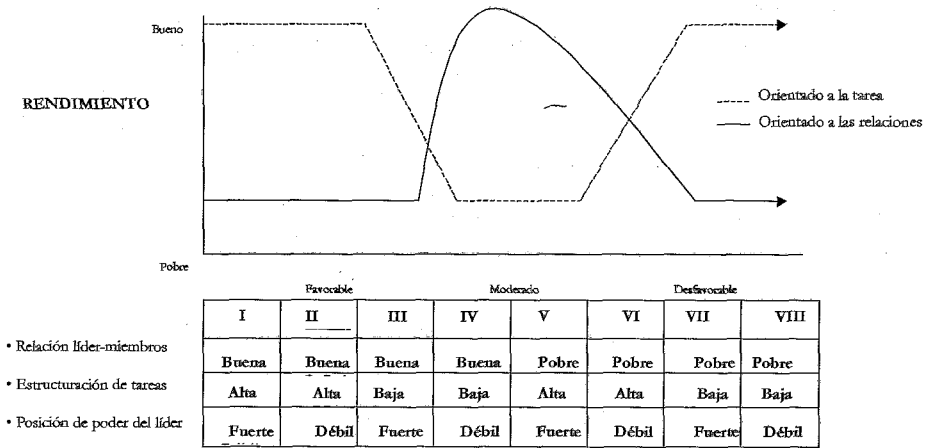
2. *Estructura de la tarea.* Es el grado en que están sistematizadas (es decir, estructuradas o no estructuradas) las asignaciones de trabajos.
3. *Posición de poder.* Es el grado de influencia que un líder tiene sobre las variables del poder como contratar, despedir, imponer sanciones, promover y aumentar el sueldo.

Las relaciones entre líder y miembros pueden ser buenas o deficientes, la estructura del trabajo puede ser considerable o escasa y la posición de poder puede ser fuerte o débil.

Fiedler afirma que, cuanto mejores sean las relaciones entre líder y miembros, cuanto más estructurado esté el trabajo y cuanto más fuerte sea la posición de poder, mayor control o influencia tendrá el líder.

Si se conoce el CTMP de un individuo y se dispone de una evaluación de las tres variables de contingencia, el modelo de Fiedler propone adecuarlos para alcanzar la máxima eficiencia del liderazgo. Basándose en un amplio estudio, Fiedler llegó a la conclusión de que los líderes orientados a la tarea tienden a obtener mejores resultados en situaciones que les eran favorables en extremo y en las que les eran muy desfavorables (véase la figura 6.1). En situaciones favorables (I, II, III), el líder puede concentrarse en la tarea sin tener que dedicar demasiado tiempo a desarrollar relaciones con sus subordinados. En situaciones desfavorables (VII, VIII), se requiere también este tipo de liderazgo para que el líder organice inmediatamente la labor de grupo, el líder debe tener un fuerte deseo de ver resultados. Por su parte, los que están orientados a las relaciones interpersonales dan un rendimiento más alto en situaciones moderadamente favorables (categorías IV a VI), ya que estas situaciones hacen que para el líder sea un reto y un objetivo el desarrollar una cooperación con sus subordinados.

Figura 6.1. Modelo de Fiedler



Fuente: Robbins (1996)

Para aplicar estos resultados obtenidos por Fiedler trataremos de que haya concordancia entre los líderes y las situaciones. Dado que, para Fiedler, el estilo de liderazgo es fijo, en realidad no hay más que dos maneras de mejorar la eficacia de un líder. Primero, podemos cambiarlo para que se adapte a la situación. Por ejemplo, si la situación de un grupo no es nada satisfactoria y está presidido por un gerente orientado a las relaciones interpersonales, la actuación del grupo mejorará al sustituir al gerente por otro que está orientado a la tarea. La segunda alternativa sería cambiar la situación para adecuarla al líder. Ello se hace reestructurando las tareas o bien aumentando o disminuyendo el poder que tiene el líder para controlar factores como incrementos de sueldo, promociones y acciones disciplinarias.

No debe pensarse que Fiedler ha contestado todas las preguntas relacionadas con la eficacia del liderazgo. La investigación ha demostrado que el modelo predice las categorías I y IV con bastante fiabilidad y en el resto se han obtenido resultados moderados e incluso irrelevantes. El hecho de que el modelo pueda predecir en diversas categorías puede significar que Fiedler ha logrado importantes aportaciones al estudio del liderazgo. Por lo demás, el modelo presenta varias debilidades. (1) Las variables de contingencia son complejas y difíciles de evaluar. (2) El modelo presta poca atención a las características de los subordinados. (3) Se prescinde de la competencia técnica del líder y los subordinados (el modelo supone que uno y otros tienen la competencia técnica adecuada). (4) Las correlaciones que aporta

Fiedler en defensa de su modelo son relativamente débiles. Por último, el cuestionario del compañero de trabajo menos preferido está abierto a discusión. Su base lógica no se conoce bien, y los estudios señalan que las puntuaciones en el cuestionario del CTMP no son estables.

Pese a tales críticas, el modelo de Fiedler sigue siendo un factor importante en la explicación de la eficacia del liderazgo a partir de la contingencia. Pero su principal contribución radica en el rumbo que ha tomado la investigación, más que en las respuestas definitivas que proporciona.

La teoría situacional de Hersey y Blanchard

Es uno de los modelos de liderazgo de mayor uso, siendo uno de los principales instrumentos de formación en compañías como IBM, Mobil Oil y Xerox.

El liderazgo situacional es una teoría de contingencias que se centra en los seguidores. Un buen liderazgo se logra escogiendo el estilo apropiado, que para Hersey y Blanchard depende de la *madurez* de los seguidores.

La importancia concedida a los seguidores refleja el hecho de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que él haga, la eficiencia se basa en las acciones de sus seguidores. Se trata de una dimensión fundamental que ha sido omitida o que no ha recibido la importancia que merece en la mayor parte de las teorías sobre el liderazgo.

Según la definición de Hersey y Blanchard, la palabra madurez designa capacidad y deseo de las personas de asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento. Consta de dos componentes: madurez para el trabajo (comprende los conocimientos y destrezas, los que la poseen tienen el conocimiento, capacidad y experiencia para realizar su trabajo sin la dirección de otros), y madurez psicológica (denota la disposición o motivación para hacer algo, quienes la poseen en alto grado no necesitan un fuerte aliento externo; ya están motivados intrínsecamente).

El liderazgo situacional se vale de las dos dimensiones que señaló Fiedler: comportamientos centrados en la tarea (productividad) y en las relaciones interpersonales. Pero Hersey y Blanchard van un poco más allá al clasificar cada variable como alta o baja y luego combinarlas en cuatro estilos específicos de liderazgo:

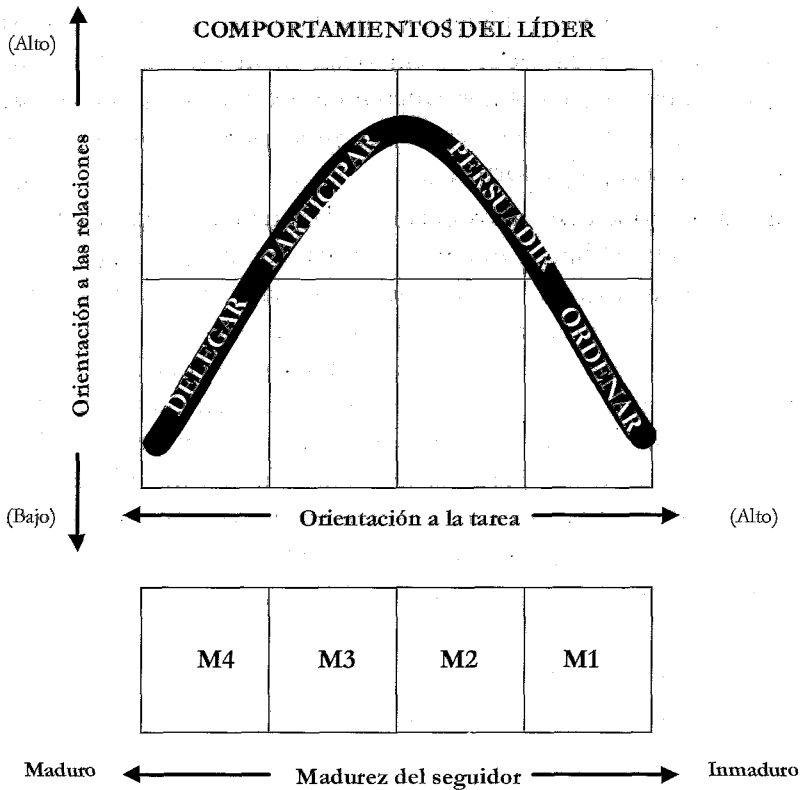
- *Ordenar* (gran orientación a la tarea - poca orientación a las relaciones interpersonales). El líder define los roles y le dice a las personas cuándo, cómo y qué cosa hacer. Se pone de relieve el comportamiento directivo.
- *Persuadir* (gran orientación a la tarea - gran orientación a las relaciones interpersonales). El líder tiene un comportamiento directivo y de apoyo a la vez.
- *Participar* (poca orientación a la tarea - gran orientación a las relaciones interpersonales). El líder y el seguidor participan en la toma de decisiones, siendo la función principal del líder facilitar y comunicar.
- *Delegar* (poca orientación a la tarea - poca orientación a las relaciones interpersonales). El líder brinda poca dirección y apoyo.

El último componente de la teoría de Hersey y Blanchard es definir cuatro etapas de la madurez:

- M1. El individuo no puede ni quiere asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni tiene seguridad en sí mismo.
- M2. El individuo no puede pero sí quiere hacer las tareas necesarias del puesto. Se siente motivado, pero le faltan las habilidades apropiadas.
- M3. El individuo puede, pero no quiere hacer lo que desea el líder.
- M4. El individuo puede y quiere hacer lo que se le pide.

La figura 6.2 integra los diversos componentes en el modelo del liderazgo situacional. A medida que los seguidores alcanzan altos niveles de madurez, el líder no sólo sigue disminuyendo su control sobre las actividades sino que además hace lo mismo con las relaciones interpersonales. En la etapa M1, los seguidores requieren instrucciones claras y específicas. En la etapa M2, se necesita a la vez una conducta muy orientada a la tarea y a las relaciones. El primer tipo de comportamiento compensa la falta de habilidad de los seguidores y el segundo tipo trata de que se adhieran psicológicamente a los deseos del líder. La etapa M3 origina problemas motivacionales que se resuelven mejor por un estilo de apoyo, no directivo y participativo. Por último, en la etapa M4 el líder tiene poco que hacer, pues los seguidores quieren y pueden asumir la responsabilidad del trabajo.

Figura 6.2. Modelo de Hersey y Blanchard



Fuente: Robbins (1996)

Por último, y en cuanto al tema de la validez de esta teoría, hay que decir que ha recibido poca atención por parte de los investigadores, por lo que hace falta más investigación para probar esta visión del liderazgo. De otra manera, sería imprudente aceptarla sin reservas.

La teoría del intercambio líder-miembro

En su mayor parte, las teorías sobre el liderazgo que hemos tratado hasta ahora tienen muy asumido que los líderes tratan a todos sus subordinados de la misma manera. La teoría del intercambio líder-miembro (ILM), en cambio, argumenta que, debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una

relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados. Estos individuos forman el grupo interno; se confía en ellos, obtienen una cantidad desproporcionada de la atención del líder y es más probable que reciban privilegios especiales. Otros subordinados se engloban dentro del grupo externo. El líder les dedica menos tiempo, obtienen menos cantidad de las recompensas que controla el líder y tienen relaciones superior-subordinado basadas en interacciones de autoridad formal.

La teoría propone que en los inicios de la interacción entre un líder y un subordinado dado, el líder categoriza implícitamente al subordinado como un "interno" o un "externo" y esa relación es relativamente estable a lo largo del tiempo. La forma precisa en que el líder elige quién cae en cada categoría no está clara, pero hay evidencia que apoya la idea de que los líderes tienden a elegir a los miembros del grupo interno porque tienen características personales (por ejemplo, edad, sexo, personalidad) que son comparables con el líder y/o un nivel de competencia más alto que los miembros del grupo externo. La teoría ILM predice que los subordinados con un estatus de internos rendirán más y tendrán una menor rotación y una mayor satisfacción.

La investigación para probar la teoría ILM ha venido generalmente a apoyar la misma. Más específicamente, la teoría y la investigación relacionada con ella proporciona evidencia sólida de que los líderes sí diferencian entre los subordinados y de que el estatus de grupo interno y grupo externo está relacionado con el rendimiento y la satisfacción de los empleados.

La teoría del camino-meta de House

En la actualidad, uno de los enfoques más considerados sobre el liderazgo es la teoría del camino-meta. La esencia de la teoría es que el trabajo del líder es ayudar a sus seguidores a alcanzar sus objetivos y proporcionar la dirección y/o el apoyo necesarios para asegurarse de que sus objetivos sean compatibles con los objetivos generales del grupo o de la organización. El término camino-meta se deriva de la creencia de que los líderes eficaces aclaran el camino o trayectoria que sus seguidores deben seguir lograr sus metas.

De acuerdo con la teoría del camino-meta, el comportamiento del líder es aceptable para los subordinados en la medida en que es visto por ellos como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio de satisfacción futura. El comportamiento del líder es motivacional en la medida en que 1) hace que la satisfacción de necesidades de los subordinados dependa de una actuación

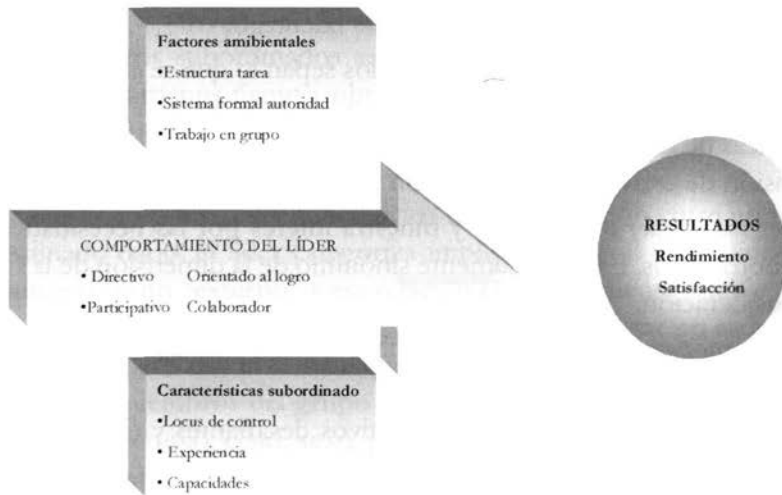
eficiente y 2) proporciona las instrucciones, guía, apoyo y los premios que son necesarios para una actuación eficiente. Para probar estas afirmaciones, se identificaron cuatro comportamientos de liderazgo:

- El líder *directivo* deja que sus subordinados sepan lo que se espera de ellos, establece los trabajos que deben hacerse y proporciona instrucciones específicas de cómo realizar las tareas. Esto ofrece mucha similitud con la dimensión de estructura de iniciación de la Universidad de Ohio.
- El líder *colaborador* es amistoso y muestra interés por las necesidades de los subordinados. Es esencialmente sinónimo de la dimensión de la Ohio de consideración.
- El líder *participativo* consulta con sus subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- El líder *orientado al logro* establece objetivos desafiantes y espera que sus subordinados rindan lo más posible.

