

APUNTES DE CÁTEDRA

ADMINISTRACION DE PERSONAL II

PLAN 2003

**Facultad de Ciencias Económicas,
Jurídicas y Sociales**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE

SALTA

RECOPIACIÓN

REALIZADA POR:

C.P.N. y L.A.P. ALBERTO EDUARDO TEJERINA

Con la colaboración

DE LA

C.P.N. y L.A.P. CLAUDIA ELIZABETH TILÁN

Señores Alumnos:

La elaboración de estos Apuntes de Cátedra se realizó pensando en poner –al alcance de Uds.- una síntesis del material que utiliza el cuerpo docente para el dictado de la Cátedra. Tratando de cubrir algunos de los baches que produce la escasez de material bibliográfico. Sin embargo, es pertinente aclararles que, bajo ningún aspecto, se pretende reemplazar la bibliografía que se indica, como parte, en el programa respectivo.

Aunque pueda resultarles tedioso, es conveniente reiterarles que, los siguientes comentarios, simplemente se trata de una guía de estudios. Como material, puede servirles de apoyo, pero en ningún caso, observarán el tratamiento de cualquier tema que supla la bibliografía que se recomienda.

En algunos temas se encontrarán, más allá de lo sostenido por algunos respetables tratadistas, con la opinión de los responsables de la cátedra. En modo alguno se pretende imponerles el criterio que sostiene cada uno de los integrantes de la asignatura. En realidad, solo es una toma de posición que puede (y debería) ser –responsablemente- puesta en tela de juicio; única manera que permitirá acercarnos al real conocimiento, a la búsqueda de la verdad y contribuir a la formación del futuro graduado.

Al decir del Profesor Gustavo E.Wierna para ser docente y no únicamente un transmisor de información, hay que reunir no solo una serie de cualidades sino, serena y responsablemente, asumir la tarea de ayudar al hombre a formarse en plenitud. Objetivo que compartimos absolutamente y que esperamos aportar en Uds.

Si a través de algún comportamiento o actitud, notan o perciben que –por medio de la actividad de los docentes de esta cátedra- se ha contribuido en su formación como personas íntegras, nos sentiremos con el deber cumplido.

Cátedra Administración de Personal
Fac.Ciencias Económicas, Jurs. y Socs.
U.N.Sa.

PROGRAMA DE CONTENIDOS (ANALÍTICO Y DE EXAMEN)

UNIDAD I – PARTE GENERAL

1. El trabajo humano. Evolución histórica
2. Antecedentes. Tendencias del pensamiento.
3. El individuo. El grupo y la organización. Características.

UNIDAD II – EL SER HUMANO Y SU COMPLEJIDAD

1. El ser humano complejo. Personalidad. Factores que la condicionan. Comportamiento.
2. Situaciones problemáticas. Frustraciones.
3. Cómo combatir la frustración. Sus síntomas y aplicación en la industria

UNIDAD III – GRUPOS Y ORGANIZACIONES

1. Nociones generales. Tipos de grupos.
2. Características y funciones de los grupos. Multitud.
3. Dinámica de grupos. Roles. Normas. Objetivos. Tensiones.
4. Organizaciones. Naturaleza y tipología. Conflicto organizacional.

UNIDAD IV – LA CONDUCCIÓN DE PERSONAL

1. Autoridad. Fuentes.
2. El líder o conductor de grupo. Diferencias con el jefe. Deformaciones de la conducción.
3. Sistemas de conducción de personal. La conducción participativa.
4. La dirección de reuniones de grupos. Principios psicológicos.

UNIDAD V – MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN HUMANAS

1. Necesidades humanas. Satisfacción
2. Motivación. Principales teorías
3. Incentivos. Tipos.

UNIDAD VI – AUDITORÍA SOCIAL

1. Concepto. Objetivos. Formas de control y medición.
2. Principales temas de auditoría. Etapas.
3. Moral. Disciplina. Políticas Correctivas.
4. Indicadores más frecuentes.

UNIDAD I

EL TRABAJO HUMANO

Desde épocas pretéritas el hombre debió organizarse para obtener aquello que deseaba, conociendo así los beneficios de la cooperación y del trabajo grupal. Los primeros clanes necesitaban enseñar, elegir jerarquías, mantener principios de supervisión.

En las sociedades primitivas, el trabajo era degradante y estaba destinado a masas a las cuales se etiquetaba como "viles", aún en la actualidad en ciertos lugares el trabajo es considerado como una tarea destinada a las castas bajas, mientras que las dominantes encuentran formas de evitarlo.

El trabajo es un medio para alcanzar objetivos deseados por el individuo y la organización.

Pero es importante saber que sólo a través del trabajo se producen bienes y servicios para la comunidad y dinero para poder adquirirlos. Si el elemento humano está dispuesto a trabajar, a proporcionar esfuerzos, las organizaciones pueden sobrevivir, caso contrario, fracasarán. Por lo que podríamos considerar que las razones fundamentales por la que se busca el trabajo son:

1. Seguridad en el empleo.
2. Buen trato y condiciones.
3. Remuneración equitativa.
4. Posibilidad de desarrollo personal.

Consecuentemente, las características del trabajo que podríamos enumerar son las siguientes:

1. Se persiguen fines materiales o de otros tipos.
2. Existe una búsqueda de medios a través de la coordinación, de esfuerzos, y la realización de actividades sistemáticas.
3. Se realiza planificación a fin de ordenar la organización, eliminando lo innecesario.
4. Se controlan los resultados.
5. Se superan los obstáculos.

La organización dispone de recursos Materiales, Técnicos y del factor o elemento Humano, siendo este último el más importante de los tres pues puede mejorar y perfeccionar los recursos materiales y técnicos, (no a la inversa) y provee a la organización, de:

1. Actividad y esfuerzo necesario para producir.
2. Conocimientos y experiencia en cómo desempeñarse.

3. Motivación y Actitudes
4. Aptitudes y habilidades
5. Potencialidades y salud

Este factor humano no es propiedad de la organización, (tomado un solo individuo y, con mayor razón, los integrantes de un grupo de trabajo) son actividades voluntarias provistas mediante contratos efectuados entre ambos (trabajador y organización), que pueden ser incrementados a través de descubrimientos o mejoramiento como así también puede ser disminuido a través de huelgas y cuyo comportamiento manifiesta valores intangibles tales como la experiencia y los conocimientos.

Los trabajadores se desempeñan en distintos contextos, es decir, los lugares en los cuales se desenvuelven son diferentes pues son distintas las expectativas de cada uno de ellos, éstos contextos son las organizaciones cuya finalidad es la de buscar recursos mediante los cuales pueda influir sobre los hombres para inducirlos a realizar aquello que desea que hagan sin provocar resistencia u hostilidad.

Evolución Histórica

Desde el principio de los tiempos, se ha evolucionado desde el trabajo considerado una **maldición** al trabajo realizado para satisfacer una necesidad biológica. Para muchos, el trabajo es una experiencia satisfactoria preferible a la ociosidad, mientras que para otros el trabajo es un **sacrificio**, que se debe realizar para poder comer.

A lo largo de la historia el trabajo atravesó por las siguientes etapas:

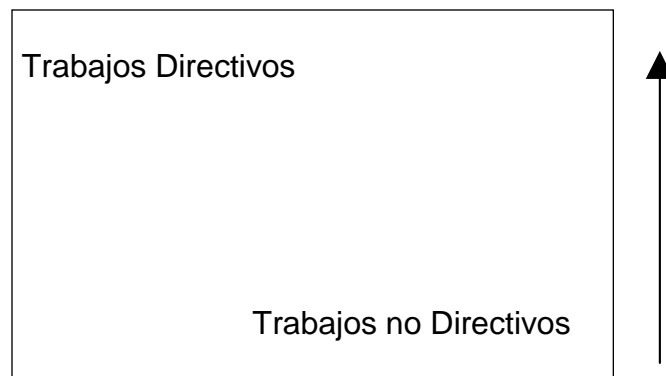
1. Esclavitud: El ser humano pasó de nómada a trabajador, fijó residencia y se dio cuenta que necesitaba ayuda. A través de las guerras aprendió que se podía obtener esclavos-cosas.
2. Servidumbre: se produjo en el régimen feudal, existían vasallos adscriptos a la tierra y otros desarrollaban una relación de fidelidad, tales como los nobles y los soldados.
3. Gremios y corporaciones: En la edad media aparecieron las ciudades y villas. Surgieron los trabajadores libres por cuenta ajena, que se caracterizaban por realizar el 100% de las tareas, la ganancia era lícita más que lucro; existía una estructura jerárquica (maestro, oficial y aprendiz), las promociones se lograban por mérito y los salarios se encontraban fijados.
4. Liberalismo: se produce con la revolución industrial (máquina de vapor de Watt 1786) y la Revolución Francesa. Existe una nueva concepción del trabajo, con gran concentración de campesinos en fábricas y minas. El trabajo estaba sujeto a la ley de la oferta y la demanda. La relación era Patrón-Trabajador mediante la dependencia, produciéndose la explotación de los empleados.

5. Intervencionismo estatal: Se produce por movimientos de protesta, aparece el Marxismo (1847) y el Sindicalismo. Reacción Católica: “Rerum Novarum” de León XIII (1891). Reunión en París en 1889 produce normas sobre el trabajo: Jornada de 8 hs., no trabajo nocturno, no menores de 14 años, descanso ininterrumpido de 36 hs., supervisión estatal, no salarios en especie y medidas higiénicas.
6. Etapa Prehispánica: Esclavitud diferente, hijos libres y no gremios.
7. Etapa Colonial: Encomiendas, jornada de 8 hs.(1593) Guerras de la independencia.
8. Era Moderna: Énfasis en la sistematización junto a la pérdida de vigor del liberalismo. Adecuación del trabajador al trabajo. 1ª etapa dominada por el aspecto productivo, 2ª etapa dominada por el mayor acento en lo personal y social.
9. Situación Actual:
 - Organizaciones más grandes. Mayor distancia entre administradores y administrados.
 - Expansión de la industrialización. Declinan los “independientes”.
 - Requerimiento de energía humana con mayores especializaciones y habilidades.
 - Mayor intervención pública con reglas sobre las relaciones laborales.
 - Mayor desarrollo de capacidades de administradores.
 - Mayor difusión de conocimientos y mayor nivel de educación formal.
 - Empleados demandan más de sus patrones.
 - Más oficinistas que obreros.
 - Globalización de la información mediante herramientas informáticas que excluye a los que no se adhieren.

Antecedentes. Tendencias del pensamiento.

- Los años recientes muestran influencias de grupos y organizaciones muy grandes en lo que son nuestros patrones de vida.
- Indicio: tendencia a vivir en ciudades. A principios del siglo XX solo 16 millones vivían en ciudades mayores de 100.000 habitantes.
- Demanda de nivel de vida elevado, cambios técnicos y leyes económicas juegan un papel en incremento del volumen de organizaciones.
- Se crece en nivel de complejidad: antiguamente existían pocos niveles de autoridad-funciones y éstas eran sencillas no diferenciadas.
- Hoy no existe la relación dueño – esclavo. Hay ideas democráticas, mayor educación, mayor ocupación. Metas múltiples y especialización.
- Los recursos humanos son principales medios para obtener los fines.
- Una organización es más eficiente cuanto menos enajena su personal. La enajenación es una condición según la cual el empleado tiene poco

- o ningún sentimiento de identificación con el trabajo, la organización o la sociedad.
- Prescindiendo del sistema político a que responde, la eficiencia de la organización redunda en beneficio de la comunidad y bienestar humano.
- La administración de las organizaciones constituye básicamente la dirección de personas, ello sin tener en cuenta tamaño, función u objetivos.
- Incluso las organizaciones no lucrativas se acercan a las lucrativas, debiendo dedicar más atención a su personal y formular programas.
- Simples observaciones demuestran la importancia del factor humano.
- Precusores: Código de Hammurabi, la Biblia, Herodoto, Imperio Romano, Maquiavelo, Pacciolo, Descartes, Adam Smith, Babbage.
- Se ha percibido la necesidad de poner un mayor énfasis en la supervisión (tendencia a directivos profesionales, etc).
- El administrador es líder, supervisor y director. Sin esa capacidad crucial puede ser científico, investigador, erudito, pero no administrador.
- Hoy la mayor dedicación es al área supervisión, provisión de personal y negociación (38% del tiempo).
- Evidencia: menor jerarquía → mayor dedicación a personas.



Tendencias del pensamiento.

Corrientes del Pensamiento

1.- Enfoque Clásico

Principales autores:

- **Frederick Winslow Taylor** (USA, 1856-1915, Ingeniero Industrial);
- **Henri Fayol** (Francés, 1841-1925, Ingeniero);
- **Frank Gilbreth** (1868-1933); esposa **Lilian Gilbreth** (Psicóloga) (pausas obligatorias, forma y disposición de herramientas, luminotecnia, colores);

- **Henry Gantt (1861-1919)** (gráficos p/control de producción y costos, p/requerimientos de trabajo).

