

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En la Facultad de Ciencias Físico-Matemáticas de la Universidad Autónoma de Nuevo León, dentro del plan de estudios del séptimo semestre de la Carrera de Licenciado en Ciencias Computacionales, está incluida la materia denominada "Sistemas de Información III", cuyo contenido está orientado al estudio de la administración de recursos humanos, la cual, desde su formación en el año de 1990, se aboca a describir el panorama de las aplicaciones y los factores que afectan el rendimiento y la moral de los empleados, en los ámbitos comercial, industrial y de servicios.

Desde su inclusión en el plan de estudios, esta materia, a pesar de tener un contenido formalmente diseñado, ha carecido de un texto que soporte los conocimientos vertidos por los catedráticos que han impartido este curso, ocasionando que cada uno de ellos le dé un enfoque muy personal y, en algunos casos, distinto al contenido deseado o sugerido por la Academia de Computación.

Lo anterior trae como consecuencia que los alumnos tengan distintas percepciones de la materia, lo que les impide tener un desenvolvimiento uniforme en el curso de Seminario de Sistemas de Información, cátedra que es consecuencia de Sistemas de Información III, en donde se refuerzan algunos temas que debieron haber sido cubiertos y no lo fueron, precisamente por esa "diversidad" de criterios y materiales de apoyo con que cuentan los maestros.

1.2 OBJETIVOS.

Con la realización de esta tesis se pretende realizar un texto guía que siga fielmente los criterios formales de contenido y forma del curso "Sistemas de

Información III" autorizados por la Academia de Computación de la Facultad de Ciencias Físico-Matemáticas de la Universidad Autónoma de Nuevo León, así como normar los criterios de formación y evaluación de parte de los catedráticos que imparten este curso, y por último, estandarizar la educación del alumnado, al proveerlo de un texto universal y con el contenido exacto y fiel del mencionado curso.

1.3 HIPÓTESIS.

Debido a la ausencia de un texto que unifique los criterios de los catedráticos que imparten la materia de Sistemas de Información III, correspondiente al plan de estudios de la Licenciatura en Ciencias Computacionales de la Facultad de Ciencias Físico-Matemáticas, y que estandarice los conocimientos de los alumnos, se presenta esta propuesta para elaborar un material que apoye el proceso de enseñanza-aprendizaje, con el objeto de normar las ideas y los conceptos perseguidos en el contenido del plan de estudios oficial, para que los alumnos obtengan un conocimiento universal similar en los objetivos propuestos por la Academia de Computación para dicha materia, sin afectar la libertad de cátedra. Como un complemento al texto que se propone, se elaborará un anexo con las posibles evaluaciones al curso, como paradigmas que faciliten la calificación integral del curso.

1.4 LIMITACIONES.

Debido a la amplitud de la bibliografía mundial que existe sobre los temas a tratar, este trabajo se limitará a todas aquellas fuentes documentales que enfatizan la problemática del rendimiento y la moral de los empleados en nuestro país, quedando también circunscrita a la experiencia personal del autor.

1.5 JUSTIFICACIÓN.

Como norma de ética profesional al nivel docente, es importante contar con los elementos básicos para una clara visión en la formación de los futuros profesionistas, al proveerlos de los conocimientos necesarios para un amplio desarrollo de sus funciones, en el ámbito laboral y personal, estandarizando el contenido de la cátedra de "Sistemas de Información III", correspondiente al séptimo semestre de la Licenciatura en Ciencias Computacionales.

Así mismo, proporcionar al cuerpo docente una fuente importante de apoyo que sustente una mayor oportunidad para aplicar los principios y teorías de la administración de recursos humanos e integrarlos en la solución de los problemas más comunes en el libre ejercicio de su trabajo.

Por último, la realización de este trabajo estaría basada en literatura actual, investigaciones en el campo de los recursos humanos y en las prácticas reales en algunas Empresas, por la experiencia en el área del sustentante, que dan como resultado un texto enriquecido con teorías, comentarios, aportaciones y casos prácticos apegados a la realidad actual que vive esta disciplina.

1.6 METODOLOGÍA.

La metodología empleada para la presentación de esta tesis se basa en la recopilación de datos sustentada en una extensa bibliografía, orientada al estudio de la administración de recursos humanos, con relación a los temas que contiene el plan de estudios de la materia. Además, investigación de fuentes y opiniones de personas conocedoras del tema, que con sus comentarios y experiencias, enriquezcan los conocimientos que se pretenden transmitir a los involucrados en el proceso de la enseñanza de este curso, así como aportar ideas y criterios encaminados a reforzar los conocimientos teórico-prácticos indispensables en el desarrollo del estudio en particular de la

problemática de la administración de recursos humanos. Por último, analizar la información obtenida, realizando un riguroso examen de datos para resumir lo útil y hacer un esbozo de conclusiones que sean valiosas, tanto en su contenido, como en su fin último.

1.7 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.

Si bien es cierto que esta tesis es el resultado de la investigación y la consulta de una diversidad de textos que contienen la información que se encuentra plasmada en ésta, es conveniente resaltar que incluye temas que han sido descritos en otros libros, sobre todo en lo que respecta a la descripción de las teorías de motivación y liderazgo, y aspectos importantes en los temas de comunicación y grupos en la organización.

Pero también es necesario recalcar que como obra o texto de consulta, no pretende copiar el contenido total a ningún otro libro, ya que los temas que involucra el plan de estudios de la Licenciatura en Ciencias Computacionales fueron elegidos de entre muchos y solamente se escogieron aquellos que, por su importancia, trascendencia y utilidad para el desempeño eficiente de su profesión, sirvieran de base a los alumnos y reforzaran sus conocimientos en el campo del comportamiento organizacional, enfoque distinto a la administración tradicional que también se imparte actualmente en la Facultad de Ciencias Físico - Matemáticas, con el nombre de Sistemas de Información I.

Por último, y como diferencia importante entre los textos de consulta y la presente investigación, se tiene un apartado especial, en donde se presentan, a consideración de los maestros interesados en esta tesis, las alternativas de evaluación que el autor recomienda para calificar adecuadamente el aprovechamiento de los alumnos. Además se presentan, una serie de casos prácticos que pueden ser discutidos en clase, o aplicados en los exámenes, creando una experiencia teórico-práctica, invaluable para los educandos.

CAPÍTULO 2. LA NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES.

2.1 INTRODUCCIÓN.

Las organizaciones tienen una influencia importante en nuestras vidas. La mayoría de nosotros hace su vida laboral dentro de alguna organización. La manera en que estas organizaciones están establecidas y son dirigidas, afecta el modo en que trabajamos, qué tan efectivamente desarrollamos nuestros trabajos y cómo nos sentimos con nosotros mismos.

Las organizaciones de trabajo a las que pertenecemos no son las únicas organizaciones que intervienen en nuestras vidas. Cada uno de nosotros tiene que manejar muchos otros tipos de organizaciones diariamente: Supermercados, tiendas departamentales, tiendas especializadas, agencias gubernamentales, escuelas y hospitales, entre otras, son organizaciones con las que frecuentemente tenemos contacto. Estas organizaciones tienen un fuerte respaldo colectivo en la naturaleza de nuestras experiencias diarias y en la calidad de nuestras vidas.

El comportamiento organizacional se concentra en dos temas básicos. El primero es la manera en que las organizaciones influyen nuestros pensamientos, sentimientos y las acciones de sus miembros. Las organizaciones de las cuales somos miembros influyen la manera en que vemos el mundo, la manera en que nos sentimos acerca de nuestros trabajos y acerca de nosotros mismos como gente, y la manera en que nos comportamos en el desempeño de nuestras labores y obligaciones como miembros de una organización. El comportamiento organizacional se concentra en tratar de entender las diferentes maneras en que las organizaciones apoyan a sus miembros para crear organizaciones más sanas y productivas.

El comportamiento organizacional también se concentra en entender las maneras en que el comportamiento y el desempeño de miembros individuales de la organización actúan en el desempeño y la efectividad de la organización como un todo. La manera en que las organizaciones coordinan e integran las actividades de sus miembros determina si la organización será exitosa en realizar sus metas y objetivos.

Dado el significativo rol que tienen las organizaciones en nuestras vidas, todos compartimos un sentimiento en común de entender el comportamiento organizacional. Al entender cómo las organizaciones tienen influencia sobre nosotros, y cómo influimos nosotros en las organizaciones, ganamos una valiosa perspectiva de los eventos que moldean nuestras experiencias diarias.

2.2 LA NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES.

El comportamiento organizacional explora la naturaleza y el funcionamiento de todos los tipos de organizaciones, no solo las del sector privado. El campo está igualmente concentrado en entender las organizaciones educativas, los hospitales, las agencias gubernamentales, las organizaciones voluntarias, etc. El comportamiento organizacional busca desarrollar principios generales y conceptos que sean relevantes para la comprensión de la operación y el desempeño de todos los tipos de organizaciones. Hasta la fecha, muchos intentos se han hecho para definir qué es una organización. Mientras que cada definición difiere algo de las demás, todas comparten temas comunes que nos permiten identificar los siguientes factores que caracterizan a todos los tipos de organización:

1. *Las organizaciones están compuestas de individuos y grupos.* Mientras que a primera vista puede parecer obvio que todas las organizaciones están formadas por gente, el punto clave es que la gente son las organizaciones. Tenemos la tendencia de identificar una organización por el edificio que

ocupa, por la tecnología que emplea, o por los productos y servicios que crea. Pero los edificios son simplemente lugares para que la gente trabaje, la tecnología es solamente para que la gente la use y los productos y servicios son creados por la gente. *Es la gente la que es la organización, y sin ellos, ésta no existe.*

2. *Las organizaciones están orientadas hacia el logro de metas.* Son creadas y continúan existiendo únicamente porque un grupo de personas comparte una meta común que no puede llevar a cabo individualmente. Las organizaciones del sector privado existen con el propósito de crear productos o dar servicios a sus clientes. Las instituciones educativas tienen como meta proveer una educación a ciertos grupos de personas, y los hospitales existen para proveer servicios médicos a la gente enferma. *Cada organización está orientada hacia una meta.*

3. *Las organizaciones emplean la especialización y la coordinación para cumplir sus metas.* Las organizaciones existen porque un solo individuo es incapaz de desempeñar todas las funciones y actividades necesarias para crear un producto o dar un servicio a un grupo de clientes. Los miembros de una organización no tratan de hacer todos los trabajos ni desempeñar todas las funciones que se necesitan llevar a cabo para que la organización cumpla sus metas. En cambio, la organización divide el trabajo para que sea desempeñado por una persona o grupo de personas, que tomen la responsabilidad de una cantidad especializada de funciones. Sin embargo, una vez que el trabajo ha sido dividido y la gente se ha especializado, la organización requiere de medios para coordinar sus actividades. Sin esta coordinación no tendríamos una organización trabajando hacia metas comunes. En cambio, tendríamos varios individuos y grupos, cada uno desempeñando su propia función especializada, sin coordinación y potencialmente caótica.

2.3 PUNTO DE VISTA SISTEMÁTICO DE LAS ORGANIZACIONES.

Puede ser de mucha ayuda el pensar en una organización como un sistema de partes interdependientes que interactúan una con la otra y que también tienen que comunicarse con el mundo en el que estas organizaciones existen.

Dentro de las organizaciones vemos a la gente emplear tecnología en el desempeño de tareas de las cuales son responsables, mientras que la estructura de las organizaciones sirve de base para coordinar todas las diferentes actividades. La visión sistemática enfatiza la interdependencia de cada elemento dentro de la organización, cada elemento dentro de la organización depende de todos los demás. Así, la organización, como un todo, ha de funcionar efectivamente.

Otro aspecto clave de la visión sistemática de las organizaciones es su énfasis en la interacción entre ésta y su amplio medio ambiente. No existen en un vacío, sino que son influenciadas por los medios social, económico, político y cultural dentro del cual operan. Las organizaciones son dependientes de su ambiente de dos formas claves: La primera, requiere *entradas* del medio ambiente, si es que quiere operar. Estas entradas pueden tomar la forma de gente, materias primas, dinero, etc. Si ésta no puede atraer las entradas que requiere del medio ambiente para poder funcionar, rápidamente declinará y dejará de existir. La organización misma puede ser contemplada como un ente que desempeña cierto "proceso de transformación" en sus entradas, para crear salidas en la forma de productos y servicios.

Esto nos lleva a la segunda clave en que las organizaciones dependen de su entorno. Si la gente, afuera de ella, no desea los productos o servicios que ésta provee (*salidas*), dejará de existir rápidamente. Escuelas y hospitales existen porque la gente quiere educación y servicios médicos. Similarmente,

una compañía fabricante de automóviles puede continuar existiendo mientras la gente quiera y esté dispuesta a pagar por los autos que ésta fabrique.

La visión sistemática de las organizaciones enfatiza las interdependencias clave que tienen que conducir. Dentro de sí mismas, deben manejar las relaciones entre la gente, tareas, tecnología y estructura para poder desempeñar sus procesos de transformación efectiva y eficientemente. Las organizaciones también deben reconocer su interdependencia con el amplio medio dentro del cual existen. La falla en reconocer y manejar estas interdependencias puede llevar al rápido declive de toda organización.

2.4 NIVELES DE ANÁLISIS.

El comportamiento organizacional puede ser visto desde diferentes perspectivas o niveles de análisis. A un nivel podemos verlas como individuos trabajando en tareas en la persecución de sus metas. En un segundo nivel de análisis, se puede enfocar en la interacción entre los miembros mientras trabajan en equipos grupos y departamentos. Cada uno de estos niveles de análisis, contribuye con una perspectiva única y genera sus propias visiones de la naturaleza y funcionamiento de las organizaciones.

2.4.1 El Individual.

Nuestra definición de organizaciones hace énfasis en el hecho de que consisten en gente. Podría parecer que un camino sensible de aproximarse al estudio del comportamiento organizacional sería desde la perspectiva de sus miembros. Esta aproximación al comportamiento organizacional se fundamenta en la disciplina de la Psicología, ya que desarrolla teoría y explicaciones, tomando en cuenta el por qué los individuos se comportan y reaccionan como lo hacen, en respuesta a diferentes políticas, procedimientos y reglas organizacionales. Desde este enfoque, las teorías psicológicas del

aprendizaje, motivación, satisfacción y liderazgo, son utilizadas para explicar el comportamiento y el desempeño de los individuos en las organizaciones. Factores como las actitudes, creencias, percepciones y personalidades, son tomadas en cuenta, y su impacto en el comportamiento de los individuos en el trabajo es estudiado con minuciosidad.

2.4.2 El Grupo.

La gente raramente trabaja completamente sola en las organizaciones. Los miembros deben trabajar cooperando y de manera coordinada para realizar sus acciones, si quieren cumplir con las metas de la organización. Esto frecuentemente resulta en que la gente trabaje en equipos, comités, fuerzas de tarea y otras similares. Por lo tanto, una alternativa y perspectiva fructífera en el comportamiento organizacional analiza el funcionamiento de estos grupos de trabajo. Un componente importante tiene que ver con la aplicación del conocimiento y las teorías de la psicología social en el estudio de los grupos en las organizaciones.

2.5 EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL. SUS COMPONENTES.

El estudio del comportamiento organizacional se preocupa por la comprensión de la naturaleza y los determinantes de la *efectividad organizacional*. ¿Qué es lo que causa que ciertas organizaciones se desempeñen efectivamente y crezcan rápidamente, mientras que otras se queden varadas y lentas, se desempeñen pobremente y finalmente dejen de existir? La efectividad organizacional es un tema importante, pero complejo. El entender los factores relacionados con la medición y la determinación de la efectividad organizacional es la clave en el campo del comportamiento humano.

Pero, ¿cómo se puede decir qué tan efectiva es una organización? Si se quiere medir la efectividad organizacional, ¿qué se debe medir? Muchas

sugerencias han sido hechas en el sentido de los diferentes criterios que pueden ser empleados para estudiar la efectividad organizacional. A continuación se presentan los componentes que son los más utilizados, como indicadores de la efectividad:

1. Viabilidad Económica. Puede ser medida de varias maneras, como las utilidades, los costos de venta, de fabricación, ganancias por acciones a inversionistas, entre otros aspectos.
2. Crecimiento. Puede ser medido de muchas formas, entre ellas, el crecimiento en las ganancias, en las recaudaciones, en el número de servicios o productos ofrecidos y crecimiento en nuevas localidades o sectores geográficos.
3. Adquisición de Recursos. La habilidad de la organización para adquirir recursos que necesita para desempeñar sus funciones. Los recursos pueden tomar la forma de capitales, materias primas, gente o nuevas ideas.
4. Adaptabilidad. La capacidad de la organización para adaptarse a las condiciones cambiantes, en términos de sus proveedores, clientes, competidores y sus empleados.
5. Innovación. La habilidad de la organización para innovar, en términos de nuevos productos, nuevos servicios, nueva tecnología y nuevos sistemas de dirección.
6. Productividad. La eficiencia de la organización en crear productos y servicios de máximo valor, a costos mínimos y con excelente calidad.
7. Satisfacción del Cliente. El nivel de satisfacción del cliente con los productos o servicios proveídos por la organización.

8. Satisfacción y compromiso de los Empleados. El nivel de satisfacción y compromiso a la organización entre sus miembros.

Un punto interesante e importante acerca de los componentes de la efectividad organizacional descritos anteriormente, es que puede ser imposible para cualquier organización el ser juzgada con efectividad en concordancia con todos los componentes, de manera simultánea. Pero también, lograr la efectividad en concordancia con uno de sus componentes, puede dificultar la efectividad, en términos de otros componentes. Por ejemplo, acciones como cerrar una planta o despedir empleados, aunque necesarias para incrementar la viabilidad económica y la productividad, podrían generar insatisfacción entre los empleados. Por otro lado, una organización que está invirtiendo fuertemente para crecer rápidamente y desarrollar productos o servicios innovadores, puede no ser tan viable, por lo menos en el corto plazo, como una organización que no tome estas acciones.

2.6 DETERMINANTES DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL.

Los niveles de efectividad obtenidos por una organización son influenciados por varios factores, los cuales se pueden sumarizar en cuatro grandes categorías: Características ambientales, características organizacionales, características de los empleados y políticas y prácticas de dirección.