Al contrario de la visión de Fiedler del comportamiento de un líder, House supone que los líderes son flexibles. La teoría del camino-meta implica que el mismo líder puede manifestar cualquiera o todos estos comportamientos dependiendo de la situación.

Como se observa en la figura 6.3, la teoría del camino-meta propone dos clases de variables situacionales o de contingencia que moderan la relación entre el comportamiento del líder y los resultados; aquellas referentes al ambiente que están fuera del control de los subordinados (estructura de la tarea, el sistema de autoridad formal y el grupo de trabajo), y aquellas que son parte de las características personales de los subordinados (locus de control, experiencia y habilidades observadas). Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento del líder que se requiere como un complemento si se quiere maximizar los resultados de los subordinados, mientras que las características personales de los subordinados determinan la manera en que se interpretan el entorno y el comportamiento del líder. Así que la teoría propone que el comportamiento del líder será ineficaz cuando sea redundante con las fuentes de la estructura ambiental o incongruente con las características de los subordinados.

Figura 6.3. Teoría camino-meta



Fuente: Robbins (1997)

Los siguientes son algunos ejemplos de hipótesis que se han derivado de la teoría del camino-meta:

- El liderazgo directivo conduce a una mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o cuando producen tensión que cuando están muy estructuradas y bien dispuestas.
- El liderazgo colaborador produce un alto rendimiento y satisfacción del empleado cuando los empleados están realizando tareas estructuradas.
- El liderazgo directivo se percibirá probablemente como redundante entre los subordinados con muchas habilidades observadas o con considerable experiencia.
- Cuanto más clara y burocrática sean las relaciones formales de autoridad, más mostrarán los líderes un comportamiento colaborador y menos importancia darán al comportamiento directivo.
- El liderazgo directivo llevará a una mayor satisfacción del empleado cuando hay un conflicto importante dentro de un grupo de trabajo.
- Los subordinados con un locus de control interno (aquellos que creen que ellos controlan su propio destino) estarán más satisfechos con un estilo participativo.

- Los subordinados con un locus de control externo estarán más satisfechos con un estilo directivo.
- Los líderes orientados al logro incrementarán las expectativas de los subordinados de que el esfuerzo conducirá a un alto rendimiento cuando las tareas están estructuradas ambiguamente.

La investigación para verificar hipótesis como éstas es generalmente alentadora. La evidencia apoya la lógica que sostiene la teoría. Esto es, la actuación y la satisfacción de los empleados se verán probablemente influenciadas positivamente cuando el líder compensa cosas de las que carecen tanto los empleados como la situación de trabajo. De esta manera, el líder que emplea tiempo explicando las tareas cuando esas tareas están ya claras o el empleado tiene la habilidad y la experiencia para manejarlas sin interferencias, es probable que sea considerado como redundante e incluso como insultante.

En cuanto al futuro de esta teoría, hay que decir que su estructura ha sido examinada y parece tener un apoyo empírico de moderado a alto. Podemos, sin embargo, esperar ver más investigación centrada en el refinamiento y la extensión de la teoría incorporando variables moderadoras adicionales.

El modelo líder-participación de Vroom-Yetton

Este modelo relaciona el liderazgo y la participación con la toma de decisiones. Se afirma que la conducta del líder debe ajustarse para que refleje la estructura de la tarea. El modelo de Vroom y Yetton es normativo; ofrece un conjunto secuencial de reglas que debe ser seguido al determinar la forma y el grado de participación en la toma de decisiones, determinada por los distintos tipos de situación. Este modelo es un árbol de decisión que incorpora siete contingencias y cinco estilos alternativos de liderazgo.

Este modelo supone que cualquiera de los cinco comportamientos es posible en una determinada situación: autocrático I (AI), autocrático II (AII), consultivo I (CI), consultivo II (CII) y grupo II (GII):

- AI. Se resuelve el problema o se toma la decisión utilizando la información disponible en ese momento.
- AII. Se recaba la información necesaria de los subordinados y luego se decide la solución del problema sin recurrir a ellos. Se puede indicar o no

a los subordinados cuál es el problema en el momento de conseguir información de ellos. El papel que desempeña el subordinado en la toma de decisiones se limita a suministrar la información sin que produzca ni evalúe soluciones alternativas.

- CI. Se comparte el problema en forma individual con los subordinados relevantes; se obtienen sus ideas y sugerencias sin reunirlos en grupo. Luego se toma la decisión, que puede reflejar o no la influencia de los subordinados.
- CII. Se comparte el problema con los subordinados en grupo, obteniéndose colectivamente sus ideas y sugerencias. Después la decisión tomada puede reflejar o no la influencia de los subordinados.
- GII. Se comparte el problema con los subordinados en grupo, y junto con ellos se generan y evalúan alternativas y se trata de alcanzar el consenso en una solución.

Por otro lado, este modelo sugiere una forma específica de analizar los problemas mediante una serie de preguntas de contingencia. Al contestar “Sí” o “No” a estas preguntas, el líder puede llegar al comportamiento preferido entre los cinco anteriores, es decir, al grado de participación de que debe valerse.

Las cuestiones que han de contemplarse son:

1. ¿Es importante la calidad de la decisión?
2. ¿Tengo suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?
3. ¿Está estructurado el problema?
4. ¿Es la aceptación de la decisión de los subordinados indispensable para su realización?
5. Si yo tuviera que tomar una decisión, ¿hay suficiente seguridad de que la aceptarían mis subordinados?
6. ¿Comparten los subordinados las metas de la organización que se consiguen al resolver este problema?
7. ¿Es probable que surja conflicto entre los subordinados al obtener la solución preferida?
8. ¿Tienen los subordinados información suficiente para tomar una decisión de alta calidad?

Basándose en las respuestas a las preguntas, el líder sigue el árbol de decisión hasta llegar a su final. La designación en el extremo de la rama. (AI, AII, CI, CII o GII) indica al líder lo que ha de hacer.

Hasta la fecha la investigación que prueba el modelo de líder-participación ha sido alentadora, pero hacen falta muchas más investigaciones para demostrar las proposiciones normativas del mismo frente a los datos relativos a la eficacia. Con todo, viene a confirmar la evidencia empírica actual de que los líderes aplican los métodos participativos cuando: 1) la calidad de la decisión es importante, 2) es importante que los subordinados acepten la decisión y hay pocas probabilidades de que lo hagan si no se les permite intervenir, y 3) puede confiarse que presten atención a las metas del grupo más que a sus preferencias personales.

Este modelo ha confirmado asimismo que la investigación sobre el liderazgo debe dirigirse a la situación y no a la persona. Quizás sea preferible hablar de situaciones autocráticas y participativas más que de líderes autocrático y participativos, y esto, no lo olvidemos, es una discrepancia fundamental con el modelo de Fiedler. Vroom y Yetton han demostrado que los líderes no son rígidos, sino que pueden adaptar su estilo a las situaciones. La cuestión de si hay que ajustar la situación al líder o el líder a la situación es un tema importante. La respuesta es, probablemente, que ello depende de la persona. Los individuos difieren en términos de un rasgo de la personalidad que mide la flexibilidad del comportamiento y se denomina autocontrol. Algunas personas muestran una considerable adaptabilidad al ajustar su comportamiento a factores situacionales, externos. Otras, sin embargo, muestran altos niveles de consistencia independientemente de la situación. Una persona que posee un alto autocontrol será más capaz de ajustar su estilo de liderazgo a situaciones cambiantes.

6.5. Planteamientos recientes sobre el liderazgo

En los últimos años, algunos investigadores del liderazgo han vuelto a la “mina de los rasgos”, pero con una nueva perspectiva. Reconocen abiertamente que no es fácil descartar la realidad de que el público en general y los medios de comunicación tienen expectativas y estereotipos compartidos sobre lo que hace un líder eficaz y qué aspectos positivos del liderazgo son característicos. A pesar de los sofisticados modelos de contingencia de liderazgo que han sido desarrollados a lo largo de los últimos treinta años, lo cierto es

que la mayoría de la gente utiliza teorías implícitas para explicar el éxito y el fracaso de un líder. En esta sección trataremos tres planteamientos recientes sobre el tema: la teoría de la atribución, el liderazgo carismático, el liderazgo transaccional *versus* el transformacional.

La teoría de la atribución del liderazgo

En el contexto del liderazgo, la teoría de la atribución dice que el liderazgo es simplemente una atribución que la gente hace acerca de otros individuos. Utilizando la estructura de la atribución, los investigadores han descubierto que la gente caracteriza a los líderes con rasgos tales como inteligencia, personalidad extrovertida, fuertes capacidades verbales, agresividad, comprensión y laboriosidad. De forma similar, se ha observado que un líder con una alta puntuación tanto en estructura de iniciación como en consideración es consistente con las atribuciones de lo que hace un buen líder. Es decir, con independencia de la situación, un líder de ese estilo tiende a ser percibido como el mejor.

Uno de los temas más interesantes en la teoría de la atribución sobre el liderazgo es la percepción de que los líderes eficaces son considerados generalmente consistentes o no vacilantes en sus decisiones. La evidencia señala que un líder “heroico” es percibido como alguien que defiende una causa difícil o impopular pero, con determinación y persistencia, al final tiene éxito.

Teoría del liderazgo carismático

La teoría del liderazgo carismático es una extensión de la teoría de la atribución. Dice que los seguidores hacen atribuciones de habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos. Los estudios sobre el liderazgo carismático se han orientado, en su mayor parte, hacia la identificación de aquellos comportamientos que diferencian los líderes carismáticos de sus compañeros no carismáticos.

Varios autores han intentado identificar las características personales de los líderes carismáticos. Entre las conclusiones de uno de los análisis más recientes y amplios está que los líderes carismáticos tienen un objetivo idealizado que quieren alcanzar, un fuerte compromiso personal con su objetivo,

son percibidos como personas no convencionales, tienen confianza en sí mismos y son percibidos como agentes de cambio radical más que como directivos del *status quo*.

En cuanto al impacto que los líderes carismáticos tienen sobre las actitudes y comportamiento de sus seguidores, podemos decir que un estudio descubrió que los seguidores de un líder carismático estaban más serenos, encontraban más sentido en su trabajo, obtenían más apoyo de sus líderes, trabajaban más horas, veían a sus líderes como personas más dinámicas y tenían tasas de rendimiento más altas que los seguidores de líderes no carismáticos pero eficaces. Otro estudio descubrió que las personas que trabajaban con líderes carismáticos eran más productivas y estaban más satisfechas que aquellas que trabajaban con líderes que se apoyaban en los comportamientos más tradicionales de estructura de iniciación y consideración. Dos estudios, por supuesto, proporcionan un conjunto limitado de información para generalizar a partir de ella. Necesitamos más investigación sobre este tema, pero las primeras evidencias son prometedoras.

Para concluir esta sección, tenemos que decir que el liderazgo carismático puede no ser siempre necesario para alcanzar altos niveles de rendimiento en el empleado. Puede que sea más apropiado cuando las tareas de los seguidores tienen un componente ideológico. Esto puede explicar por qué, cuando aparecen los líderes carismáticos, es más probable que sea en política, religión, épocas de guerra o cuando una empresa está introduciendo un producto radicalmente nuevo o enfrentándose con una crisis que amenaza su supervivencia. De hecho, los líderes carismáticos pueden llegar a ser un riesgo (inconveniente) para una organización una vez que ha pasado la crisis y la necesidad de un cambio dramático. La razón es que la excesiva confianza en sí mismos que tienen los líderes carismáticos a menudo llega a ser un inconveniente. Son incapaces de escuchar a los demás, se sienten incómodos cuando son desafiados por subordinados agresivos y empiezan a mantener una creencia injustificable en su “razón” sobre los temas.

Liderazgo transaccional *versus* transformacional

Una de las corrientes de investigación más reciente sobre el liderazgo es la que establece una clara diferencia entre dos tipos de líderes. El *líder transaccional*, sobre el que se basan la mayoría de las teorías sobre el liderazgo analizadas en este capítulo —los estudios de la Universidad de Ohio, el modelo de

Fiedler, la teoría camino-meta y el modelo líder participación-. Este tipo de líder guía o motiva a sus seguidores en la dirección de los objetivos establecidos clarificando los roles y requerimientos de las tareas. Pero hay otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a ir más allá de sus propios intereses por el bien de la organización, y que es capaz de tener un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores. Estos son los *líderes transformacionales*. Gracias a la fuerza de sus habilidades personales, transforman a sus seguidores elevando su sentido de la importancia y el valor de sus tareas al prestar una mayor atención a los intereses y necesidades de desarrollo de los mismos. Son capaces de emocionar e inspirar a los seguidores para que se esfuercen más en el logro de las metas del grupo. En el cuadro 6.1. se identifica y define brevemente las cuatro características que distinguen a este tipo de líderes.

Cuadro 6.1. Características de los líderes transaccionales y transformacionales

LÍDER TRANSACCIONAL

- *Recompensa contingente*. Contrata el intercambio de esfuerzo por recompensas, promete recompensas por el buen desempeño, reconoce los logros.
- *Gerencia por excepción (activo)*. Observa y busca las desviaciones de las reglas y los estándares, realiza acciones correctivas.
- *Gerencia por excepción (pasiva)*. Interviene solamente si no se cumplen los estándares.
- *Laissez-Faire*. Renuncia a las responsabilidades, evita tomar decisiones

LÍDER TRANSFORMACIONAL

- *Carisma*. Proporciona visión y sentido de la misión, infunde orgullo, obtiene respeto y confianza.
- *Inspiración*. Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa de manera simple los propósitos importantes.
- *Estimulación intelectual*. Promueve la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de problemas.
- *Consideración individualizada*. Proporciona atención personalizada, trata a cada empleado individualmente, instruye, aconseja.