Conceptos fundamentales:

- Trabajo susceptible de estudio y análisis sistemático, como método de investigación científica;
- Administración científica → Mayor utilidad empresa → Mayor ganancia para trabajadores → Menores precios a consumidores y clientes;
- Empleado adecuado en puesto adecuado + Entrenamiento +Motivación;
- Hay quienes crean, planean y deciden (R.Crusoe), y quienes cooperan y ejecutan(Viernes);
- No conflicto Hombre/Organización (“Lo bueno para la Administración es bueno para los Trabajadores”);
- >Producción → >Ganancia → >Paga → >Satisfacción;
- Estudios s/fatiga como fenómeno muscular, fisiológico; principio de “primas” como estímulos a la productividad; organización de talleres y plantas; movimientos de operarios para mayores rendimientos, etc.; combinar capacidad física del trabajador con impulso económico (juegan búsqueda de utilidades y temor al hambre);
- La función administrativa actúa s/el personal; resto s/máquinas(Fayol);

Enfoque de Taylor		
División de Tareas	Planificación y organización del trabajo	
	Ejecución del mismo	
Estudio de Tiempos y Movimientos	Hombres expertos en trabajo	
	Análisis exacto de movimientos e instrumentos	
	Medición de tiempos	
	Recopilación de aconsejable y eliminar lo inútil	
Cambiar actitud mental de trabajadores (temor al despido)		
Incrementos salariales (permanentes) del 30 al 100%		
Unificación de herramientas, maquinarias y elementos de taller		
Capacitación		
Principio de excepción (Dirección sólo interviene en lo fuera de rutina)		
Filosofía (Ciencia, formación científica, colaboración)		
Organización adecuada		
Combinación de tres elementos	Máquinas	Mayor Rendimiento
	Métodos	
	Individuos	

Enfoque de Fayol (Operaciones)	
Operaciones Técnicas	Producción
	Fabricación
	Transformación
Operaciones Comerciales	Compras
	Ventas
	Intercambios
Operaciones Financieras	Búsqueda de Capital
	Gestión del Capital
Operaciones de Seguridad	Protección de Bienes
	Protección de Personas
Operaciones Contables	Inventarios
	Balances
	Costos
	Estadísticas
Operaciones Administrativas	Previsión
	Organización
	Dirección
	Coordinación
	Control

Los Principios de Fayol:

1. División del Trabajo
2. Autoridad y responsabilidad
3. Disciplina
4. Unidad de Mando
5. Unidad de Dirección
6. Subordinación del interés particular al general
7. Remuneración equitativa y satisfactoria
8. Centralización
9. Jerarquía
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad
13. Iniciativa
14. Unión del personal

Aportes más importantes del Modelo Clásico

- **Planificación + Estructura + Control =Ejecución**
- **Idea de Selección y de Formación**
- **Normas y Procedimientos**

SISTEMA DE VALORES DEL ENFOQUE TRADICIONAL O CLASICO	
Concepción FORMALISTA de la empresa	Individuo debe adaptarse a función
	Función programada determina comportamiento
	Autoridad y comunicación coinciden c/línea jerárquica
	Liderazgo autocrático
	Disciplina como elemento de coordinación
Concepción MECANICISTA del Trabajador	Trabajador automático (Mano de Obra es un bien)
	Papel comparable a organismo mecánico
Concepción NATURALISTA de división mental y física	Máxima división del trabajo
	Separar lo físico de lo mental (hecho natural)
Concepción HEDONISTA de la motivación	Motivación básica = salario (variable rendimiento)
	Maximizar eficiencia y rentabilidad en corto plazo

2.- Corriente de Relaciones Humanas o Sociológica

Principales autores:

- **Elton Mayo** (Australiano, Harvard, 1880-1949, profesor de filosofía, médico psiquiatra);
- Fritz Roethlisberger** (colaborador de E.Mayo);
- John Dewey** y **Kurt Lewin**.

Conceptos fundamentales:

- Se propuso transformar fábrica en “ejército de obreros sonrientes”; organización “gran familia feliz”;
- Parte del presupuesto de armonía natural Obrero/Patrón (Consigna: contentar);
- Énfasis en la humanización de la organización (“Un trabajador satisfecho es un buen trabajador”);
- Uso de símbolos de prestigio y afecto en lugar de incrementos de salarios;
- Gerentes = “tíos buenos”; Trabajadores = “adolescentes inmaduros”;
- No considera al sindicato interlocutor calificado;
- Auge en Europa a partir de 1945; luego en América Latina.

El Experimento de Hawthorne:

- En Western Electric Company (Hawthorne, alrededores de Chicago, 1927/32);
- Objetivo: determinar relación entre factores físicos del ambiente laboral y productividad de los trabajadores;
- Método: 2 grupos de obreras (uno "normal", otro c/cambios en iluminación, humedad, temperatura, etc.);
- Costo: más de u\$s 1 Millón; diseño por antropólogo Lloyd Warner;
- Nacimiento de la Sociología Industrial;
- Conclusiones básicas:
 - a. Cambios de "clima" no vinculados directamente a producción;
 - b. . Noción de motivación compleja; moral de trabajo;
 - c. A obreras les gustaba trabajar en grupo experimental;
 - d. Supervisión no tan estricta como en el taller;
 - e. Aspectos económicos tenían relativa importancia;
 - f. Se despertó interés y espíritu de grupo;
 - g. Se conocían los objetivos.

Opinión de A.Etzioni sobre los descubrimientos principales de Hawthorne:

- Cantidad de trabajo no determinada por capacidad física sino capacidad social;
- Consideraciones no económicas con papel central en motivación y felicidad del trabajador;
- Más alta especialización no es forma más eficiente de División del Trabajo;
- Obreros no reaccionan a Organización y sus Normas como individuos sino como miembros de grupos;
- Importancia de la comunicación, participación y jefatura democrática;
- Factores que inciden sobre incremento de producción: a) Cambio en situación social de trabajadores; b) Modificaciones en su nivel de satisfacción psicológica; c) Nuevos lineamientos de interacción social.

SISTEMA DE VALORES DE LA CORRIENTE SOCIOLOGICA
Hombre unidad biológica compleja, de programabilidad limitada
Noción de motivación compleja; moral de trabajo
Profundos movimientos de asociación en la empresa (grupos)
Fuentes de autoridad no programadas, derivadas de organización informal
Preocupación fundamental por el conflicto

Críticas formuladas al sistema de valores de la Corriente Sociológica:

- Falta de arraigo; tinte paternalista; desconfianza en sindicatos;
- Uso indebido de sus postulaciones;
- Especulación productiva p/mejoramiento en las condiciones;
- Sociología para Industriales, no Sociología Industrial;
- Tendencia a complicar problemas esencialmente sencillos;

- Inmoralidad del manejo de hombres; embaucar;
- Énfasis exagerado del factor humano sobre la productividad;
- Incomprensión de lealtades sociales del trabajador a su movimiento;
- Solución del conflicto por acción del empleador (no bilateral);
- Pacificación artificial del conflicto;
- Subestimación de la compensación material; mal uso de compensaciones sociales;
- Mucha atención a relaciones informales y poca a formales o a articulación de ambas;
- Manipulación basada en pensamiento grupal; falsa participación; democracia ficticia;
- Actitud netamente antisindical (de Elton Mayo);
- No refleja fuerzas sociológicas externas (conciencia de clase, negociación colectiva, sindicatos).

3.- Corriente Burocrática

Principal autor:

- **Max Weber** (Alemán,1864-1920).

Conceptos fundamentales:

- Herramienta administrativa para facilitar logro de objetivos organizacionales;
- Fomenta decisiones personales sobre base racional y consistente; evita nepotismo;
- Es importante en organizaciones, a largo plazo, que el puesto persista aunque los funcionarios cambien;
- De algún modo síntesis de clásicos y sociológicos; aproximada al estructuralismo;
- Incluye hospitales, prisiones, ejércitos, iglesias, escuelas;
- Elemento formal es distribución de poder entre estamentos de Organización;
- Instaurada en plenitud, burocracia es una estructura muy difícil de destruir;
- Predicciones de declinación un tanto prematuras;
- Burócrata no puede zafarse del aparato; está ligado al conjunto de funcionarios;
- Instrumento de poder e influencia que afecta lo formal e informal de organización;
- Comúnmente sinónimo de vicios en la Admin. Pública; origen muy distinto;
- Connotaciones muy elevadas y de utilidad pública (Weber hace más de 100años);
- Tensiones son inevitables; pueden reducirse pero no eliminarse (entre necesidades personales y de la Organización);

- Marcha de cabeza no burocrática \implies crisis importante para Organización;
- Ejércitos en paz son burocráticos, estado que pierden en situación de guerra;
- “Después de la ocupación por el enemigo, este sólo tiene que cambiar cargos superiores. El conjunto racionalmente organizado de funcionarios sigue funcionando” (Weber).

Planteos de Weber según A.Etzioni:

- Intereses incompatibles entre las partes patronal y obrera (distribución de ganancias, valoración del trabajo, etc.);
- Sólo puede haber cooperación, mas no “familia feliz”;
- El obrero no posee medios de producción ni el producto(Marx);
- Hasta cierto grado, la Organización puede descansar en su poder para que la gente obedezca (recompensas y castigos); pero en ese juego el trabajador no presta información, ni muestra iniciativa ni coopera si no es forzado;
- En momentos de crisis la organización se debilita; hay tendencia a preferir las normas propias antes que las de la Organización;
- Si órdenes y reglas conforman con valores con los que están comprometidos los trabajadores, la obediencia es más profunda y efectiva;

Poder	Autoridad	Tradicional
+		Burocrática o Racional-Legal
Legitimación		Carismática

Fragilidad:

- Exige abnegación; compromiso tiende a declinar;
- Tendencia a caer en dirección carismática o tradicional;
- Puede degenerar en ineficiente;
- Tiende a abandonar condición instrumental y adueñarse del poder;
- Burócrata se apropia del cargo; sirve a intereses individuales; desvía energía hacia el egoísmo;

- Procedimientos de gobierno en manos de funcionarios; poder de estos hace peligrar libertades individuales.

Dirección No Burocrática	Cabezas no burocráticas de organizaciones burocráticas: Presidentes, Gabinetes, Consejos de Administración, Reyes, etc.
	Sirve para mantener compromiso emocional con racionalidad
	Las reglas son para relaciones entre burócratas que las siguen; quien las establece es la Dirección
	La marcha provoca crisis de sucesión (Estados totalitarios ⇒ inestabilidad)
	Palanca psicológica refuerza compromiso con reglas
	Puede haber "golpe" de nuevo jefe carismático que surge de la antigua estructura; edifica la nueva sobre ruinas de la antigua

ANALISIS COMPARATIVO

CONCEPTO	Tradicional	Sociológica	Burocrática
HOMBRE	Máquina	Unidad	Racional
MOTIVACION	Económica	Compleja	Concurrencia Objet.
AUTORIDAD	Formal	Fenómeno social	Poder + Legitimac.
CONFLICTO	Eliminable	Reducible	Debe expresarse
EQUIL.FINES	Natural	Deliberado (ideal)	Deliberado (racional)
OBJETIVOS	> Eficiencia ⇒ > Satisfacción	> Satisfacción ⇒ > Eficiencia	> Eficiencia < Insatisfacción

EL INDIVIDUO, EL GRUPO Y LA ORGANIZACIÓN.

CARACTERÍSTICAS DEL CONOCIMIENTO DEL HOMBRE

En realidad, ningún individuo vive completamente aislado, generalmente es miembro de una familia, mantiene relaciones con otros hombres. En cada Estado existe un ser denominado ciudadano, que en la industria forma parte de un equipo laboral.

El hombre es un ser eminentemente social. Vive en una sociedad que constituye su medio ambiente.

Así como el individuo tiene plena conciencia de sí mismo, así también el grupo posee conciencia de sí mismo (denominada conciencia colectiva) o conciencia social. Si analizamos esta conciencia social, nos encontramos con

una pluralidad de elementos afectivos, emocionales y volitivos que forman una masa que da lugar a las motivaciones de la conducta del grupo. Pero ésta conciencia colectiva no es ajena al individuo, sino que éste al ser un componente del grupo, lo experimenta como suyo propio. No puede considerarse a la comunidad grupal como una suma de individuos sino que es una unidad integrada que da vida a cada uno de los miembros individuales.

Podemos definir **SOCIEDAD**: como la unión estable de un grupo de voluntades que persiguen el mismo fin. Es una agrupación voluntaria, artificial y no espontánea.

Si hacemos una escala en un extremo se encuentra el hombre, y en el otro la organización.