La efectividad organizacional está influenciada por la naturaleza del medio ambiente externo donde opera. El medio externo de las organizaciones puede variar en términos de qué tan predecibles son (qué tan segura está una empresa de su provisión de materias primas), qué tan complejas son (con cuantos grupos diferentes, proveedores y agencias gubernamentales tiene que tratar), y qué tan hostiles son (si la gente ve la existencia de la empresa como algo deseable o indeseable).

La efectividad organizacional es también influenciada por ciertas características clave de la organización como un todo. ¿Está la organización apropiadamente dividida por departamentos? ¿Están las actividades de estos departamentos apropiadamente coordinadas? ¿Está la organización haciendo un uso adecuado de la tecnología? ¿Refleja la estructura las demandas inherentes en la tecnología aplicada? ¿Es el diseño de la organización apropiado a su tamaño? ¿Ha evolucionado el diseño de la organización apropiadamente con su crecimiento?

Las características de los miembros de la organización también influyen en la efectividad de la organización. ¿Tienen los empleados las habilidades necesarias para un desempeño eficiente? ¿Son las metas de los empleados consistentes con las metas de la organización? ¿Están los empleados motivados a desempeñarse efectivamente y comprometerse con la organización? ¿Las actitudes de los empleados ayudan o perjudican el logro de la efectividad?

Finalmente, las políticas de dirección y práctica empleadas en la organización tienen un impacto clave en la efectividad. La manera en que los gerentes desarrollan la estrategia y diseñan técnicas para recompensas y controlar a los empleados influye en la efectividad. Similarmente, las habilidades de comunicación y liderazgo de los gerentes, combinados con los métodos que emplean para tomar decisiones, determinan en gran medida que tan efectiva será la organización. Cada uno de estos grupos de factores que influyen la efectividad organizacional será examinado en detalle, a lo largo de este trabajo.

2.7 EL TRABAJO DEL GERENTE.

Muchos estereotipos existen acerca del trabajo de los gerentes. Se asume comúnmente que los gerentes gastan su tiempo dando órdenes, tomando decisiones, analizando reportes técnicos y desarrollando planes estratégicos. La imagen que surge de este estereotipo es la de un planeador sistemático que contempla mucho y reflexiona, toma decisiones con base en análisis técnicos y enfoca su atención en los problemas clave, en vez de en tareas de rutina y responsabilidades. Resulta que lo que los gerentes realmente hacen en sus trabajos es dramáticamente diferente del estereotipo común que muchos tienen.

En los últimos años, numerosos estudios han conducido a descubrir la naturaleza real del trabajo de administración y como realmente los gerentes gastan su tiempo. Estos estudios se han enfocado en los gerentes desde abajo (supervisores de línea), hasta arriba (directores generales) de diversas organizaciones. De esta investigación, la siguiente imagen más realista emerge del trabajo de los gerentes:

1. *Alta calidad de trabajo.* Los gerentes típicamente desempeñan una buena calidad de trabajo, tienen muy poco tiempo libre de descanso y a veces trabajan un poco más después de horas de trabajo. Según estudios recientes, encontraron que este tipo de administradores realizaba un promedio de entre 70 a 77 tareas diferentes en un día de trabajo. Es claro que los administradores trabajan duro y deben ser capaces de desempeñar muchas tareas diferentes.
2. *Actividades breves y variadas.* La noción de que los gerentes duran largos periodos de tiempo en cuidadosas reflexiones de problemas y decisiones, aparentemente es un mito. De hecho, los trabajos gerenciales son caracterizados por su brevedad, variedad y fragmentación. La mitad o más

de las actividades de los directores generales duran menos de diez minutos. El director general promedio tiene la oportunidad de trabajar ininterrumpidamente por más de media hora aproximadamente, cada dos días. En niveles menores de la organización, el tipo y la variedad de tareas es todavía más marcada. Claramente los administradores deben ser capaces de cambiar rápidamente de tema durante un día de trabajo.

3. *Días de trabajo altamente estructurados.* Es comúnmente asumido que los administradores de alto rango son dueños de su propio destino y que son libres para decidir su propio horario y acomodar su tiempo como mejor les guste. El estudio de los directores generales claramente indica que éste no es el caso. Las juntas programadas consumen más tiempo de los ejecutivos de alto rango que cualquier otra actividad. El director promedio tiene cuatro juntas programadas diariamente. Cuando se le suman a estas juntas las rutinas diarias, solamente el 15% del tiempo sobra para actividades no programadas. Los altos ejecutivos son mucho menos discretos de lo que se piensa acerca de cómo gastan su tiempo, de lo que es comúnmente asumido.
4. *Mucho contacto verbal.* La imagen del ejecutivo estudiando largos reportes escritos y analizando los datos técnicos, también resulta ser un mito. Los ejecutivos frecuentemente expresan un desagrado por el material escrito y los reportes. De hecho, muestran una significativa preferencia por los contactos verbales con otros, ya sea en juntas, o por teléfono. Estudios con directores generales indican que este tipo de ejecutivo gasta casi el 75% de su tiempo en el teléfono o en juntas. La importancia de las técnicas de comunicación verbal para un efectivo desempeño en estos niveles, es obvia.
5. *Tiempo considerable con los subordinados.* El trabajo de los ejecutivos es entonces algo diferente en naturaleza, del estereotipo comúnmente

aceptado por la gente ajena al trabajo del administrador. Los conocimientos y las habilidades técnicas son esenciales para el éxito en el desempeño de trabajos relativamente especializados y de trabajos analíticos de bajo nivel en las organizaciones. Sin embargo, una vez que la persona se mueve de este tipo de trabajo a otro, que requiera más responsabilidad de dirección de personal, la naturaleza del trabajo empieza a cambiar dramáticamente. El ejecutivo debe ser capaz de trabajar duro, desempeñar muchas tareas diferentes rápida y eficientemente, comunicarse efectivamente con otros y manejar a los subordinados productiva y positivamente. El trabajo del ejecutivo, esencialmente, se dedica a hacer que el trabajo de la empresa sea hecho a través de la gente, de la cual es responsable.

CAPÍTULO 3. DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL.

3.1 INTRODUCCIÓN.

Las personas son los bloques básicos de las organizaciones. Por lo tanto, para entender los determinantes de un efectivo desempeño organizacional, debemos descubrir primero lo que define la efectividad en el desempeño individual de los miembros de una organización. Este capítulo presenta un modelo comprensivo de los determinantes del desempeño individual en las organizaciones y examina los factores clave que influyen la efectividad individual.

3.2 UN MODELO DE COMPORTAMIENTO Y DESEMPEÑO INDIVIDUAL.

La distinción entre el comportamiento, el desempeño y la efectividad de los individuos en las organizaciones son importantes. El comportamiento individual se refiere a las acciones concretas realizadas por una persona. Sin embargo, si un grupo particular de acciones o comportamientos constituye un desempeño, depende de las expectativas o demandas de la empresa, con respecto a esa persona. Dos miembros de esa organización pueden comportarse de manera casi idéntica, pero si sus trabajos requieren tipos diferentes de comportamientos, una persona puede estar desempeñándose bien y la otra no. Hay que notar que la noción de desempeño efectivo requiere de un estándar de comparaciones del desempeño de un individuo. Únicamente cuando tenemos estándares bien definidos y un conocimiento de las expectativas y las demandas de la organización, podemos entender si el comportamiento de una persona constituye desempeño individual efectivo.

La meta de la organización y sus ejecutivos es animar a los miembros individuales de la organización en seguir los patrones de comportamiento que

constituyen un efectivo desempeño para la organización. Por lo tanto, el comportamiento individual es de principal preocupación para el personal ejecutivo. Es esencial que éstos tengan comprensión de los factores que influyen el comportamiento individual. Estos factores son:

1. *Motivación.* La motivación de una persona es un determinante clave de su comportamiento en el trabajo. La motivación se refiere a todas las fuerzas operando en el interior de una persona que causan que se comporte de una manera en lugar de otra. Aún si todos los demás factores facilitan el comportamiento individual efectivo en el trabajo, estos factores no llegarán a nada, a menos que la persona esté motivada a desempeñarse bien. La motivación de una persona está influenciada por sus actitudes, creencias, valores, necesidades y metas.
2. *Habilidad.* Toda la motivación del mundo no ayudará a una persona a desempeñarse efectivamente, si la habilidad necesaria no se tiene. La habilidad se refiere a las capacidades que una persona posee y que son requeridas para el desempeño efectivo del trabajo de dicha persona. Las organizaciones tienen que asegurarse que la gente posea las habilidades necesarias para desarrollar el comportamiento requerido para un desempeño efectivo. Esto puede ser realizado, ya sea a través de una selección cuidadosa del personal, o por una combinación de selección y entrenamiento.
3. *Percepción.* La percepción tiene que ver con la manera en que recibimos mensajes e interpretamos la información. Los miembros de una organización son constantemente bombardeados con información, pedidos, demandas y sugerencias. Lo que haga la gente depende en gran medida de cuáles de estas muchas entradas perceptuales se les pone atención, y también, cómo son interpretadas y entendidas dichas entradas y mensajes. Son de particular relevancia, para entender el comportamiento individual,

los mensajes que la organización manda a sus miembros, concernientes a los tipos de comportamientos y actividades que se espera de ellos. Estas expectativas son comunicadas en una variedad de maneras, entre ellas están la descripción de trabajos, manuales de políticas y procedimientos, normas informales, etc. Un factor clave es que el comportamiento del individuo sea influenciado, no por las actuales expectativas que tiene la empresa sobre el individuo, sino por el modo que estas expectativas son percibidas por la persona. Por lo tanto, necesitamos tomar en cuenta el proceso de percepción y entender cómo operan los procesos perceptuales en las organizaciones.

4. *Personalidad.* La personalidad se refiere a las características personales, como sociabilidad, dominación, agresividad, persistencia, etc. La personalidad individual influencia los tipos de actividades para los que la persona es más apta, y la posibilidad para desempeñarse efectivamente, en una situación o trabajo particular. Como resultado, los factores de personalidad deben ser tomados en cuenta en el análisis de la viabilidad de un individuo, para una determinada posición en una organización.

5. *Sistemas organizacionales y recursos.* El comportamiento individual es influenciado por una amplia variedad de recursos y sistemas organizacionales. Los sistemas, como la estructura y jerarquía organizacional, influyen y moldean fuertemente lo que los individuos hacen y cómo lo hacen. Más aún, el comportamiento individual está influenciado por varios tipos de recursos, provistos por la organización, como el consejo y la dirección de los líderes y el apoyo físico, en términos de infraestructura y tecnología.

3.3 MOTIVACIÓN.

Al estudiar la motivación, es interesante entender por qué la gente escoge hacer ciertas cosas, en lugar de otras, y también por qué gente diferente pone distinta cantidad de esfuerzo e intensidad en las actividades que realiza.

3.3.1 Actitudes.

Una actitud se refiere a la manera en que una persona se siente hacia un "objeto". El término "objeto" es utilizado aquí de manera general. El objeto de la actitud de una persona puede ser un objeto físico, o un conjunto de objetos, una persona específica, un grupo de personas, o una entidad más abstracta. Obviamente cada uno de nosotros tiene diferentes actitudes. Cuando se le pregunta a una persona cuál es su actitud hacia cierto objeto, le estamos preguntando: (1) ¿Cómo se siente acerca de ese objeto? Y (2) ¿Cómo está dispuesto a actuar hacia ese objeto?

Las actitudes son relevantes para nuestra comprensión de la motivación individual y el comportamiento, porque existen lazos entre las actitudes y los comportamientos. Una persona que tenga una actitud negativa hacia otro departamento en la organización, es seguro que no se comporte de manera amistosa y cooperativa con los miembros de ese departamento. Una persona con una actitud muy positiva hacia su compañía, será más posible que venga a trabajar regularmente, y que se mantenga con la compañía, aún cuando le sea ofrecido trabajo con otra organización. Sin embargo, la actitud de una persona no es el único factor que influencia la manera en que ésta se comportará hacia un objeto dado. La gente tiene, a veces, acciones que son inconsistentes con sus actitudes. El pleno entendimiento del por qué la gente se comporta de la manera en que lo hace, requiere tomar en cuenta muchos factores adicionales que influyen la motivación individual y el comportamiento.

3.3.2 Creencias.

Las creencias de una persona tienen un impacto crítico en la motivación de dos formas: Primero que todo, la gente debe creer que es capaz de desempeñar los comportamientos que la organización espera de ellos. Si la gente no cree que el desempeño efectivo es posible, entonces la motivación será muy débil. Segundo, la gente debe creer que realizando los comportamientos deseados por la organización, tendrá consecuencias positivas para ellos, personalmente. A menos que la persona crea que algún beneficio personal vendrá por desempeñarse efectivamente, es improbable que esté motivada.

Las creencias de una persona acerca de su habilidad para desempeñarse bien y los incentivos que se derivan de esto están influenciados por una amplia variedad de factores. Tal vez el punto clave de tener en mente, es que la motivación de la gente está influenciada por sus creencias, y que estas creencias pueden no estar basadas en percepciones fidedignas de la realidad. Por ejemplo, una persona puede creer equivocadamente que es incapaz de realizar cierto trabajo efectivamente, y como resultado de esto, pierde la motivación para intentarlo. Aún y cuando la creencia sea incorrecta, la motivación de la persona seguirá baja, porque es la creencia la que sirve como base para las acciones de la persona. Similarmente, si una persona cree que desempeñándose bien es más probable que tenga resultados no placenteros, como recibir más trabajo sin ningún incentivo extra, la persona no estará motivada a desempeñarse bien, aún y cuando estas creencias no sean válidas. Cada uno de nosotros toma acción basado en sus creencias acerca de nosotros mismos y del mundo que nos rodea.

Cuando nuestras creencias son inapropiadas, podemos terminar motivados a realizar patrones de comportamiento inefectivos e inapropiados. Una implicación importante es que las organizaciones y sus ejecutivos deben tratar de asegurarse que los miembros de la organización tengan creencias correctas

y realistas acerca de sus capacidades de desempeño efectivo y las repercusiones del buen desempeño.

3.3.3 Valores.

Los valores que una persona tiene pueden influenciar su motivación y el subsecuente comportamiento de dos maneras. Primero, influyen los tipos generales de actividades que una persona encuentra atractivos. Segundo, influyen la motivación de la persona a obtener resultados específicos, como el dinero, la promoción y el prestigio. Hay alguna evidencia de que la gente con patrones generales diferentes de valores gravitan hacia diferentes tipos de grupos ocupacionales y organizaciones. Por ejemplo, se esperaría observar diferentes patrones de valores entre los miembros de la industria bancaria, que entre los trabajadores de organizaciones de servicio social. Aún dentro de una organización en particular, los patrones de valores entre los individuos pueden ser diferentes en distintos departamentos (Ventas contra Manufactura). También diferirán entre diferentes niveles (altos ejecutivos contra trabajadores de línea). En un nivel más específico, los valores que la gente asocia a los varios tipos de logros organizacionales puede causar un fuerte impacto en su motivación. Por ejemplo, la persona que sitúa con un valor alto las recompensas monetarias y las oportunidades de ascenso puede estar muy motivado en una situación en la que cree que el desempeño efectivo lo llevará a este tipo de resultados. Por otra parte, exactamente la misma situación puede permitir muy poca motivación de una persona que valora muy poco el dinero y los ascensos, pero que pone en alto las oportunidades de amistad y las condiciones de trabajo placenteras. Obviamente, la gente difiere en lo que valoran, y las organizaciones tienen que tomar en cuenta estas diferencias de valores cuando traten de motivar a sus miembros.

3.3.4 Necesidades.

Se puede pensar que la gente tiene una variedad de necesidades diferentes que influyen su motivación. Éstas pueden variar, de necesidades muy bajas, como la alimentación y la vivienda, a más complejas, como la necesidad de la amistad, el sentido de la autoestima y los logros personales. Mientras una persona esté experimentando una necesidad particular, podemos esperar que esa persona esté motivada a desarrollar comportamientos que lo lleven a la satisfacción de esa necesidad. La prescripción para las organizaciones será la de propiciar situaciones en las que la gente sea capaz de satisfacer sus necesidades más importantes, realizando los tipos de comportamiento más deseados por la organización, para un desempeño efectivo.

Un número específico de teorías motivacionales basadas en el análisis de las necesidades humanas han sido desarrolladas. Tal vez la mejor conocida es la teoría jerárquica de las necesidades, desarrollada por Abraham Maslow. Esta teoría sugiere que la gente tiene un conjunto de cinco diferentes tipos de necesidad, que varían, desde las más básicas, llamadas necesidades fisiológicas, hasta las más avanzadas, llamadas necesidades de crecimiento personal, desarrollo y autorrealización. De esta teoría se hablará posteriormente, cuando se toque el tema de Motivación.

3.3.5 Metas.

Las metas influyen la motivación de dos maneras. Primero, las metas proveen a la persona con un objetivo definido, algo hacia lo cual aspirar. La existencia de la meta genera la motivación dentro de la persona, para trabajar hacia el logro de la meta. Segundo, la meta influencia la motivación proporcionando una base para el análisis de la persona en términos de qué tan cerca ha llegado de la meta. La gente realmente no sabe explicar qué tan bien realizan su trabajo, sin un estándar de comparación, y las metas proveen este

estándar. La importancia de las metas y su impacto en la motivación ha sido reconocido en la literatura de administración, desde los principios del siglo XX. Más recientemente, una cantidad considerable de investigaciones se han enfocado en la comprensión del cómo y el por qué las metas tienen la influencia que tienen en la motivación. Esta investigación ha llegado a la conclusión de que para que las metas influyeran la motivación, deben ser específicas y deben ser suficientemente difíciles para que sean un reto a la persona. De importancia adicional es el hecho de que las metas únicamente influyen a la motivación, mientras son aceptadas por otra persona.