Fuente: Robbins (1999)

El liderazgo transaccional y el transformacional no deberían ser vistos como alternativas opuestas para lograr que se hagan las cosas. El liderazgo transformacional se desarrolla sobre la base del transaccional produciendo niveles de esfuerzo y desempeño de los subordinados que van más allá de lo que ocurría en el primero. Por otra parte, el líder transformacional también aporta algo más que el líder carismático, ya que este último lo que pretende es que los seguidores adopten su visión sin ir más allá; en cambio el líder transformacional tratará de generar en los seguidores la capacidad de cuestionar no sólo los puntos de vista establecidos, sino incluso los establecidos por el líder. En resumen, la evidencia indica que el liderazgo transformacional está más fuertemente correlacionado con tasas de rotación inferiores, niveles de productividad y satisfacción del personal más altos que con el liderazgo transaccional.

LECTURA COMPLEMENTARIA

HERB KELLEHER: EL CARISMÁTICO LÍDER DE SOUTHWEST AIRLINES

Southwest Airlines ha pasado de ser una empresa con 198 empleados en 1971 a tener una plantilla de 13.000 empleados y una facturación de 2.000 millones de dólares. Durante 23 años consecutivos ha sido una empresa productiva y tiene el menor coste por pasajero-milla en comparación con la competencia. Una gran parte del éxito de Southwest se debe a su fundador, director y presidente ejecutivo Herb Kelleher (Herb para todo el mundo).

No se puede confundir a Herb Kelleher con cualquiera de esos ejecutivos serios que dirigen otras importantes compañías aéreas como American o Delta. ¡No, él es único! Es a la vez el alborotador, el bromista y el juerguista de la compañía. Si tiene la oportunidad se disfrazará de Elvis o de conejo de pascua para despachar con sus empleados a primera hora de la mañana o será el primero en encabezar las juergas en las fiestas de la compañía. Su estilo no convencional, unido a su compromiso incondicional hacia sus empleados ha creado un “sentimiento de familia” entre la plantilla de personal de Southwest que se traduce en empleados que están dispuestos a hacer lo que sea necesario para caminar –o volar– una milla extra. Los pilotos a veces ayudan en las puertas de acceso al avión si se va con retraso; los empleados de facturación cargan voluntariamente los equipajes si esto ayuda a que el avión despegue antes. Y Herb lucha por mantener la misma atmósfera familiar que tenía la compañía cuando él conocía a cada uno de los empleados por su nombre de pila. Las paredes de la sede central de la compañía están empapeladas con fotos de la empresa y de los empleados, así como de objetos históricos de gran valor para la empresa. “Si usted está enfermo, pierde a un familiar, se casa o tiene un hijo tendrá noticias nuestras”, dice Herb. Southwest también celebra su fiesta de Navidad en sus cuatro mayores emplazamientos en fechas distintas para que así los empleados de cada ciudad puedan hablar con los jefes ejecutivos.

El estilo “me importa” de Herb gana puntos entre sus empleados de forma constante. Como señala un ejecutivo de Northwest Airlines: “De alguna manera Herb se las ha ingeniado para que sus empleados estén unidos e identificados personalmente con la compañía”. El siguiente ejemplo capta el estilo único de Kelleher en sus relaciones laborales. Un analista de Wall Street recuerda que un día en el que almorzaba en la cafetería de la empresa,

observó cómo Kelleher, que estaba sentado al otro lado del salón con varias empleadas, de repente se puso de pie y besó apasionadamente a una de las mujeres mientras todos coreaban una serie de hurras. Cuando el analista preguntó qué estaba pasando, uno de los directivos de la empresa le explicó que Kelleher acababa de sellar el nuevo contrato colectivo con las azafatas de Southwest.

BIBLIOGRAFÍA

- GREENBERG, J. y BARON, R. A. (1997). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. Quinta Edición. Prentice-Hall International Inc. Nueva Jersey.
- GO, F. M., MONACHELLO, M. L. y BAUM T. (1996). *Human resource management in the hospitality industry*. John Wiley & Sons, Inc. USA.
- KREITNER, R. y KINIKI, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. McGraw-Hill. Madrid.
- MULLINS, L. J. (1992) *Hospitality management: A human resources approach*. Pitman Publishing, Londres.
- ROBBINS, S. P. (1997). *Essentials of organizational behavior*. Quinta edición. Prentice-Hall International, Inc. Nueva Jersey.
- ROBBINS, S. P. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. Sexta edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.

DIRECCIONES DE INTERÉS EN LA RED

<http://www.prenhall.com/robbinsorgbeh>

<http://www.prenhall.com/greenob>

Southwest Airlines

<http://www.iflyswa.com/>

COLECCIÓN
MANUALES DOCENTES UNIVERSITARIOS



EL PODER Y EL CONFLICTO
EN LAS ORGANIZACIONES



INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

7.1. Aproximación al concepto de poder

7.2. La política: el poder en acción

7.3. Las tácticas de poder y política

7.4. El conflicto

7.5. Técnicas para el tratamiento de los conflictos

CASO DE DISCUSIÓN

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

Hace quince años se sabía muy poco sobre el poder, pero en la actualidad no es así. En los últimos años hemos obtenido considerables conocimientos sobre este tópico. Ahora podemos realizar bastantes predicciones precisas, por ejemplo, sobre lo que un individuo debería hacer si quiere tener poder en un grupo o en una organización. En este capítulo demostraremos que la adquisición y distribución de poder es un proceso natural en cualquier grupo u organización. El poder determina los objetivos a alcanzar y cómo se distribuirán los recursos. Éstos, a su vez, tienen importantes implicaciones en el rendimiento y la satisfacción de los miembros. A su vez, el conflicto se ha convertido en un área central del interés de la investigación sobre el comportamiento organizativo. Los hechos prueban que este interés está plenamente justificado puesto que el tipo e intensidad del conflicto afecta de manera significativa al comportamiento del grupo. En este tema también definiremos el conflicto, examinaremos tres maneras diferentes de considerarlo, presentaremos un modelo del proceso de conflicto y consideraremos el impacto que esta problemática tiene en el comportamiento del grupo.

OBJETIVOS

- Definir qué es el poder y en qué se fundamenta.
- Saber qué se entiende por política en el ámbito organizativo.
- Analizar cuáles son las tácticas de poder y políticas.
- Definir qué es el conflicto.
- Conocer qué técnicas podemos aplicar para tratar el conflicto en las organizaciones.

7.1. Aproximación al concepto de poder

Concepto de poder

El poder hace referencia a la capacidad que A tiene para influir en el comportamiento de B, de forma que B haga algo que de otra forma no haría. Esta definición implica que el poder puede existir pero puede no ser usado. Por tanto, es una capacidad o un potencial.

Probablemente, el aspecto más importante del poder es que es una función de dependencia. Cuanto mayor sea la dependencia de B respecto a A, mayor es el poder que tiene A en dicha relación. La dependencia está basada en las alternativas que B percibe y en la importancia que B da a las alternativas que A controla. Una persona puede tener poder sobre ti sólo si controla algo que tú deseas. Además, para que A consiga que B haga algo que de otra forma no haría es necesario que B tenga la posibilidad de realizar elecciones. En el caso extremo, si el trabajo de B está tan programado que no tiene posibilidad de realizar elecciones, obviamente estará limitado en cuanto a su habilidad para hacer algo distinto a lo que está haciendo. Las descripciones de puestos de trabajo, las normas de grupo, normas y regulaciones organizativas así como las normas estándares de la comunidad limitan las elecciones de las personas.

Poder y liderazgo

Los conceptos de poder y liderazgo están estrechamente interrelacionados. Los líderes usan el poder como un medio para alcanzar los objetivos del grupo. Sin embargo, hay unas diferencias fundamentales:

- El poder no requiere compatibilidad de objetivos, simplemente dependencia. El liderazgo, por el contrario, requiere algo de congruencia entre los objetivos del líder y los de los subordinados.
- El liderazgo se centra en la influencia descendente sobre los subordinados. Ignora los modelos de influencia ascendente y lateral. El poder no, ya que se basa en todos los tipos de influencia.
- La investigación que se realiza sobre el liderazgo pone un mayor énfasis en el estilo. Busca respuestas a cuestiones tales como: ¿Cuánto apoyo debe prestar un líder?, ¿qué grado de participación en la toma de decisiones pueden ejercer los subordinados? Por el contrario, la investigación sobre

el poder ha tendido a abarcar un área más extensa y a centrarse en tácticas para conseguir sumisión. Ha ido más allá del individuo como el que ejerce el poder, porque el poder puede ser utilizado por grupos además de por individuos para controlar a otros individuos

Las bases del poder

¿De dónde viene el poder?, ¿qué es lo que le da a un individuo o a un grupo la influencia sobre los demás? La respuesta inicial a estas preguntas fue dada por French y Raven, quienes propusieron la existencia de 5 bases o fuentes de poder que denominaron:

- *Poder coactivo.* Depende del miedo o el temor. Una persona tiene poder coactivo sobre otra dentro de la organización si la puede despedir, suspender, degradar, etc., suponiendo que esta última valore su puesto.
- *Poder de recompensa.* Se deriva de la habilidad para distribuir algo que tiene valor: dinero, favorables valoraciones de rendimiento, asignaciones de trabajo interesantes, compañeros amistosos, turnos de trabajo preferidos, buenas zonas de ventas, etc. Es el opuesto al poder coactivo. Las personas obedecen los deseos de otro debido a que dará lugar a la obtención de un premio. Nuestra definición de premios en este caso se limita sólo a los materiales: salarios, comisiones, ingresos accesorios...
- *Poder del experto.* Hace referencia a la influencia derivada de tener habilidades o conocimientos especiales que hacen que alguien sea reconocido como “el que sabe mucho sobre algún tema”.
- *Poder legítimo.* Está basado en los derechos formales que uno recibe como resultado de mantener una posición de autoridad dentro de una organización.
- *Poder referente.* Radica en la admiración de los demás por una persona, basado en la posesión de recursos o características personales deseadas por los demás.

El poder de los grupos: las coaliciones

La forma natural de obtener influencia es convertirse en alguien poderoso y para ello se ha de tener una base de poder. Sin embargo, en muchos casos esto puede ser difícil, arriesgado, costoso o imposible. En tales casos, se harán esfuerzos por formar una coalición de dos o más “fuerzas externas”

que, al unirse, pueden combinar sus recursos para incrementar sus respectivas recompensas.

Históricamente, los trabajadores y obreros que no tenían éxito al negociar con sus patrones recurrían a los sindicatos para que sirvieran de mediadores en dicha negociación. En la actualidad, los directivos y los demás trabajadores acuden cada vez más a los sindicatos cuando descubren que es difícil ejercer un poder individual para lograr aumentos salariales y una mayor seguridad en el trabajo.

Las coaliciones en las organizaciones tienen un comportamiento particular. A diferencia de la visión que da la ciencia política donde tienden a minimizar su tamaño, las coaliciones dentro de una organización intentarán ser lo suficientemente grandes como para ejercer el poder necesario para lograr sus objetivos. Esto significa extender la coalición para abarcar tantos intereses como sea posible. Dicha expansión para facilitar la integración de un consenso es más probable que ocurra en culturas organizativas que valoran la cooperación, el compromiso y la toma de decisiones conjunta.

A su vez, es más probable que se creen coaliciones cuando existe una alta interdependencia de recursos y tareas dentro de la organización. En contraste, habrá menos interdependencia y menos probabilidad de formación de coaliciones en aquellas subunidades autosuficientes o con recursos abundantes.

Finalmente, la formación de coaliciones se verá influida por las tareas reales que hagan los trabajadores. Cuanto más rutinaria sea la tarea de un grupo, mayor será la probabilidad de que se formen coaliciones, puesto que ello implica que será más fácil sustituir a las personas que realizan dicha tarea por otra. Así pues, la coalición le sirve a este tipo de trabajadores como una forma de reducir la dependencia que tiene de la organización por realizar un trabajo rutinario. Es por ello que los sindicatos tienen un mayor número de afiliados no cualificados. Igualmente, cuando la oferta de empleados cualificados y profesionales es alta con respecto a la demanda, la sindicalización se vuelve más atractiva.

7.2. La política: el poder en acción

Pfeffer define la política organizativa como “esas actividades que se realizan dentro de las organizaciones para adquirir, desarrollar y usar poder así como otros recursos con el objeto de obtener los resultados apetecidos por una persona en una situación en la que hay incertidumbre o desacuerdo

sobre las alternativas”. En cierta medida, el estudio de la política organizativa constituye el estudio del poder en acción. Los que tienen buenas habilidades políticas tienen la capacidad para usar sus poderes efectivamente.

El comportamiento político puede ser definido como “esas actividades que no son requeridas como parte del rol formal de una persona en la organización, pero que influyen, o intentan influir, en la distribución de ventajas y desventajas dentro de la organización”. Esta definición abarca elementos clave de lo que muchas personas quieren decir cuando hablan de política organizativa:

- El comportamiento político está fuera de los requisitos especificados del puesto de trabajo.
- Este tipo de comportamiento requiere algún intento de usar las bases de poder de una persona.
- Esta definición incluye los esfuerzos por influir en las metas, criterios o procesos usados para la toma de decisiones cuando afirmamos que la política se preocupa de la distribución de ventajas y desventajas dentro de la organización.

Por otra parte, nuestra definición es lo suficientemente amplia como para incluir comportamientos políticos variados: retener la información clave para los que toman decisiones, soplar, divulgar rumores, comunicar información confidencial sobre actividades organizativas a los medios de comunicación, intercambiar favores con otros de la organización para el beneficio mutuo, apoyar o atacar a un individuo o a una alternativa de decisión particular.

El comportamiento político *legítimo* hace referencia a la política normal de cada día, quejarse al supervisor, evitar la cadena de mando, formar coaliciones, obstruir políticas o decisiones organizativas mediante la no realización o la excesiva adherencia a las normas y desarrollar contactos fuera de la organización mediante actividades profesionales. El comportamiento político *ilegítimo* o extremo, por su parte, hace referencia a los comportamientos políticos extremos que violan las “reglas del juego” implícitas. Las actividades ilegítimas incluyen el sabotaje, el soplo y las protestas simbólicas como la de vestir de manera poco ortodoxa, usar chapas de protesta o que los grupos e individuos enfermen repetidamente.