Existen tres categorías de comportamiento (cada una de ellas con su nivel de responsabilidades, lealtades y compromisos.):

- a) Individual
- b) Grupo reducido
- c) Organización

EL INDIVIDUO

El hombre es una unidad indivisible que tiene una parte biológica una psicológica y otra social que se encuentran interrelacionadas. Esta integración no es estática nunca permanece igual a lo largo del tiempo. Día a día se le agregan experiencias, conocimientos, ideas, etc. y algunas cosas se olvidan, o se cambian. Este dinamismo es lo que permite al hombre adaptarse a su medio ambiente.

Se parte del principio de que el comportamiento del hombre es diferente cuando se encuentra aislado a cuando forma parte de un grupo.

Cada individuo es diferente de los otros debido a su **personalidad**, esta no viene ordenada desde el nacimiento, sino que es dinámica y varía y evoluciona durante su crecimiento.

PERSONALIDAD:

“PERSONALIDAD ES LA CONFIGURACIÓN ÚNICA QUE TOMA EN EL TRANCURSO DE LA HISTORIA DEL INDIVIDUO, EL CONJUNTO DE LOS SISTEMAS RESPONSABLES DE SU CONDUCTA”

Es única porque es propia del individuo, aunque tenga rasgos en común con otros, no es una suma, una totalidad de funciones, sino una organización, una integración.

Es histórica porque se realiza en el tiempo. En su continua evolución, todo lo que en alguna época le ocurrió, influirá y se manifestará, para el equilibrio o desequilibrio, para su realización o frustración.

Es dinámica está en continuo movimiento, hay permanentes cambios según las etapas de su vida.

Es un sistema de impulsos y predisposiciones organizadoras cuyas partes son inseparables

- 1) Honradez, lealtad e iniciativa.
- 2) La unidad de las partes se equilibra
- 3) Goza de capacidades de gozar, hacer, sentir
- 4) Manifiesta energía indestructible.
- 5) Cuando madura se adquieren más partes y se profundizan otras.
- 6) Tiene mecanismos para auto-protección.

La Personalidad evoluciona de :

- 1) Dependencia a Independencia
- 2) Pasividad a >actividad.
- 3) Comportamientos erráticos, poco profundos a comportamientos + profundos.
- 4) De posición subordinada como hijos a padres de familia.
- 5) De falta de conciencia de sí mismos a conciencia y control propios.

EL GRUPO:

Dado su naturaleza social, el hombre no puede vivir solo, siempre lo hace dentro de un grupo humano, aunque sea muy reducido. Algunos grupos nos son impuestos, y otros son de adhesión voluntaria. Se genera una situación conflictiva, que es el deseo de formar parte de un grupo y a la vez la de conservar la independencia.

El grupo tiene vida propia y penetra en los individuos que lo integran, de allí que existe un comportamiento colectivo diferente al del individuo solo (Ej. patotas). El grupo tiene conciencia de sus acciones, y existe una fuerte unidad de espíritu.

Los integrantes de un grupo tienen una idea de sí mismos y de cada uno de los miembros como entidades distintas o separadas, sin embargo, se consideran como una unidad ya que se perciben como G, llamándose a sí mismos "nosotros".

Existen **vínculos sociales** que hacen que el grupo sea algo más que la sumatoria de individuos, En el momento de nacer el hombre se encuentra con que hay estructuras que fueron elaborados anteriormente por la vida en común, éstos son productos culturales, tales **como lengua, religión, mitos, costumbre, derecho, Estado, arte, ciencia, técnica**, etc. éstos productos son independientes de la conciencia individual, se desarrollan en el curso de la historia de la humanidad y mantienen unidos a los hombres del grupo entre sí.

Deben ser respetados, por Ej. si no respeto las leyes recibimos un castigo, si no respetamos la moda, nos exponemos al ridículo. Es verdad que el hombre con su esfuerzo y personalidad puede hacer reaccionar y modificar ese ambiente social, pero no puede librarse completamente de él.

Así como el hombre recibe de la sociedad todos los beneficios de la civilización, da a la sociedad algo propio, mediante sus inventos, sus nuevas creaciones y el fruto de su trabajo.

También hace una valoración de los objetos (cosas, pensamientos, actos, etc.) y dirige su accionar hacia lo que considera más valioso, que constituyen los **valores** y que obran sobre la persona como estímulos, provocando conductas distintas según cada sujeto.

Todos los grandes movimientos populares de la historia tienen como móvil un factor social, así por Ej. en la época de las cruzadas el rescate del Santo Sepulcro era el valor que los movía; para el Renacimiento, el valor máximo era el arte; y para la época de la Revolución Francesa, era la búsqueda de libertad. Por lo tanto, no se puede concebir al ser humano sin la noción de sociedad.

El hombre por **imitación** repite gestos, palabras y actos que ve de otras personas y los incorpora a su personalidad, éstos constituyen luego las costumbres, los modismos, etc.

La **educación** opera de un modo más consciente ya que organiza en forma más sistemática las influencias externas.

Pero el individuo influye sobre el grupo social y puede hacer incorporar sus nuevas ideas y modificar sus hábitos, costumbres, de allí la importancia de la influencia del líder dentro de un grupo. Por otra parte, la comunidad tampoco puede prescindir totalmente de las aspiraciones y necesidades de sus miembros.

- a) idioma, costumbres, leyes, etc.
- b) Influencia del educador o líder
- c) Personalidad modificada por factores sociales (educación, imitación, etc.)
- d) Interacción e interdependencia entre los hombres y la comunidad.

Existen distintos tipos de agrupamientos que deben diferenciarse:

- a) GRUPO = | MASA : Se debe diferenciar entre **grupo social y masa**, pues la masa es una multitud de individuos desordenada y desarticulada que se encuentran agrupadas accidentalmente, en cambio el grupo social o sociedad es una multitud ordenada, organizada y mantenida como unidad en virtud de la cohesión interna y de un fin común.
- b) GRUPOS PEQUEÑOS > de 20 miembros
- c) GRUPOS IRREGULARES no diagramables, su existencia no fue planeada.
- d) GRUPOS SECUNDARIOS cuyos lazos de unión no son muy firmes
- e) GRUPOS ORGANIZADOS: la organización.

La corriente de las RRHH (también denominada “sociológica”, como lo dijimos anteriormente) estudia el tema llamando al grupo organización informal. Analiza la interacción de las personas en un lugar de trabajo, intentando prevenir conflictos. Trata de construir agrupaciones humanas racionales y simultáneamente reducir los efectos indeseables y maximizar la satisfacción humana. En los grupos aparecen roles, dentro de los cuales el más importante es el del líder, pues es quien busca el ensamble humano en su conducción, lo que explica por qué no elige al mejor para cada puesto sino a los que mejores coordinan. Pierde autoridad cuando se lo formaliza (la jefatura es mal vista). Aquí sin la formalidad, aún tiene el poder legitimado.

En un grupo se desarrollan estereotipos, por ejemplo:

- 1) Los de arriba y los de abajo, los de ventas, los de contabilidad, los jefes, la plebe, etc.
- 2) Pueden poseer características propias que los identifican (p.e. manera de vestir, de cortarse el pelo, etc.)
- 3) Se adoptan estándares de conducta.
- 4) Existe una presión que tiende a igualar a los miembros entre sí.
- 5) En los casos de desviacionismos, hay pruebas de lealtad.

LA ORGANIZACIÓN

La organización es la forma más racional y eficiente conocida de agrupación social. Nacemos, nos educamos, trabajamos y rezamos en organizaciones. Es un instrumento social que permite satisfacer las necesidades individuales más eficientemente. El problema es construir organizaciones humanas tan racionales como sea posible maximizando las ventajas y minimizando los inconvenientes

Es básicamente impersonal, en cambio el grupo es estrictamente personal. Una familia no cumple con las características de impersonalidad, sus miembros no pueden ser reemplazados, por ello no es una organización.

La organización puede tener objetivos coincidentes o conflictivos con los del grupo primario.

Cuando la organización agrede al grupo, el grupo se unifica. La peor salida es echar al líder, pues el grupo genera uno nuevo y se cohesionan. Lo mejor es formalizar la autoridad del líder y así pierde autoridad.

CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

- 1) FINES: estado de cosas que se desea obtener.

- 2) DURACIÓN
- 3) RACIONALIDAD (división del trabajo, poder y responsabilidades, canales de comunicación)
- 4) IMPERSONALIDAD
- 5) AUTOSUFICIENCIA

Se debe realizar una diferenciación entre organización formal e informal.
Organización Formal: es un plano según el cual se debe construir la organización. Es un conjunto de estructura de jerarquías, división de tareas y funciones. Puede ser diagramada a través de organigramas.

Organización Informal: es lo que hay más allá de la estructura formal. Es la vida real de la organización, diferente de planos y organigramas. Es la resultante de acciones individuales o colectivas respecto a la situación en la que la organización formal coloca a sus miembros. El fin implícito es el de la satisfacción de los miembros de la organización. Son relaciones no pre-establecidas, y se lo considera el anticuerpo de la organización informal.

RELACIONES INTERGRUPOS:

A fin de lograr que los grupos que funcionan dentro de una organización “produzcan” de la mejor manera, hay que establecer condiciones que mejoren la productividad pero que no destruyan las relaciones internas y se incentive la Competencia intergrupal: Las consecuencias de la competición entre grupos:

- Cada grupo se une entre sí con más intensidad (estrecha relaciones)
- Disminuye el interés por las necesidades psicológicas e incrementa la productividad.
- Mejor estructuración
- Mayor exigencia de lealtad y conformidad de los miembros.
- Perfil del caudillo de democrático a autocrático.
- Ve a otros grupos como enemigos
- Distorsiones de percepción
- Aumento de hostilidad a otros grupos

El Ganador:

- Retiene cohesión y la puede incrementar
- Tiende a mayor cooperación Inter-grupo
- Tiende a descargar la tensión: (pierde espíritu batallador)
- Tiende a mayor cooperación autocomplacencia

El Perdedor:

- Busca mecanismos de escapes (justificación racionalizada)
- Tiende a dividirse si acepta la pérdida.
- Más propicio a trabajo intenso y busca responsables.
- Tiende a la autocrítica y a la reorganización.

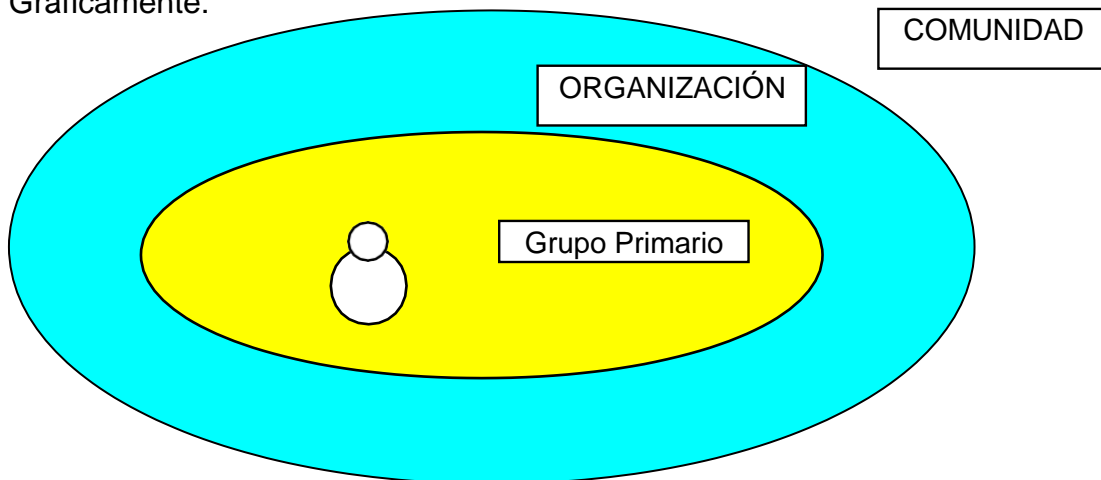
Las diferencias entre organización y grupo son las siguientes:

ORGANIZACIÓN	GRUPO
Impersonal Estructura estable Hay normas escritas de cumplimiento obligatorio Existen jefes: existen rangos Existe relación de dependencia Puede o no haber relaciones personales Existen jerarquías predeterminadas	Personal Estructura inestable Hay normas pero no escritas Existe un líder: existen roles No existe relación de dependencia Existen relaciones personales No Existen jerarquías predeterminadas

Groba, en su libro Lecturas sobre Administración de Personal dice que:

1. el individuo tiene forma de pera. La protuberancia señala en una dirección determinada, lo que le permite concretar sus fines.
2. En el Grupo Primario aparece el comportamiento colectivo.
3. La organización incluye la estructura formal con su esquema de autoridad, el manual de funciones y sus objetivos.
4. La Comunidad es el medio en el cual está inserta la organización que impone pautas a los tres anteriores.