3.4 HABILIDAD.

La habilidad personal es obviamente un factor crucial que influye en el comportamiento y el desempeño de los miembros organizacionales. Sin tomar en cuenta cuán motivada esté una persona para desempeñarse efectivamente, si no se tiene la habilidad necesaria, es imposible lograr el nivel adecuado de desempeño. Debajo de un nivel determinado, una persona no puede resarcir su habilidad, simplemente trabajando más duro. La habilidad de una persona para desarrollar una actividad puede ser pensada como si tuviera dos componentes. El primer componente es la aptitud de la persona para la actividad; el segundo son las oportunidades de aprendizaje que permiten a la persona desarrollar su habilidad. La aptitud se refiere a la capacidad básica de una persona para desarrollar cierta actividad efectivamente. Por ejemplo, la gente difiere considerablemente en sus aptitudes atléticas, musicales y matemáticas. Una persona con alto nivel de aptitud atlética puede desarrollar considerable habilidad en una amplia variedad de deportes. La misma persona puede estar casi sorda a los cambios de tono y totalmente inútil para las matemáticas, no importa que tan duro estudie la materia. Al mismo tiempo, sin embargo, las aptitudes de una persona no se traducen instantáneamente en habilidades, hasta que la persona tenga las oportunidades de aprendizaje para desarrollar esas aptitudes. Por ejemplo, una persona poseedora de

considerable aptitud musical requiere de lecciones de música para poder desarrollar su habilidad para tocar bien el piano. El desarrollo de aptitudes en habilidades puede ocurrir a través de dos métodos. El primero, más estructurado, es el entrenamiento formal, mientras que el segundo, es provisión de oportunidades para obtener experiencia en la actividad. Tanto el entrenamiento, como la experiencia, crean las condiciones de aprendizaje. En este proceso general de aprendizaje, lo que se transforma es una aptitud inherente hacia una habilidad actual para desarrollarse efectivamente.

3.4.1 Aptitudes.

Muchos intentos se han hecho para describir y clasificar los varios tipos de aptitudes que la gente posee. Una distinción fundamental que se puede notar es entre las aptitudes físicas y mentales. Para ciertos tipos de trabajo, por ejemplo, el científico, ciertas aptitudes mentales son cruciales, mientras que las físicas son irrelevantes para un desempeño eficiente. Para otros tipos de trabajo, como las labores manuales, las aptitudes físicas pueden ser importantes y las aptitudes mentales relativamente sin importancia. Finalmente, otra clase de trabajo, por ejemplo un cirujano, puede requerir de una combinación entre aptitudes físicas y mentales.

La clasificación y la medición de las aptitudes mentales empiezan con los primeros exámenes de inteligencia, desarrollados en la primera parte del siglo XX. Desde entonces, un gran número de diferentes aptitudes mentales han sido sugeridas, medidas y analizadas. El nivel que tiene una persona de cierta aptitud puede ser medido. Cada aptitud puede relacionarse con la habilidad de la persona de desarrollar diferentes tipos de comportamientos y, por lo tanto, desempeñar exitosamente diferentes tipos de trabajo.

Una variedad de distintas aptitudes físicas han sido identificadas. Estos tipos de aptitudes son obviamente muy relevantes para el desempeño efectivo en

trabajos cuyo contenido es de carácter físico o manual. Las habilidades físicas interesantes parecen estar altamente especializadas y muy independientes una de otra. Por lo tanto, una persona con un tiempo de reacción muy rápido puede carecer de habilidad manual, y viceversa. Esto sugiere la importancia de un examen cuidadoso de las aptitudes físicas antes de la selección de una persona para un trabajo que requiera ciertas habilidades físicas.

3.4.2 Oportunidades de Aprendizaje.

La habilidad para desempeñar una actividad efectivamente, requiere no solo de que la persona posea las aptitudes necesarias para la actividad, sino también que tenga la oportunidad de desarrollar esa aptitud en trabajo real. Este desarrollo puede ocurrir, ya sea de una forma relativamente formal y estructurada, es decir, entrenamiento, o más informal, esto es, por experiencia.

1. *Entrenamiento.* Las organizaciones generalmente gastan grandes cantidades de dinero cada año en entrenamientos relacionados con el trabajo para sus miembros. Éstos pueden tomar una amplia variedad de formas, desde instrucción formal en salón de clases, a situaciones de trabajo simulado en el mismo lugar de trabajo. La propiedad y efectividad de las diferentes técnicas de entrenamiento son muy dependientes de las habilidades particulares en las que se enfoca el entrenamiento. Su uso efectivo del requiere que la organización identifique claramente las necesidades que ese entrenamiento podrá satisfacer, y establecer específicamente las habilidades a ser desarrolladas. Después, la organización debe escoger los métodos de entrenamiento y las técnicas que sean más factibles de facilitar la adquisición y desarrollo de las habilidades objetivo. El entrenamiento debe estar diseñado mediante principios de aprendizaje y motivación, para asegurar que las habilidades apropiadas sean desarrolladas rápidamente, y por lo tanto, retenidas y usadas por el personal a capacitar.

2. *Experiencia.* La experiencia de trabajo puede ser usada como un sustituto o un suplemento al entrenamiento formal. El desarrollo completo y la perfección de complejas habilidades de trabajo casi siempre requieren extensas prácticas y experiencia. Si las organizaciones esperan que sus miembros desarrollen ciertas habilidades, entonces deben asegurarse que los individuos sean proveídos con las oportunidades adecuadas para obtener experiencia en el uso de esas habilidades. Esto puede requerir que la organización tolere algunos desempeños menos óptimos por parte de los miembros, mientras progresan a través del proceso de adquisición de habilidades. El entrenamiento en el trabajo es, de hecho, una técnica para combinar algunos de los elementos estructurados del entrenamiento formal, con la oportunidad para los individuos de obtener experiencia en el lugar de trabajo.

3.5 PERCEPCIÓN.

La percepción juega un rol importante en la determinación del comportamiento individual en las organizaciones. En una variedad de formas, las organizaciones mandan a sus miembros mensajes concernientes a lo que se espera que ellos hagan y no hagan. No importa que tan intensamente una organización trate de enviar un mensaje de lo que se espera de sus miembros, estos mensajes todavía están expuestos a la distorsión en el proceso de ser percibidos por los miembros organizacionales. Nuestras percepciones del mundo sirven como la base para nuestras acciones. Si nuestras percepciones de lo que se espera de nosotros son consistentes con las expectativas de la organización, entonces el resultado puede ser el desempeño efectivo. Si por otra parte, nuestras percepciones están distorsionadas, entonces el resultado será el comportamiento inadecuado y el desempeño inefectivo.

Para entender cómo las percepciones pueden distorsionarse, se deben observar los diferentes factores que influyen en nuestras percepciones. Estos factores son tres:

3.5.1 Características de la entidad.

Naturalmente nosotros esperaríamos que los determinantes primarios de la percepción personal de una entidad tuvieran las características actuales de ésta. Esto debe ser aplicado no solo a los objetos físicos, sino también a nuestras percepciones de la gente, identidades más abstractas, como el trabajo y las organizaciones. Hay que notar, sin embargo, que mientras el objeto de las percepciones se haga más abstracto, hay menos características físicas que influyen en nuestros conocimientos del objeto. Por lo tanto, mientras que los objetos de nuestra percepción se hagan más ambiguos, nuestras percepciones de esos objetos serán más sujetas a influencia por otros factores personales y situacionales. Por ejemplo, la diferente impresión de la gente de un objeto físico, como un edificio de oficinas, será más similar que la percepción de la misma gente de una entidad más abstracta, como la estrategia de una organización.

El estereotipo es una forma común de distorsión perceptual que surge como resultado de la similitud de un objeto con otros objetos previamente percibidos por la persona. El estereotipo ocurre cuando la persona decide, inconscientemente, que todos los objetos de un cierto tipo, comparten ciertas características. Los estereotipos pueden ocurrir, hacia objetos físicos, gente o abstracciones. Por ejemplo, una persona puede desarrollar el estereotipo hacia los autos hechos por cierta compañía, como resultado de su experiencia, con únicamente otro carro de la misma compañía. El estereotipo es, desafortunadamente, común con respecto a diferentes grupos de personas, basados en ciertas características observables, como raza y sexo. Finalmente,

el estereotipo puede ocurrir con percepciones de entidades más abstractas, como trabajos y organizaciones.

El estereotipo es peligroso, porque resulta en que las percepciones sean influenciadas, no por las verdaderas características de un objeto particular, sino por su aparente similaridad a otro objeto o grupo de objetos previamente percibidos. Cada miembro de una clase o agrupación debe ser percibido y evaluado por sí mismo, no en términos de un estereotipo inexacto de todos los miembros de una clase o grupo.

3.5.2 Características de la persona.

Una variedad de características personales influyen nuestras percepciones. Entre más ambiguo sea el objeto de nuestra percepción, más grande será la influencia de estos factores personales en nuestra percepción.

1. *Actitudes.* Nuestras actitudes tienen una poderosa influencia hacia lo que ponemos atención, lo que recordamos y cómo interpretamos la información. Por ejemplo, la percepción de la gente sobre los partidos políticos está fuertemente influenciada por sus actitudes hacia los partidos. Una persona con una actitud positiva hacia el partido en el poder, tenderá a percibir y recordar las obras positivas del partido. Una persona con una actitud negativa hacia el mismo partido, percibirá y recordará los eventos negativos que hayan ocurrido.
2. *Emociones.* El estado emocional de una persona influye fuertemente el proceso perceptual. Cuando las personas están agitadas, frustradas o enojadas, su proceso perceptual funciona mal. La gente, de hecho, no oye ni ve cosas en esos momentos, porque su estado emocional puede estar causando que ignore la información que está recibiendo.

3. *Experiencia.* Las experiencias previas de una persona con objetos de tipo similar, o bajo circunstancias similares, pueden influenciar la percepción. Por ejemplo, si una persona ha tenido muchas experiencias infelices en el desarrollo de las juntas con sus jefes previos, estas experiencias influenciarán cómo percibirá la persona las entrevistas con sus nuevos jefes.
4. *Necesidades.* Las necesidades de la gente influyen sus percepciones. Por ejemplo, la gente que tiene hambre, tiende a ver imágenes de comida hasta en el estímulo más ambiguo. Una persona con fuerte necesidad de seguridad, enfocará sus percepciones hacia la estabilidad de la organización, cuando se le ofrece un nuevo trabajo, a diferencia de una persona cuya necesidad más fuerte sea la variedad y el reto.

3.5.3 Características de la situación.

1. *Stress.* La información es distorsionada o ignorada cuando la persona está en un alto nivel de stress o tensión. La existencia del stress impide la capacidad de la persona para procesar y percibir la información que está recibiendo. Stress suficiente para impedir la percepción adecuada puede resultar de fechas límite, presiones del tiempo, crisis y situaciones similares.
2. *Tiempo.* Una persona puede acostumbrarse a recibir ciertos tipos de información en ciertos momentos o bajo ciertas circunstancias. Si la información es recibida en otro momento, o bajo otras circunstancias, puede ser ignorada, por ejemplo, si un reporte regular llega en un momento determinado, en vez del esperado. Nuestras percepciones están obviamente influenciadas por muchos factores. Cuando las percepciones están distorsionadas o son inexactas, la gente puede terminar con comportamientos que son inapropiados o indeseables, desde el punto de vista de la organización. Es entonces crítico que las organizaciones

trabajen para asegurar que sus miembros perciben correctamente lo que se espera de ellos, para así desempeñarse efectivamente.

3.6 PERSONALIDAD.

La personalidad es otro factor fundamental que influencia el comportamiento individual en las organizaciones. El término personalidad tendemos a usarlo muy frecuentemente y la mayoría de la gente siente que tiene un entendimiento intuitivo del mismo. Hablamos muy abiertamente de nuestra personalidad, de las personalidades de otras gentes, y hasta de desacuerdos entre gente por conflictos de personalidad. Sin embargo, desarrollar una definición exacta y comprensiva de personalidad no es una tarea fácil. Se define personalidad como *“un conjunto estable de características y tendencias personales que determinan las diferencias y los puntos comunes en los pensamientos, sentimientos y acciones de las personas”*.¹ Estas características de personalidad exhiben continuidad en el tiempo y no son solamente el resultado de las presiones del momento. Hay muchos aspectos de esta definición que debemos observar de cerca. La personalidad se refiere a un conjunto relativamente estable de características y tendencias de la persona. Cuando queremos entender la personalidad de alguien necesitamos buscar las características de la persona que no cambian, o que cambian muy lentamente. Por lo tanto, no caracterizamos a alguien como poseedor de una personalidad muy ligera si esa persona tiende a ser ligero y amigable solamente a veces y en otras ocasiones se comporta tímido y retraído.

Al estudiar la personalidad estamos interesados en factores que explican los puntos comunes y las diferencias en el comportamiento de la gente. Por lo tanto, el conocimiento de la personalidad debe ayudarnos a explicar esos puntos comunes en el comportamiento en una variedad de diferentes tipos de situaciones. Al mismo tiempo, el conocimiento de las personalidades

¹ Arnold Hugh J. y Fieldman Daniel C., *Organizational Behavior*, p. 351.

individuales debe ayudarnos a entender las diferencias en el comportamiento de gente diferente en la misma situación. Finalmente, la definición propuesta de personalidad enfoca la atención al hecho de que al estudiar la personalidad, estamos interesados en factores dentro de la persona, que causan que se comporten como lo hacen. El comportamiento es claramente causado por factores sociales o presiones biológicas, que no requieren de ninguna explicación en términos de factores de la personalidad. Los comportamientos que no pueden ser explicados en claros términos sociales o biológicos, requieren que observemos a la personalidad del individuo por las causas.

3.6.1 Características de la personalidad.

Para poder entender cómo la personalidad influencia el comportamiento individual en las organizaciones, requerimos un método para describir la naturaleza de las personalidades individuales. El método es identificar varias características de la personalidad y tratar de medirlas. Las mediciones de las características de la personalidad pueden ser relacionadas después a observaciones del comportamiento individual para buscar qué influencia tienen los factores de la personalidad en el comportamiento. Examinaremos un número de características de la personalidad que han sido frecuentemente estudiadas y que tienen alguna relevancia directa al comportamiento individual en las organizaciones:

1. *Autoritarismo.* La personalidad autoritaria se caracteriza por una fuerte creencia en la legitimidad de mecanismos establecidos de autoridad formal, como el gobierno, el sistema legal y la jerarquía organizacional. Una persona que es muy autoritaria tiende a conservar valores convencionales, cree en la moral correcta de su posición y ve la obediencia a la autoridad como esencial. El autoritario tiende a ser bastante rígido en sus creencias y fuertemente orientado hacia la conformidad con las reglas y regulaciones. No es de sorprender, que la gente autoritaria prefiera trabajar en

situaciones organizacionales que son altamente estructuradas y nada ambiguas. Adicionalmente, es muy probable que respondan positivamente a un estilo de liderazgo autocrático, ya que su visión es de que existe un derecho legítimo de la gente en posiciones de autoridad para dar órdenes y direcciones a otros.

2. *Locación de Control.* Las personas tienen diferentes percepciones acerca de los factores responsables por lo que les sucede. Estas percepciones tienen el nombre de "locación de control". Algunos tienden a ver las cosas que les suceden como bajo su control. En otras palabras, perciben la locación de control como dentro de ellos mismos. Esta gente es llamada "internalista". Otros tienden a considerar lo que le pasa como fuera de su control. Ellos creen que los eventos son controlados por otras personas o cosas, o simplemente por la suerte. Estas personas tienen una locación de control externa, y es llamada "externalista". El inventario de la personalidad ha sido desarrollado para poder ser utilizado para clasificar a las personas de acuerdo a qué lugar se sitúan en el continuo interno-externo de la locación de control. Una buena cantidad de investigación ha sido realizada explorando las implicaciones de la locación del control en el comportamiento de las organizaciones. Los internalistas tienen más oportunidad que los externalistas a estar en posiciones ejecutivas y tienden a estar más satisfechos con sus trabajos. Los internalistas responden más positivamente a un estilo participativo de la administración que los externalistas. Es más frecuente que los internalistas traten de influenciar a otros hacia la manera en que a ellos les gustaría que se comportaran, y están menos abiertos a aceptar la influencia de otros. Adicionalmente, los internalistas parecen ser más capaces que los externalistas en el manejo efectivo del stress y las situaciones de ambigüedad.
3. *Introversión y Extroversión.* Estos son los dos polos de la personalidad. Una persona que es muy introvertida tiende a ser callada, tímida y retraída.

El introvertido se caracteriza por una sensibilidad y preocupación por los sentimientos y está muy a gusto tratando con nociones abstractas y conceptos. El extrovertido, es muy sociable y abierto, y quiere estar constantemente interactuando con la gente, visitando eventos, etc. Los introvertidos y extrovertidos naturalmente están diferencialmente capacitados para distintos tipos de posiciones en organizaciones. El extrovertido querrá tratar con otras personas y estar envuelto en una constante corriente de actividades. Los extrovertidos estarán bien capacitados para posiciones de ventas, relaciones públicas, entre otras. El introvertido, por otra parte, funcionará más efectivamente en posiciones que le permitan trabajar independientemente, en tareas que requieran reflexión y pensamiento de ideas abstractas y conceptos. Los introvertidos se encuentran, por lo general, en grupos técnicos y departamentos de investigación de las organizaciones.

4. *Dominación.* Como el término lo implica, los individuos cuya característica principal de la personalidad es la dominación, les gusta estar en posiciones en las cuales puedan ejercer influencia y control sobre otros. La gente muy dominante está acostumbrada a ser el centro de la atención y la actividad, y sentir que están en control de las situaciones. Existe evidencia que indica que la dominación se relaciona con el éxito en los trabajos de ventas, y que los líderes tienden a estar más altos en dominación que los seguidores.

3.6.2 Determinantes de la Personalidad.

Un número de factores diferentes determinan la naturaleza de la personalidad individual. Obviamente, un factor clave en la determinación de la personalidad es la herencia. Mientras que el entorno genético heredado de nuestros padres no determina absolutamente el tipo preciso de personalidad que tendremos, si influye profundamente el entorno familiar, sus costumbres, valores, etc., en el tipo de personalidad que cada miembro desarrolla.

Los factores culturales juegan un rol amplio y general en el desarrollo de la personalidad individual. Diferentes culturas animan o prohíben diferentes tipos de comportamientos y actitudes, y estas amplias normas sociales y culturales influyen la naturaleza y el desarrollo de las personalidades de los miembros del grupo cultural.

Los factores sociales tienen un impacto directo en la naturaleza de la personalidad. Cada uno está profundamente influenciado por sus interacciones con la gente. Los padres construyen el mundo para sus hijos, cuando éstos son muy jóvenes. A través de la vida, amigos y maestros influyen lo que hacen y cómo se desarrollan. La gente con la que se interactúa, provee con modelos de comportamiento y refuerza o castiga los diferentes tipos de conductas.