La gran mayoría de las acciones políticas organizativas son legítimas. Las razones son pragmáticas: las formas ilegítimas extremas de comportamiento político tienen un riesgo muy real de perder la calidad de miembro de la

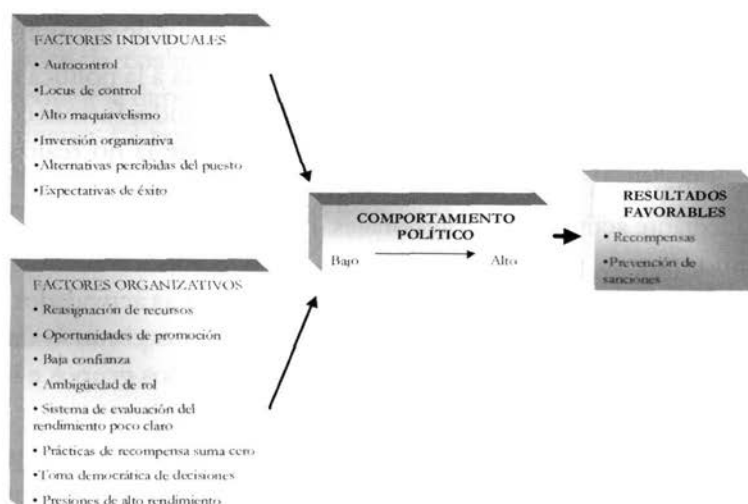
organización o de recibir sanciones extremas contra aquellos que las utilizan y que no tienen el poder suficiente para asegurar que funcionen.

Los que no reconocen el comportamiento político ignoran la realidad de que las organizaciones son sistemas políticos. Una perspectiva no política puede dar lugar a que uno crea que los empleados siempre se comportarán de manera consistente con los intereses organizativos. Por el contrario, una visión política puede explicar mucho de lo que puede parecer comportamiento irracional dentro de las organizaciones: por qué los empleados retienen información, limitan la producción, intentan “construir imperios”, dan publicidad a su éxitos, ocultan sus fracasos, intentan que las cifras de rendimiento parezcan mejores de lo que realmente son y se dedican a actividades similares que parecen estar reñidas con el deseo de la organización de obtener eficacia y eficiencia.

Factores determinantes del comportamiento político

La investigación y la observación reciente han identificado varios factores que parecen estar asociados con el comportamiento político. Unos son individuales y otras son resultado de la cultura de la organización o del ambiente interno de la misma (véase figura 7.1).

Figura 7.1. Factores que influyen en el comportamiento político



Fuente: Robbins (1999)

Factores individuales

Ciertas características de la personalidad, necesidades, así como otros factores individuales están relacionados con el comportamiento político. Así, por ejemplo, los empleados que tienen un alto autocontrol, un locus de control interno o un alto maquiavelismo tienen una mayor propensión a comportarse políticamente.

Por otra parte, hay una serie de factores que influyen en el grado con el cual un individuo utiliza medios ilegítimos de acción política.

- Cuanto más haya invertido una persona en la organización en términos de expectativas sobre el incremento de beneficios futuros, mayor será lo que puede perder si se le expulsa de la organización y, por tanto, menor será la probabilidad de que use medios ilegítimos.
- Cuanto más alternativas de puestos de trabajo tenga un individuo (mercado de trabajo favorable, buena formación, buena reputación, contactos influyentes), mayor será la probabilidad de que se arriesgue con acciones políticas ilegítimas.
- Si un individuo tiene una baja expectativa de éxito ante el uso de medios ilegítimos, es improbable que los intente.

Factores organizativos

La actividad política es, probablemente, más una función de las características de la organización que de las variables individuales, debido a que muchas organizaciones tienen un gran número de empleados con las características individuales que antes se citó, y aún así, la presencia de comportamiento político varía ampliamente.

- Cuando las organizaciones hacen recortes con el objeto de mejorar la eficiencia, tienen que hacerse reducciones de recursos, y es entonces cuando las personas pueden dedicarse a realizar acciones políticas para asegurar lo que tienen. Sin embargo, algunos cambios, especialmente los que implican una importante reasignación de recursos dentro de la organización, pueden originar un conflicto e incrementar las acciones políticas.
- Cuanta menor confianza haya dentro de la organización, mayor será el nivel de comportamiento político y mayor será la probabilidad de que el comportamiento político sea de tipo ilegítimo.

- La ambigüedad del rol hace referencia a que los comportamientos que se esperan del empleado no están claros. Hay pocos límites, por tanto, al ámbito de acción y a las funciones de las acciones políticas del empleado. Dado que las actividades políticas se definen como aquellas no requeridas por el rol formal de una persona, cuanto mayor sea la ambigüedad de rol, más puede una persona incurrir en actividades políticas con menos oportunidades de ser visible.
- Cuanto más se den en las organizaciones:
 1. La utilización de criterios subjetivos en la evaluación del rendimiento.
 2. El énfasis en una única medida de resultado.
 3. La existencia de un espacio temporal importante entre el momento en el cual se realiza una acción y en el que se valora, mayor será la probabilidad de que un empleado pueda acudir a acciones políticas.
- Cuanto más enfaticé la cultura de una organización las asignaciones de premios basadas en el todo-nada o gana-pierde (sistemas en los que se fija una cantidad a repartir entre los empleados, de forma que si uno se gana una cantidad será a costa de los demás, y así sucesivamente), mayor será el número de empleados que estarán motivados a preocuparse de las acciones políticas (por ejemplo crear una mala impresión de los otros o hacerte tu más visible).
- En muchas organizaciones, se pide a los directivos que se comporten más democráticamente, que permitan a los subordinados aconsejarles sobre algunas decisiones y que confíen un poco más en la aportación del grupo en el proceso de decisión. Tales movimientos hacia la democracia, sin embargo, no son necesariamente deseados por los directivos, ya que compartiendo su poder con los demás están actuando en contra de sus deseos (han pagado un alto precio por lograr sus puestos y no están dispuestos a perder sus privilegios). El resultado es que los directivos pueden usar reuniones de grupo, conferencias... de manera muy superficial, como terrenos para la manipulación de sus subordinados.

7.3. Las tácticas del poder y política

Tácticas de poder

Las estratégicas (o tácticas) nos dicen cómo manipular las bases de poder. Son las maneras por las que los que tienen poder intentan obtener lo que quieren.

1. *Razón.* Consiste en el uso de hechos y de datos para hacer una presentación de ideas lógica y racional.
2. *Cordialidad.* Uso de la adulación, creación de buena voluntad, actuación humilde y ser amistoso antes de solicitar una petición.
3. *Coalición.* Obtener el apoyo de otras personas de la organización para que secunden la petición.
4. *Negociación.* Uso del intercambio de beneficios o favores.
5. *Asertividad.* Uso de una aproximación directa y enérgica, tal como: exigir obediencia a las peticiones, repetir advertencias, ordenar a los individuos que hagan lo que se les diga e indicar que las normas requieren cumplimiento.
6. *Autoridad superior.* Conseguir el apoyo de los niveles superiores de la organización para que respalden las peticiones.
7. *Sanciones.* Uso de premios y penalizaciones organizativos, tales como: impedir o prometer un incremento de salario, amenazar con dar una evaluación insatisfactoria del rendimiento o negar una promoción.

Los investigadores descubrieron que los empleados no confían en las siete tácticas de la misma forma. Sin embargo, la estrategia más popular es el uso de la razón, sin tener en cuenta si la influencia era dirigida hacia arriba o hacia abajo.

Tácticas políticas

Cualquier persona que haya trabajado en una organización tiene conocimiento directo de lo que se conoce vulgarmente como “politiqueo”. Culpar a otra persona por los errores que uno ha cometido es obviamente una estrategia política. Pero hay otras tácticas políticas más sutiles. Los investigadores han identificado una amplia gama de conductas políticas. Así, en una investigación en la que se pidió a distintos trabajadores de todos los niveles organizativos que describieran las tácticas de política de la organización y las características personales de los actores políticos eficaces sobre la base de la experiencia que habían acumulado en todas las organizaciones en las que habían trabajado, se enumeraron las siguientes ocho tácticas:

1. *Atacar o culpar a otros.* Se utiliza para evitar o minimizar toda relación con el fracaso. Es reactiva (la intención es defender los propios intereses) cuando implica una víctima propiciatoria. Es proactiva (busca promover los intereses propios del individuo) cuando su objetivo es disminuir la competencia por recursos limitados.
2. *Utilizar la información como arma política.* Implica la retención deliberada o la distorsión de la información. Así, por ejemplo, entraría en esta categoría el hecho de disimular una situación desfavorable abrumando a los superiores con información.
3. *Crearse una imagen favorable (gestión por impresión).* Dentro de esta táctica estarían el vestirse/acicalarse para tener éxito, el adherirse a las normas de la organización y dirigir la atención hacia sus logros y su influencia o el atribuirse los logros de otros.
4. *Desarrollar una base de apoyo.* Conseguir de antemano apoyo para sus decisiones. Procurarse el compromiso de otros para una decisión a través de la participación.
5. *Halagar a otros (congraciarse).* Hacer que las personas influyentes se sientan a gusto (“sacar brillo a la manzana”).
6. *Formar coaliciones de poder con aliados fuertes.* Construirse una red de apoyos tanto dentro como fuera de la organización.
7. *Crear obligaciones (reciprocidad).* Crear deudas sociales (“Le hice un favor, por consiguiente, me debe usted un favor”).

7.4. El conflicto

Podemos definir el conflicto como un proceso en el cual A hace un esfuerzo intencionado para anular los esfuerzos de B mediante alguna clase de bloqueo que hará que B no consiga alcanzar sus metas o lograr sus intereses.

En esta definición podemos señalar varios aspectos inherentes al conflicto:

- Es preciso que el conflicto sea percibido por las partes. Si nadie se percató de él, se acepta generalmente que no hay conflicto. Por supuesto, los conflictos percibidos no siempre son reales, así como muchas situaciones que podrían describirse como conflictivas no lo son, ya que los miembros del grupo no las perciben como tales.
- Los conceptos de oposición, escasez, bloqueo y la suposición de que hay dos o más personas cuyos intereses o metas parecen incompatibles son

comunes a la mayor parte de las definiciones de conflicto. Los recursos (dinero, trabajo, prestigio, poder...) no son ilimitados, y su escasez estimula el comportamiento de bloqueo. De ahí que haya oposición entre las personas. Cuando una bloquea la obtención de los objetivos de otra, surge el conflicto.

- En nuestra definición suponemos que para que haya conflicto tiene que haber intención, es decir suponemos que el comportamiento de bloqueo es una acción determinada. Además esta acción puede existir a nivel latente o manifestarse abiertamente.

La evolución del pensamiento sobre el conflicto

A continuación estudiaremos tres perspectivas respecto a la función que el conflicto cumple en los grupos y las organizaciones:

La concepción tradicional

El enfoque inicial sobre el conflicto supuso que éste era negativo. El conflicto se concebía, por definición, como algo perjudicial que es necesario evitar. Era utilizado como sinónimo de términos como violencia, destrucción e irracionalidad.

Se afirmaba que el conflicto es una consecuencia disfuncional de una comunicación deficiente, de la falta de apertura y de confianza entre las personas y de la incapacidad de los directivos de interesarse por las necesidades y aspiraciones de sus empleados.

Como todo conflicto debe evitarse, basta centrar nuestra atención en sus causas y corregirlas, a fin de mejorar el rendimiento del grupo y de la organización. Aunque la investigación ofrece hoy notable evidencia para rechazar que esta forma de reducir el conflicto favorezca el rendimiento del grupo, casi todos nosotros seguimos evaluando las situaciones conflictivas con este criterio anticuado.

La concepción de las relaciones humanas

Este enfoque afirma que el conflicto es un proceso natural en todos los grupos y organizaciones. Como el conflicto es inevitable, la escuela de las

relaciones humanas propuso la aceptación del mismo. Racionalizó su existencia; es imposible eliminarlo y además hay ocasiones en que redundan en beneficio de la actuación de un grupo.

Teoría interaccionista

Esta es la perspectiva actual sobre el conflicto. La teoría de las relaciones humanas aceptaba el conflicto y, en cambio, ésta lo alienta basándose en el postulado de que un grupo armonioso, tranquilo, pacífico y cooperativo tiende a volverse estático, apático e indiferente a la necesidad de cambiar e innovar. Así pues, la principal aportación de este enfoque consiste en estimular a los líderes del grupo a mantener un nivel adecuado de conflicto: lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.

Existe un nivel óptimo de conflicto para cada situación dada. Llevado a extremos elevados, el conflicto puede conducir al caos y al desorden. Por el contrario, un nivel de conflicto extremadamente bajo puede derivar en la complacencia y un rendimiento pobre debido a la ausencia de innovación.

La identificación del nivel óptimo de conflicto para una situación específica no es una cuestión fácil. Ello requiere una buena comprensión de los individuos implicados y de la naturaleza de sus tareas. También, un directivo necesita un cierto grado de creatividad para determinar estrategias y tácticas que reduzcan o, si es necesario, que eleven el nivel de conflicto. Más aún, simplemente elevar el conflicto cuando parece necesario no es suficiente por sí mismo; para que el conflicto fomente la creatividad debe ser canalizado y dirigido. El mantener el conflicto en un punto óptimo es también un desafío directivo difícil.

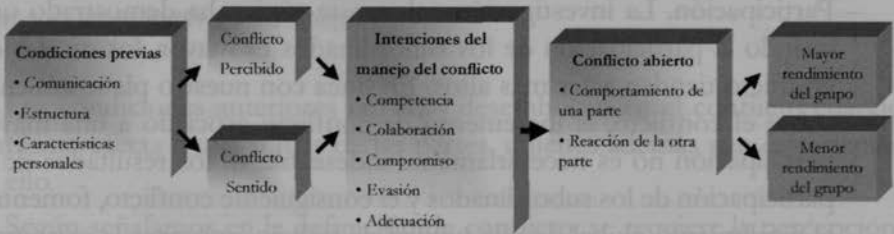
Teniendo en cuenta los postulados de la teoría interaccionista, resulta evidente que es incorrecto e ingenuo afirmar que el conflicto siempre es bueno o siempre es malo, pues eso depende del tipo de conflicto. Más exactamente, es preciso distinguir entre el conflicto funcional y el disfuncional.