Gráficamente:



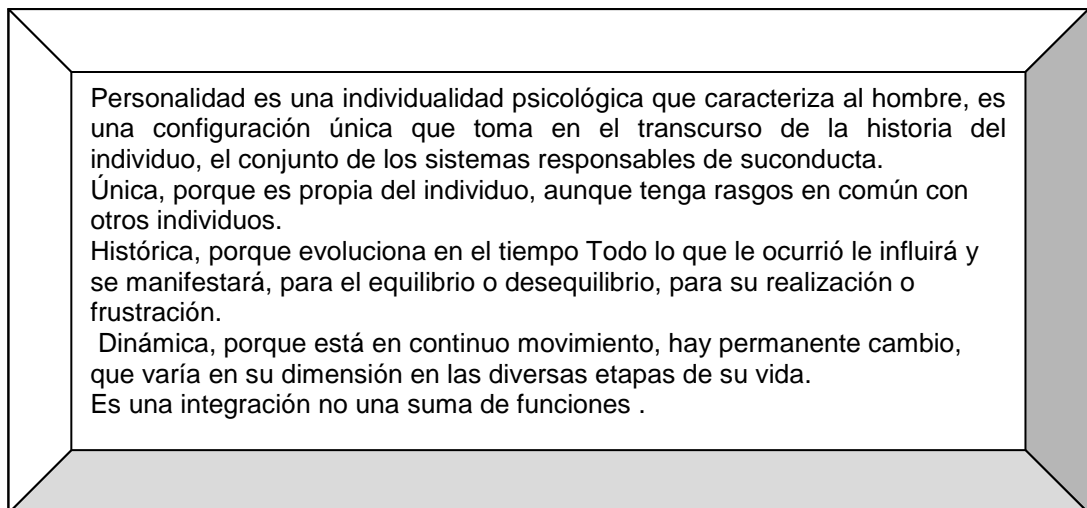
NIVEL ANÁLISIS	VARIABLE	TÉCNICA
Individuo	Personalidad	Eval. psicol. - orientac. prof.
Conducta	Desempeño Laboral	Calificación
Grupo Primario	Liderazgo	sociograma
Organización	Salud	Diagnóst. Instituc.
Comunidad	Equilibrio Cultural	Estudio de Campo

UNIDAD II

EL SER HUMANO Y SU COMPLEJIDAD

EL SER HUMANO COMPLEJO. LA PERSONALIDAD. FACTORES QUE LA CONDICIONAN. COMPORTAMIENTO

El hombre no es una suma de aptitudes, temperamento y carácter, necesidades, hábitos y actitudes, la personalidad humana es una unidad biológica a la que concurren tres grandes vertientes: biológica, psicológica y social. Esta unidad no puede ser separada, pues es una integración dinámica en la que día a día se agregan y olvidan experiencias, conocimientos, ideas, etc. Nadie tiene “muchas” o “mas” personalidad, sólo son diferentes.



La personalidad es una estructura dinámica, que se encuentra influida por distintos rasgos o factores que incluyen características como la sociabilidad, afectividad, sensibilidad, control emocional, seguridad en sí mismo, enfoque de los problemas, iniciativa, capacidad de observación, etc. Entre los distintos rasgos existe un equilibrio interior al que se denomina *personalidad ajustada*, cuando esta personalidad se encuentra en equilibrio con la sociedad se denomina *personalidad adaptada* cuando cumple con ambas, se denomina *personalidad integrada*. Entre los distintos factores encontramos aquellos que:

Condicionan la estructura de la personalidad:

1. **Genéticos:** son factores de la personalidad que son transmitidos por la herencia:

- **Somáticos:** reaparición en hijos de los caracteres somáticos de los padres (físicos, orgánicos, etc.), tales como color de cabello, ojos, etc.
- **Psíquicos:** reaparición en los hijos de habilidades, formas de ser, enfermedades mentales, etc. de los padres.
- **Culturales:** caracteres adquiridos transmisibles por herencia, (algo aprendido y transmitido a los hijos).

No sabemos cuánto se hereda y cuando no, ni podemos distinguir que es lo heredado y qué lo adquirido, y sus causas pues los rasgos son el producto de la interacción. Se admite que lo que heredamos son predisposiciones que en el entorno se encargará o no de actualizar en rasgos o características.

2. **Congénitos:** son los que ejercen la influencia sobre el nuevo ser, durante su desarrollados en el claustro materno, desde la concepción hasta el parto. Se diferencian de los genéticos en que éstos ya son adquiridos.
3. **Post-natales:** Inmediatamente después del parto, y por toda su vida el ser humano sufrirá influencias de toda índole, que modificarán su personalidad.
 - **Biológicos:**
 - Somáticos: enfermedades, alimentación insuficiente, etc.
 - Psíquicos: amor o rechazo de los padres, amigos, experiencias positivas y negativas, etc.
 - **Físicos:** clima, presión atmosférica, etc. Son distintas las situaciones de quien nace y vive entre los hielos eternos, con noches que duran seis meses, que quien nace y vive en un clima tropical.
 - **Culturales:** estímulos sociales, barreras, modelos, modo de vida. Para el individuo, los modos de comportamiento y de pensamiento que le ofrece la sociedad, son normas que le señalan aquello que el grupo aprueba y que, por lo tanto, se considera necesario.

I- **Influyen en la conformación de la personalidad:**

1. **Estrictamente biológicos:**

- **Sistema Nervioso:** reacción ante estímulos internos y externos.
- **Sistema Glandular:** secreciones internas y externas.

2. **Biológicos -Psicológicos:**

- **Temperamento:** predisposición, herencia + afecto, inmutable y heredado.
- **Percepción:** impresión en la psique.

3. **Psicológico – Sociales:**

- **Actitudes:** predisposición aprendida, carácter repetitivo de la conducta.

- Aptitudes: capacidad de hacer algo (mentales, sensoriales, motoras, etc.)
- Motivaciones: estructura de la conducta que impulsa (biológicas, individuales, sociales)

4. Estrictamente Sociales:

- Socialización familiar: experiencia en el ámbito.
- Socialización Formativo pedagógica: conocimientos adquiridos, relaciones horizontales, etc.
- Actividad Profesional: actualización enriquecedora.
- Vínculo Matrimonial: Yo → Nos . Consolidación de motivaciones.
- Pautas Sico- culturales: religión, posición social, educación, etc.

PERSONALIDAD DE LOS TRABAJADORES

En el mundo del trabajo, las vivencias y conocimientos adquiridos a lo largo de los años van desarrollando la personalidad del hombre que trabaja y conformando ésta en relación con el nivel profesional y el tipo de trabajo, por ello dentro de la organización van desarrollándose personalidades con rasgos comunes que son los del grupo del trabajador, así podemos hablar de la “personalidad del operario” o de la “personalidad del mando” en forma general. A continuación, analizaremos algunas de ellas:

1. **Personalidad del Director o Empresario**: suele ser muy individualista, se cree superior a los demás, y es autoritario. Consagra su vida a la empresa, a costa de su vida familiar, y los problemas ajenos le molestan, pues los considera incomprensibles.
2. **Personalidad del Mando Superior**: Trabajan en la empresa, pero en general no se encuentra identificado con ella, tiene autoridad por sus conocimientos pero tiene cierto complejo de empleado, se considera a sí mismo con capacidad suficiente para ocupar un puesto superior o para dirigir otra empresa lo que le produce frustración, lo que lo hace actuar con cierta agresividad. Generalmente en estos cargos existe una alta rotación del personal.
3. **Personalidad del mando medio**: es el personal que se encuentra jerárquicamente entre la dirección y el resto del personal. En general se trata de gente que conoce el oficio pero que adolece de poca formación técnica, escaso nivel cultural y poca o ninguna iniciativa. Por esa razón hay dos clases de mandos medios los bondadosos que son demasiado blandos con su personal o los duros que se convierten en villanos.
4. **Personalidad de la Mujer trabajadora**: su personalidad está condicionada por una serie de factores:

- En general las remuneraciones de las mujeres son más bajas que las de los hombres, aunque los trabajos sean iguales.
 - Como hace poco que se incorporaron al mundo laboral, existe una marcada oposición a que ocupe cargos de niveles altos, incluso para aquellas que poseen título universitario.
 - El nivel cultural de la masa de trabajadoras mujeres es bastante bajo. Todos esos factores han influido en su personalidad, así se han desarrollado más en tareas administrativas, en las que encontramos:
 - Mujeres generalmente solteras y resignadas que trabajan como empleadas de una oficina, que centran toda su vida en el trabajo y que adoran a sus jefes.
 - Mujeres jóvenes profesionales con más nivel cultural que trabaja en equipos integrada con hombres y compartiendo sus problemas.
5. **Personalidad del administrativo:** mientras el nivel de los operarios se ha elevado por el incremento de la tecnología, el nivel de los administrativos ha disminuido, por lo que se lo considera de fácil sustitución. A pesar de ello el administrativo trata de demostrar que sus tareas son de tipo técnico y en modo de defensa adopta aire de superioridad.
6. **Personalidad del operario:** El operario de más de cuarenta años suele ser bastante idealista, con gran admiración por la cultura como algo que no ha llegado a poseer. Ha tenido aspiraciones para ser algo más, pero se siente impotente y vencido por los obstáculos y dificultades. Se agrupa entre los suyos y odia a la empresa y al capital. Adopta en el trabajo una actitud negativa. En cambio, el operario más joven siente una mayor confianza en sí mismo, tiene mayor nivel cultural y profesional, tiene grandes aspiraciones y su mejor preparación lo hace despreciar a sus mandos por considerarlos peor preparados y aspira ocupar sus puestos, cuando llega a ocuparlos, suelen ser buenos mandos.

Cuánta plata cobra una mujer y un hombre por el mismo puesto en una empresa

En el ámbito laboral aún persisten desigualdades entre ambos géneros; cómo están distribuidos los cargos jerárquicos

Las dificultades que tienen las mujeres para acceder a las mismas oportunidades laborales que los hombres son un tema que está en la agenda del Gobierno y de las empresas. Sin embargo, queda mucho por hacer. Los datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) del Indec revelaron que sólo el 42,2 por ciento de las mujeres tiene una ocupación -en los hombres fue del 63,7 por ciento- y un mayor desempleo para ellas: el 10,5 por ciento declaró no tener trabajo.

A esas cifras se le suman además las diferencias salariales. En la Argentina, los hombres cobran hasta un 33 por ciento más que una mujer que ocupa un mismo puesto, según un relevamiento realizado por la consultora de Recursos Humanos Mercer. Para realizarlo, la consultora encuestó a 3,2 millones de empleados, 1,3 millones de ellos, mujeres.

En cargos gerenciales que reportan directo al CEO los bancos, los laboratorios y las empresas del sector energético le pagan un 33%, 12% y un 11% respectivamente más a los hombres que a las mujeres en el mismo puesto. En el nivel de gerentes medios la brecha salarial se achica a entre 4 y 10 por ciento, mientras que en el plantel de analistas la diferencia a favor de ellos varía entre el 4 y el 17 por ciento. Más allá del recibo de sueldo, la asimetría también se refleja en las posiciones que se ocupan. En el país la participación de las mujeres en cargos de alta dirección no supera el 30 por ciento, mientras que en las gerencias medias ese porcentaje es mayor, aunque en ninguna industria alcanza la participación del 50%

Argentina – Comparisons per industry and organizational level



[#WhatWomenThink](#)

El mercado toma mujeres y las promociona pero en un nivel son ellas mismas las que se autoexcluyen por razones de incompatibilidad de roles. La clave pasa por cambiar los ambientes para aprovechar características propias de la mujer como la empatía, la capacidad de generar redes y equipos de trabajo. No se trata de lograr igualdad sino equidad para articular las fortalezas tanto de los hombres como de las mujeres", analiza Valeria Bohórquez, Directora del negocio de Talento de Mercer para Argentina, Uruguay y Paraguay.

Otros datos que desalientan el panorama local son que la Argentina tiene el porcentaje más bajo de mujeres en puestos gerenciales (10%, cuando el promedio es 11,3%) y en roles ejecutivos (3,6%, contra 4,05% de la media). Estos datos forman parte del Índice de Digitalización en Recursos Humanos, realizado por Meta4 -software para Recursos Humanos- a partir de un informe de la consultora IDC, relevando empresas de servicios, finanzas, manufactura, comercio, gobierno, y recursos y utilidades de la Argentina, Colombia, Chile, México y España.

El estudio, presentado la semana pasada en el Coloquio de Idea, destacó sin embargo que ocho de cada diez empresarios considera que las mujeres aumentarán su participación en el mercado de trabajo de la Argentina. Y sorprendió el mea culpa: 7 de cada 10 opinó que, en las condiciones actuales, para avanzar en la carrera profesional, las mujeres deben sacrificar en parte su vida familiar.