Nuestro medio y las situaciones dentro de las cuales nos encontramos a nosotros mismos también influyen nuestra personalidad. Los tipos de experiencias que tenemos y los contextos en los que las tenemos, pueden influenciar fuertemente el desarrollo de la personalidad.

Una considerable cantidad de investigaciones se han realizado para explorar la relación entre personalidad y comportamiento individual en las organizaciones. Los resultados de la mayor parte de las investigaciones han sido desalentadoras. Es difícil predecir con exactitud cómo se desempeñará una persona en una organización, simplemente por el conocimiento de su personalidad. La personalidad es solo uno de muchos factores que influyen el comportamiento de los individuos en las organizaciones.

3.7 SISTEMAS ORGANIZACIONALES Y RECURSOS.

El comportamiento y desempeño de los miembros individuales de las organizaciones también está influenciada por una variedad de sistemas y recursos organizacionales. Entre ellos están:

1. *Instalaciones.* Las instalaciones físicas y los sistemas de soporte provistos por la organización obviamente influyen el comportamiento y el desempeño de los individuos. La gente debe ser provista con el espacio y el equipo que requieren para desempeñarse bien. Adicionalmente, provisiones adecuadas de cosas, como el respaldo secretarial, pueden liberar a más ejecutivos de sus tareas, para enfocar su atención en temas más críticos para el efectivo desempeño de la organización. La importancia de la naturaleza y el diseño de las instalaciones físicas de la organización han sido mencionados en recientes investigaciones², demostrando el impacto que estas instalaciones pueden tener en las actitudes, la motivación y el desempeño de los individuos.
2. *Organización, Estructura y Diseño.* Esto tiene que ver con la manera en que diferentes grupos y departamentos en la organización son establecidos, y la manera en que las relaciones y las líneas de comunicación son establecidas entre diferentes posiciones en la organización. El comportamiento y el desempeño de un individuo está influenciado por el lugar que esa persona ocupa en la estructura y el diseño de la organización. La base en la que se estructura en departamentos y divisiones, tiene un impacto directo en sus miembros. Por ejemplo, el diseño estructural influye la habilidad de la gente para coordinar sus actividades entre sí de una manera informal. Cuando gente diferente es puesta en el mismo departamento, se vuelven sujeto de la supervisión común y pueden tener medidas comunes de desempeño, aplicadas a sus resultados. Estos

² Elton Mayo Estudios de Hawthorne.

factores pueden influenciar la habilidad y la voluntad de la gente para trabajar juntos operativamente, en la resolución de problemas y en el logro de metas comunes. Las maneras en que las organizaciones se estructuran y diseñan influencia el comportamiento de los miembros.

3. *Liderazgo.* La organización establece un sistema de liderazgo y supervisión para proveer dirección, asistencia, consejo y apoyo a los individuos. El comportamiento de liderazgo de los individuos que ocupan posiciones de autoridad, es una fuente potencial de influencia en el comportamiento de los miembros de la organización.

4. *Sistemas de Recompensa.* Las organizaciones implementan una variedad de sistemas para proveer a sus miembros con recompensas, como el dinero, el tiempo libre, el reconocimiento y los premios. La mayoría de las organizaciones cree que el sistema de premios les sirve para obtener los tipos de comportamiento que desean de sus miembros. No siempre está claro si el sistema de recompensa es efectivo en realizar su objetivo, ya que varía de organización a organización, dependiendo de la situación económica que tengan.

CAPÍTULO 4. MOTIVACIÓN.

4.1 INTRODUCCIÓN.

Motivación es la disposición para desarrollar altos niveles de esfuerzo, con el fin de alcanzar metas organizacionales y se condiciona por la habilidad de ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. Mientras que la motivación general se refiere a un esfuerzo para alcanzar cualquier meta, aquí se referirá a objetivos organizacionales, porque el enfoque presentado es el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos clave de esta definición son *esfuerzo*, *metas de la organización* y *necesidades*.

El elemento *esfuerzo* es una medida de intensidad. Cuando alguna persona es motivada, realiza un gran esfuerzo. Pero es poco factible que los grandes esfuerzos conduzcan a resultados de un desempeño favorable en el puesto, a menos que este esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por lo tanto, se debe tomar en cuenta la calidad del esfuerzo, lo mismo que su intensidad. El esfuerzo que se encauza hacia las metas organizacionales y es consistente con las mismas, es la clase de esfuerzo que se debe buscar. Por último, se tratará a la motivación como un proceso de satisfacción de una necesidad.

Necesidad significa algún estado interno que hace que resultados determinantes parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea una tensión que estimula impulsos dentro de una persona. Estos impulsos generan un comportamiento de búsqueda para alcanzar objetivos específicos que, de alcanzarse, satisfarían esa necesidad y reducirían la tensión.

Los empleados con motivación están en un estado de tensión. Para aliviarla, realizan un esfuerzo. Entre mayor sea la tensión, mayor será el nivel del esfuerzo. Si este esfuerzo lleva a la satisfacción de la necesidad, se

reducirá la tensión. Por lo tanto, este esfuerzo reductor de tensión también debe dirigirse hacia los objetivos organizacionales. En consecuencia, inherente a la definición arriba mencionada de motivación, está la exigencia de que las necesidades del individuo sean compatibles y consistentes con las metas organizacionales. Cuando esto no ocurre, las personas pueden ejercer grandes esfuerzos que son contrarios a los intereses de la compañía.

4.2 PRIMERAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN.

Los años cincuenta fueron un tiempo fructífero para el desarrollo de conceptos motivacionales. Se formularon cuatro teorías específicas durante ese período que, aunque estuvieron bajo fuertes ataques, es probable que todavía sean las explicaciones que mejor se conocen para la motivación de los empleados. Estas son la *Teoría de la Vara y la Zanahoria*, *Teoría de la Jerarquía de las Necesidades*, *Teorías X y Y* y la *Teoría de Motivación-Higiene*. Es importante conocer estas teorías, por dos razones: La primera, porque representan la base de donde surgieron las teorías contemporáneas, y la segunda, porque los administradores usan con regularidad estas teorías y sus terminologías para explicar la motivación de los empleados.

4.2.1 Teoría de la Vara y la Zanahoria.¹

Esta metáfora se relaciona con el empleo de premios y castigos para inducir el comportamiento deseado y proviene del viejo cuento de que la mejor manera de hacer que un burro camine es poniéndole una zanahoria frente al hocico, o golpeándole las ancas con una vara.

Por sobre todos los investigadores y todas las teorías de motivación que se han propuesto durante los últimos años, todavía se sigue pensando que la recompensa y el castigo son motivadores muy poderosos. Esto solo viene a

¹ Koontz, O'Donnell, Wehrich, "Elementos de Administración", New York, 1987, pp 426-427.

confirmar por qué, durante siglos, se les haya considerado como las únicas fuerzas capaces de motivar a las personas.

En apoyo a lo anterior, todas las teorías sobre motivación reconocen los estímulos que producen ciertos tipos de “zanahorias”. Con frecuencia se trata de dinero, que se otorga en forma de sueldos o premios y que, si bien no es la única fuerza motivadora, si ha sido y seguirá siendo una muy importante. La “vara”, como símbolo de temor, por ejemplo, temor de perder el trabajo, de perder los ingresos, de no ser promovido, entre otros, ha sido y sigue siendo un poderoso motivador, aunque casi todo el mundo reconoce que no es el mejor. A menudo provoca una conducta defensiva o vengativa, como el sindicalismo, mala calidad en el trabajo, falta de honradez, etc. De todos modos, no debe descartarse el temor a los castigos, ya que la mayoría de los administradores casi nunca saben apreciar el poder de los puestos que ocupan.

4.2.2 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades.²

Es muy probable que la teoría mejor conocida de la motivación sea la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades, de Abraham Maslow. Este especialista formuló la hipótesis de que, dentro de todo ser humano, existe una jerarquía de cinco necesidades, que son:

1. *Necesidades Fisiológicas.* Necesidades básicas de alimentación, bebida, alojamiento y sexo.
2. *Necesidades de Seguridad.* Necesidades que una persona tiene de seguridad y protección de daños físicos y emocionales.
3. *Necesidades de Afiliación.* Necesidades que una persona tiene de afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
4. *Necesidades de Estima.* Factores internos, como autorrespeto, autonomía y logros y factores externos, como status, reconocimiento y atención.

² Robbins, Stephen P , “Administración, Teoría y Práctica”, México, 1994, pp. 490-491.

5. *Necesidades de Autorrealización*. Impulso de una persona para convertirse en lo que es capaz de ser, de alcanzar su propio potencial, crecimiento.

Conforme se satisface sustancialmente cada necesidad, la siguiente se vuelve dominante. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría dice que, aunque ninguna necesidad queda satisfecha plenamente, una necesidad que se halla satisfecha en su mayor parte, ya no motiva. Si se desea motivar a alguien, según Maslow, se necesita comprender el punto en el que se encuentra esa persona en la jerarquía, y enfocarse en la satisfacción de sus necesidades en ese nivel o en los superiores.

Maslow separó las cinco necesidades en niveles superiores e inferiores. Describió las necesidades fisiológicas y de seguridad como *necesidades de orden inferior*, y las necesidades de afiliación, de aprecio y autorrealización como *necesidades de orden superior*. Se hizo la diferenciación entre los dos órdenes, de acuerdo con la premisa de que las necesidades de orden superior quedan satisfechas en lo interno, mientras que las necesidades de orden inferior se satisfacen, predominantemente, desde el exterior. La conclusión a la que debe llegarse, según la clasificación de Maslow, es que, en tiempos de abundancia económica, casi todos los trabajadores con empleos permanentes tienen sus necesidades de orden inferior satisfechas en gran parte.

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow ha recibido un amplio reconocimiento, muy en especial entre administradores que están en funciones. Esto se puede atribuir a la lógica intuitiva y a la facilidad de comprensión de la teoría.

4.2.3 Teoría "X" y Teoría "Y".³

Douglas McGregor propuso dos puntos distintos respecto de la naturaleza de los seres humanos: un punto que es, en lo esencial, negativo, llamado *Teoría "X"*, y otro, que de hecho es positivo, llamado *Teoría "Y"*. Después de observar la forma en que los administradores trataban a sus empleados, McGregor llegó a la conclusión de que el punto de vista de un administrador acerca de la naturaleza humana se basa en un grupo de supuestos, y que el administrador moldea su comportamiento hacia sus subordinados, de conformidad con sus hipótesis.

Conforme la *Teoría "X"*, un administrador sustenta estos cuatro supuestos:

1. A los empleados les disgusta de manera inherente el trabajo y siempre que pueden, intentarán evitarlo.
2. Como a los empleados les disgusta el trabajo, se les debe controlar o amenazar con sanciones, para lograr las metas deseadas.
3. Los empleados rehuirán las responsabilidades y buscarán una dirección formal, siempre que sea posible.
4. La mayoría de los trabajadores colocan a la seguridad sobre todos los demás factores que se asocian con el trabajo, y mostrarán poca ambición.

En contraste con estas formas negativas de ver la naturaleza humana, McGregor enlistó otros cuatro supuestos, a los que llamó *Teoría "Y"*:

1. Los empleados pueden tomar el trabajo como una cosa tan natural, como el descanso o la diversión.
2. Hombres y mujeres ejercerán una autodirección propia y un autocontrol, si están comprometidos con los objetivos.
3. La persona promedio puede aprender a aceptar y buscar la responsabilidad.

³ Hersey Paul, Blanchard Kenneth H. "La Administración y el Comportamiento Humano", New Jersey, 1970, pp. 59-61.

4. La habilidad para tomar buenas decisiones está ampliamente dispersa y no tiene que circunscribirse al ámbito único de los administradores.

Como es obvio, estos dos conjuntos de suposiciones son fundamentalmente diferentes. La Teoría "X" resulta pesimista, estática y rígida. El control es ante todo externo, es decir, impuesto por el jefe al subordinado. En contraste, la Teoría "Y" es optimista, dinámica y flexible con énfasis en la integración de las necesidades del individuo a las demandas de la organización. Desafortunadamente, no hay evidencia que confirme que ambos juegos de hipótesis sean válidos, o que la aceptación de los que ostenta la Teoría "Y" y su alteración consecuente, hará que los empleados tengan una mayor motivación.

4.2.4 Teoría Motivación-Higiene.⁴

Frederick Herzberg y sus colaboradores modificaron de manera considerable el enfoque de Maslow sobre las necesidades humanas. Sus investigaciones dan a entender que desembocan en una teoría de motivación de dos factores. En un grupo de necesidades se encuentran elementos como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario, la posición social, la seguridad en el trabajo y la vida personal. Herzberg y sus colaboradores descubrieron que estos elementos sólo eran *insatisfactores* y no motivadores. En otras palabras, aún cuando existan en un entorno laboral en gran cantidad y calidad, no producen satisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de producir satisfacción. Pero por otro lado, su carencia produce insatisfacción. Por lo mismo, se les ocurrió llamar a estos elementos factores de "higiene".

En el segundo grupo, Herzberg clasificó a varios satisfactores, y por tanto, motivadores, relacionados con el contenido de los puestos. Entre ellos incluyó el logro, el reconocimiento, el trabajo estimulante, el progreso personal y el

⁴ Koontz, O'Donnel, Wehrich, "Elementos de Administración", New York, 1987, pp 429-430.

desarrollo en el trabajo. Su existencia puede provocar sentimientos de satisfacción o de no satisfacción.

Al primer grupo de elementos, Herzberg los llamó factores de *conservación* o de *higiene*. Su presencia no motiva a los integrantes de la organización, empero, su ausencia puede provocar insatisfacción. El segundo grupo, son los auténticos *motivadores*, porque poseen el potencial de provocar un sentimiento de satisfacción. Como resulta obvio, si esta teoría de la motivación tiene validez, los administradores deben prestar mucha atención al mejoramiento del contenido de los puestos.

Las investigaciones de Herzberg no han dejado de ponerse en tela de juicio. Algunos cuestionan los métodos de Herzberg y afirman que sus sistemas de preguntas tienden a predisponer los resultados. Otros investigadores que no utilizaron esos mismos métodos encontraron que los llamados factores de higiene sí producen satisfacción o insatisfacción.

4.3 TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE MOTIVACIÓN.

Mientras que a las teorías anteriores se les ha juzgado, en ocasiones, muy severamente, no todo está perdido. Cierta número de teorías contemporáneas tienen una cosa en común: Cada una tiene un grado razonable de documentación válida que la respalda. Ejemplos de estas teorías son, la *Teoría de las tres Necesidades*, la *Teoría de los Refuerzos*, la *Teoría de la Equidad* y la *Teoría de la Fijación de Objetivos*.

4.3.1 Teoría de las Tres Necesidades.⁵

David C. McClelland ha contribuido a la comprensión de la motivación, identificando tres tipos de necesidades básicas de motivación. Las clasificó

⁵ Koontz, O'Donnel, Weihrich, "Elementos de Administración", New York, 1987, pp 435-436.

como *Necesidades de Poder, Necesidades de Pertenencia y Necesidades de Logro*. Se han realizado intensas investigaciones sobre métodos para comprobar la vinculación de las personas con estos tres tipos de necesidades. McClelland y sus colaboradores han realizado numerosas investigaciones, en particular de las necesidades de logro.

Estos tres impulsos, poder, pertenencia y logro, tienen especial importancia para los administradores, puesto que es necesario tomarlos en cuenta a los tres para lograr que una empresa organizada funcione como es de esperarse. Debido a que toda Empresa organizada, así como los departamentos que la integran, representan grupos de individuos que trabajan juntos en el cumplimiento de ciertas metas, la necesidad de logro adquiere una importancia fundamental.

1. Necesidad de Poder.

McClelland y otros investigadores han descubierto que las personas con un alto grado de necesidad de poder muestran una gran preocupación por ejercer influencia y control. Por lo general, esos individuos buscan posiciones de liderazgo, son enérgicos, extrovertidos, testarudos, exigentes y gozan enseñando y hablando en público.

2. Necesidad de Pertenencia.

Las personas con una fuerte necesidad de pertenencia casi siempre derivan su satisfacción cuando se sienten queridas y tienden a evitar la pena de verse rechazadas por un grupo social. Como individuos, es probable que se preocupen por mantener placenteras relaciones sociales, por gozar de una sensación de intimidad y comprensión, por estar dispuestos a consolar y ayudar a quienes se encuentren en problemas y por disfrutar de una amistosa interacción con los demás.

3. *Necesidad de Logro.*

Las personas con una fuerte necesidad de logro sienten un intenso deseo de éxito y un temor igualmente intenso al fracaso. Desea que se les ponga a prueba, se fijan metas moderadamente difíciles, pero no imposibles, y adoptan enfoques realistas ante los riesgos. Prefieren analizar y evaluar los problemas, asumen responsabilidades, les gusta la retroalimentación sobre su desempeño, tienden a ser incansables, les gusta trabajar durante períodos prolongados y les gusta trabajar sin que se les moleste.

Durante las investigaciones realizadas por McClelland, los empresarios han mostrado una muy alta necesidad de logro y poder, teniendo una leve necesidad de pertenencia, al igual que los administradores.

4.3.2 Teoría de los Refuerzos.⁶

El psicólogo B. F. Skinner, de la Universidad de Harvard, desarrolló una interesante, pero controvertida técnica motivacional. Su enfoque, conocido como "refuerzo positivo" o modificación de la conducta, sostiene que los individuos pueden ser motivados creándoles un entorno laboral apropiado y felicitándolos por su desempeño, y que los castigos por su bajo desempeño sólo producen resultados negativos.

Skinner y sus seguidores hacen más que elogiar un buen desempeño. Analizan la situación laboral para determinar lo que causa que los trabajadores actúen como lo hacen y después se dedican a realizar los cambios que eliminan las áreas problemáticas y los obstáculos al desempeño. A continuación fijan metas específicas con la participación y la ayuda de los trabajadores, se proporciona retroalimentación rápida y oportuna de los resultados, y se recompensan con reconocimientos y elogios todas las mejoras al desempeño. Aún cuando el desempeño no alcance las metas, se buscan

⁶ Koontz, O'Donnel, Wehrich, "Elementos de Administración", New York, 1987, pp. 434-435

formas de ayudar a las personas y de elogiar las cosas buenas que hayan realizado. También descubrieron que resulta sumamente útil y motivador brindar a las personas información completa sobre los problemas de la compañía, en especial, de aquellos que pueden ayudar a solucionar.