El conflicto funcional o constructivo es aquel que apoya las metas del grupo y mejora su rendimiento. En cambio, aquel conflicto que obstaculiza la actividad del grupo es el disfuncional o destructivo. La funcionalidad no depende de la repercusión que el conflicto tiene en un individuo sino en el grupo. Un miembro del grupo puede percibir y sentir una acción como disfuncional, en el sentido de que el resultado no le satisface, sin embargo para nosotros será funcional si favorece la obtención de los objetivos del grupo.

El proceso de desarrollo del conflicto

El proceso del conflicto se compone de cinco etapas: oposición potencial, conocimiento y personalización, intenciones, comportamiento y resultados. En la figura se muestra un diagrama del proceso.

Figura 7.2. Proceso de conflicto



Fuente: Robbins (1996)

Etapa 1: Oposición potencial

La primera etapa del proceso de conflicto es la presencia de condiciones capaces de crear la oportunidad de un conflicto. No es necesario que lleven directamente a él, pero una de esas condiciones es indispensable para su aparición. Esas condiciones (que además pueden considerarse como causa o fuente del conflicto) han sido condensadas en tres categorías generales: comunicación, estructura y variables de la personalidad.

- Factores de comunicación. Esta fuente representa las fuerzas antagónicas que surgen de problemas semánticos, malos entendidos y “ruido” en los canales de comunicación. Aunque la comunicación deficiente no es la causa de todos los conflictos, se sabe que los problemas de la comunicación retardan la colaboración y estimulan los malos entendidos.
- Factores estructurales. Los factores estructurales que pueden influir en el proceso de conflicto son:
 - El tamaño. Existe una consistente evidencia que señala que el conflicto es mayor en las organizaciones más grandes. Es probable que incrementos en el tamaño vengán asociados a una menor claridad de objetivos, mayor formalidad, incrementos en la especialización, más niveles de

- supervisión y un mayor número de oportunidades para que la información se distorsione a medida que pasa por más niveles.
- Heterogeneidad del personal. Parece ser que las diferencias entre los miembros del personal en términos de autoridad, edad y valores pueden ser también fuentes de conflicto. Sin embargo, las diferencias entre los miembros del personal pueden también tener efectos beneficiosos sobre el rendimiento (se aportan ideas diferentes y quizás se produzcan desafíos entre los miembros que fomenten logros superiores).
- Participación. La investigación sobre este tópico ha demostrado que cuando la participación de los subordinados es mayor, los niveles de conflicto tienden a ser más altos. En línea con nuestro planteamiento sobre el conflicto, el incremento de conflicto asociado a una mayor participación no es necesariamente indeseable. Si los resultados de la participación de los subordinados y el consiguiente conflicto, fomentan el rendimiento global de una unidad de trabajo, entonces la existencia de conflicto puede ser productiva.
- Compatibilidad de objetivos. Los grupos de una organización persiguen metas diversas y a veces antagónicas, lo cual es una causa central de conflicto. Así, por ejemplo, el departamento de marketing puede querer ofrecer descuentos a los clientes para fomentar las ventas y, por otro lado, el departamento de finanzas puede oponerse a ello porque la situación financiera de la empresa no lo aconseja.
- Sistemas de recompensas. Si una parte obtiene recompensas a expensas de otra, el conflicto puede generarse fácilmente. Esta forma de conflicto puede aparecer entre individuos, grupos y también entre organizaciones enteras.
- Interdependencia de recursos. Normalmente, los grupos deben competir por los recursos de su organización. Con una oferta creciente de dinero y otros recursos tales como espacio, equipo y materiales, puede que no apareciera el conflicto. Sin embargo, esta abundancia no es normal en las organizaciones y como resultado, el conflicto y la consiguiente pérdida de coordinación y cooperación entre las divisiones existe.
- Poder. La distribución de poder dentro de una organización puede también ser una fuente de conflicto. Si un grupo siente que posee bastante menos poder del que debería, o si cree que otro grupo mantiene un poder excesivo, es probable que desafíe el orden existente. Si los

departamentos son ostensiblemente iguales cuando de hecho mantienen diferentes grados de poder, puede producirse un serio descontento.

- Factores de comportamiento personal. La evidencia indica que ciertos tipos de personalidad (por ejemplo, los que son muy autoritarios y dogmáticos y que muestran poca estima) propician el conflicto, ya que son personas que sienten la necesidad de defenderse frente a amenazas que son triviales si se las considera objetivamente.

Etapa 2: conocimiento y personalización

Las condiciones anteriores tan sólo desembocan en el conflicto cuando el mismo afecta a una o más de las partes, quienes además son conscientes de ello.

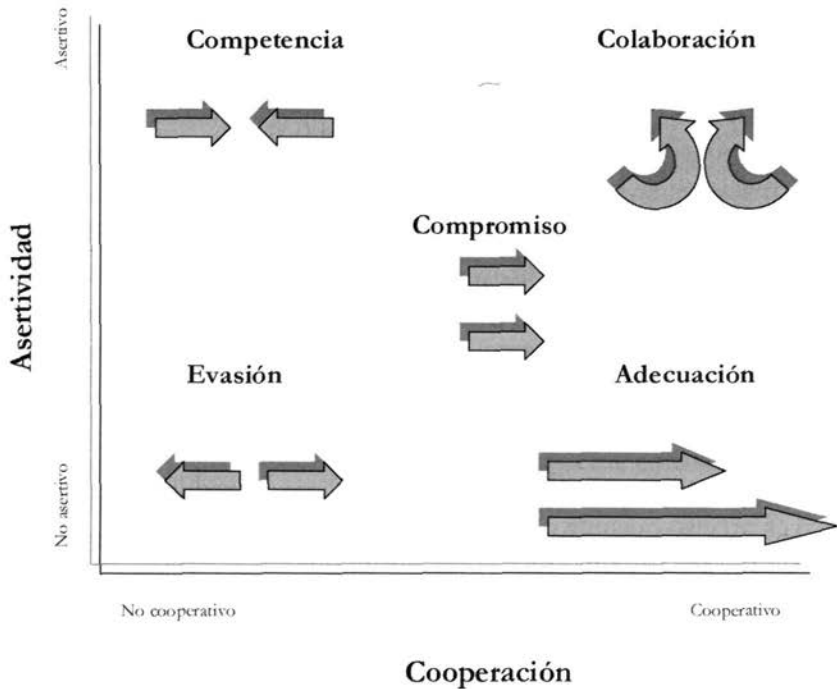
Según señalamos en la definición de conflicto, se requiere la percepción. Por eso es preciso que una o más personas conozcan la existencia de las condiciones previas. Sin embargo, el hecho de que un conflicto se perciba no significa que esté personalizado. En otras palabras, "A puede saber que B y A tienen un serio desacuerdo, pero quizás ello no le cause ansiedad ni tensión ni influye en el afecto que le profesa a B". Es en el nivel del sentimiento cuando el individuo se siente comprometido emocionalmente, en el cual siente ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.

Etapa 3: intenciones

En la tercera etapa del proceso de conflicto un miembro realiza acciones que frustran la obtención de metas de otros o van en contra de los intereses de los demás. Es necesario que la acción sea intencional, es decir, debe haber un esfuerzo consciente de frustrar al otro. En tales circunstancias el conflicto es patente.

La figura 7.3 representa el intento de un autor por identificar las intenciones primarias al tratamiento del conflicto. Usando dos dimensiones, cooperación (el grado en que una persona procura satisfacer los intereses de la otra) y asertividad (el grado en que una persona trata de satisfacer sus intereses), se distinguen cinco orientaciones del control del conflicto que describimos a continuación:

Figura 7.3. Intenciones en el manejo del conflicto



Fuente: Robbins (1996)

- *Competencia* (asertivo y no cooperativo). Cuando una persona trata de lograr sus metas o favorecer sus intereses sin importarle las consecuencias que ello acarrea a los que intervienen en el conflicto, decimos que compete y domina.
- *Colaboración* (asertivo y cooperativo). Cuando las partes en conflicto desean satisfacer plenamente los intereses de todos, tenemos la cooperación y la búsqueda de un resultado benéfico mutuo. Los participantes examinan todas las alternativas posibles y las semejanzas y diferencias de opinión se centran con mayor claridad, haciéndose entonces evidentes las causas o diferencias. La solución buscada es ventajosa para todos, por lo cual la colaboración se considera un método de victoria segura en la solución de conflictos.
- *Evasión* (no asertivo y no cooperativo). Una persona puede admitir la existencia de un conflicto, y, no obstante, su reacción puede consistir en rehuirlo (alejarse de él) o en suprimirlo. La indiferencia o el deseo de evadir

la manifestación externa de desacuerdo a veces ocasiona el alejamiento: los individuos reconocen la separación física y cada uno delimita un territorio separado del otro. Si no es posible ni conveniente la separación, es posible que las personas supriman sus diferencias, es decir, que las nieguen.

- *Adecuación* (no asertivo y cooperativo). Cuando las partes en conflicto desean calmar a su oponente, estarán dispuestas a anteponer los intereses de él a los propios, a fin de que la relación se mantenga.
- *Compromiso* (punto intermedio entre la asertividad y la cooperación). Cuando los que intervienen en un conflicto deben renunciar a algo, se presenta la negociación, la cual culmina en un resultado de compromiso. En el compromiso no hay un vencedor ni un perdedor claro. Por el contrario, el objeto de la disputa se comparte y cuando es indivisible, uno compensa al otro dándole algo de valor a cambio. La característica distintiva del compromiso es, pues, el hecho de que se requiere que cada una de las partes renuncie a algo.

Etapa 4: comportamiento

Cuando la gente piensa en el conflicto suele centrarse en esta etapa puesto que es aquí donde los conflictos se hacen visibles. La etapa de comportamiento incluye declaraciones, acciones y reacciones llevadas a cabo por las partes en conflicto. Estos comportamientos normalmente son intentos abiertos de poner en práctica las intenciones de cada una de las partes, aunque en ocasiones se desvían de las intenciones originales.

Esta etapa es un proceso dinámico de interacción, así por ejemplo si una de las partes exige, la otra responde discutiendo; si una amenaza, la otra le devuelve la amenaza, y así sucesivamente. Todos los comportamientos derivados del conflicto varían en un continuo que va desde los conflictos caracterizados por formas sutiles, indirecta y altamente controladas de tensión (realizar una matización a un comentario), hasta las formas más destructivas (huelgas, guerras, etc.). Por lo general los conflictos funcionales están confinados al rango inferior de este continuo.

Etapa 5: Resultados

La interacción entre el comportamiento de conflicto manifiesto y las conductas para manejarlo produce consecuencias. Como demuestra el modelo,

pueden ser funcionales cuando el conflicto ha servido para mejorar el rendimiento del grupo. También es posible que el rendimiento sea obstaculizado y entonces diremos que el resultado es disfuncional.

- **Resultados funcionales.** El conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, estimula el interés y la curiosidad entre los miembros de un grupo, propicia un ambiente donde pueden resolverse los problemas y liberarse las tensiones, favoreciendo además un clima de autoevaluación y cambio.
- **Resultados disfuncionales.** Las consecuencias destructivas que el conflicto acarrea al grupo u organización generalmente se conocen bien: la oposición incontrolada origina descontento, que viene a disolver los vínculos comunes y con el tiempo acaba por destruir el grupo. Entre las consecuencias más indeseables figuran un retardo en la comunicación, reducción de la cohesión del grupo y subordinación de las metas del grupo a las pugnas entre los miembros. En casos extremos, el conflicto puede afectar a la actividad del grupo hasta el punto de interrumpirla y amenazar incluso su supervivencia.

7.5. Técnicas para el tratamiento de los conflictos

La situación ideal para muchas organizaciones es tener un nivel de conflicto entre unidades moderado y adecuado (nivel de conflicto funcional). De este modo los directivos pueden obtener los beneficios mientras evitan los efectos perjudiciales del conflicto excesivo. En situaciones donde los empleados son demasiado complacientes pueden producirse los efectos de un nivel de conflicto demasiado bajo. En estos casos, los directivos pueden estimular un conflicto moderado para incrementar el enfoque en la tarea y la cohesión del grupo. En otros casos el conflicto es excesivo y hay que intentar reducirlo.

Técnicas de reducción del conflicto

Cuando el conflicto es demasiado grande, los participantes pueden tenerse aversión unos a otros y puede que no quieran cambiar. El objetivo de las técnicas de tratamiento del conflicto puede ser actuar tanto sobre el comportamiento como sobre la actitud de los miembros del grupo. Mediante un cambio en el comportamiento, el conflicto abierto se reduce o elimina, pero algunas personas pueden todavía sentir aversión por las otras. Un cambio en

el comportamiento hace al conflicto menos visible o mantiene a los grupos separados. Un cambio en la actitud es más profundo y lleva más tiempo. Una nueva actitud es difícil de lograr y requiere un cambio positivo en las percepciones y sentimientos sobre otros departamentos. Un cambio en las actitudes también incluye un cambio en el comportamiento.

A continuación vamos a exponer una serie de técnicas disponibles para tratar el conflicto. Empezaremos por aquellas que tienen como objeto el cambio en el comportamiento, las últimas técnicas, sin embargo, están más orientadas al cambio en las actitudes entre grupos.