"Si bien tuvimos en los últimos años algunos avances en materia de políticas de conciliación de vida laboral y familiar - especialmente en materia de flexibilidad - aún se restringen en forma integral a un escenario de pocas empresas en la Argentina.

Superar lo establecido por ley, es el punto de partida para construir organizaciones responsables", comentó María Amelia Videla, Directora de Sustentabilidad y Asuntos Públicos de ManpowerGroup Argentina.

Quienes están un paso adelante aseguran que no alcanza con instalar el lactario en la empresa, el regreso transitorio post parto, el horario flexible o la posibilidad de trabajar desde el hogar. En el mundo ya se trabaja con iniciativas de diversidad e inclusión más enfocadas: desde calificaciones de desempeño por género y capacitación para apoyar a los empleados durante la licencia por maternidad hasta programas de jubilación, ahorro personalizados por género y procesos formales por los cuales se asegure la igualdad salarial.

"El talento es progresivamente cada vez más escaso. Hay 200 millones de desempleados en el mundo. En este contexto, la mujer se va de una compañía 1,3 veces más de lo que se va un hombre, y muchas veces no es porque le paguen poco. Por estas razones, las acciones para alcanzar una verdadera diversidad en las corporaciones son necesarias no por una cuestión de justicia, sino de conveniencia de resultados", agrega Bohórquez

La igualdad de oportunidades ya no es opción en un mundo en el que la innovación toma fuerza.

Características de los Millennials en el mundo laboral

Los Millennials están tomando el control de nuestro entorno laboral. Esto puede sonar a catástrofe, pero no lo es. De hecho, es una gran noticia.

La "Generación Y" o mejor conocida por Millennials son los nacidos en las décadas de los 80 y 90. Prácticamente no recuerdan un mundo sin móviles o sin tener la información a golpe de click en Internet.

Se afirma que esta generación es la mejor preparada de nuestra historia. Veamos por qué:

1. Son nativos digitales

Su capacidad nativa para entender la tecnología digital hace que sean capaces de integrarla, de forma más intuitiva y rápida, en sus puestos de trabajo. Esta capacidad, en el mundo en el que vivimos es un aspecto crucial que les diferencia entre los trabajadores de mayor edad. El menor esfuerzo para aprovechar las ventajas de la tecnología les sitúa un paso por delante.

2. Tienen mayor capacidad multitarea

Los Millennials están acostumbrados a gestionar paralelamente varias fuentes de información al mismo tiempo y de forma eficiente. Es por ello que su capacidad multitarea se ha desarrollado a un nivel superior comparado con el de la generación anterior.

3. Están más y mejor preparados

Nunca antes en la historia ha existido una generación con mayor tasa de estudios superiores. Concretamente, más de un 34% de los Millennials poseen títulos universitarios. Por lo tanto, su mayor acceso a la información no sólo se ha dado en el mundo digital, sino a nivel educacional.

Sin embargo, su proceso educativo no queda ahí. Son conscientes de la necesidad de la formación continua para poder ascender dentro de sus compañías, en ocasiones, demasiado rígidas o anticuadas para este tipo de profesionales. Esta formación continua tiene 2 efectos directos en sus carreras profesionales: están

más especializados y, a la vez, son más flexibles a los cambios.

4. **Son hijos de la globalización**

Esta generación está conectada al mundo y están más abiertos al cambio que generaciones anteriores. Los Millennials están más acostumbrados a la diversidad cultural. Esto no sólo es debido a los desarrollos en telecomunicaciones y entretenimiento. También es debido a su notable mayor conocimiento del inglés, idioma universal tanto para la comunicación personal como para los negocios.

5. **Son menos conformistas**

El conformismo en el que fueron educados sus padres ya no tiene el mismo efecto en ellos. Los Millennials ven más allá de poseer una casa en propiedad o de formar una familia “clásica”. Para ellos, las prioridades han cambiado, siendo el desarrollo de su carrera profesional una de las más importantes.

La comodidad ha dado paso a los retos y al reconocimiento. Esto les anima a ser más proactivos y a tener menos miedo a la hora de desarrollar sus propias ideas y proyectos, lo que les convierte en una generación emprendedora. Esa necesidad de reconocimiento requiere un continuo feedback para establecer sus nuevos objetivos y dirigir su plan de carrera. Esto requiere cambios en la mentalidad de las empresas que deberán adaptarse a sus necesidades.

Por todo esto, podemos afirmar que el tiempo de los Millennials ha llegado y que su papel en nuestra sociedad del mañana está en acción

Diccionario millennials

Como siempre, existen algunas barreras con respecto al uso de la lengua y las generaciones. A continuación, los diez vocablos más usados por los nacidos entre 1981 y el 1993.



Parecería que el idioma español y su riqueza en vocabulario no es suficiente y algunas generaciones buscan nuevas palabras que expresen sus emociones. Algunas persistirán y otras pasarán al olvido, pero la lengua así se va modificando.

La globalización y el acceso a internet han logrado que millones de personas de diferentes lugares y culturas confluyan en el universo digital y esto se ve reflejado en el lenguaje.

Un equipo de lingüistas elaboró un listado de las diez palabras más usadas por los millennials argentinos de las cuales siete provienen del inglés. Según informó diario

Clarín, el resultado surgió de un análisis difundido por Babel, la aplicación para aprender idiomas de origen alemán, que analizó estas tendencias.

Shippear: es una palabra que expresa la acción de juntar dos nombres y convertirlo en uno. Si bien es una práctica que empezaron a utilizar hace muchos años los tabloides americanos para las parejas de famosos, “Brangelina” por la relación entre Brad Pitt y Angelina Jolie o “Bennifer” por Ben Affleck y Jennifer Lopez, hoy en día es muy utilizada en las redes para combinar personajes de series o reality shows que no son pareja pero sus fans quisieran que lo sean.

Same: es una palabra en inglés que se traduce “igual”. Los millennials la utilizan para expresar algo así como “me pasa lo mismo”.

Ah re: probablemente es una de las más veteranas de las expresiones de la lista y se utiliza al final de una oración para aclarar que lo dicho fue en broma.

Crush: que en inglés significa “aplstar” se usa para definir a aquella persona por la que se siente una atracción inesperada y brutal. También hace referencia al amor a primera vista.

Modo Diablo: esta frase fue popularizada por Duki, un trapero argentino con millones de seguidores, y se usa para expresar euforia o un estado de excitación importante.

Stalkear: es la verbalización de la palabra stalker, que en inglés significa acosador y tiene una relación directa con las redes sociales ya que se le llama así al proceso de “espiar” los perfiles a otras personas con el objeto de conocer en profundidad.

Hater: en inglés sería un “odiador” se llama así a la persona que se dedica a enviar mensajes de odio en las redes sociales independientemente del objeto de su desprecio.

ATR: es la popular sigla significa A Todo Ritmo. Cuando estás entusiasmado con algo o con mucha energía, simplemente estás ATR.

Match: es una palabra que se utiliza habitualmente en las aplicaciones de citas. Se matchea cuando dos personas se gustan.

Troll: esta palabra está muy relacionada con hater. Un troll podría llegar a ser un “hater” profesional. Se mueve en las redes y se dice que existen “ejércitos” de trolls pagos que se dedican a publicar mensajes de odio contra figuras públicas.

INFLUENCIA DE LA EMPRESA EN LA PERSONALIDAD

Dado que la personalidad se desarrolla a través de la vida del hombre, y una buena parte de ella se encuentra trabajando, es evidente que el trabajo influye sobre su personalidad, de un modo positivo o negativo. Los principales factores que influyen en la personalidad son:

1. **El mando:** todos los jefes proyectan su propia personalidad, según sea su comportamiento esta proyección será positiva o negativa. Los subordinados esperan de sus jefes superioridad, justicia, lealtad, sinceridad, comprensión, buen ejemplo, etc. Si lo encuentran, su influencia será positiva, si no, será negativa.
2. **Los grupos laborales:** tienen influencia tanto los grupos formales como los informales. Una organización abierta, a la comunicación, flexible será

beneficiosa y positiva para el desarrollo de los trabajadores, por el contrario, una organización fría autoritaria y disciplinada será negativa. Los grupos informales en general tienen mayor influencia que los formales, pues otorga protección mutua y calor humano, influyen en el trabajo y fuera de él, en general esta asociación es positiva. Sin embargo, es negativa en aquellos casos en que se encuentran dirigidos por un hombre frustrado, que busca la crítica y la destrucción de la empresa, de sus jefes y de sus propios compañeros.

3. **La organización:** la buena o mala organización de una empresa influyen sobre la actitud y personalidad de los trabajadores, haciéndolos sentir orgullo de pertenecer a ella o todo lo contrario, incluso algunas empresas pueden llegar a imprimir un sello especial en la personalidad de sus trabajadores.
4. **El ambiente material del trabajo:** buenas instalaciones, adecuada ventilación, luz y calefacción, medios de trabajo, mecanismos de seguridad, etc. influyen positivamente en la personalidad, pero debe ser con cierta austeridad, pues el lujo excesivo puede producir efectos negativos en contraste con las comodidades que tiene el empleador en su vida privada, produciendo una actitud negativa, considerando que “podrían dejar de tener tanto lujo y pagarnos un poco más”.
5. **La clase de trabajo:** Un trabajo delicado y de precisión como puede ser el de un relojero, desarrolla más la sensibilidad del hombre que un trabajo duro como el del forjador. Generalmente el trabajo duro, hace duro al hombre en su trato con los demás.
6. **El nivel de aspiraciones:** El equilibrio entre las posibilidades de cada hombre y su nivel de aspiraciones tiene gran influencia sobre el desarrollo de su personalidad. El hombre con alto nivel de aspiraciones enriquece su personalidad a medida que le dan más responsabilidades en el trabajo, en cambio el que tiene bajo nivel de aspiraciones tiende a eludir las responsabilidades y tiende a encontrarse fastidiado y descontento, por lo que se encuentra influido negativamente.
7. **Equilibrio de la vida privada:** Los problemas familiares, la felicidad conyugal, etc., influyen también positiva o negativamente. Si un operario llega a contraer matrimonio con una mujer de su clase y llega a elevarse social, profesional y culturalmente mediante el estudio y llega a ser ingeniero, puede encontrarse un día totalmente alejado de su mujer y ello crearle una infelicidad en su hogar que influye en su personalidad, en algunos casos llegan a avergonzarse de sus cónyuges, padres o parientes incultos y de condición muy humilde.
8. **Remuneración:** el dinero influye por lo que le permite hacer y también porque no poseerlo contribuye al desarrollo de aspectos negativos como

frustraciones, tensiones, sentimientos de inferioridad, etc. El hombre espera que se le retribuya justamente por el trabajo realiza, y si no es así se siente defraudado y nacen en él conflictos interiores que empobrecen su personalidad.

9. **El ambiente humano:** el ambiente que exista en la empresa es un factor de gran influencia en la personalidad del hombre, este ambiente debe nacer en la dirección de la empresa y ha de continuar por toda la línea jerárquica descendente.

Cuanto más evolucione positivamente la personalidad del trabajador más productivo y eficaz será su trabajo, y por lo tanto más aportará con su trabajo al desarrollo de la empresa.

EL COMPORTAMIENTO

El organismo capta señales del mundo exterior y adopta ante ellas uno u otro comportamiento determinado. Así el animal unicelular posee funciones de irritabilidad y contractibilidad en una sola y misma célula (ameba), mientras que los organismos pluricelulares poseen sistemas altamente especializados sensoriales, motores y de transmisión, que funcionan de ésta manera: el estímulo excita el órgano receptor, el flujo nervioso recorre la médula (en una velocidad de 1 a 120 metros/ segundo) y llega al cerebro de donde regresa con la orden a los órganos efectores (motores) de realizar tal o cual acción. En los centros superiores, se registra la sensación, se decodifica y toma sentido, entonces se logra la percepción.

COMPORTAMIENTO es toda actividad del organismo como unidad, que cuenta con una función integradora del sistema nerviosocentral.

El comportamiento posee dos requisitos:

1. Que el organismo funcione en su totalidad.
2. Que el sistema nervioso central gobierne ese funcionamiento.

Todo comportamiento es causado (hecho **precedente**), **motivado** (para **obtener algo o evitar algo**) y **persigue fines (sentido)**.

En el análisis del comportamiento, podemos observar la teoría de las tres instancias de Freud (1923).

	<u>SUPERYO</u> <u>Estructuras:</u> - Religiosas - Políticas - Económicas - Opinión Pública	
<u>PROBLEMAS</u> Trabajo - Amor - Relac.Sociales	Leyes Fundamentales: <u>YO</u> - Sent. Infer. - Deseo Superac.	<u>SOLUCIONES:</u> - Egoísmo - Sentimiento de Comunidad - YO =NOS
	<u>ELLO</u> - Herencia - Experiencia	

Considera que los problemas son el trabajo, el afecto, las relaciones sociales, etc.