Esta técnica parece demasiado simple para que funcione, y son muchos los investigadores de la conducta y los administradores profesionales que dudan de su efectividad. Sin embargo, existen también muchos otros que han encontrado muy provechoso este enfoque. Quizá la fuerza del enfoque de Skinner radica en su enorme parecido con los requerimientos de una buena administración. Hace hincapié en la eliminación de todos los obstáculos que impiden un buen desempeño, en una cuidadosa planeación y organización, en el control por medio de la retroalimentación y en la expansión de las comunicaciones.

4.3.3 Teoría de la Equidad.⁷

J. Stacey Adams desarrolló la Teoría de la Equidad, la cual indica que los empleados perciben lo que ellos obtienen de una situación de puestos (resultados), en relación con sus esfuerzos (aportaciones), y luego comparan su relación aportaciones-resultados con las relaciones aportaciones-resultados de otras personas que vienen al caso. Si perciben que su relación es igual al de las otras personas con las que se comparan, existe un estado de equidad. Perciben que su situación es justa. Si las relaciones son desiguales, no existe justicia, esto es, se ven subremunerados o sobreremunerados. Cuando existen injusticias, los empleados intentan corregirlas.

Las *referencias* con las que los empleados escogen compararse constituyen variables importantes en la teoría de la equidad. Se catalogaron las tres categorías de referencias como "OTRO", "SISTEMA" y "SER". La categoría

⁷ Robbins, Stephen P., *Administración, Teoría y Práctica*, México, 1994, pp. 497-500.

“OTRO” incluye a otros individuos con puestos similares en la misma organización, y también incluye a amigos, vecinos o socios profesionales. Con base en la información que reciben verbalmente, o proveniente de periódicos y artículos de revistas sobre temas como sueldos de ejecutivos, los empleados comparan sus sueldos con los de otras personas.

La categoría “SISTEMA” toma en cuenta las políticas y procedimientos de pago de la compañía, así como la administración de este sistema. Éstos consideran la amplia organización de las políticas de pago. Los precedentes de la Empresa, en términos de asignación de sueldos, son determinantes principales en esta categoría.

La categoría “SER” se refiere a las relaciones aportaciones-resultados que son únicos del individuo. Refleja sus experiencias personales anteriores y sus contactos. Esta categoría está influenciada por otros criterios, como puestos anteriores o compromisos familiares.

Con base en la Teoría de la Equidad, cuando los empleados perciben una desigualdad, pueden hacer lo siguiente:

1. Distorsionar las aportaciones o resultados, ya sean propios o de otras personas.
2. Comportarse de alguna manera que incite a otros a cambiar sus aportaciones o resultados.
3. Comportarse en forma tal que cambian sus propias aportaciones o resultados.
4. Escoger una referencia distinta para su comparación.
5. Renunciar a su trabajo.

La Teoría de la Equidad reconoce que los individuos se preocupan no sólo por las recompensas absolutas que reciben por sus esfuerzos, sino también por la relación de estas recompensas con las que otros perciben. Formulan juicios

respecto de la relación entre sus aportaciones y resultados, con los de otras personas. Con base en las aportaciones propias, como esfuerzo, educación, experiencia y competencia, uno compara los resultados, como niveles de sueldos, aumentos, reconocimientos y otros factores. Cuando la gente percibe que falta el equilibrio en su relación de aportaciones-resultados, en comparación con los de otras personas, se pone tensa. Esta tensión proporciona la base para la motivación, y de esta manera, la gente pugnará por lo que ellos perciben como la equidad y justicia.

La motivación de los empleados está bajo la influencia de las recompensas relativas, lo mismo que por las remuneraciones absolutas. Siempre que los empleados perciben desigualdad, actuarán para corregir la situación. El resultado podría ser una menor o mayor productividad, mejor calidad o reducción de la producción, más ausentismo, renuncias voluntarias, entre otros. Sin embargo, esta teoría no carece de problemas, ya que está sujeta a una variable muy subjetiva, que pueden ser las percepciones de las personas, que muchas veces están fuera de la realidad, o carecen de una información sustentada en la veracidad de los datos obtenidos. A pesar de estos problemas, la Teoría de la Equidad tiene una cantidad impresionante de apoyo de la investigación y ofrece alternativas importantes de la motivación de los empleados.

4.3.4 Teoría de la Fijación de Objetivos.⁸

Cuando se habla de Administración por Objetivos, existe un respaldo sustancial para la tesis de que las metas específicas incrementan el desempeño, y que las metas difíciles, cuando se aceptan, resultan en un desempeño superior que el que se deriva de metas fáciles. A esta tesis se le denomina "Teoría de la Fijación de Objetivos".

⁸ Robbins, Stephen P., "Administración, Teoría y Práctica". México, 1994, p. 496.

La intención de trabajar hacia una meta es una fuente importante para la motivación en el empleo. Los estudios sobre fijación de metas han demostrado la superioridad de metas específicas y desafiantes, como fuerzas motivadoras. A pesar de que no se puede afirmar que sea siempre deseable dejar que los empleados participen en el proceso de fijación de metas, es preferible su participación al hecho de asignar metas cuando se anticipa que habrá resistencia a aceptar retos más difíciles.

La Teoría de la Fijación de Objetivos, para que se lleve a cabo, tiene que involucrar a las personas y se aplica en aquellas que acepten y se comprometan con las metas trazadas, de tal manera, que el simple acto de establecer objetivos las motive a tratar de alcanzarlos.

4.4 SUGERENCIAS PARA MOTIVAR A LOS EMPLEADOS.

En base a las teorías motivacionales explicadas anteriormente, se puede concluir que, aunque no hay una directriz que norme el criterio de los administradores, se pueden sugerir algunas acciones fundamentadas en la esencia de lo que motiva la conducta de las personas. A continuación, algunos ejemplos de esto:

4.4.1 Reconocer las diferencias individuales.

Todas las teorías de motivación contemporáneas reconocen que los empleados no son homogéneos, tienen diferentes necesidades. También son distintos en términos de actitudes, personalidad y otras variables individuales importantes.

4.4.2 Vinculación a la gente con los puestos.

Existe gran cantidad de evidencia que muestra los beneficios de vincular con todo cuidado a la gente con el puesto. Se debe buscar a las personas con

altos logros para puestos directivos, ya que se desempeñarán mejor en puestos que proporcionan oportunidades para participar en la fijación de objetivos y en los que haya autonomía y retroalimentación. No todas las personas sienten motivación por puestos que tienen bastante autonomía y responsabilidad. Estos puestos son muy atractivos y motivadores para empleados con una gran necesidad de crecimiento.

4.4.3 Utilización de metas.

La Teoría de la Fijación de Objetivos sugiere que los administradores deben asegurarse de que los empleados tengan metas específicas, así como retroalimentación sobre su desempeño en alcanzar esas metas. Para aquellas personas con grandes necesidades de logros, la existencia de metas externas es menos importante, porque los que buscan grandes logros ya experimentan una motivación interna. Entonces, ¿Debe el administrador fijar las metas o deben participar los empleados en este proceso? Depende de su percepción de aceptación de las metas y la cultura empresarial. Si se espera resistencia a las metas, el uso de la participación debe aumentar su aceptación. Si la participación no concuerda con la cultura, se utilizarán metas que ya se asignaron. Cuando la participación y la cultura no son congruentes, es factible que los empleados vean el proceso de participación como una manipulación y se desalienten por ello.

4.4.4 Las metas deben ser alcanzables.

Sin tomar en cuenta que las metas sean alcanzables, los empleados que consideran estas metas como fuera de su alcance, reducirán sus esfuerzos. Por tanto, los administradores deben asegurarse de que los empleados se sientan confiados de que un mayor esfuerzo puede llevar a la conquista de esas metas. Para los administradores, esto significa que los empleados deben

ser capaces de realizar el trabajo, y percibir el proceso de evaluación de desempeño como algo confiable y válido.

4.4.5 Recompensas individualizadas.

Puesto que los empleados tienen diferentes necesidades, lo que puede actuar como un reforzador puede no serlo para otro. Los administradores deben usar su conocimiento de las diferencias entre empleados para individualizar las recompensas sobre las que tienen control. Algunas de las recompensas más obvias que los administradores pueden asignar incluyen sueldos, ascensos, autonomía y la oportunidad de participar en el establecimiento de metas y toma de decisiones.

4.4.6 Unión de las recompensas al desempeño.

Los administradores necesitan hacer que las recompensas se relacionen con el desempeño. El premiar a otros factores fuera del desempeño, sólo reforzará esos factores. Las recompensas claves, como aumentos de sueldos y ascensos, deben darse por el logro de las metas específicas del empleado. Los administradores también deben buscar formas para aumentar la visibilidad de las remuneraciones. La eliminación del sigilo respecto de los sueldos al comunicar abiertamente las compensaciones de todo el personal y el dar publicidad a las bonificaciones por el desempeño, son ejemplos de acciones que harán más visibles las recompensas y con un potencial más motivador.

4.4.7 Revisar el sistema para procurar la equidad.

Los empleados deben percibir que las recompensas o resultados corresponden a la participación de los insumos aportados. En un nivel simplista, la experiencia, habilidad, esfuerzo y otros insumos obvios deben explicar las diferencias en sueldos, responsabilidad y otros resultados notorios. Sin

embargo, el problema se complica por la existencia de infinidad de insumos y de resultados, y por el hecho de que los grupos de empleados dan diferentes grados de importancia a ellos. Esto sugiere que la equidad, para una persona, puede ser inequidad para otra, de manera que un sistema ideal de recompensas es muy probable que deba considerar las aportaciones en forma diferente, y así, llegar a las remuneraciones correctas para cada puesto.

4.4.8 El dinero, principal motivador.

Es fácil involucrarse, tanto en la fijación de metas, la creación de puestos interesantes y en proporcionar oportunidades para la participación, que se olvida que el dinero es una razón fundamental por la que trabaja la mayoría de la gente. Así, es importante la asignación de incrementos salariales con base en el desempeño, las bonificaciones por trabajos a destajo y otros incentivos de pago en la determinación de la motivación de los empleados.

En la escala de los motivadores, los economistas y la mayoría de los administradores tienden a colocar el dinero en la parte más alta, mientras que los conocedores de la conducta humana tienen tendencia a colocarlo en la parte baja. Ninguno de los dos puntos de vista es el correcto, por las siguientes razones:

1. El dinero es un medio indispensable para lograr un nivel de vida mínimo, si bien este mínimo en alguna forma va aumentando a medida que las personas van ganando más. Existen personas para las cuales el dinero siempre será lo más importante y otras para las que nunca llegará a serlo.
2. Para la mayor parte de las empresas, el dinero se emplea como medio para mantener la organización adecuadamente integrada y no como uno de los principales motivadores. Son muchas las empresas que mantienen escalas competitivas de sueldos respecto de su sector industrial o de su área geográfica para atraer y conservar a su personal.

3. Para que el dinero sea un motivador eficaz, las personas con puestos diferentes, y aunque sean de nivel similar, deben recibir sueldos y premios que reflejen su desempeño individual. La única forma de asegurar que el dinero adquiera cierto significado como recompensa por los logros y sea un medio para que las personas se sientan satisfechas con sus logros, es basando la mayor parte posible de la remuneración en el desempeño logrado.

CAPÍTULO 5. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.

5.1 INTRODUCCIÓN.

Las recesiones de los años setenta y ochenta trajeron a la vista un concepto que los buenos tiempos económicos habían ocultado, el que muchos trabajadores, en todos los niveles de las organizaciones, no estaban particularmente satisfechos con sus trabajos. Los obreros estaban frustrados con el tedio del trabajo en fábricas; los empleados de nivel medio estaban siendo reemplazados y los ejecutivos estaban confrontados con despidos y cortes de sueldos. Al mismo tiempo, se mencionaba en revistas especializadas que los trabajadores en otros países, como Japón y Suecia, estaban mucho más satisfechos con sus trabajos y organizaciones que los trabajadores norteamericanos. De hecho, en el caso de Japón, también eran más productivos.

De esta manera, los ejecutivos de hoy están más preocupados de la satisfacción laboral, por dos razones. Primero, muchos se sienten moralmente responsables por mantener un alto nivel de satisfacción en sus organizaciones. El que las personas encuentren su trabajo satisfactorio o frustrante, interesante o aburrido, importante o banal, es una fuerte preocupación personal de muchos ejecutivos. Segundo, los administradores están preocupados acerca del impacto que tiene la satisfacción laboral en el desempeño. La mayoría de los administradores piensan que la insatisfacción laboral lleva a la baja productividad, alto ausentismo y, finalmente, un incremento en la sindicalización.

5.2 FUENTES DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.

Satisfacción laboral será definida como "la cantidad de afecto que los individuos tienen hacia su trabajo".¹ Cuando se dice que un individuo tiene alta satisfacción laboral, quiere decir que éste generalmente valora y gusta de su trabajo, y tiene sentimientos positivos hacia él.

Existe una variedad de factores que llevan a la gente a sentirse positiva o negativamente acerca de sus trabajos. Estos factores son: El sueldo, el trabajo en sí mismo, las promociones, la supervisión, el trabajo en grupo y las condiciones de trabajo. Los dos primeros, la paga y el trabajo en sí mismo, son las fuentes más importantes de satisfacción laboral; Las promociones y la supervisión son moderadamente importantes como fuentes de satisfacción laboral y el trabajo en grupo y las condiciones de trabajo son fuentes relativamente menores de satisfacción en el trabajo.

5.2.1 Sueldo.

Los sueldos juegan un rol significativo en determinar la satisfacción laboral, y son muy importantes para los ejecutivos y para el personal medio y obreros. El dinero facilita la obtención de alimento, techo y vestimenta, así como la posibilidad de disfrutar placeres de descanso fuera del trabajo. Aún más, el sueldo puede servir como símbolo de logro y fuente de reconocimiento. Los empleados, a menudo ven el sueldo como un reflejo de la estima de los administradores, por su contribución a la organización.

Sin embargo, ha sido observado que los beneficios de prestaciones no tienen un impacto tan grande como el sueldo en la satisfacción en el trabajo. Es común que los trabajadores subestimen lo que reciben en prestaciones y no las

¹ Stoner James, Administración, Segunda Edición, p.421.

valoran completamente, por ejemplo, los trabajadores jóvenes tienden a no tomar en cuenta el recibir un seguro de vida o de incapacidad.

5.2.2 El trabajo en sí mismo.

A la par del sueldo, el contenido del trabajo mismo juega un rol muy importante en determinar que tan satisfechos están los empleados con su trabajo. Los trabajadores desean trabajos que sean un reto para ellos, no desean trabajos monótonos día tras día. Los dos aspectos más importantes del trabajo mismo que influyen la satisfacción en el trabajo son la variedad y el control sobre los métodos de trabajo y paz laboral.

En general, los trabajos con una cantidad moderada de variedad producen la más alta satisfacción laboral. Los trabajos con poca variedad causan que los trabajadores se sientan aburridos y fatigados. Los trabajos con demasiada variedad y estimulación causan que los trabajadores se sientan psicológicamente estresados y desgastados.

Los trabajos que dan a los trabajadores alguna autonomía en cómo deben de realizar su trabajo también proveen de mucha satisfacción laboral. En contraste, el control de los ejecutivos sobre los métodos de trabajo y la paz laboral consistentemente llevan hacia altos niveles de insatisfacción en el trabajo. Es humillante para los empleados que cada acción que realizan sea determinada por los supervisores, hasta el nivel de dictarles los momentos en que deben de tomar un descanso. Más aún, muchos trabajadores reportan que su productividad varía ampliamente durante el curso del día. Es común que los empleados sean menos eficientes en la primera y en la última hora del día y justo antes y después de la hora de la comida. Son más eficientes en la mitad de la mañana y en la mitad de la tarde. El establecimiento de ritmos de trabajo no permite a los empleados establecer sus propios ritmos, en concordancia con sus niveles de energía.

Irónicamente en la década de los setenta y ochenta, los problemas de trabajo insatisfactorio parecían estarse moviendo de los obreros hacia el personal de oficinas. Se ha sugerido, que las computadoras pueden causar los mismos efectos de estupor en los trabajadores que antiguamente solo se veían en las líneas de ensamblaje.

5.2.3 Promociones.

Las oportunidades de ascensos o promociones tienen un impacto moderado en la satisfacción en el trabajo. Un ascenso a nivel más alto en la organización, típicamente incluye cambios positivos en la supervisión, contenido de trabajo y sueldo. Los trabajos que están en un nivel más alto en la organización, usualmente proveen a los trabajadores con más libertad, asignaciones de trabajo más retadoras y un sueldo más alto.

Sin embargo, las remuneraciones asociadas con una promoción en particular, difieren grandemente de una situación a otra. Una persona puede ser promovida a la presidencia de una compañía, con un diferencial en sueldo enorme, mientras que otra persona que es ascendida en niveles inferiores, no obtiene un ingreso tan alto. Por esta razón, las promociones son una fuente mucho más grande de satisfacción laboral para los ejecutivos de alto nivel, que para cualquier otro tipo de trabajador. Los ejecutivos ganan, comparativamente, recompensas mucho más grandes por sus ascensos.

5.2.4 Supervisión.

Como las promociones, la supervisión es una fuente moderadamente importante de satisfacción en el trabajo. Dos dimensiones del estilo del supervisor, en particular, parecen tener un impacto en la satisfacción laboral de los empleados. La primera dimensión es la centralización en los empleados, o

consideración. Los supervisores que establecen una relación personal de apoyo con los subordinados y toman un interés personal en ellos, contribuyen a la satisfacción de sus empleados. La otra dimensión del estilo de supervisión que parece contribuir a la satisfacción de los empleados es la participación en la toma de decisiones. Los empleados que participan en las decisiones que afectan su trabajo, desarrollan un nivel más alto de satisfacción con sus supervisores y con la situación general del trabajo. Mientras que la consideración en el empleado y la participación en la toma de decisiones están positivamente relacionadas con la satisfacción en el trabajo, el estilo de liderazgo participativo no siempre mejora las actitudes de los trabajadores hacia sus trabajos. Mientras que los empleados en grupos pequeños de trabajo prefieren líderes democráticos, los empleados de grupos grandes e impersonales prefieren líderes autocráticos.