1. *Separación estructural.* La separación física de los departamentos y/o personas en conflictivo es quizás el modo más seguro de reducirlo cuando no es necesario que trabajen juntos en una determinada tarea.
2. *Autoridad burocrática.* La autoridad burocrática significa que la dirección senior invoca a reglas, regulaciones y a la autoridad formal para resolver o suprimir un conflicto. Es efectivo en el corto plazo cuando las personas no pueden ponerse de acuerdo sobre la solución a un conflicto específico, puesto que no cambia las actitudes.
3. *Comunicación limitada.* Consiste en limitar la comunicación a cuestiones sobre las que los departamentos y/o personas en conflicto tienen un objetivo común, lo que significa que las partes deben hablar y cooperar, al menos para lograr ese objetivo. Esta técnica es más efectiva cuando las reglas para tomar decisiones están bien definidas. Tiene poco poder para cambiar las actitudes.
4. *Mecanismos de integración.* Son determinados instrumentos que amplían el límite entre departamentos. Por ejemplo, el tener representantes de los departamentos conflictivos trabajando juntos en equipos para la resolución de problemas es una manera efectiva de reducir el conflicto porque los representantes ven los puntos de vista de los demás. La personas que realizan esta función integradora deben tener legitimidad y conocimientos a los ojos de ambos grupos, ya que de otra manera no se confiará en ellos o no se utilizarán estos mecanismos.
5. *La confrontación y la negociación.* La confrontación ocurre cuando los participantes en un conflicto se enfrentan unos a otros e intentan solucionar sus diferencias. La negociación es el proceso que ocurre a menudo durante la confrontación y que posibilita que las partes lleguen sistemáticamente a una solución. Estas técnicas reúnen a representantes señalados de los departamentos para solucionar una disputa seria. Tanto la

- confrontación como la negociación implican cierto riesgo ya que no existe garantía de que las discusiones se centrarán en un conflicto o de que las emociones no se desmadrarán.
6. *Consultas a una tercera parte.* Cuando el conflicto es intenso y duradero, y los miembros de los departamentos son suspicaces y poco colaboradores, puede acudir a un tercero consultor que sea externo a la organización para que medie entre las partes en conflicto.
 7. *Rotación de miembros.* Se pide a los individuos de un departamento que trabajen en otro departamento temporal o permanentemente, de manera que los individuos se sumerjan en los valores, actitudes, problemas y objetivos del otro departamento. Además, los individuos pueden explicar los problemas y objetivos de sus departamentos de origen a sus nuevos colegas. Esto posibilita un intercambio de puntos de vista e información franco y objetivo. La rotación funciona lentamente en la reducción del conflicto y requiere un largo período de tiempo, pero es muy efectiva para cambiar las actitudes y percepciones subyacentes que promueven el conflicto.
 8. *Objetivos de orden superior.* Este tipo de objetivos requiere cooperación entre departamentos. Los departamentos conflictivos comparten el mismo objetivo y deben depender unos de otros para lograrlo. Para ser efectivo, un objetivo superior debe ser significativo y debe consumir una cantidad importante del tiempo y las energías de cada grupo. El sistema de recompensas también debe ser rediseñado para alentar el logro del objetivo superior más que de los subobjetivos departamentales. Un poderoso objetivo podría ser la supervivencia de la empresa.
 9. *Formación intergrupo.* Cuando otras técnicas fracasan o no se ajustan a la organización en cuestión, una fuerte intervención para reducir el conflicto es la formación intergrupo. Esta formación requiere que los miembros de los departamentos en conflicto asistan a un taller externo donde las actividades difieren de los problemas de trabajo del día a día. El taller de formación puede durar varios días y tienen lugar distintas actividades. Esta técnica es cara, pero tiene el potencial de cambiar las actitudes.

Técnicas para estimular el conflicto

En algunas situaciones organizativas, los departamentos son complacientes. Los empleados no tienen energía ni demuestran cohesión o un enfoque

productivo en la tarea. En estos casos, los directivos pueden querer inducir niveles moderados de conflicto utilizando las siguientes técnicas:

1. *Incrementar la competencia.* El conflicto puede estimularse originando situaciones competitivas entre departamentos. La competencia fomenta la identificación con el propio grupo de trabajo, pero la competencia debe ser temporal y constructiva.
2. *Incrementar la incertidumbre.* Significa simplemente romper los modos de hacer las cosas tradicionales y establecidos. Esto podría significar introducir en los puestos directivos clave a personas ajenas a la organización que tengan nuevas ideas y energía fresca. Otro medio es crear o asignar nuevas tareas a los departamentos. Los procedimientos tradicionales pueden cambiarse para permitir que se originen niveles moderados de conflicto. En la toma de decisiones se puede hacer que salgan a la luz las posturas diversas de los departamentos, de manera que éstos pueden defender sus propias opiniones y posiciones.
3. *Rediseñar las recompensas y las interdependencias de tareas.* Si una organización se ha estancado, puede realizarse un rediseño de tal manera que el sistema de recompensas pueda fomentar la competencia. Los directivos pueden dar un énfasis mayor al rendimiento departamental. Por otro lado, el incrementar la interdependencia de las tareas fuerza a los grupos a interactuar sobre unas bases continuas y de este modo esforzarse para mejorar el rendimiento. Una mayor interdependencia significa que los departamentos deben cooperar, pero también deben realizar sus propias tareas de manera correcta.

CASO DE DISCUSIÓN

LA REORGANIZACIÓN EN LA ESCUELA DE TURISMO

La escuela de turismo en esta universidad del Norte de España había experimentado un crecimiento muy rápido. En un período de cuatro años el número de miembros del profesorado había aumentado aproximadamente de quince a treinta y cinco. La mayoría de estos nuevos miembros eran jóvenes que habían terminado recientemente sus estudios superiores.

La coalición de poder dominante dentro de la escuela de turismo estaba formada por el decano, Juan Suárez y los jefes de departamento. Todos los jefes de departamento habían estado en la universidad durante varios años y tenían una considerable influencia. Aunque el decano había venido de otra universidad y había estado en el puesto sólo unos pocos años, estaba rondando los sesenta y había sido elegido por los jefes de departamento porque se pensaba que él no “reorganizaría el barco”. Sin embargo, lo que la coalición dominante pasó por alto fue que ahora había más profesores jóvenes que en “los viejos tiempos” y que los directores generales de la universidad creían que el futuro de la escuela de turismo residía en los nuevos profesores.

El profesorado joven había llegado a frustrarse rápidamente debido al poder de Suárez y de los jefes de departamento. Sus ideas tenían poco peso en la escuela y todos los comités clave estaban dirigidos por la coalición de poder dominante. Pero, en lugar de buscar trabajo en otro lugar, los profesores jóvenes decidieron iniciar una “revuelta en palacio”. Sabían que eran suficientes y que tenían el apoyo de la dirección para eliminar a la coalición dominante.

Varios de los profesores jóvenes acudieron al vicedecano de la universidad para mostrarle una larga lista de problemas por los que pasaba la escuela de turismo. También presentaron evidencias que apoyaban su acusación de que el director no afrontaba eficientemente los problemas. Unas pocas visitas al vicerector, seguidas de su propia evaluación de la situación, dieron como resultado la solicitud de dimisión del decano Suárez. Se nombró un decano en funciones entre los jefes de departamento.

Curiosamente, pocos miembros de la coalición dominante consideraron que la revuelta fuera amenazadora. El hecho de que uno de los jefes fuera nombrado decano en funciones tranquilizó a la coalición dominante porque

aún ostentaba el control. Los jefes de departamento tenían plena confianza en que el próximo decano mantendría el *status quo*.

En la junta de facultad de la escuela celebrada varios meses después de la dimisión de Suárez, uno de los temas del día eran los nombramientos para que el comité de selección eligiera al nuevo decano. Cuando surgió el tema, los profesores jóvenes estaban preparados. En menos de un minuto habían conseguido nombrar y secundar a cinco de los suyos para los cinco puestos del comité. Se cerraron los nombramientos. De repente, quedó claro para todos los presentes en la reunión que los profesores jóvenes se habían cubierto las espaldas.

El comité de selección quería que la coalición de poder cambiara, y sólo aquellos candidatos que secundaban tal cambio fueron recomendados como finalistas al vicepresidente. Cuando el nuevo decano fue nombrado, el profesorado joven tomó el control. Todos los puestos de jefes fueron cambiados. Los antiguos jefes fueron reemplazados por los nuevos. En consecuencia, la escuela de turismo fue reorganizada y los intereses de los profesores jóvenes se incluyeron en este cambio estructural. Se argumentaba que estos cambios eran necesarios para mejorar la eficiencia de la escuela de turismo. Que lo hiciesen era otra cuestión. Pero no hay lugar a dudas de que fomentaron los intereses del profesorado joven por la legitimización de su poder. El profesorado joven renovó totalmente los objetivos y la estructura de la escuela de negocios en su interés.

CUESTIONES

1. ¿Qué podía haber hecho el decano y sus jefes de departamento para mantener su poder?
2. ¿Por qué necesitaba el profesorado joven una coalición para ejercer el poder?
3. ¿Cuál era la base de poder del profesorado joven? ¿Qué tácticas utilizaron?

BIBLIOGRAFÍA

- GREENBERG, J. y BARON, R. A. (1997). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. Quinta Edición. Prentice-Hall International Inc. Nueva Yersey.
- GO, F. M., MONACHELLO, M. L. y BAUM T. (1996). *Human resource management in the hospitality industry*. John Wiley & Sons, Inc. USA.
- KREITNER, R. y KINIKI, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. McGraw-Hill. Madrid.
- MULLINS, L. J. (1992) *Hospitality management: A human resources approach*. Pitman Publishing, Londres.
- ROBBINS, S. P. (1997). *Essentials of organizational behavior*. Quinta edición. Prentice-Hall International, Inc. Nueva Jersey.
- ROBBINS, S. P. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. Sexta edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.

DIRECCIONES DE INTERÉS EN LA RED

<http://www.prenhall.com/robbinsorgbeh>

<http://www.prenhall.com/greenob>

COLECCIÓN
MANUALES DOCENTES UNIVERSITARIOS

EL ESTRÉS EN
LAS ORGANIZACIONES



INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

8.1. Aproximación al concepto de estrés

8.2. Fuentes potenciales de estrés

8.3. Las diferencias individuales

8.4. Las consecuencias del estrés

8.5. Alternativas para la gestión del estrés

CASO DE DISCUSIÓN

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

El concepto del estrés y su relación con el comportamiento del trabajador sólo recientemente ha llegado a ser un tópico de interés para los investigadores organizativos. Hasta mediados de los años 70, la investigación sobre el estrés estaba esencialmente limitada a sus efectos sobre la salud y era llevada a cabo por individuos de la profesión médica. ¿Por qué el reciente interés en el estrés como variable del comportamiento organizativo? Primero, el estrés parece estar relacionado con el rendimiento y la satisfacción del empleado, así que el tópico es una relevante variable independiente. Segundo, existe una obligación implícita de la dirección de mejorar la calidad de la vida organizativa de los empleados. Dado que el estrés ha estado directamente relacionado con las dolencias coronarias, una reducción en el estrés puede incrementar la salud general y la longevidad de la fuerza de trabajo de una organización. Por supuesto, esto también puede tener implicaciones en el rendimiento.

En este capítulo, consideraremos las fuerzas potenciales de estrés, las diferentes variables individuales clave y las consecuencias del estrés a través de un modelo de estrés ocupacional. Entonces nos centraremos en las estrategias de dirección del estrés que los individuos y organizaciones pueden utilizar para ayudar a las personas a hacer frente a los niveles disfuncionales de estrés.

El estrés tiene relevancia tanto a nivel individual como de grupo y también tiene implicaciones al nivel organizativo. Es, por tanto, un concepto multi-nivel en nuestro modelo de comportamiento organizativo.

OBJETIVOS

- Conceptualizar qué es el estrés.
- Analizar cuáles son las fuentes potenciales de estrés.
- Estudiar en qué medida afectan las diferencias individuales al estrés.
- Analizar cuáles son las consecuencias del estrés.
- Conocer qué alternativas existen para gestionar el estrés.

8.1. Aproximación al concepto de estrés

El concepto de estrés y su importancia

Una de las definiciones de estrés más aceptada es la que lo considera como una respuesta adaptativa, influida por las características y/o procesos psicológicos individuales, que es una consecuencia de cualquier acción, situación o acontecimiento externo que impone demandas físicas y/o psicológicas especiales sobre una persona.

El estrés se define también como una condición dinámica en la cual un individuo se enfrenta con una oportunidad, una restricción o una demanda relativa a lo que desea y por la cual el resultado se percibe como incierto e importante (por ejemplo, un examen, una evaluación del rendimiento en la empresa, etc.). El estrés no es necesariamente malo en sí mismo. Aunque el estrés es normalmente debatido en un contexto negativo, también tiene un valor positivo. Es una oportunidad cuando ofrece una ganancia potencial. Consideremos, por ejemplo, el resultado superior que un atleta da ante situaciones límite. Estos individuos a menudo usan el estrés positivamente para sobresalir en la ocasión y llegar al máximo o casi al máximo.

Dos condiciones son necesarias para que el estrés potencial llegue a ser un estrés real. Debe haber incertidumbre sobre el resultado y el resultado debe ser importante.

No hay estadísticas de confianza sobre la intensidad del estrés ocupacional o del porcentaje de trabajadores que sufren serios síntomas de estrés. Sin embargo, podemos plantear la cuestión desde varias direcciones. Una gran cantidad de personas en general parecen sufrir síntomas de estrés. Los problemas de salud relativos al estrés cuestan a las empresas y a la sociedad grandes sumas de dinero (absentismo, ausencias del área de trabajo,

dormirse en el trabajo, dificultades de concentración, fluctuaciones en la calidad del trabajo, no terminación del trabajo, accidentes, desperdicio de materiales...).

Todos los trabajos parecen tener cierto nivel de estrés. La mayoría de nosotros puede identificar trabajos con un nivel alto de estrés –controladores de tráfico aéreo, oficiales de policía, bomberos, etc.–. Pero empleos con un nivel bajo, o mejor sin estrés, son difíciles de identificar.

Los cambios dramáticos que han tenido lugar en la economía (fusiones, adquisiciones, aumento de la competitividad global, nuevas innovaciones tecnológicas, etc.) han dado como resultado gran número de despidos en muchas organizaciones y la reestructuración de los puestos de trabajo. Cuando tus compañeros o amigos están perdiendo sus puestos de trabajo y tu temes por el tuyo, los niveles de estrés comienzan a incrementarse. La reestructuración no sólo mina la seguridad del empleado, sino que también presiona al empleado –especialmente a los directivos– a trabajar más horas.

Un modelo de estrés ocupacional

¿Qué causa el estrés? ¿Cuáles son sus consecuencias para el empleado individual? ¿Por qué el mismo conjunto de condiciones que crea estrés en unas personas parece tener un pequeño efecto o no afectar a otras personas? La figura 8.1 proporciona un modelo que puede ayudar a responder a cuestiones como estas.

Figura 8.1. Modelo de estrés laboral



Fuente: Robbins (1996)

El modelo identifica tres grupos de factores –de entorno, organizativos e individuales– que actúan como fuentes potenciales de estrés. El que lleguen a ser un estrés real depende de diferencias individuales tales como la experiencia en el trabajo y la personalidad. Cuando un individuo experimenta el estrés, sus síntomas pueden salir a la superficie como resultados fisiológicos, psicológicos o de comportamiento.