Donde:

- YO: es la actividad consciente que tiene leyes fundamentales en su accionar y es el raciocinio o capacidad de razonar, pero se encuentra condicionado por los problemas y las estructuras inconscientes. El YO consciente brinda las soluciones frente a estos problemas.
- ELLO: Es una actividad inconsciente interna que obedece en general al instinto, proviene de la herencia, la experiencia adquirida por uno mismo.
- SUPERYO: Es una actividad inconsciente externa, que está condicionada por los prejuicios, que son adquiridos (religiosos, económicos, políticos, opinión pública, etc.)

Adler dice que el Yo tiene leyes fundamentales en su accionar: el sentimiento de inferioridad que convive con los deseos de superación, éstas son necesidades contradictorias y representan la humildad y la ambición. Se produce un equilibrio inestable. El hombre tiende al equilibrio, si el sentimiento de inferioridad es mayor al de superioridad se puede caer en la humillación, en el caso contrario, se cae en la soberbia. La humildad y la ambición no son perjudiciales, pero los casos extremos sí lo son.

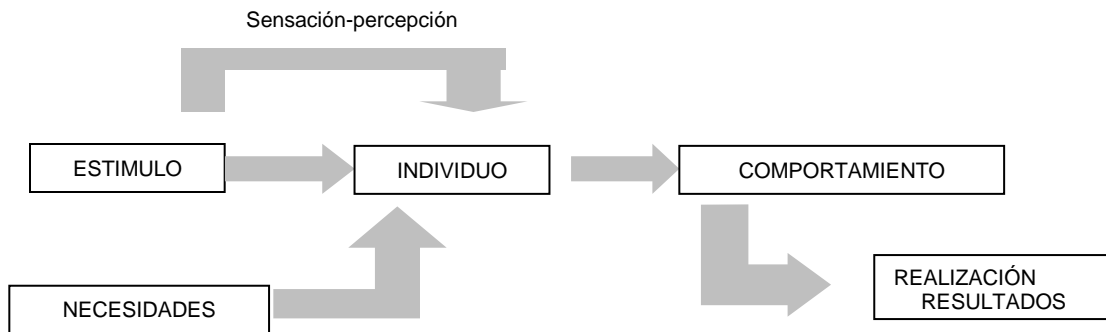
Los problemas fundamentales provocan soluciones, que varían de tres formas:

- a. **El egoísmo:** se origina en los complejos y los determina también. Künkel y Adler hablan de los complejos de inferioridad y superioridad, que son una salida egoísta a los problemas:
 - Complejo de Inferioridad
 - **Cenicienta:** es una persona dócil, son obreros modelo.

- **Tarugo o tortuga:** se siente el mártir, busca el fracaso de los demás. Les hecha la culpa a los otros.
 - Complejo de Superioridad
 - **Estrella:** se creen importantes, vedettes, creen que siempre tienen la razón.
 - **César o Nerón:** desean dominar, avasallar consideran que “el fin justifica los medios”
- b. **Comunidad:** son las personas que se interesan más en los problemas de los demás que en los propios. “dar la vida por los demás”.
- c. **Yo = Nosotros:** es la solución más equilibrada. es el “ama a tu prójimo como a ti mismo”.

EL PAR ESTIMULO RESPUESTA

El par estímulo respuesta es el eje fundamental alrededor del cual gira la teoría conductista de la motivación.



El estímulo condiciona la respuesta, el comportamiento es la respuesta al estímulo. Tanto los mecanismos biológicos como el medio constituyen la “situación”, de modo que el Estímulo sumado a la Situación produce la Respuesta.

Desde ese punto de vista podríamos decir que el Comportamiento es el conjunto de respuestas o reacciones del individuo a los estímulos que recibe del medio, ahora bien, se puede considerar como estímulo a todo lo que rodea al hombre y puede actuar sobre él. En la organización, constituyen estímulos la propia organización, el trabajo en sí (con su rutina o variedad), el ambiente en el que trabaja (luz, temperatura, ventilación, ruidos, comodidad, etc.) el mando, los compañeros de trabajo, etc.

Los estímulos no siempre despiertan las mismas respuestas, inclusive en una misma persona, esto se debe a que el hombre tiene sensaciones y percepciones distintas de un mismo hecho. No siempre la sensación es percibida con la misma velocidad, pues el hombre tiende a adaptarse al ambiente en el que vive. Actuando sobre los estímulos lograremos respuestas, el problema es lograr el estímulo que genera una determinada respuesta o

conducta. Otros estímulos que actúan sobre el hombre son sus necesidades. Estas últimas pueden ser:

1. Fisiológicas: comer, vestirse, etc. La organización debe cubrirlas para evitar acciones irracionales por parte de sus obreros (robar para comer, etc.)
2. Psicosociales: sobresalir, necesidad de afecto, etc.

SITUACIONES PROBLEMÁTICAS.

La fuente más importante de frustraciones es el conflicto psicológico, fuera de las situaciones en que obstáculos externos se oponen a la concreción de las metas.

Cuando se presentan dos o más estímulos al mismo tiempo o cuando uno tiene valencia positiva y negativa a la vez, se presentan los conflictos.

En una situación de conflicto somos incapaces de encontrar la solución a un problema que se nos presenta, porque hay tendencias diversas.

Los tipos de conflictos psicológicos son:

1. De necesidades: están jerarquizadas, pero tienden a direcciones diferentes
2. De normas sociales: existe influencia de normas diversas. En oposición aparece la conciencia, para evitar estos conflictos se utiliza la formación y la educación que sirven como base preventiva (escala de valores ajustados).

Los conflictos en general pueden ser:

1. Atracción - Atracción: dos empleos ofrecidos. Es fácil de resolver.
2. Evasión - Evasión: dejar un empleo y no tener otro, es más difícil.
3. Atracción Evasión: ver partido de fútbol Vs. estudiar para un examen.

La conducta está basada en los siguientes supuestos.

1. La conducta es funcional, es decir, toda conducta tiene la finalidad de resolver tensiones.
2. la conducta sólo puede ser comprendida dentro del contexto o situación total.
3. La conducta siempre implica conflicto (en el sentido que significa optar)
4. Todo organismo vivo tiende a preservar un estado de máxima integración.

Generalmente el hombre está en equilibrio dinámico (no es total, ni definitivo) El organismo tiende a mantener equilibrio, y las modificaciones que en él se producen constituyen la conducta del organismo.

La tensión no es la causa de la conducta, sino un fenómeno que deriva de la estructura de una situación determinada. La finalidad de la conducta no es la de eliminar toda tensión, sino la de mantener ésta en un nivel óptimo de la personalidad, se alcanza con un grado óptimo de ansiedad y no con su ausencia total.

Nunca se recupera totalmente el estado de organización y de equilibrio anterior, sino que van apareciendo nuevas formas de reacción de modo que se convierte en un aprendizaje.

Gran parte de las actividades del hombre consisten en seguir procedimientos aprendidos y rutinas para alcanzar las metas a las cuales lo impulsan las tendencias. Muchos trabajos se pueden realizar sin la necesidad de tomar decisiones ni de descubrir nuevos procedimientos.

Si las situaciones permanecen invariables, el hombre puede conseguir sus objetivos poniendo en práctica sus conductas ya aprendidas. No hay problemas. El problema nace cuando se interrumpe en el camino que conduce a la meta, un obstáculo o barrera y no conoce el individuo el modo de hacer frente a la nueva situación o actividad.

Las posibles y múltiples conductas que el individuo usa para pasar esa barrera pueden ser diferenciadas en dos grupos: conductas **adaptadas e inadaptadas**.

Un leñador explorando en un bosque nos puede servir de ejemplo. Si encuentra un obstáculo en su camino puede:

Conductas de Adaptación:

1. Emplear un ataque directo, quitar el obstáculo o pasar a través de él.
2. Realizar una conducta substitutiva de valor positivo:
 - Cambiando el camino (usando un camino permitido)

Cambiando la meta (aceptando otra de valor positivo) Hachar la zona desconocida.

Conductas Inadaptadas:

3. Realizar una conducta substitutiva de valor negativo:
 - Cambiando el camino (usando un camino prohibido)
 - Cambiando la meta (aceptando otra de valor negativo) Decidirse a la contemplación.
4. Realizar conductas de frustración (sentirse fracasado, impotente) volver a su casa sin explorar más y manifestar con variados síntomas su tensión.

Conductas de Adaptación:

Son reacciones maduras y saludables a la situación - problema. Se caracterizan por la flexibilidad en el pensamiento y la acción.

- a) Acción directa: se da cuando por medio de un ataque persistente a la fuente del problema se logra hacerla desaparecer. Si dicha fuente no sólo desaparece, sino que llega a convertirse en fuente de fuerza, se habla de sobre compensación. Demóstenes trabajó con tanta fuerza para vencer su tartamudeo, que llegó a ser un gran orador.
- b) Conductas de sustitución de valor positivo: dado que no siempre es posible el ataque directo a la barrera - obstáculo, se dan éstas conductas substitutivas positivas. Ej. un jorobado no puede caminar bien, pero puede ser una eminencia, o la chica fea puede ser muy simpática.

Conductas de Inadaptación:

Son reacciones inmaduras y no saludables a la situación del problema. Se caracterizan por la rigidez en el pensamiento y en la acción. Tenemos:

- c) Conductas de sustitución de valor negativo: a veces las conductas de sustitución suelen ser negativas. Pueden ser: de caminos o de metas. El estudiante frente a un examen en vez de estudiar prefiere hacer un machete.
- d) Conductas de frustración: las presiones, los fracasos y la incapacidad para resolver una situación, producen frustración. Una persona frustrada está sometida a una tensión emocional que bloquea su acción positiva y se traduce en varios síntomas que serán analizados más adelante.

Ejemplo: un trabajador que realiza un empleo desagradable. Puede:

- Ataque directo:
 - a) Estudiar los equipos con que trabaja a fin de encontrar zonas de interés en su trabajo, tratando de mejorarlos.
 - b) Estudiar los métodos de trabajos con la misma finalidad (idea).
 - c) Estudiar y comprender las interpelaciones de su equipo con la finalidad de mejorarlas.
- Actos sustitutos de valor positivo:
 - a) Obtener o buscar cambio de trabajo en la empresa
 - b) Obtener o buscar cambio de trabajo en otra empresa
 - c) compensar la insatisfacción con actividad fuera del trabajo.
- Actos substitutivos negativos:
 - a) Criticar al jefe, al gerente, a los compañeros o a la empresa.
 - b) Fingir enfermedad.
- Actos de frustración:
 - a) Crítica despiadada, sabotaje, no cooperación.
 - b) enfermarse como resultado de la inadaptación
 - c) desear la muerte y desentenderse de todos los problemas
 - d) sumergirse en algún culto esotérico o filosofía hindú u otras.
 - e) Aislarse y abstenerse de todo intento de cambiar la situación.

OBSTÁCULOS

Así como el obstáculo puede enseñar nuevos caminos al leñador, todo obstáculo en la vida del hombre puede posibilitar a éste nuevas formas de adaptación que involucren nuevos hábitos mentales y nuevos impulsos para la acción.

En alguna medida se dice que nos desarrollamos y evolucionamos y aprendemos gracias a los obstáculos que nos pone la vida.

El hombre encuentra barreras al momento de cumplir sus objetivos. Esas barreras pueden ser:

a) Obstáculos externos: entre ellos:

- Materiales: dinero, una pared. ausencias
- Biológicos: carencia física, como ser gorda, incapacidades, etc.
- Situaciones sociales: la sociedad que condena el divorcio, a las madres solteras, la censura, etc.

b) Internos o Psicológicos:

10. Propiamente dichas: Son necesidades contradictorias y simultáneas. Por Ej. ganar mucho pero trabajar poco.

- Normas Sociales: condena del divorcio, hijo de madre soltera.

MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA

Una vez superado un obstáculo, van apareciendo nuevas formas de reacción de modo que se produce el aprendizaje. Las bases de transformación de la conducta son:

1. Tendencias que dirigen el comportamiento (elementales o adquiridos, innatas o no).
2. Imposiciones de la situación (obstáculos sociales o modelos culturales de conducta)
3. Operaciones ya existentes (instintivas o adquiridas)
4. Variable personalidad ya formada

La dirección de la organización debe saber que gran parte de la conducta del hombre es aprendido, Así la dirección debe describir primero en términos específicos el tipo de comportamiento que desea (por Ej. alta productividad, alta calidad, etc. pero además debería incluirse la condición necesaria para obtener ese comportamiento. Cualquier comportamiento que no es premiado tiende a desaparecer.