5.2.5 Grupos de trabajo.

El tener compañeros de trabajo amigables y cooperativos es una modesta fuente de satisfacción laboral para empleados individuales. A la gente le gusta la oportunidad de tener una conversación mientras trabaja y le disgusta, en especial, los trabajos en que están físicamente separados unos de otros. El grupo de trabajo también sirve como un sistema de apoyo social para los trabajadores. Generalmente, la gente usa a sus compañeros de trabajo para hablar de sus problemas o como una fuente de confort. Irónicamente, mientras que la mayoría de la gente está muy satisfecha en sus relaciones con sus compañeros, el tener buenas relaciones con éstos no es siempre tan importante para la satisfacción, como los otros factores arriba explicados. En un estudio, los investigadores encontraron que mientras los empleados decían estar satisfechos con la amistad de sus compañeros, calificaban al grupo de trabajo como el factor número catorce en importancia, de dieciocho factores. Los empleados siempre esperan llevarse bien con sus compañeros y

únicamente cuando no cuentan con un grupo de trabajo armonioso y amigable, entonces se vuelve en un factor importante en sus razonamientos

5.2.6 Condiciones de Trabajo.

Las condiciones de trabajo también contribuyen de una manera modesta a la satisfacción laboral. Condiciones como la temperatura, humedad y ventilación, iluminación y ruido, horarios de trabajo, limpieza en el lugar de trabajo y herramientas y equipo adecuado, pueden afectar a la satisfacción laboral. Las razones de esto son, primero, los empleados desean buenas condiciones de trabajo, porque conlleva a mayor confort físico, por ejemplo, demasiado calor o una pobre iluminación, pueden causar incomodidad física. El aire acondicionado o una ventilación pobre pueden ser físicamente peligrosos. Segundo, las condiciones de trabajo son importantes para los trabajadores, porque pueden influenciar su vida fuera del trabajo. Si se requiere que la gente trabaje muchas horas, o tiempo extra, van a tener muy poco tiempo para sus familias y amigos y para la recreación fuera del trabajo. Por otra parte, si los trabajadores tienen relativamente pocas horas de trabajo o flexibilidad en sus horas de trabajo, será mucho más fácil para ellos mejorar su calidad de vida fuera del trabajo.

Generalmente, a menos que las condiciones de trabajo sean buenas o demasiado malas, son ignoradas por la mayoría de los empleados. Más aún, existen quejas acerca de las condiciones de trabajo que son manifestaciones de frustraciones más profundas. Las quejas acerca del tamaño de las oficinas, por ejemplo, comúnmente reflejan el enojo individual hacia la administración y los sentimientos de falta de apreciación, en lugar de problemas reales de las condiciones de trabajo.

5.3 CONSECUENCIAS DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.

Mientras la satisfacción laboral es obviamente una gran preocupación personal, los ejecutivos también están preocupados acerca de las consecuencias de la satisfacción en el trabajo para el comportamiento de los empleados. Algunos factores que se ven afectados son:

5.3.1 Desempeño.

De todos los comportamientos que la satisfacción laboral o la insatisfacción pueden afectar, no hay ninguno más importante para los ejecutivos, que el desempeño. Parece natural que más sentimientos positivos hacia el trabajo, llevarán a un mejor desempeño y a una alta calidad en el mismo. Desafortunadamente, investigaciones realizadas sobre este asunto, no han dado apoyo a esta creencia.

Primero, la relación entre la satisfacción en el trabajo y el desempeño laboral es pobre. Estas dos variables no están cercanamente relacionadas una con la otra, de ninguna forma simple. Otros factores, aparte de la satisfacción laboral, por ejemplo, las condiciones del equipo de trabajo, o las propias habilidades del trabajador, tienen un impacto más grande, en cuanto más una persona puede producir, que la propia satisfacción laboral.

Segundo, hay evidencia sustancial que sugiere que el desempeño laboral lleva a la satisfacción en el trabajo, en lugar de que sea al revés. El desempeño lleva a la satisfacción, y los premios juegan un rol importante en esta relación. Los empleados que se desempeñan bien deben recibir reconocimientos intrínsecos y extrínsecos. Los trabajadores que han completado exitosamente sus trabajos recibirán más sentimientos de satisfacción, como resultado de sus esfuerzos. Más aún, los empleados que se desempeñan bien deben recibir también reconocimientos extrínsecos, como compensaciones y ascensos, en

reconocimiento de su trabajo superior. Como resultado de estos reconocimientos, los que desempeñen mejor su trabajo, también serán trabajadores más satisfechos.

En contraste, los empleados que se desempeñen pobremente se sentirán mal acerca de su capacidad y probablemente también recibirán menos pago y menos oportunidades de ascensos. Consecuentemente, el modelo podrá predecir que estos trabajadores de pobre desempeño estarán menos satisfechos con sus trabajos.

5.3.2 Rotación de personal.

La rotación es una preocupación considerable por los ejecutivos, porque interrumpe las operaciones normales y necesita la costosa selección y entrenamiento de reemplazos. Los trabajadores que tienen un nivel relativamente bajo de satisfacción en el trabajo, son los que más fácilmente renuncian a sus trabajos. Adicionalmente, las unidades organizacionales con el promedio más bajo de niveles de satisfacción, tienden a tener los niveles más altos de rotación.

Sin embargo, mientras que la relación entre la satisfacción laboral y la rotación es fuerte, es importante notar que la disponibilidad de otras opciones de empleo también influyen la rotación. Si los empleados no tienen una variedad de lugares alternos de empleo, dadas las dificultades geográficas, las responsabilidades familiares, los malos tiempos económicos o las habilidades demasiado especializadas, será muy difícil que dejen su trabajo, aún existiendo alta insatisfacción.

5.3.3 Ausentismo.

La satisfacción laboral está muy relacionada con el ausentismo. Los trabajadores que están insatisfechos faltan más días por "salud mental" (días libres no relacionados con enfermedad o asuntos personales).

En las empresas donde la satisfacción en el trabajo es alta, se da una alta asistencia laboral, mientras que en aquellas en donde existe una alta insatisfacción, la asistencia es baja.

Ya que el ausentismo, al igual que la rotación, interrumpe las operaciones normales de las empresas, y necesitan el empleo de costosos sustitutos en el personal, esta forma de comportamiento de retiro, también provoca serias preocupaciones en los ejecutivos. Los trabajadores de relativamente bajo salario son especialmente tendientes a tomarse días libres, cuando están frustrados por el trabajo. Esto es, porque los trabajadores de bajos ingresos incurren en relativamente pocas pérdidas de su ingreso, si se ausentan. Una situación que ayudaría a evitar el ausentismo, sería otorgar bonos o incentivos por cero faltas, aunque esto no resolvería el problema de la insatisfacción en el trabajo.

5.3.4 Sindicalismo.

La insatisfacción en el trabajo es una de las mayores causas para la sindicalización de los trabajadores.

El interés de los empleados en la sindicalización está basado en la insatisfacción con las condiciones de trabajo y en una falta de influencia para cambiar dichas condiciones. Los empleados se frustran por los bajos salarios, por una disciplina arbitraria y caprichosa y por medidas de seguridad incorrectas. Cuando los administradores fallan en responder las quejas de los

empleados, éstos se dan cuenta que su poder no es suficiente. La acción colectiva, o sindicalización, puede ser la mejor solución. Los empleados satisfechos, rara vez se interesan en los sindicatos, no perciben que sean necesarios.

Tampoco es de sorprenderse que la insatisfacción laboral tenga un impacto en otras actividades sindicales, como llamar a huelgas o unirse a quejas generalizadas, organizadas por los sindicatos. Las unidades de trabajo con altos niveles de satisfacción laboral no tienen tantas huelgas, ni quejas, como aquellas unidades donde la satisfacción es baja.

CAPÍTULO 6. LIDERAZGO.

6.1 INTRODUCCIÓN.

El término LÍDER se relaciona rápidamente con gente que se ha destacado en las armas o en la política, pero en realidad cualquier persona que lleve a su grupo a hacer algo que la persona quiera que hagan, está actuando como líder. Así, es tan líder el director de una empresa, como un supervisor de línea o como una ama de casa.

¿Qué es el liderazgo? Nadie parece estar seguro. Se puede definir lo que hacen los administradores, pero parece que lo más cerca que se puede llegar de una definición ampliamente aceptable de liderazgo consistiría en afirmar que eso es lo que hacen los líderes. Y cuando se trata de definir qué son los líderes, la única conclusión a que llegamos es que los líderes son los que dirigen a los demás.

Francamente, el liderazgo es una cualidad que no se alcanza a comprender, en caso de que de algún modo sea cualidad. Los sociólogos y los psicólogos examinan a los individuos para buscar en ellos rasgos de liderazgo, pero muy a menudo han logrado pobres resultados.

Nicholas Murray Butler, Ex-Presidente de la Universidad de Columbia, en Estados Unidos, dijo: "Hay tres clases de personas en el mundo: Las que no saben lo que está ocurriendo, las que observan lo que está ocurriendo y las que hacen que las cosas ocurran." Resulta obvio identificar en esta frase a los líderes.

Aunque puede ser difícil definir el liderazgo, la característica común en todos los líderes es la capacidad para hacer que las cosas se realicen, actuar para ayudar a que otros trabajen en un ambiente dentro del cual cada individuo que

presta servicios bajo su dirección se sienta animado y estimulado, hasta el punto en que le ayude a descubrir sus más plenas capacidades para ofrecer una contribución significativa.

Los resultados notables no se pueden obtener de las personas por la fuerza. Sólo se producen cuando los individuos colaboran con el estímulo y la inspiración del líder, que se esfuerza para lograr una valiosa meta común. La ACCIÓN es la clave, por cuanto la cualidad del líder y la del administrador no se excluyen mutuamente. El líder, generalmente, es un buen administrador, pero un buen administrador no es necesariamente un buen líder, ya que puede ser débil en lo que se refiere a la acción que motive a otros.

A menudo se identifica a las personas como líderes, en virtud de la posición que ocupan, de su reconocida capacidad, de su prestigio, de la condición social que tengan o de ciertas características personales atrayentes. Sin embargo, aún así, pudieran no quedar incluidos en la definición de líder, a causa de su incapacidad para motivar a las personas y actuar decisivamente para lograrlo. El hombre completo es el que puede satisfacer todo lo que los actos le exigen en todas las situaciones. De éstos, hay muy pocos.

Los hombres que tienen fe en algo, siempre son hombres de acción. Es imposible que los hombres activos desempeñen papeles pasivos. Esto implica que tales personas por naturaleza, tienen la capacidad para tomar decisiones. La acción del liderazgo demanda FE. Por lo tanto, el establecimiento de metas y el esfuerzo para lograrlas es un acto de fe.

También es importante la EJECUCIÓN. La diferencia entre los profesionistas y los aficionados es que los profesionales reciben sueldo por su actuación. Es necesario ampliar la definición de liderazgo para incluir la idea de que los profesionales son también los que hacen mejor las cosas y obtienen mejores resultados. Esto significa que son profesionales debido a su

capacidad, no sólo para actuar, sino para desempeñarse con la más alta eficiencia. Esto se verifica en todos los campos y vocaciones.

Las personas están en los cargos que ocupan por causa de sus estudios y de los títulos que han adquirido. Pero aún más, están allí porque desempeñan su labor con competencia. De lo contrario, pronto pierden su derecho a ejercerla, ya que serían desplazados por sus competidores.

Si un dirigente ha de actuar decisivamente para obtener resultados, tiene que seguir ciertos principios. A continuación se presentan algunos de los más importantes: Determinar objetivos, planificar las actividades necesarias, organizar un programa, preparar un calendario, establecer puntos de control, clarificar las responsabilidades, mantener canales de comunicación, desarrollar la cooperación, resolver los problemas y dar reconocimiento a los demás por su trabajo.

Por el hecho de que el liderazgo es una actitud y a la vez una acción, debe distinguirse de la administración. Si bien hay ciertas similitudes funcionales entre ambos, el liderazgo tiene características distintivas. Desafortunadamente, a menudo se da poca importancia a estas características, en el desarrollo de la filosofía organizativa y en la preparación del personal ejecutivo para una organización.

Se puede hacer una comparación entre liderazgo y administración, partiendo de los siguientes elementos:

1. El liderazgo es una cualidad; la administración es una ciencia.
2. El liderazgo es visionario; la administración provee perspectivas realistas.
3. El liderazgo se relaciona con conceptos; la administración se refiere a funciones.
4. El liderazgo ejercita la fe; la administración se relaciona con los hechos.

5. El liderazgo busca la efectividad; la administración se esfuerza por lograr la eficiencia.
6. El liderazgo es una influencia positiva entre los recursos potenciales; la administración es la coordinación de los recursos disponibles para obtener los máximos logros posibles.
7. El liderazgo proporciona orientación; la administración está interesada en el control.
8. El liderazgo se esfuerza por hallar la oportunidad; la administración tiene el éxito en las realizaciones.

Resumiendo, liderazgo se define como el proceso de influencia de parte del líder sobre el comportamiento de las personas dirigidas. En general, el liderazgo involucra a una persona (líder), que trata conscientemente que otras personas (seguidores), hagan lo que él quiere que realicen.

6.2 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO.

El significado de liderazgo puede variar, según los autores. Liderazgo es *“el arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen por propia voluntad y con entusiasmo en cumplir con las metas del grupo”*.¹ La parte medular de la definición estriba en la palabra “voluntariamente”, ya que de no ser así, el líder se convertiría en un tirano, en un dictador. Idealmente, consiste en motivar a las personas, no sólo para que desarrollen una disposición por el trabajo, sino una disposición a hacerlo con celo y confianza. Ser líder significa guiar, conducir, dirigir y preceder. Los líderes actúan ayudando a sus respectivos grupos a alcanzar sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus aptitudes. No se colocan detrás del grupo para empujarlo y azuzarlo; se instalan frente al grupo para facilitarle su avance y motivarlo a que cumpla con las metas organizacionales.

¹ Koontz O'Donnell, Wehrich Elementos de Administración New York, 1987, p. 451

6.3 INGREDIENTES EN EL ARTE DEL LIDERAZGO.

Todo grupo de personas que se desempeñe casi al máximo de su capacidad debe tener como jefe a una persona muy diestra en el arte del liderazgo. Esta destreza parece ser un compuesto de algunos componentes principales, entre ellos se encuentran:

1. Capacidad de comprensión del ser humano.

Es la comprensión fundamental de las personas. Como en cualquier práctica, una cosa es conocer la teoría de la motivación, y otra es saber aplicarla a personas y situaciones. Un administrador o líder que cuando menos sepa cuál es el estado actual de la motivación y conozca sus elementos, estará más consciente de la naturaleza y del vigor de las necesidades humanas y se encontrará mejor preparado para definir y concebir formas de satisfacerlas y de administrarlas, para lograr las respuestas deseadas.

2. Habilidad para inspirar a sus seguidores.

Si bien el empleo de motivadores parece centrarse en los subordinados y sus necesidades, la inspiración también procede de los jefes del grupo, quienes pueden poseer carisma y simpatía, cualidades que hacen surgir la lealtad, la devoción y un fuerte deseo de los seguidores de promover lo que sus líderes quieren. Pocos son los que pueden negar el atractivo personal de los líderes. Esto no es asunto de necesidad-satisfacción, sino más bien cuestión de que las personas den su apoyo voluntario al líder de su preferencia.

3. Estilo del líder y el ambiente que crea como resultado.

La manera de ser, de comportarse de un líder puede crear ambientes propicios para que las personas desempeñen con entusiasmo y energía las tareas

tendientes a lograr los objetivos previstos. La fuerza de la motivación depende de las expectativas, de los premios esperados, de la intensidad del esfuerzo necesario y del trabajo por desempeñar.

6.4 PRINCIPIO DEL LIDERAZGO.

El principio fundamental del liderazgo es: Dado que las personas tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus propias metas personales, cuanto mejor comprendan los administradores lo que motiva a sus subordinados y la forma en que funcionan tales motivaciones, y cuanto más reflejen esta comprensión al llevar a cabo sus actividades administrativas, mayor será la probabilidad de que se conviertan en líderes eficaces.

6.5 TEORÍA E INVESTIGACIÓN SOBRE EL LIDERAZGO.

Por la importancia que tiene el liderazgo para toda clase de acciones grupales, existe una enorme cantidad de teorías y de investigaciones al respecto. Resulta difícil resumir un cúmulo tan grande de investigaciones en forma útil para la administración cotidiana. Sin embargo, se tratarán de identificar algunas de las principales teorías e investigaciones sobre el liderazgo.

6.5.1 Teoría del Gran Hombre.²

Los estudios sobre el liderazgo, anteriores a 1949, destacaban en gran medida, por su propósito de identificar los rasgos dominantes de los líderes. Partiendo de la teoría del Gran Hombre, creencia que data de la época de los griegos y los romanos, que establece que "los líderes nacen, no se hacen", los investigadores trataron de identificar los rasgos físicos, mentales y de

² Koontz, O'Donnel, Wehrich, "Elementos de Administración", New York, 1987, pp 453-454.

personalidad de los distintos líderes conocidos. La teoría del “Gran Hombre” perdió mucha aceptación, con el surgimiento de la escuela conductista de psicología, la cual recalca que las personas no nacen con más rasgos que las características físicas que heredan y quizás con ciertas tendencias hacia una buena o mala salud.

6.5.2 Teoría del Enfoque Situacional. (Ralph M. Stodgill)³

Al incrementarse el desencanto por la incapacidad de la teoría del Gran Hombre para descubrir y explicar el liderazgo, surgen nuevos estudios para tratar sobre el tema. Ralph M. Stodgill estudia rasgos de liderazgo en personajes importantes, como Adolfo Hitler, en la Alemania de los años treinta, Benito Musolini en Italia, por la misma década, Franklin D. Roosevelt, durante la Gran Depresión en los Estados Unidos, y Mao Tse Tung en China, al terminar la Segunda Guerra Mundial. Crea su propia teoría llamada “enfoque situacional”, en la cual destaca que *los líderes son producto de situaciones específicas y de su interacción con el grupo social*. Los líderes surgen en momentos históricos diferentes y las personas los siguen porque consideran, con razón o sin ella, que son capaces de ofrecerles los medios para satisfacer sus propios deseos y anhelos personales. Si el líder descubre esas necesidades o deseos y emprende programas para satisfacerlos, tendrá el éxito garantizado.