8.2. Fuentes potenciales de estrés

Factores de entorno

Los cambios en el ciclo de negocio crean *incertidumbre económica*. Cuando la economía está en recesión, las personas aumentan su nivel de ansiedad con respecto a su seguridad. No fue un suceso casual que las tasas de suicidio se dispararan durante la Gran Depresión de los años 30. Una depresión económica a menudo está acompañada de reducciones permanentes en la

fuerza de trabajo, despidos temporales, reducción de pagas, recortes de las semanas de trabajo, etc., y problemas graves de liquidez para las empresas (morosos...).

La *incertidumbre política* en la actualidad no tiende a crear estrés entre los norteamericanos o entre los españoles por ejemplo como entre los empleados de países como la antigua Yugoslavia o Irak. La razón obvia es que países como España tienen un sistema político estable donde los cambios son normalmente implementados de una forma ordenada.

Las *innovaciones tecnológicas* pueden dejar obsoletas las habilidades y experiencia de un empleado en un período de tiempo muy pequeño. La incertidumbre tecnológica, por tanto, es el tercer factor del entorno que puede causar estrés. Los ordenadores, la robótica, la automatización y otras formas de innovación tecnológica son una amenaza para muchas personas causándoles estrés.

Factores organizativos

Numerosos factores dentro de la organización pueden producir estrés: presiones para evitar los errores o para finalizar las tareas en un período de tiempo limitado, sobrecarga de trabajo, jefes exigentes e insensibles, y compañeros desagradables son algunos ejemplos. A continuación, analizaremos los más significativos.

Las *exigencias de las tareas* son factores relativos al puesto de trabajo de una persona. Incluyen el diseño del puesto de trabajo individual (autonomía, variedad de la tarea, grado de automatización), condiciones de trabajo y la disposición física del lugar de trabajo. Cuanto mayor es la interdependencia entre las tareas de una persona y las de otra, mayor será el estrés potencial existente. La autonomía, por el contrario, tiende a reducir el estrés. Los puestos donde las temperaturas, los ruidos u otras condiciones (el trabajar en una sala llena de gente o en un lugar visible donde las interrupciones son constantes) son peligrosos o indeseables pueden incrementar la ansiedad.

Las *exigencias de los roles* hacen referencia a las presiones que una persona soporta como una consecuencia del rol particular que él o ella desempeñan en la organización. Así por ejemplo, el director general de un hotel que tiene que llamar la atención al director de alimentos y bebidas por una mala gestión, cuando éste es su hijo que acaba de entrar a trabajar en el hotel, puede experimentar un conflicto entre su rol de padre y el de directivo.

Las *exigencias interpersonales* son presiones creadas por otros empleados. La falta de apoyo social por parte de los colegas o una pobre relación interpersonal puede causar un estrés considerable, especialmente entre los empleados con una alta necesidad social.

El *liderazgo organizativo* representa el *estilo* de dirección de los ejecutivos senior de la organización. Algunos directivos crean una cultura caracterizada por la tensión, el miedo y la ansiedad (presión para lograr los resultados, controles rígidos y despidos frecuentes de los empleados que no “dan la talla”, por ejemplo).

Las organización avanzan a través de un ciclo. Se establecen, crecen, llegan a madurar y de forma eventual decaen. La *etapa del ciclo de vida* de una organización crea diferentes problemas y presiones para los empleados. Las etapas de establecimiento y declive son particularmente estresantes. La primera está caracterizada por un nivel elevado de incertidumbre y excitación, mientras que la segunda requiere normalmente recortes, despidos y diferentes grados de incertidumbre. El estrés tiende a ser menor en la madurez cuando la incertidumbre está en su punto más bajo.

Factores individuales

El individuo normal y corriente trabaja sólo unas cuarenta horas semanales. La experiencias y problemas con los que la gente se encuentra en esas otras 128 horas no laborales cada semana pueden repercutir en el puesto de trabajo. Por lo tanto, nuestra categoría final abarca factores que tienen que ver con la vida personal del empleado. Principalmente, éstos se centran en la familia y en los problemas económicos personales.

- Las dificultades en el matrimonio, la ruptura de una relación y los problemas de disciplina con los niños son ejemplos de la relación de problemas que crean estrés a los empleados y que no se dejan en la puerta de entrada al llegar al trabajo.
- Los problemas económicos creados porque los individuos sobrepasan sus recursos financieros es otro conjunto de problemas personales que crean estrés en los empleados y distraen su atención del trabajo.
- La personalidad. Algunas personas pueden tener una tendencia inherente a acentuar los factores negativos del mundo en general.
- Un único factor de estrés en sí y por sí solo, puede parecer relativamente poco importante, pero si se suma a un alto nivel de estrés ya existente,

puede ser “la gota que colma el vaso”. Si queremos evaluar el nivel de estrés que soporta un individuo, tenemos que sumar sus oportunidades, restricciones y demandas del estrés.

8.3. Las diferencias individuales

Algunas personas se encuentran perfectamente bien en situaciones de estrés, mientras otras son totalmente vencidas por ellas. ¿Qué es lo que diferencia a las personas en términos de su habilidad para enfrentarse al estrés? ¿Qué variables de diferenciación individual moderan la relación entre fuentes de estrés y el estrés experimentado? Al menos cinco variables –percepción, experiencia laboral, apoyo social, creencia en el locus de control y hostilidad– se ha descubierto que son moderadores relevantes

1. *La percepción.* Los empleados reaccionan en respuesta a su percepción de la realidad más que a la realidad en sí misma. La percepción, por tanto, moderará la relación entre una condición de estrés potencial y la reacción de un empleado a ella. El miedo de una persona a perder su puesto de trabajo debido a que su compañía está despidiendo personal puede ser percibido por otro como una oportunidad para conseguir una buena liquidación y empezar su propio negocio. Igualmente, lo que un empleado percibe como un entorno de trabajo eficiente y desafiante puede ser visto como una amenaza o exigencia por otros. Así pues, el potencial de estrés en los factores de entorno, organizativos e individuales no descansa en su condición objetiva, más bien, reside en la interpretación que hace el empleado de esos factores.
2. *Experiencia laboral.* Se dice que la experiencia es un gran maestro. También puede ser un gran reductor de estrés. Piensa otra vez en tu primer o primeros días de clase en la universidad. Para la mayoría de nosotros, la incertidumbre y la novedad de estas situaciones crearon estrés. Pero cuando ganamos experiencia, ese estrés desaparece o al menos disminuye de forma significativa. El mismo fenómeno parece ser aplicable a las situaciones de trabajo. Esto es, la experiencia en el trabajo tiende a estar negativamente relacionada con el estrés ocupacional. Se han dado dos explicaciones. Primero está la idea de una retirada selectiva. La rotación voluntaria es más probable entre personas que experimentan más estrés. Por tanto, las personas que permanecen más tiempo en la organización son aquellos con más rasgos de resistencia al estrés; o los que, al menos,

son más resistentes al estrés característico de sus organizaciones. En segundo lugar, las personas de forma eventual desarrollan mecanismos para enfrentarse con el estrés. Puesto que esto lleva tiempo, los miembros senior de la organización son los que están probablemente más adaptados y deberían experimentar menos estrés.

3. *Apoyo social.* Existen crecientes evidencias de que el apoyo social—esto es, relaciones cordiales con los compañeros o supervisores— puede combatir el impacto del estrés. La lógica fundamental de esta variable moderadora es que el apoyo social actúa como paliativo, mitigando los efectos negativos incluso de los puestos de trabajo de gran tensión. Para los individuos cuyos compañeros de trabajo son poco serviciales o incluso hostiles de manera activa, el apoyo social puede encontrarse fuera del puesto de trabajo. Compromisos con la familia, los amigos o la comunidad puede proporcionar el apoyo—especialmente para aquellos con una alta necesidad social— que se pierde en el trabajo y que puede hacer los trabajos estresantes más tolerables.
4. *Creencia sobre el locus de control.* Aquellos con un locus de control interno creen que controlan su propio destino. Aquellos con un locus de control externo creen que sus vidas son controladas por fuerzas externas. La evidencia indica que los internos perciben que sus trabajos son menos estresantes que los externos. Cuando los externos e internos se enfrentan a una situación similar de estrés, los internos probablemente creen que pueden tener un efecto significativo sobre los resultados. Ellos, por tanto, actúan para controlar los acontecimientos. Los externos son más propensos a ser pasivos y defensivos. Así que los externos, que son los más propensos a sentirse desamparados en situaciones de estrés, son también más propensos a experimentar estrés.
5. *La hostilidad.* Durante la década de los 70 y los 80, se dio una gran atención a lo que llegó a ser conocido como comportamiento tipo A. De hecho, durante todos los 80 fue indudablemente la variable moderadora relativa al estrés usada de forma más frecuente. El comportamiento tipo A se caracteriza por experimentar un crónico sentido de la urgencia del tiempo y por un excesivo impulso competitivo. Un individuo del tipo A está “implicado de forma agresiva en una lucha crónica e incesante para lograr más y más en menos y menos tiempo, y si es preciso, en contra de la oposición de otras cosas u otras personas”. Los individuos tipo A se caracterizan por:

- Siempre se mueven, hablan y comen rápidamente.
- Sienten impaciencia ante el ritmo en el que tienen lugar la mayoría de los acontecimientos.
- Se esfuerzan en pensar o hacer dos o más cosas a la vez.
- No pueden hacer frente al tiempo de ocio.
- Están obsesionados con los números; el éxito lo mide en términos de cuánto adquieren de cada cosa.

En oposición al Tipo A está el comportamiento tipo B. Los tipos B “rara vez están acosados por el deseo de obtener un desmesurado incremento del número de cosas o participar en una serie de acontecimientos cada vez mayor en un intervalo de tiempo cada vez menor”. Las personas tipo B se caracterizan por:

- Nunca sufren por un sentido de urgencia de tiempo, con su impaciencia correspondiente.
- No sienten la necesidad de ostentar o discutir sus logros o conclusiones a menos que la situación lo demande.
- Participan por diversión y relajación, más que para exhibir su superioridad a cualquier coste.

Pueden descansar sin culpabilidad.

Hasta hace muy poco tiempo, los investigadores creían que los tipo A son más propensos a experimentar estrés dentro y fuera de su trabajo. Ex. lícitamente, se pensaba de forma extendida, que los tipo A eran los de más alto riesgo en las dolencias del corazón. Un análisis riguroso de la evidencia, sin embargo, ha proporcionado nuevas conclusiones. Observando a varios componentes del comportamiento tipo A, se ha encontrado que sólo la hostilidad y la rabia asociada con el comportamiento tipo A está realmente relacionada con las dolencias de corazón. La persona furiosa, suspicaz y desconfiada de forma crónica es la que corre peligro.

Tan solo porque una persona sea un trabajador obsesivo, corra de aquí para allá y sea impaciente o competitiva no quiere decir que él o ella sea excesivamente susceptible a las dolencias de corazón o a otros efectos negativos del estrés. Más bien, lo que es perjudicial es la viveza de la furia, la persistencia de un panorama hostil y la desconfianza cínica en los demás.

8.4. Las consecuencias del estrés

El estrés se muestra de numerosas formas. Por ejemplo, un individuo que experimenta un alto nivel de estrés puede desarrollar una alta presión arterial, úlceras, irritación, dificultad para tomar decisiones rutinarias, pérdida del apetito, propensión a los accidentes, etc. Éstos pueden ser agrupados bajo tres categorías generales: síntomas fisiológicos, psicológicos y de comportamiento.

Síntomas fisiológicos

La mayoría de las primeras investigaciones sobre el estrés se encaminaron hacia los síntomas fisiológicos. Esto fue debido predominantemente al hecho de que el tópico fue investigado por especialistas en las ciencias médicas y de la salud. Este tipo de investigación condujo a la conclusión de que el estrés podría crear cambios en el metabolismo, incrementar el ritmo cardíaco y respiratorio, incrementar la presión de la sangre, producir dolores de cabeza e inducir los ataques cardíacos.

La relación entre el estrés y los síntomas fisiológicos particulares no está clara. Hay pocas relaciones consistentes. Esto se atribuye a la complejidad de los síntomas y a la dificultad de medirlos de forma objetiva. Pero de mayor relevancia es el hecho de que los síntomas fisiológicos tienen la menor importancia directa para los estudios del comportamiento organizativo. Nuestra preocupación se centra en el comportamiento y en las actitudes.

Síntomas psicológicos

El estrés puede causar insatisfacción. El estrés ocupacional puede causar insatisfacción en el trabajo. La insatisfacción en el trabajo, de hecho, es “el efecto psicológico más simple y obvio” del estrés. Pero el estrés se muestra en otros estados psicológicos (por ejemplo, tensión, ansiedad, irritabilidad y aburrimiento).

La evidencia indica que cuando las personas están colocadas en puestos de trabajo que requieren múltiples y conflictivas demandas o asuntos que tratar en los que hay una falta de claridad sobre las obligaciones, autoridad o responsabilidad de la persona que detenta el puesto, el estrés y la insatisfacción aumentan. Igualmente cuanto menor sea el control de la persona sobre la marcha de su trabajo, mayor será el estrés y la insatisfacción. Aunque se

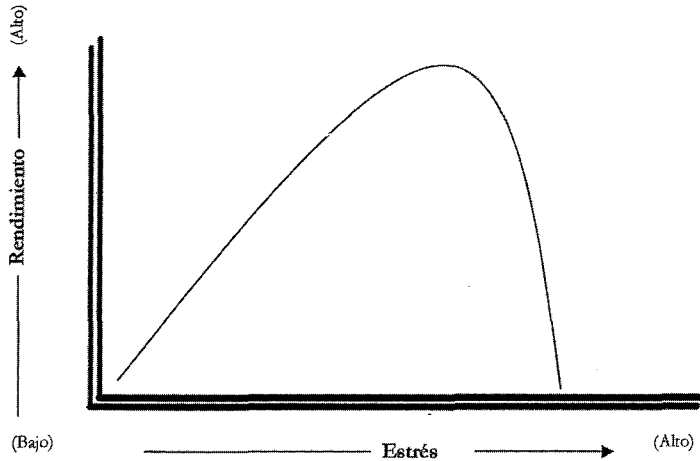
necesita una mayor investigación para clarificar la relación, la evidencia sugiere que aquellos puestos de trabajo que proporcionan un bajo nivel de variedad, significación, autonomía, control e identidad para los miembros, crean estrés y reducen la satisfacción y el compromiso en el puesto de trabajo.

Síntomas de comportamiento

El comportamiento relacionado con los síntomas de estrés incluye cambios en la productividad, absentismo y rotación, así como cambios en los hábitos de comida, aumento del consumo de tabaco y alcohol, rapidez en la forma de hablar, agitación y problemas de sueño.