Debe evitarse el reforzamiento a través del castigo, ya que éste es un estímulo negativo que provoca la ira de las personas, hostilidad, agresión y rebeldía. Además, la conducta condicionado a través del castigo tiende a durar muy poco tiempo y también produce comportamientos que frustran el deseo del

directivo, por ejemplo, produciendo el mínimo o trabajando sólo cuando se los controla.

Para obtener conductas adecuadas de manera positiva, es importante asignar premios o reconocimiento tan pronto se ha realizado la acción que nosotros deseamos que se realice, de manera que el empleado vea la interrelación de acción y premio. Pueden haber:

1. Reforzamiento continuo tan pronto ocurre la acción
2. Reforzamiento en tiempos predeterminados (por Ej. cada mañana el jefe dice: "Uds. hacen muy bien su trabajo" o "este es el mejor sector de la organización".
3. Reforzamiento en intervalos variables.
4. Reforzamiento en un tiempo variable, por ejemplo, otorgar premios luego de llegar a un objetivo determinado.

Cuando hay un tipo reconocimiento asegurado, éste tiende a reducir su valor en el tiempo, por lo que se deben utilizar sistemas de reconocimientos distintos que permitan mantener el nivel de producción esperada.

FRUSTRACIONES

Cuando la conducta alcanza los fines propuestos decimos que la conducta es satisfactoria. El hombre se encuentra satisfecho consigo mismo e integrado y adaptado al ambiente que lo rodea. Pero no siempre consigue los fines que se propone, muchas veces hay barreras que se interponen, y el hombre puede intentar distintos comportamientos a fin de lograr la meta, y aún así no conseguirla, esta imposibilidad crea una fuerte tensión emocional y una incapacidad para escapar de la situación en que se encuentra, todo ello le provoca frustración, su conducta ya no persigue un fin útil y puede convertirse en absurda e insensata.

Por Ej. un empleado que no consigue una promoción puede reaccionar con censura, crítica destructiva hacia la empresa, jefes, compañeros y a veces hasta agresión a otros.

La frustración puede ser de distintos grados de intensidad, esto depende de muchos factores, principalmente del carácter y el temperamento de la persona. Hay personas tolerantes que soportan la frustración al no dar demasiada importancia al obstáculo y resuelve el problema de otra manera válida, en cambio otras frustradas principalmente por dificultades en su hogar descargan su cólera sobre una persona de su oficina completamente ajena al problema. (O viceversa).

CAUSAS DE LA FRUSTRACIÓN:

Los factores más frecuentes son:

1. **Obstáculos:** pueden ser obstáculos físicos, sociales o morales. La falta de dinero que impide casarse o comprar una casa o un coche, el compañero que se interpone en la carrera profesional y ocupa el puesto deseado, etc.
2. **Deficiencias:** pueden ser objetivas o subjetivas. Cuando existe una carencia objetiva (vista, oído, piernas, manos) se da una deficiencia que produce una frustración. Cuando un individuo tiene un nivel de aspiraciones elevado nunca está contento, porque siempre cree que le falta algo que se merece en justicia.
3. **Conflictos:** pueden ser de tres clases:
 - Entre incentivos de valor positivo: Ej. dos empleos atractivos pero incompatibles, se presenta una indecisión que aumenta proporcionalmente a la importancia de los incentivos.
 - Entre incentivos de valor negativo la presencia de alternativas inaceptables provoca como primera solución, el deseo de huir de ambas. Si esto no es posible, la tensión crece. Por ejemplo, el traslado obligatorio de puesto de trabajo a otro con posibilidad de elegir varios, pero todos desagradables.
 - Entre incentivos de valor mixto: se provocan por la presencia de un incentivo con valores de signo contrario. Ej. un empleo muy bien retribuido pero muy peligroso o desagradable.

Desde lejos, los aspectos negativos del incentivo, apenas se perciben y sólo se ve la parte agradable, luego, al acercarse al incentivo la percepción del aspecto agradable crece muy poco en comparación del incremento del desagradable.

EFFECTOS DE LA FRUSTRACIÓN

Aparte de las necesidades básicas, otra fuente de frustración es la OCUPACIÓN, es preciso que haya armonía y compatibilidad entre el individuo y la naturaleza de su trabajo, esta armonía es posible cuando el individuo es eficiente cuando posee las aptitudes y la vocación necesarias para su trabajo, siente satisfacción en él, y esto repercute en el grupo al que pertenece.

Si falla cualquiera de esas condiciones se produce el desajuste del hombre con su trabajo y el efecto es la frustración, que perturba su carácter (atribuye a otros su fracaso, al jefe, compañeros, etc.) haciéndolo inseguro, esto repercute en su salud mental y física , surgen la envidia, los celos , el rencor el auto menosprecio, etc.

Otros efectos de la frustración son las “enfermedades laborales”, los accidentes, ausentismo, baja calidad y cantidad de producción.

Los problemas económicos, los buenos ambientes de trabajo, la reducción horaria, vacaciones pagas, etc. ya no son suficientes, sino que también hay un ansia por RESPETO Y RECONOCIMIENTO como seres humanos y trabajadores. Ya no es importante sólo presentar una planilla, sino

hacerla mucho más vistosa y organizada, por el simple hecho de ser “perfecta”. Es necesario que sean consideradas sus necesidades internas, pues se rige por valores espirituales. Cuando un director actúa con absoluta “superioridad” sin escuchar a sus empleados y sin participarles sus ideas y los problemas de la organización, surgen los sentimientos de rencor. Es mejor tratar los problemas de la organización en concordancia y escuchando a todos a fin de obtener el mejor comportamiento de los individuos.

Los factores producen efectos perturbadores que tienden a desorganizarse y hacerse agresiva, a menos que la cuestión se resuelva satisfactoriamente mediante una de las dos soluciones siguientes:

1. Mediante la solución racional de las dificultades. El hombre analiza y razona las dificultades, racionaliza su fracaso y acumula como una experiencia más en su vida que quizás le impida fracasar de nuevo en otra oportunidad. Esta racionalización puede ser una simple justificación o disculpa ante uno mismo de la propia conducta, con razones o motivos que no son los que impulsaron el comportamiento. Ej. el empleado que ha fracasado en sus fines de ascender, lo justifica diciendo “después de todo me he librado de una buena, porque no aguanto al jefe que me iba a tocar y encima con más responsabilidades y casi el mismo sueldo”.
2. Mediante la renuncia al incentivo inalcanzable, en aras de un valor superior. A veces el hombre ante su fracaso renuncia a los fines más o menos de valor superior. Sublima su fracaso y centra su conducta a otros fines más elevados, generalmente ideas religiosas, políticas sociales, morales, etc. Ej. el hombre que ante su fracaso renuncia a ellos e ingresa a una comunidad religiosa para dedicar su vida a ideales más elevados.

Ambas soluciones son poco corrientes y se dan cuando la frustración no es muy fuerte, o cuando el individuo posee una madurez espiritual grande, tiene una gran capacidad de tolerancia a la frustración.

Los efectos negativos de la frustración son más fuertes cuanto más fuerte o prolongada es ésta y cuanto más inestable es el hombre. El grado de tolerancia a la frustración varía mucho de una persona a otra, y tiene una gran importancia en la vida profesional, sobre todo de los altos cargos.

Cuando en una organización se produce una conducta ilógica o de agresividad no hay que dejarse engañar. El descontento originado por una causa A puede manifestarse en forma de protesta contra una supuesta causa B.

Las personas frustradas actúan de un modo absurdo o insensato. Mientras no analicemos el problema que origina el descontento en su raíz, la gente siempre encontrará pretextos para protestar o criticar, y de nada servirá demostrar que no tiene razón.

Las modalidades de conducta que la frustración puede originar son:

1. Agresiones: donde se detecte agresividad, es probable que exista una frustración previa. Cuando se frustra a un individuo o a un grupo, hay que esperar una agresión posterior.

Estas agresiones tienden a ser destructivas y pueden ser dirigidas hacia sí mismo o hacia terceros ya sean éstos el agente de la frustración, un chivo emisario o un objeto. En los casos en que la frustración es muy grande y se vuelve contra sí mismo, se puede llegar al suicidio. Su "Yo" real le resulta al individuo tan desagradable comparado con su "Yo" ideal, que no puede superarlo, es un obstáculo en su camino a la gloria y no hay otro recurso que eliminarlo.

En los adultos, en general la educación ha inhibido en su mayor parte el ataque físico de modo que persiste en general la agresión de palabras. También puede ser encubierta, cuando se ataca la credibilidad o reputación de otra persona.

Las agresiones se presentan de las siguientes maneras:

- Agresiones físicas directas
 - Agresiones físicas desplazadas
 - Agresiones verbales (crítica destructiva), directas y desplazadas.
 - Agresiones internas (complejos de culpabilidad, inferioridad, depresiones, apatías).
 - Insolidaridad social(cinismo).
2. Conducta desorganizada: alcoholismo, juego, sexualidad, etc.
 3. Rigidez, Obsesiones, Prejuicios: reducción de la individualidad ajena a un tipo fácilmente atacable. (intolerancia)
 4. Proyección: Se proyectan los propios defectos sobre los demás.
 5. Represión: eliminación de los conflictos apartándolos de la conciencia.
 6. Compensaciones: sustituir un motivo frustrado por otro alcanzable
 7. Racionalizaciones: justificar acciones inaceptables. atribuyéndolos a motivos aceptables. Ej. Mi jefe me cambió de puesto de trabajo porque le soy antipático.
 8. Fantasías: sustituir la vida real por triunfos imaginarios
 9. Resignación, Apatía: es el fruto de una frustración prolongada. Puede ser temporal o permanente. El hombre tiende a refugiarse en la inacción y el desinterés, un estado general de "abandono". Este comportamiento suele observarse en los ancianos, en personas que han quedado cesantes y buscan un trabajo y que al fin se resignan y llevan una vida casi vegetativa. Se observa también en los jubilados con una magra pensión que tarda en llegar y enferman de aburrimiento porque no encuentran una ocupación.

10. Regresión: retroceder a formas primitivas o infantiles de comportamiento. Ante las dificultades que se le presentan abandona el trabajo o cambia continuamente de profesión. Por Ej. el hombre que al comprobar que no funciona su teléfono, lo golpea, como un niño que rompe el juguete porque no logra hacerlo funcionar. Generalmente a éstas personas les falta el sentido crítico, siguen al líder sin realizar mayores análisis, así por Ej. es un signo de regresión el afán de destrucción de los hombres. de huelga o en una marcha. También los empleados públicos que atienden al público de mala gana, sin pensar que para eso les pagan.
11. Fijación: es la tendencia a continuar repetitivamente una clase de actividad que ha demostrado su ineficacia. Por Ej. en un edificio en llamas la persona persiste en abrirse paso hacia las salidas aún cuando estén cerradas. Generalmente estas personas no se adaptan a las nuevas formas de trabajo, aunque se les demuestre que son mejores a las anteriores.
12. Ansiedad y Fobias: miedos vagos o difusos.
13. Evasión: La persona se aleja del objeto frustrante. Puede ser:
 - Evasión total: deja el empleo y busca otro. Se produce la rotación. Si hay elevada tasa de rotación, se ^ los costos por la nueva selección y hay problemas de propaganda negativa del que se va.
 - Evasión parcial:
 - Física: ausentismo llegadas tardes.
 - Psíquica: ensoñación, diversión, etc. Se dedica a soñar despierto y no a trabajar.

Todas esas formas de conducta suelen reducirse a tres tipos:

- a) Comportamiento y actitudes **paranoides**, caracterizadas por agresividad excesiva, complejo de superioridad, suspicacia e intolerancia.
- b) Comportamiento y actitudes de **extraversión neurótica**, caracterizadas por egocentrismo excesivo, insolidaridad, cinismo.
- c) Comportamiento y actitudes de **introversión neurótica**, caracterizadas por aislamiento, depresión, complejos de inferioridad y obsesiones.

En general todos estos tipos de comportamiento son exageraciones de tendencias que tenemos. Así la reacción más probable ante la frustración será la exageración caricaturesca del perfil tipológico de cada persona. El paranoide estallará o se hará más suspicaz que nunca, el extravertido se despreocupará totalmente del trabajo y tratará de engañar a la organización, el introvertido se deprimirá.

En definitiva, la frustración origina comportamientos inadecuados, de los cuales hemos mencionado sólo los más importantes, por lo que debemos tratar

de evitarlos. Si no se puede evitarlos, conviene tener en cuenta que las frustraciones perturban las conductas de muchas maneras y que esas anomalías no se arreglan con discusiones más o menos lógicas ni con sermones, sino buscando las causas del trastorno y poniendo a las personas en situación de querer ser razonables.

COMO COMBATIR LA FRUSTRACIÓN

Existen varios métodos, algunos no necesitan elaboración propia. Pero no se debe depender de un solo método o remedio, y aprovechar otros. Debe seleccionarse el mejor método para cada problema, según las necesidades de cada individuo.