6.5.3 Los Sistemas de Administración. (Rensis Likert)⁴

El profesor Rensis Likert y sus colaboradores del Instituto de Investigación Social en la Universidad de Michigan, han estudiado los patrones y los estilos de los líderes y de los administradores durante más de tres décadas, y han subrayado la necesidad de considerar que tanto los recursos humanos como

³ Koontz O'Donnel, Weihrich, “Elementos de Administración”, New York, 1987, p. 454.

⁴ Koontz. O'Donnel, Weihrich, “Elementos de Administración”, New York, 1987, p. 455-458.

los de capital, son activos que requieren de una administración adecuada. Como resultado de estudios de investigación del comportamiento, realizados en numerosas organizaciones, Likert encontró que los estilos administrativos que prevalecen en las organizaciones pueden representarse como un continuo del Sistema No. 1 al Sistema No. 4. Estos sistemas pueden describirse como sigue:

Sistema No. 1 Administración Explotadora-Autoritaria.

La administración no tiene confianza en los subordinados, ya que éstos rara vez participan en algún aspecto del proceso de la toma de decisiones. El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se hacen en la cumbre y se dictan hacia abajo por la cadena de mando. Los subordinados son obligados a trabajar con temor, amenazas, castigos y recompensas y satisfacción ocasional de necesidades a los niveles fisiológicos y de seguridad. La poca interacción superior-subordinado que ocurre se da generalmente con temor y desconfianza. Aunque el proceso de control está altamente concentrado en la administración superior, se forma por lo general una organización informal que se opone a las metas de la organización formal.

Sistema No. 2 Administración Benevolente-Autoritaria.

La administración tiene una confianza condescendiente en los subordinados, como la del amo con el sirviente. Aunque el grueso de las decisiones y la fijación de los objetivos de la organización se hacen en la cumbre, muchas decisiones se toman dentro de un marco preestablecido en niveles inferiores. Para motivar a los trabajadores, se usan recompensas y, en algunos casos, castigos potenciales o reales. Toda interacción superior-subordinado ocurre con cierta condescendencia por parte de los superiores, y con temor y cautela por parte de los subordinados. Aunque el proceso de control sigue concentrado en la administración superior, parte de él es delegado a los niveles medios e inferiores. Normalmente se forma una organización informal, pero ésta no siempre opone resistencia a los objetivos de la organización formal.

Sistema No. 3 Administración Consultiva.

La administración tiene una confianza sustancial, pero no completa, en los subordinados. Aunque las políticas y las decisiones generales se conservan en la cumbre, se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación fluye hacia arriba y hacia abajo de la jerarquía. Para motivar a los trabajadores se utilizan recompensas, castigos ocasionales y cierta participación. Hay una cantidad regular de interacción superior-subordinado, a menudo con una cantidad razonable de confianza. Aspectos importantes del proceso de control son delegados hacia abajo con un sentido de responsabilidad, tanto en los niveles superiores, como en los inferiores. Puede formarse una organización informal, pero ésta puede apoyar u oponer una resistencia parcial a los objetivos de la organización.

Sistema No. 4 Administración Participativa-Grupal.

La administración tiene una confianza completa en los subordinados. La toma de decisiones está ampliamente extendida, aunque bien integrada, en toda la organización. La comunicación no sólo fluye hacia arriba y hacia abajo de la jerarquía, sino también horizontalmente. Los trabajadores son motivados por la contribución y participan en la fijación de recompensas económicas, la determinación de objetivos, el mejoramiento de los métodos y la evaluación del progreso realizado en la consecución de los objetivos. Hay una interacción superior-subordinado amplia y amistosa, con un alto grado de confianza. La responsabilidad del proceso de control está extendida y todas las unidades inferiores participan en él. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente una y la misma. Por ello, todas las fuerzas sociales apoyan los esfuerzos por alcanzar los objetivos que la organización se ha fijado.

En resumen, Likert ha descubierto que mientras el estilo administrativo de una organización se aproxime más al Sistema No. 4, es más probable que tenga un récord constante de alta productividad. Igualmente, mientras más se aproxime

el estilo al Sistema No. 1, más probable será que tenga un récord constante de baja productividad.

6.5.4 Teoría o Modelo de Contingencia de la Dirección. (Fred E. Fiedler)⁵

Según el modelo de contingencia de la dirección, elaborado por Fred E. Fiedler y sus colaboradores de la Universidad de Illinois, en los Estados Unidos, hay tres variables situacionales principales que parecen determinar si una situación dada es favorable o desfavorable para un dirigente: (1) Sus relaciones personales con los miembros de su grupo (relaciones dirigente-miembro); (2) El grado de estructura en la tarea que se le ha asignado al grupo para su ejecución (estructura de la tarea) y (3) El poder y la autoridad que le da su posición (poder de posición). Fiedler define el aspecto favorable de una situación como *“el grado en que una situación permite al dirigente ejercer su influencia sobre su grupo”*.

En este modelo, hay ocho combinaciones posibles de las tres variables situacionales que pueden presentarse. Al variar una situación directiva de alta a baja, según estas variables, caerá en una de las ocho combinaciones (situaciones). La situación más favorable para que un dirigente influya en su grupo será aquella en que es estimado por los miembros (buenas relaciones dirigente-miembro), tiene una posición fuerte (gran poder de posición) y está dirigiendo un trabajo bien definido (fuerte estructura de la tarea).

Después de elaborar este modelo para clasificar las situaciones de grupo, Fiedler ha tratado de determinar el estilo de dirección que parece ser el más eficaz, orientado hacia la tarea u orientado hacia las relaciones, para cada una de las ocho situaciones. Fiedler afirmó que *“el liderazgo es todo proceso en el cual la habilidad del líder para ejercer su influencia, depende de la situación*

⁵ Hersey Paul, Blanchard Kenneth H., “La Administración y el Comportamiento Humano”, New Jersey, 1970, pp. 96-98.

laboral del grupo y del grado de aceptación del estilo, la personalidad y el enfoque del líder, por parte de éste". Llegó a la siguiente conclusión:

- 1) Los dirigentes interesados en la tarea, tienen por lo general, un rendimiento óptimo en situaciones de grupo que no son muy favorables ni muy desfavorables para el dirigente.
- 2) Los dirigentes interesados en las relaciones, tienen por lo general, un rendimiento óptimo en situaciones que son medianamente favorables.

Si bien el modelo de Fiedler es útil para el dirigente, parece volver a un solo continuo de comportamiento directivo, sugiriendo que hay únicamente dos estilos básicos de comportamiento directivo: el que se orienta hacia la tarea y el que se orienta hacia las relaciones.

6.5.5 Teoría del Grid Administrativo. (Robert Blake y Jane Mouton)⁶

También llamada "Rejilla Gerencial" o "Estilos Administrativos", Blake y Mouton, apoyándose en investigaciones anteriores, pero sobre todo en la Teoría del Enfoque Contingente de Fiedler, concibieron una teoría que hablara sobre la preocupación del líder por las personas y por la tarea o función que desempeña dentro de la Organización. El resultado es una rejilla en donde se combinan los distintos estilos de liderazgos propuestos por sus autores.

La rejilla tiene dos dimensiones: "Preocupación por las personas y preocupación por la producción o tarea". La preocupación por las personas incluye elementos tales como el grado de compromiso personal por cumplir las metas, la conservación del amor propio de los trabajadores (autoestima), establecimiento de la confianza, mantenimiento de excelentes relaciones interpersonales y provisión de buenas condiciones físicas de trabajo. La preocupación de la producción o tarea incluye aspectos tales como calidad del

⁶ Hersey Paul, Blanchard Kenneth H., "La Administración y el Comportamiento Humano", New Jersey, 1970, pp. 90-92.

trabajo, creatividad, calidad en los servicios, eficiencia del trabajo, volumen producido, entre otros.

Blake y Mouton, reconocieron cinco estilos gerenciales, que son:

1) Estilo 1.1 "Administración Empobrecida".

Los administradores se preocupan muy poco por las personas y por la producción, es mínima su participación, han abandonado prácticamente sus puestos y solo fungen como "mensajeros" entre su jefe y sus subordinados. Se requiere el desarrollo de un esfuerzo mínimo para que el trabajo se realice y se mantenga la moral de la organización.

2) Estilo 9.1 "Administración Autócrata".

Los administradores solo se preocupan por el desarrollo de una operación eficiente, mostrando poco interés por las personas. Son los auténticos tiranos, no les importa el tiempo de los demás, con tal de conseguir los objetivos trazados. La eficiencia proviene de establecer el trabajo de manera que el elemento humano casi no pueda afectarlo.

3) Estilo 1.9 "Country Club o Club de Administradores".

Los administradores muestran poco interés por la producción, y en cambio, muchísimo por las personas. Promueven un ambiente en donde las personas se sientan a gusto, felices y nadie se preocupa por llevar a cabo un esfuerzo coordinado con vistas a cumplir los objetivos de la Empresa. Tienen una sincera preocupación por las necesidades de las personas que da lugar a un ambiente organizacional y a un ritmo de trabajo amigables y agradables, con deterioro en el cumplimiento de objetivos.

4) Estilo 9.9 "Administración en Equipo".

Administradores que demuestran la más alta dedicación, tanto a las personas, como a la producción, son capaces de combinar las necesidades de producción de la empresa, con las necesidades personales de sus subordinados. Es trabajo realizado por personas comprometidas e interdependientes por su interés común en el objetivo de la organización y con confianza y respeto.

5) Estilo 5.5 "Administración Intermedia".

Los administradores muestran una preocupación "promedio", tanto por las personas, como por la producción. Logran una moral y una producción adecuadas, pero nunca sobresalientes. Nunca fijan metas demasiado elevadas y muestran actitudes paternalistas ante las personas. Es el desempeño adecuado mediante el equilibrio de los requerimientos del trabajo y la conservación de una moral satisfactoria.

Esta teoría identifica y clasifica los estilos gerenciales, pero no indica por qué un Gerente cae en una parte o en otra de la rejilla. Para descubrirlo, debemos buscar las causas subyacentes, tales como la personalidad del líder y de sus seguidores, la capacidad y capacitación de los gerentes, el medio ambiente de la empresa, entre otras.

6.6 FUENTES DE INFLUENCIA DEL LÍDER.

El proceso de liderazgo es influencia, y es necesario tener cierto poder para ejercerla. El poder es la habilidad que poseen ciertas personas o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos. Existen las siguientes bases de poder:

6.6.1 Poder de Recompensa.

“Es el poder que tiene el líder de premiar, reconocer o recompensar a sus seguidores”. Si los seguidores saben que su líder posee este poder, su influencia aumenta. Existen dos tipos de recompensas: Recompensas de reconocimiento, elogio y atención, producto de la relación personal entre el líder y sus seguidores y recompensas materiales, a través de sueldo, promociones, prestaciones, etc.

6.6.2 Poder de Coerción o Compulsión.

“Es el poder de castigo o de coacción a los seguidores por parte de su líder”. Ocasiona el disgusto del líder, el cual castiga, amenaza, critica, regaña, suspende, despide o no recompensa a sus subordinados.

6.6.3 Poder Legítimo.

“Poder que proviene de una posición legítima en la organización, ya que su posición le da una validez y un poder para dirigir”. Independientemente de sus características positivas o negativas de liderazgo, los seguidores lo tienen que obedecer, simplemente por el hecho de ser su superior inmediato.

6.6.4 Poder del Experto o Pericial.

“Poder que proviene de los conocimientos y experiencias del líder”. Los subordinados están más dispuestos a seguir a un líder experto, competente, con mayores y mejores conocimientos que los demás, que a un líder que no posee lo anterior.

6.6.5 Poder de Referencia o de Relación.

"Poder de influencia que se ejerce para lograr la identificación con el líder y tratar de imitarlo". Mientras más se admire al líder y se identifiquen con él, mayor será la influencia de éste con sus subordinados.

Mientras más fuentes de influencia tenga un líder, más éxito tendrá con sus subordinados. Estos poderes no son excluyentes. La efectividad del liderazgo no sólo depende de estos poderes, sino de cómo se utilizan para influir en sus seguidores.

6.7 CARACTERÍSTICAS DESEABLES EN LOS LÍDERES.

De entre muchas características que idealmente deben tener los líderes, sobresalen las siguientes:

1. Impulso.

Los líderes exhiben un alto nivel de esfuerzo. Tienen un deseo relativamente elevado de logros, son ambiciosos, tienen mucha energía, son incansables, persistentes en sus actividades y tienen iniciativa.

2. Empatía.

Es la proyección imaginaria de nuestra propia conciencia en otra persona. Se supone que al "ponerse en los zapatos de otros", el líder se enfocará en comprender por qué las personas piensan, sienten y actúan de maneras distintas, y tratará de ayudarlos, desinteresadamente.

3. Objetividad.

Es observar y señalar las causas de los acontecimientos en forma no emocional. No se deben involucrar sentimientos, a la hora de tomar decisiones importantes.

4. Deseo de Dirigir.

Los líderes tienen un fuerte deseo de influenciar y dirigir a los demás. Demuestran su disposición de aceptar responsabilidades.

5. Honradez e Integridad.

Los líderes construyen relaciones de confianza entre ellos y sus seguidores, al ser veraces y no engañar, y al mostrar una alta consistencia entre la palabra y el hecho.

6. Autoconfianza.

Los seguidores buscan en los líderes una ausencia de dudas propias. Por tanto, los líderes necesitan mostrar autoconfianza, a fin de convencer a sus seguidores entre la palabra y el hecho.

7. Inteligencia.

Los líderes necesitan ser lo bastante inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información, y poder crear visiones, resolver problemas y tomar decisiones correctas.

8. Conocimientos que se relacionan con su puesto.

Los líderes efectivos tienen mucho conocimiento de la empresa, industria y asuntos técnicos. El conocimiento profundo permite a los líderes tomar decisiones bien informadas, y comprender las implicaciones de las mismas.

CAPÍTULO 7. COMUNICACIÓN.

7.1 INTRODUCCIÓN.

Con frecuencia escuchamos a los ejecutivos explicar un problema organizacional, diciendo "es un problema de comunicación". Los ejecutivos están constantemente frustrados por proyectos que fallan porque la mano derecha no sabe lo que la mano izquierda está haciendo, o por malos entendidos entre empleados que no entienden o mal interpretan las acciones de otros. La habilidad para comunicarse efectivamente es crítica para el éxito de un administrador. Todas las funciones importantes de administración dependen de una efectiva comunicación entre los ejecutivos y sus subordinados. Para motivar a los empleados, los ejecutivos necesitan establecer metas con los empleados e instruirlos acerca de cómo desempeñar sus trabajos correctamente. Para conducir apreciaciones de desempeño efectivas, los ejecutivos necesitan dar a los empleados retroalimentación sobre su desempeño y justificar sus observaciones a los evaluados. Al tomar importantes decisiones de negocios, los ejecutivos necesitan obtener información de una variedad de diferentes personas en la organización y, después, comunicar claramente la naturaleza de su decisión a sus subordinados.

En este tema, se examinará la comunicación en las organizaciones. Por el término de comunicación, simplemente se dirá que es *el intercambio de información entre la gente*. Será útil pensar acerca de la comunicación como una actividad que toma lugar en cuatro fases o etapas. Primero, se necesita atraer la *atención* de la gente a la comunicación. Segundo, se quiere asegurar que la gente *comprende* el mensaje de la manera en que se quiera que lo entienda. Tercero, se quiere influenciar a otros a aceptar como *verdadera la información* que les estamos dando. Finalmente, se quiere que la gente

retenga la información que se le está proporcionando. Se explorará cada una de estas cuatro etapas del proceso de comunicación en profundidad.

7.2 PRIMERA ETAPA: ATENCIÓN.

Cada día, los ejecutivos están inundados con memorandos, cartas, llamadas telefónicas, periódicos, programas de televisión y radio y conversaciones. Mucha de esta comunicación simplemente les “entra por un oído y les sale por el otro”. Cuatro factores fundamentales influyen qué comunicación atraparán la atención de las personas: La cantidad de la información recibida, su posición en los canales formales de comunicación, su posición en las redes de comunicación informal y la naturaleza de la información en sí misma.

7.2.1 Cantidad de información recibida.

La gente en las organizaciones no pone atención a mucha información que les es dada, porque están recibiendo tanta información que no es posible que la procesen toda de manera cuidadosa. Cuando hay demasiada información para que una persona la pueda manejar adecuadamente, la situación es llamada sobrecarga de información. Amplia evidencia sugiere que los ejecutivos están frecuentemente sobrecargados con comunicaciones escritas y orales.

Un segundo aspecto de la sobrecarga de información es que con frecuencia hay una buena cantidad de ruido de fondo durante la comunicación. No solamente la cantidad total de información que va llegando, pero también la cantidad de información simultánea influye si un ejecutivo pondrá atención a una comunicación específica. La información del transmisor debe competir con un número frecuentemente irrelevante de estímulos. El ejecutivo está tomando una llamada telefónica, la recepcionista informa que otra llamada está en espera, la secretaria lleva cartas para que el ejecutivo las firme, un subordinado está esperando en la oficina para continuar la conversación que la llamada

telefónica interrumpió. La persona al otro lado de la línea telefónica está compitiendo con todo ese ruido de fondo, de por lo menos otros tres estímulos, para hacer llegar su mensaje.

7.2.2 Canales formales de comunicación.

Las organizaciones se dan cuenta de que los ejecutivos estarían terriblemente sobrecargados con información, si los empleados estuvieran libres para comunicarse con todos sus superiores en la organización, acerca de cualquier asunto. Por esta razón, la organización establece canales formales de comunicación. Estos canales de comunicación indican a quién los empleados deben dirigirse con sus preocupaciones, problemas o preguntas.