Ha habido una gran cantidad de estudios que investigan la relación estrés-rendimiento. El modelo documentado de forma más completa en la literatura del estrés-rendimiento es la relación U-invertida.

Figura 8.2. Relación estrés rendimiento



La lógica que subyace en la U-invertida es que niveles de estrés entre bajos y moderados, estimulan el cuerpo e incrementan su habilidad para reaccionar. Los individuos entonces, realizan sus tareas mejor, más intensa y rápidamente. Pero demasiado estrés impone demandas o restricciones a las que las personas no pueden hacer frente, lo cual lleva a una disminución del rendimiento. El modelo de U-invertida también puede describir la reacción frente al estrés durante el tiempo, así como los cambios en la intensidad del

estrés. Esto es, incluso los niveles moderados de estrés pueden tener una influencia negativa en el resultado a largo plazo cuando la continua intensidad del estrés desgasta a los individuos y la vitalidad de sus fuentes de energía. Los niveles moderados de estrés que se experimentan de forma continuada durante largos períodos de tiempo (como es característico en la plantilla de las salas de urgencia de los grandes hospitales urbanos) pueden resultar en una disminución del rendimiento. Esto puede explicar por qué la plantilla de las salas de emergencia de tales hospitales está rotando frecuentemente y por qué no es usual encontrar a individuos que han pasado el grueso de sus carreras en un entorno de este tipo. En efecto, hacerlo podría exponer a los individuos al riesgo de “quemarse” personal y profesionalmente.

8.5. Alternativas para la gestión del estrés

Desde el punto de vista de las organizaciones, la dirección puede no estar preocupada cuando los empleados experimentan niveles de estrés entre bajos y moderados. La razón, tal y como mostramos anteriormente, es que tales niveles de estrés pueden ser funcionales y conducir a un desempeño mayor del empleado. Pero niveles altos de estrés, o incluso niveles bajos sostenidos durante largos períodos de tiempo, pueden conducir a reducir el rendimiento de un empleado y, de este modo, hacer necesaria la actuación de la dirección.

Aunque un nivel moderado de estrés puede ser beneficioso para el rendimiento de un empleado, no podemos esperar que los empleados lo vean de la misma forma. Desde el punto de vista del individuo, incluso los niveles bajos de estrés son con toda probabilidad percibidos como indeseables. No es improbable, por tanto, que empleados y directivos tengan diferentes nociones de lo que constituye un nivel aceptable de estrés en el puesto de trabajo. Lo que un directivo puede considerar como “un estímulo positivo que mantiene el flujo de adrenalina” es muy probable que sea visto como “una presión excesiva” por los empleados. Debemos tener esto en mente cuando discutamos los planteamientos individuales y organizativos para dirigir el estrés.

Planteamientos individuales

Un empleado puede adoptar una responsabilidad personal para reducir su nivel de estrés. Las estrategias individuales que han resultado eficaces

incluyen la implantación de técnicas de administración del tiempo, el aumento del ejercicio físico, el aprendizaje de técnicas de relajación y la expansión de la red de apoyo social.

1. *La administración del tiempo.* Muchas personas administran su tiempo pobremente. Las cosas que tienen que realizar en un día o semana dados no tienen por qué quedarse sin hacer si administran su tiempo apropiadamente. El empleado bien organizado, como el estudiante bien organizado, puede realizar, a menudo, el doble de lo que hace una persona mal organizada. Así pues, entender y utilizar los principios básicos de la administración del tiempo puede ayudar a los individuos a enfrentarse mejor con las demandas del puesto de trabajo. Algunos de los principios de administración del tiempo más conocidos son:
 - Hacer una lista diaria de actividades a realizar.
 - Dar prioridad a las actividades por importancia y urgencia.
 - Catalogar las actividades de acuerdo con las prioridades establecidas.
 - Conocer tu ciclo diario y realizar las partes más exigentes de tu puesto de trabajo en el nivel más alto de tu ciclo, cuando estás más alerta y eres más productivo.
2. *Ejercicio físico.* El ejercicio físico no competitivo como el “aerobic”, la marcha, el hacer footing, la natación y montar en bicicleta han sido durante mucho tiempo recomendados como una forma de superar los niveles de estrés excesivos. Estas formas de ejercicio aumentan la capacidad del corazón, moderan el ritmo cardíaco, ofrece una distracción mental de las presiones del trabajo y proporciona un medio para reducir las tensiones.
3. *Técnicas de relajación.* Los individuos pueden aprender a relajarse mediante técnicas como la meditación, la hipnosis y el *biofeedback*. El objetivo es alcanzar un estado de profunda relajación, donde se sienten físicamente relajados y algo desvinculados del entorno inmediato y de las sensaciones corporales. Quince o veinte minutos al día de profunda relajación descarga la tensión y proporciona a la persona una pronunciada sensación de paz. Como resultado de lograr una condición de profunda relajación se consiguen de forma importante cambios significativos en el ritmo cardíaco, la presión de la sangre y otros factores fisiológicos.
4. *Apoyo social.* Como resaltamos al principio de este capítulo, tener amigos, familiares o colegas de trabajo con los que hablar proporciona una válvula de escape cuando los niveles de estrés llegan a ser excesivos. Acudir a tu

red de apoyo social o bien ampliarla, por tanto, puede ser un medio para reducir la tensión. Te proporciona a alguien a quien contar tus problemas y de una perspectiva más objetiva de la situación. Las investigaciones también han demostrado que el apoyo social modera la relación estrés-“queme”.

Planteamientos organizativos

Muchos de los factores que causan estrés —principalmente las exigencias del rol y de las tareas y la estructura de la organización— son controlados por la dirección. Como tales, pueden ser modificados o cambiados. Las estrategias que los directivos pueden considerar son:

1. *La selección y localización.* A pesar de que ciertos trabajos son más estresantes que otros, hemos aprendido al principio de este capítulo que los individuos pueden diferir en su respuesta a las situaciones de estrés. Sabemos, por ejemplo, que los individuos con poca experiencia o con un locus de control externo tienden a ser más propensos al estrés. Las decisiones sobre selección y localización deberían tener en consideración estos factores. Obviamente, aunque los directivos no deberían restringir la contratación únicamente a individuos experimentados con un locus de control interno, tales individuos pueden adaptarse mejor a puestos de trabajo de alto estrés y realizar esos trabajos de forma más eficaz.
2. *Fijación de objetivos.* Sobre la base de un gran número de investigaciones, se puede afirmar que los individuos actúan mejor cuando tienen objetivos específicos y desafiantes y reciben una retroalimentación sobre lo bien que progresan hacia esos objetivos. El uso de objetivos puede reducir el estrés así como proporcionar motivación. Los objetivos específicos que han sido percibidos como alcanzables aclaran las expectativas de rendimiento. De forma adicional, la retroalimentación sobre los objetivos reduce la incertidumbre referente al rendimiento real del puesto de trabajo. El resultado es una menor frustración del empleado, ambigüedad del rol y estrés.
3. *Rediseño del puesto de trabajo.* Rediseñar los puestos de trabajo para dar más responsabilidad a los empleados, haciéndolo más significativo y autónomo e incrementar la retroalimentación puede reducir el estrés, ya que estos factores dan al empleado mayor control sobre las actividades de su trabajo y menos dependencia de los demás. Pero no todos los

empleados quieren trabajos enriquecidos. El correcto rediseño del puesto, entonces, para los empleados con una baja necesidad de crecer puede ser menos responsabilidad e incremento de la división del trabajo. Si los individuos prefieren la estructura y la rutina, reducir la variedad de las habilidades necesarias en su puesto debería reducir también la incertidumbre y el estrés.

4. *Toma de decisiones participativa.* El estrés es perjudicial en gran medida porque los empleados sienten incertidumbre sobre los objetivos, expectativas, cómo serán evaluados, etc. Dando a estos empleados una voz en aquellas decisiones que afectan directamente al resultado de sus trabajos, la dirección puede incrementar el control del empleado y reducir este estrés. Así pues, los directivos deberían considerar aumentar la participación de los empleados en la toma de decisiones.
5. *Comunicación organizativa.* Incrementar la comunicación formal con los empleados reduce la incertidumbre al disminuir la ambigüedad y el conflicto de roles. Dada la importancia que las percepciones juegan en la moderación de la relación estrés-respuesta, la dirección puede también usar la comunicación efectiva como un medio para modelar las percepciones del empleado. Hay que recordar lo que los empleados clasifican como demandas, amenazas u oportunidades es simplemente una interpretación y que esa interpretación puede verse afectada por los símbolos o acciones comunicados por la dirección.
6. *Programas de bienestar.* Nuestra última sugerencia es ofrecer programas de bienestar financiados por la organización. Estos programas se centran totalmente en la condición física y mental del empleado. Por ejemplo, suelen proporcionar talleres para ayudar a la gente a dejar de fumar, controlar el uso del alcohol, perder peso, comer mejor y desarrollar un programa de ejercicio regular. El supuesto que más resalta en los programas de bienestar es que los empleados necesitan asumir una responsabilidad personal de su salud física y mental. La organización es simplemente un vehículo para facilitar este fin. Las organizaciones, por supuesto no son altruistas. Esperan amortizar sus inversiones en los programas de bienestar. Y la mayoría de aquellas empresas que han introducido programas de bienestar han encontrado que los beneficios superan los costes. Por ejemplo Johnson & Johnson ha contabilizado el coste de su programa en 20.000 \$ por empleado, sin embargo ahorra 37.800 \$ por empleado al disminuir el absentismo y al reducirse el aumento de gastos en el cuidado de la salud de la compañía.

CASO DE DISCUSIÓN

EL DILEMA DEL “ESTRÉS PARA EL ÉXITO”

María Quintana estaba sentada en su oficina preparando un discurso que iba a dar el día siguiente cuando Miguel Ballesteros apareció en su puerta. María es la directora de alojamiento de un importante hotel vacacional en la zona sur de Gran Canaria (Islas Canarias, España). Miguel es el jefe de reservas y trabaja para María. Es uno de los especialistas en gestión de reservas más capacitados de María.

“María” empezó Miguel, “Necesito hablar contigo. Sabes que he estado en este trabajo durante casi cuatro años. Me contrataste recién salido de la universidad. Pensé que el trabajo sería interesante y ha sido tal como esperaba. Paso muchas horas aquí, regularmente trabajo doce horas al día y he trabajado todos los sábados en los últimos tres meses. Pero no me estoy quejando. Me encanta. Es realmente interesante, pero no tengo vida personal. Estaba bromeando el otro día con Juan en la sala de juntas sobre no saber lo que era una vida amorosa. ¡El problema es que no es una broma! Cada vez que conozco a alguien y que empiezo una relación, me da un ultimátum: ‘O yo o tu trabajo’. Las mujeres esperan que esté libre por las tardes y los fines de semana, y eso no va con este trabajo. Me consume”.

“Pesaba 80 kilos cuando salí de la facultad. ¡Esta mañana pesaba 95! Nunca fumaba más de un paquete a la semana en la universidad. ¿Sabías que ahora fumo más de tres paquetes al día? Pero lo que me tiene realmente preocupado es la bebida. Durante los pasados seis meses o así, he tenido problemas para dormir. Para ayudar a relajarme antes de irme a dormir, empecé a hacerme un “martini”. Bien, funcionó, excepto que he estado aumentando la cantidad cada vez más. Esta mañana, cuando me desperté, miré la botella. Estaba sin abrir hasta anoche y ¡ahora está a la mitad! ¡Supongo que tomé al menos ocho copas anoche! María, estoy asustado. Este trabajo es mi vida, pero la presión para alcanzar los objetivos de ocupación y cumplir con las continuas recomendaciones de la dirección está pudiendo conmigo.”

“Llamé a mi hermana en Málaga esta mañana y terminé hablando con ella una hora y media. Cree que me estoy autodestruyendo. Quiere que deje el trabajo y vaya a vivir con ella una temporada. Me temo que me volvería loco sin un trabajo que me absorbiera. Sabes que no tengo otras aficiones, y tengo

que mantenerme ocupado o me vuelvo loco. Hay tanto que quiero conseguir que me frustro de que solo haya veinticuatro horas en un día”.

“María, no sé qué hacer. Creo que lo mejor es que deje este ‘trabajo absorbente’ y vea si puedo encontrar otro trabajo con menos presión. He redactado mi carta de dimisión. Tendiéndosela a María, Miguel dijo, No estoy seguro de que sea la respuesta, pero no sé cuál es”.

CUESTIONES

1. ¿Cuáles son los factores creadores de estrés más importantes en la vida de Miguel en la actualidad?
2. ¿Qué síntomas de estrés muestra Miguel?
3. Si fueras María, ¿cómo tratarías esta situación?

BIBLIOGRAFÍA

- DIEZ DE CASTRO, J. y REDONDO LÓPEZ, C. (1999). *Administración de empresas*. Ediciones Pirámide. Madrid.
- GREENBERG, J. y BARON, R. A. (1997). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. Quinta Edición. Prentice-Hall International Inc. Nueva Jersey.
- GO, F. M.; MONACHELLO, M. L. y BAUM T. (1996). *Human resource management in the hospitality industry*. John Wiley & Sons, Inc. USA.
- KREITNER, R. y KINIKI, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. McGraw-Hill. Madrid.
- MULLINS, L. J. (1992) *Hospitality management: A human resources approach*. Pitman Publishing. Londres.
- ROBBINS, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional*. Octava edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- ROBBINS, S. P. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. Séptima edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.

DIRECCIONES DE INTERÉS EN LA RED

<http://www.prenhall.com/robbinsorgbeh>

<http://www.prenhall.com/greenob>

L

La Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

está convencida de la necesidad de elaborar materiales docentes de calidad para dinamizar y facilitar los procesos de enseñanza y aumentar el éxito académico de los estudiantes. Para lograr este objetivo, se ha puesto en marcha la publicación de manuales docentes de asignaturas troncales y obligatorias de materias correspondientes a distintas titulaciones de las grandes áreas de conocimiento.

Esta línea de publicaciones pretende convertirse en una herramienta útil para los estudiantes que les permita abordar los procesos de aprendizaje con materiales estructurados a partir de un diseño común. Al mismo tiempo, nos pone en el camino de la mejora de los programas formativos que ofertamos a la sociedad.

ISBN: 84-96131-26-2



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
SERVICIO DE PUBLICACIONES