Como resultado, los subordinados con frecuencia dudan acerca de comunicarse con sus jefes. Los subordinados comúnmente tapan sus errores y sus dificultades, para que solamente información que refleja positivamente acerca de ellos y sus unidades sea la que pase hacia arriba. Esta filtración hacia arriba de comunicación es particularmente fuerte cuando los subordinados son ambiciosos sobre el avance y muy competitivos entre sí por la aprobación del jefe. Como resultado, los ejecutivos continuamente no reciben la información suficiente para ayudar a sus subordinados a manejar los problemas, o no la reciben suficientemente precisa para tomar decisiones de alta calidad.

Los canales de comunicación formal supuestamente deben proteger a los empleados de ser inundados con información irrelevante de sus superiores. Sin embargo, los ejecutivos, con frecuencia, filtran información y dejan fuera partes que podrían ser de ayuda a los subordinados. Éstos toman decisiones acerca de qué es lo que los empleados necesitan saber para hacer su trabajo, y desechan toda la información restante. Desafortunadamente, a veces

evalúan mal, y la efectividad del trabajo de los subordinados puede sufrir sustancialmente, como resultado de lo anterior.

7.2.3 Canales informales de comunicación.

En cada organización, hay redes de comunicación formales e informales. Una red de comunicación informal es usada por los empleados para brincarse la cadena de comando normal, o para pasar información personal, chismes y rumores. Es comúnmente usada por los altos ejecutivos para hacer anuncios no oficiales y fugas intencionales de anuncios por venir. Esta comunicación casi siempre viaja rápidamente, porque la mayor parte se realiza vía telefónica, o en conversación cara a cara. Como resultado, cuando un empleado clave es despedido o promovido, la comunicación informal con frecuencia lleva la información a través de la organización mucho antes de que el anuncio oficial sea hecho. Es común que la gente de altos niveles en las redes de comunicación formal, reciben y mandan más información a través de la comunicación informal, que la gente de los niveles bajos. Empleados que tienen mucho contacto con colegas fuera de la organización, también tienden a iniciar mucha de esta comunicación. También, la gente que está geográficamente centralizada, es más común que reciba este tipo de información.

Cada ejecutivo tiene que encontrar el balance delicado entre ser inundado con información, y el estar privado de ella. El ejecutivo también tiene que encontrar la delgada línea entre escuchar quejas excesivas y triviales de demasiados subordinados, o el estar mal informado acerca de problemas potencialmente grandes.

7.2.4 La información en sí misma.

Las características del mensaje mismo juegan un rol importante para que la gente escuche la información que se le ha transmitido. Primero que todo, la novedad de la información llama la atención de los empleados. Si la información acerca de potenciales problemas laborales, nuevas oportunidades de negocios o recientes posiciones de trabajo llegan a sus escritorios, si toda esta información es nueva para ellos, pondrán atención en ella.

Segundo, la gente presta más atención a los mensajes que son importantes para ellos, y que los afectan directamente. Por ejemplo, los empleados están más atentos a la información acerca de los aumentos de sueldo de la que dedican a los detalles de una obra de caridad.

Tercero, la intensidad del mensaje afecta en qué tanta atención le dedican los empleados. Si el ejecutivo demanda fuertemente la acción inmediata, ellos estarán más atentos. Si la misma demanda es menos enfática, en una lista de otras diez demandas, llama menos la atención. Por lo tanto, si se observan las tres características de los mensajes, novedad, importancia e intensidad, se puede descubrir por qué tanta comunicación en las organizaciones es ignorada. Mucha de la información que los ejecutivos reciben es irrelevante para sus trabajos, rutinaria y poco interesante y no de importancia inmediata.

7.3 SEGUNDA ETAPA: COMPRENSIÓN.

Atraer la atención de la gente es únicamente el primer paso en el proceso de la comunicación. El siguiente es comunicar la información de tal manera que la gente la entienda de la forma en que debe ser entendida. Tres factores determinan que tan completamente se entiende el mensaje por los empleados: La semántica del mensaje, las percepciones de la gente que recibe la

información y la oportunidad para la retroalimentación entre el transmisor y el receptor de la comunicación.

7.3.1 La semántica del mensaje.

La gente se comunica entre sí a través de símbolos, como palabras, expresiones faciales y lenguaje corporal. Tratan de transmitir información mediante símbolos que piensan que otras personas podrán entender claramente. Sin embargo, a veces la gente no entiende la información de la manera que otros pensaban, por problemas semánticos. Estos problemas pueden surgir de muchas fuentes.

7.3.1.1 Argot.

Cada grupo profesional tiene su propio argot o lenguaje especializado. Mientras el argot ciertamente ayuda a los profesionales a comunicarse entre ellos más rápidamente y con más precisión, es fácil olvidarse que miembros de otros grupos en la organización y clientes fuera de la organización pueden no entender algunas de las palabras que son usadas.

7.3.1.2 Simbología.

Algunas palabras pueden tener significados muy específicos y otras, simplemente, un significado más amplio. Esto hace que algunos símbolos dejen más espacios para interpretación, que otros. Por ejemplo, un empleado "agresivo" puede ser, para unos, insistente, beligerante y autoritario, y para otros, enérgico, creativo y perseverante. Depende el significado que le den al concepto "agresivo".

7.3.1.3 *Asociación no intencionada de símbolos.*

A veces, un mensaje contiene palabras que evocan emociones en el receptor, que el emisor no tenía la intención de decir. Estas asociaciones pueden modificar la interpretación del mensaje en el receptor. Es necesario encontrar palabras adecuadas que lleven la verdadera intención del mensaje, para evitar malos entendidos.

7.3.1.4 *Claves no verbales.*

La mayor parte de la comunicación se transmite de manera no verbal. La gente expresa sus sentimientos y emociones a través de sus expresiones faciales, su tono de voz, su postura o por su contacto visual. Por ejemplo, las personas sospechan frecuentemente de aquellos que no miran a los ojos. Comúnmente se interpreta el movimiento excesivo de las manos, como nerviosismo. Cuando alguien "mantiene su distancia", la gente toma esto como un signo de hostilidad.

Los problemas semánticos surgen de tres maneras, en lo que se refiere a claves no verbales. Primero, las claves no verbales son generalmente más ambiguas que las verbales, por ejemplo, interpretar una sonrisa. Muchas de las claves no verbales son muy difíciles de interpretar. Segundo, mientras la gente trata de usar claves no verbales para ayudarlos a interpretar su comunicación verbal, a veces encuentran el mensaje no verbal inconsistente con el mensaje verbal. El tono de voz, las expresiones faciales y los gestos del cuerpo contradicen lo que se expresa de manera oral. El mensaje abierto es muy diferente del mensaje latente. Tercero, hay diferencias culturales en las maneras en que diferentes grupos interpretan el comportamiento no verbal. Si la gente no está consciente de lo que significan los diferentes comportamientos no verbales a diferentes grupos étnicos, pueden resultar malentendidos sustanciales

7.3.2 Percepciones.

La semántica es la primera parte del problema de la comprensión. La segunda parte es la percepción. Quien escucha con frecuencia, oye lo que espera oír de lo que realmente se está diciendo. La gente espera escuchar ciertos mensajes en una comunicación, y a veces no escucha lo que se está comunicando. Cuando se utiliza el término percepción, se está hablando acerca de las maneras en que la gente organiza e interpreta la información que recibe. La manera en que percibe la información, influencia en qué tan bien la comprendan. Muchas maneras en que se percibe la información inhiben por completo la precisa comprensión de una comunicación.

7.3.2.1 Prejuicios.

Frecuentemente se trata de forzar nueva información hacia ideas previamente formadas. Comúnmente se trata de hacer embonar las impresiones anteriores de la gente hacia impresiones personales iniciales, aún y cuando las circunstancias hayan cambiado. Pero si nueva información es forzada a que embone con las creencias preconcebidas, puede que la comunicación no se entienda de la manera en que el emisor tenía, como primera intención.

7.3.2.2 Estereotipos.

El estereotipo se refiere a la tendencia a catalogar a la gente en una sola clase, en base a alguna característica. Los estereotipos interfieren con la percepción. Si los empleados estereotipan, no son capaces de ver las diferencias individuales y la variabilidad entre miembros de otros grupos. Más aún, si los empleados estereotipan, es más posible que no tomen en cuenta lo que otros dicen, sin considerar seriamente los méritos específicos, en cada caso.

7.3.2.3 *Proyección.*

La proyección es un proceso por el cual, la gente atribuye sus propios pensamientos y sentimientos a otros. La gente, comúnmente, proyecta hacia otros las características o sentimientos, positivos o negativos, que tienen ellos mismos. La proyección interfiere con la exacta percepción de la comunicación, porque la gente únicamente percibe imágenes-espejo de sus propios pensamientos, no las imágenes que los otros tratan de hacerle llegar.

7.4 TERCERA ETAPA: ACEPTACIÓN DE LA INFORMACIÓN COMO CIERTA.

Cuando los ejecutivos usan la expresión “comunicarse efectivamente”, lo que frecuentemente significa es persuasión. No quieren simplemente que otros entiendan lo que ellos quieren decir, sino también quieren que los demás estén de acuerdo con su posición. Dos grupos de factores influyen más fuertemente para que la información comunicada a otros sea aceptada como verdad. El primer grupo de factores tiene que ver con las características del comunicador, que incrementan su credibilidad. El segundo, tiene que ver con la comunicación a la defensiva, esto quiere decir, si la comunicación significa una amenaza para el individuo que la esté recibiendo.

7.4.1 Características del comunicador.

Características como la pericia, la confiabilidad y el atractivo son aquellas que incrementan la credibilidad de una persona.

7.4.1.1 Pericia.

A la gente le gusta ser persuadida por alguien con competencia especial en una materia que les concierne a ellos en lo personal. Aceptan más fácilmente el consejo de un experto que de aquél que no lo es.

7.4.1.2 Confiabilidad.

Dos factores influyen la credibilidad de un comunicador. El primero es el comportamiento pasado del comunicador. La gente tiende a creerle a los individuos que han cumplido sus promesas del pasado y tienden a desacreditar a aquellos que no lo han hecho. El segundo factor que puede mejorar la credibilidad de un comunicador es el status formal. La mayoría de la gente espera que sus líderes sean honestos en sus negociaciones con otros.

7.4.1.3 Atractivo.

La gente físicamente atractiva puede tener un gran impacto en las opiniones de los demás. Pero el atractivo no debe ser solamente visto desde la perspectiva del físico, sino del magnetismo, del carisma que se transmite y que hace que las personas asimilen la información. Afortunadamente, la respuesta a esta paradoja está en la naturaleza del asunto en discusión. En asuntos importantes, el ser experto y tener credibilidad todavía importa. Éstas son las dimensiones claves de la efectividad del comunicador en la vida organizacional.

7.4.2 Comunicación a la defensiva.

La comunicación a la defensiva también influye en que la gente acepte la información dada como verdadera. Cuando los empleados perciben o anticipan cualquier tipo de amenaza en una comunicación, reaccionan negativamente o defensivamente. No son capaces de concentrarse en lo que se les está

diciendo. Son menos capaces de ver los motivos de la gente que está hablando con ellos. Están tan concentrados en escapar a algún tipo de castigo, o en tratar de dominar la conversación, que no aceptan lo que están oyendo, como verdadero.

Tres factores producen comunicación a la defensiva:

7.4.2.1 Mensajes personalmente amenazantes.

La gente puede construir defensas para no oír información o mensajes que son personalmente amenazantes. Simplemente se distorsiona la información y no se percibe con precisión.

7.4.2.2 Información incongruente.

Los empleados tratan de bloquear las malas noticias, cuestionan los motivos de sus superiores y reprimen la crítica en sus memorias, después de que la conversación ha terminado. Consecuentemente, la mayoría de la retroalimentación negativa es considerada por los empleados como no muy precisa, ya que no concuerda con sus creencias personales.

7.4.2.3 Presentación de manera amenazante.

Cuando la gente ha sido ofendida, públicamente ridiculizada, o le son enviados memorandos sarcásticos, se vuelven defensivos. Su atención se enfoca en la manera en que son tratados, más que en el contenido de la información. Están tan seguros que son tratados de manera injusta, que piensan que el contenido de la información también es injusto. Por lo tanto, en la manera en que los ejecutivos puedan evadir los sentimientos defensivos de sus subordinados, se incrementan las oportunidades de éstos a aceptar la información como real y verdadera.

7.5 CUARTA ETAPA: RETENCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

El paso final en el proceso de la comunicación es lograr que la gente a la cual se está comunicando un mensaje, recuerde la información presentada. De hecho, con frecuencia se juzga la efectividad de la comunicación, observando si la gente recuerda lo que se le dijo.

Cuatro aspectos de la presentación del mensaje influyen si la gente recordará a la comunicación original, después del paso del tiempo:

7.5.1 Conclusiones explícitas vs conclusiones implícitas.

En general, es más efectivo sacar conclusiones explícitamente. No importa que tan convincentemente sean los datos acomodados, la audiencia puede no interpretar el mensaje de la misma forma que el transmisor, ya que podría haber mal entendidos semánticos o distorsión de la información. El sacar conclusiones explícitas permite al ejecutivo una segunda oportunidad de reducir la ambigüedad en el mensaje y asegurarse de que la gente recuerde el argumento correctamente.

7.5.2 Argumentos de un solo lado vs argumentos de dos lados.

Por mucho, es más efectivo presentar los dos lados del argumento, en un ambiente organizacional. La mayoría de la gente a la que un ejecutivo se estará comunicando, está bien informada. Cuando el comunicador evade mencionar los contra argumentos, es más posible que los receptores concluyan que el comunicador es injusto o incapaz de refutar los argumentos del oponente.

7.5.3 Comunicación oral vs comunicación escrita.

La comunicación oral es más efectiva que la comunicación escrita, en lo que se refiere a incrementar la retención de la información en el empleado, a través del tiempo. La comunicación cara a cara permite al transmisor obtener retroalimentación del receptor. El comunicador puede preguntar a los receptores si entienden la comunicación, o por lo menos, puede obtener una sensación del comportamiento no verbal de los receptores. La gente recuerda por más tiempo una conversación bilateral, que una unilateral.

Cuando un ejecutivo está tratando de comunicar información negativa, la crítica escrita tiende a provocar reacciones emocionales más fuertes que las orales. Los intercambios cara a cara pueden ablandar el golpe de las malas noticias. Más aún, el impacto de la comunicación es más fuerte cuando es dado en persona, que cuando es enviado en un memorando.

Para que los empleados recuerden mensajes particularmente importantes, tanto la comunicación oral, como la escrita, deben ser usadas. Nuevas políticas y procedimientos pueden ser delineados verbalmente, y el ejecutivo puede hacer aclaraciones y responder a preguntas. Después, la información puede ser escrita para reforzar el mensaje y servir de referencia futura.

7.5.4 Presentación simple vs repetición.

En general, es mejor repetir el mensaje. Primero que todo, la repetición del mensaje atrae la atención, incrementa la sensibilidad del empleado a la información. Si a los empleados se les recuerda todos los días acerca de cuándo entregar sus reportes de actividades, pondrán más atención en ello. Más aún, el repetir una comunicación, prolonga su influencia.

7.6 BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN.

Además de las múltiples fallas que pueden existir en las comunicaciones, hay que tomar en cuenta los distintos tipos de barreras que las pueden detener. Estas barreras pueden detectarse en el emisor, en la transmisión del mensaje, o en el receptor.

7.6.1 Falta de planeación.

Las buenas comunicaciones no son producto de la suerte. Con demasiada frecuencia, las personas se ponen a hablar o a escribir sin pensar, planear y enunciar el propósito de su mensaje. Sin embargo, el dar las razones de una orden, seleccionar el canal más apropiado y escoger el momento más apropiado, pueden mejorar muchísimo la comprensión y reducir la resistencia al cambio.

7.6.2 Supuestos poco claros.

Los supuestos no comunicados, pero implícitos en los mensajes, son muy importantes, a pesar de la frecuencia con que se les pasa por alto. Los supuestos no aclarados, en la práctica, están detrás de todos los mensajes. Son situaciones que, al no aclararse, se convierten en barreras para impedir una buena actuación por parte del empleado. Provocan confusiones y pérdida de confianza.

7.6.3 Distorsión semántica.

Otro obstáculo para las comunicaciones eficaces puede atribuirse a la distorsión semántica, accidental o deliberada. Las palabras pueden dar pie a respuestas distintas, dependiendo la interpretación que se les haya dado.

7.6.4 Mensajes mal expresados.

Por muy clara que esté la idea, es posible que vaya marcada por palabras mal escogidas, omisiones, falta de coherencia, mala organización de las ideas, frases mal estructuradas, simplezas, etc. Esta falta de claridad y precisión puede ser costosa y sin embargo, puede evitarse con sólo poner más cuidado en la redacción del mensaje.

7.6.5 Pérdida durante la transmisión y mala retención.

En una serie de transmisiones entre una persona y la siguiente, el mensaje va perdiendo precisión. La mala retención de la información es otro problema grave. Por lo anterior, las organizaciones tratan de utilizar más de un canal de comunicación, para evitar esta barrera.

7.6.6 Falta de atención y juicios prematuros.

Escuchar implica, plena atención y autodisciplina. También implica evitar juicios prematuros, sobre lo que las demás personas tienen que decir. Una tendencia muy común consiste en juzgar y aprobar o desaprobar lo que se dice, en vez de tratar de comprender el marco de referencia del orador. Escuchar con empatía, puede reducir algunas de las frustraciones diarias de la vida de las organizaciones y puede dar por resultado una mejor comunicación.

7.6.7 Comunicación despersonalizada.

Las comunicaciones eficaces son algo más que una simple transmisión de información a los empleados. Requieren comunicaciones personales en un ambiente de confianza y franqueza, en vez de costosos, complejos y despersonalizados sistemas de comunicación. Hay que entablar conversaciones personales con los subordinados.

7.6.8 Desconfianza, amenazas y temor.

La desconfianza, las amenazas y el temor minan las comunicaciones. En un ambiente que contenga estos elementos, cualquier mensaje será recibido con escepticismo. La desconfianza puede ser el resultado de un comportamiento inconsistente del superior, o puede deberse a una mala experiencia del subordinado que, con sinceridad y franqueza, informó al jefe de una situación desfavorable. De modo similar, las amenazas tienden a retraer a las personas, a ponerlas a la defensiva y a distorsionar la información. Lo que se necesita es un clima de confianza que propicie comunicaciones francas y abiertas.