Los métodos más recomendables son los siguientes:

1. El punto de vista constructivo: no reacciona a la conducta hostil con las mismas armas. Si devolvemos golpe por golpe, empeoramos la situación. Si pasamos por alto la acción y consideramos el hecho como natural, mejoraremos la situación.
Debemos considerar los hechos seriamente y tratar de no ponernos de mal humor. Considerar que la persona frustrada necesita ayuda, ésta actitud no debe ser considerada por nuestra parte como generosidad sino como un acto útil que puede ayudarnos a resolver el problema
2. La corrección de la situación: El procedimiento más conveniente para combatir la frustración es corregir o hacer desaparecer la situación que produjo tal conducta.
Ej. los niños antisociales se curan creando situaciones que les proporcionen la experiencia de ser aceptados como miembros del club. El rechazo por parte de los padres es una causa común de frustración en los niños y el consejo u amor de los padres es el mejor modo de curarlos.
En las cárceles, donde se produce la frustración fundamental, se crea una situación de trabajo que provoque una conducta cooperadora y leal en las personas.
Este remedio no es siempre fácil y a veces es imposible de poner en práctica. Una persona frustrada suele ser ofensiva y es más natural y lógico querer castigarla o sancionarla por su conducta, que aceptarla. Por otra parte, la aceptación puede ser interpretada por los demás como un signo de debilidad.
3. Catarsis: Es el alivio que experimenta la persona frustrada con la mera expresión de su frustración. Es el modo en que manifiesta su hostilidad. Cuando el hombre ha vencido las dificultades y ha descargado en una u otra forma la energía acumulada experimenta un sentimiento de alivio y satisfacción, en cambio si no ha logrado superar el obstáculo, la energía sigue acumulándose y experimenta sentimientos de odio, cólera mezclado

con temor y angustia, sobre todo si hay una verdadera amenaza a su integridad física o mental.

Consiste en crear una situación en la que el frustrado se sienta libre para sacar al exterior sus sentimientos reprimidos. Por Ej. escribir una carta, y luego no enviarla.

Dado que la expresión de la frustración ofende, o puede molestar a otras personas, se suelen perder los beneficios de éste método. Hay empresas que realizan catarsis grupales, para problemas comunes, en las que el supervisor acepta las quejas sin rebatirlas ni explicar la posición de la empresa y sin juzgar nada de lo que se diga contra cualquier miembro. Algunos tienen buzones de sugerencias, e incluso hay salas en las que pueden romper objetos, o bolsas de boxeo para desfogarse.

Los consejeros personales que comprenden la emoción que está detrás de tales ataques proporcionan ocasiones para una agresión inofensiva, si los supervisores logran que los critiquen a ellos mismos ayudarán a una mejor adaptación. La catarsis a través de la expresión verbal tiene muchas aplicaciones al trabajo, la descarga de emoción a través del llanto tiene un efecto similar.

4. Psicodrama: es un método en que se representan situaciones de conflicto bajo la dirección de una persona. Ha sido muy usado para fomentar ideas sobre los sentimientos y actitudes propios y de los demás.

Se crea una situación imaginaria en la que diversas personas frustradas se sitúan en los puestos de los demás. la situación es representada por cada participante actuando según el papel que se le ha asignado.

5. Consejo psicológico: Cuando las frustraciones sin resolver se repiten con frecuencia en la vida de una persona, los sentimientos engendrados por ellas continúan actuando y se reflejan prácticamente en todas sus relaciones con los demás.

Estas circunstancias pueden atenuarse con la expresión, pero para obtener un resultado duradero hay que recurrir a consejo psicológico.

El mejor método para combatir la frustración es evitar que ésta se produzca.

SÍNTOMAS DE FRUSTRACIÓN Y APLICACIÓN EN LA INDUSTRIA.

SÍNTOMA	EMPLEADOS	DIRECTIVOS
Agresividad	Críticas excesivas a la dirección	Rigidez disciplinaria
	Quejas frecuentes	Ataque a la legislación Social
	Averías y desperdicios	Oposición a la organización
	Unión a grupos sindic. belicosos	de la mano de obra
	Accidentes	Búsqueda de culpables
Regresión	Pérdida de control emocional	No delegación de autoridad
	Carencia de responsabilidad	No delegac. de responsabilidad

	Temor irrazonable	Hipersensibilidad
	Tendencia al rumor	Generalizaciones amplias e irrazonables
		Confianza en fórmulas mágicas
Fijación	Resistencia al cambio	Resistencia al cambio
Resignación	Descreimiento	Descreimiento

UNIDAD III **GRUPOS Y ORGANIZACIONES**

NOCIONES GENERALES. TIPOS DE GRUPOS.

GRUPOS

"El grupo es un conjunto de dos o más individuos interdependientes e interactivos que buscan alcanzar objetivos comunes". Cabe destacar que no existe una definición de grupo universalmente aceptada ya que para definir un grupo deben tomarse en cuenta sus características específicas o una perspectiva de la función del grupo. Por estar esta investigación enmarcada dentro de la "Psicología de las organizaciones", tomaremos en cuenta las definiciones que consideramos adecuado conocer.

El grupo en función a la Organización.

"El grupo es una unidad social que consiste en un número de individuos que desempeñan un papel y tienen relaciones de estatus entre sí, y que poseen un conjunto de valores o normas propias que regulan su conducta, al menos en cuestiones que son de consecuencia para el grupo".

El grupo en función de la Interacción.

"Entendemos como grupo cierto número de personas que se comunican entre sí, a menudo durante cierto periodo de tiempo, y cuyo número es suficientemente reducido para que cada persona se pueda comunicar con todas las demás, no por mediación de terceros, sino cara a cara".

TIPOS DE GRUPO.

Una organización se rige por requisitos técnicos que surgen de sus metas declaradas. El logro de estas metas exige que se lleven a cabo ciertas tareas y que se asignen empleados que las realicen. Por consiguiente, la mayoría de los empleados integran algún grupo con base en sus posiciones dentro de la organización, los grupos formales. Además siempre que los individuos se asocian de manera más o menos continua, se tienden a formar grupos cuyas actividades o intereses pueden diferir de las que requiera la organización; estos son los grupos informales. Tanto los grupos formales como los informales presentan las mismas características generales.

Grupos Formales.

Son grupos que se crean por decisión gerencial para alcanzar las metas declaradas de la organización. Las demandas y procesos de la organización conducen a la formación de dos tipos de grupos formales.

Grupo de Mando.

Está compuesto por los subordinados que están directamente bajo las ordenes de un supervisor asignado.

Ejemplo: Los supervisores de los diferentes departamentos conforman el grupo de mando en el organigrama.

Grupo de Trabajo.

Es el que se compone de empleados que trabajan juntos para completar cierta tarea o proyecto en particular asignados por un supervisor inmediato.

Grupos Informales.

Agrupaciones naturales de personas que ocurren en la situación laboral y surgen como respuesta a necesidades sociales propias. Son grupos que no surgen a raíz de un diseño calculado sino que evolucionan naturalmente.

Grupos por Interés.

Formados por individuos que tal vez no pertenezcan al mismo grupo de mando o trabajo, que pueden afiliarse para lograr algún objetivo mutuo. Dichos objetivos no se asocian con los de la organización, pero son específicos para cada grupo.

Grupos por Amistad.

Grupos se forman porque los integrantes tienen algo en común, como la edad, las creencias políticas, o por su ascendencia étnica, los grupos por amistad extienden frecuentemente su interacción y su comunicación a actividades fuera del trabajo.

CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES DE LOS GRUPOS. MULTITUD

CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS:

1) **EXISTENCIA DE NORMAS** : hay un factor vinculante . Las normas son definidas por el mismo grupo.

Ese factor vinculante define el grupo: El interés del grupo debe responder al interés individual: deben tener un fin común. Ej.: la gente que pasea en la plaza no es un grupo pues no hay factor vinculante. Nuestro curso es un grupo formal, el factor depende de hechos objetivos (nos junta el curso). Un grupo informal sería el de quienes vuelven juntos a su casa.

2) El ROL: es el papel de cada integrante del grupo dentro de éste. Algunos roles están ya definidos. Otros se definen por la interacción entre los miembros del grupo: el rol de uno depende de los demás, esto implica que el rol es un rasgo estrictamente personal, por Ej.: el líder, el belicoso, el pacificador, el informante, el chivo emisario, el guardián de normas, etc.

Los roles en general no se organizan, se dan por la acción interpersonal de cada uno.

3) OBJETIVOS O FINES: no se concibe el grupo sin ellos. Dentro del grupo se tiende a su vez a la especialización, a formar subgrupos o grupos selectos. En el ámbito material los fines pueden consistir en una justa retribución, la seguridad en el empleo, la conservación de la salud, la satisfacción en el trabajo, etc. En el orden moral los fines pueden ser la autoestima, la consideración de los superiores jerárquicos y de los compañeros de labor, etc.

4) TENSIONES: el grupo tiene tensiones que provocan conflictos. Se producen de modo que hay dos fuerzas: una que tiende a la cohesión y otra que tiende a la disgregación. Las tensiones no suelen ser factores de disolución, salvo que se agraven. La resolución de las tensiones llega por lo común por la vía irracional de solucionar los problemas. La resolución positiva es el discutir la razón de la tensión.

Los grupos tienen la tendencia hacia la cohesión, más que a la disgregación, pues las tensiones se resuelven por la vía negativa y no se va a la razón fundamental del problema. La resolución final de la tensión es cumplir el objetivo. Una vez satisfecho el grupo se dispersa. Cuando no se obtiene el fin, el grupo busca una descarga (chivo expiatorio).

5) VOLUNTAD es imprescindible la existencia de que todos y cada uno de los miembros del grupo se propongan lograr los fines u objetivos en forma organizada. Es por ello que en general surge una autoridad que marca las instrucciones para darle unidad y consistencia al grupo. Esta autoridad es el poder moral y material que impone sus decisiones y la que dicta las leyes y normas.

Una de las normas más difíciles del grupo es la de ingreso. Ej. en la carrera militar.

Existen dos fuerzas que mantienen la unidad grupal: una endógena que actúa desde el interior mismo del grupo de carácter emocional, y una exógena que actúa desde el exterior y que forma el ambiente circundante.

En Hawthorne se analizaron las relaciones en las organizaciones, de allí se concluyeron que las características de las relaciones humanas son:

1) Naturalidad (espontaneidad)

- 2) Interacción (influencia mutua)
- 3) Empatía (ponerse en el lugar del otro)
- 4) Solidaridad: mutua dependencia entre las partes del organismo social y sus influencias recíprocas, éstas pueden ser físicas, geográficas, biológicas, psicológicas, intelectuales, etc.
- 5) Orientación democrática.
- 6) Jefatura Natural
- 7) Cohesión y unidad.

El grupo se desarrolla en distintas áreas, tales como la familiar, la privada (por puro placer), la social, la religiosa, la política, la profesional, y la económica.

Una persona puede pertenecer a varios grupos. El grupo más formal constituye una organización. (El tema allí crece en complejidad).

MULTITUD

Multitud = Masa = gran número de personas

Masa popular = Pueblo = Plebe

La masa no es nada más que una multitud de individuos, pero desordenada y desarticulada. Se trata de un montón de personas agrupadas accidentalmente.

Se caracteriza por ser:

- a.- Reunión temporaria
- b.- Atención común
- c.- Mismo centro de interés

3. DINÁMICA DE GRUPOS. ROLES. NORMAS. OBJETIVOS. TENSIONES

DINÁMICA DE GRUPOS

INTRODUCCIÓN:

El hombre no vive solo, sino reunido y asociado con otros muchos hombres, transcurre la mayor parte de su vida familiar, social y profesional como parte integrante de grupos, por los cuales se deja llevar y guiar sin darse cuenta de la influencia que en él ejercen.

Tanto es así, que el hombre no trabaja solo, sino integrado dentro de un grupo humano y formando parte de él. Su comportamiento y eficacia dependerán, por lo tanto, de su adaptación a ese grupo, y sus satisfacciones e insatisfacciones más profundas son producto de sus contactos personales con los demás miembros del grupo.

Toda empresa es un grupo humano de trabajo. No se la puede considerar como una suma de individuos asociados, sino como un conjunto de

trabajadores integrados en grupos diversos. (secciones, talleres, departamentos, niveles, etc.)

Una de las características fundamentales del grupo es su dinamismo, aunque existe otro aspecto diferente estático. Este último se refiere al nombre del grupo, a su estructura, y constitución, así como a las finalidades y propósitos que persigue. En lo que ha estructura funcional se refiere, cada individuo ocupa un puesto determinado y cada puesto supone una función especializada y un cierto prestigio en el grupo, así en un grupo se encuentran personas que cumplen con funciones de líder, gracioso, sabelotodo, víctima, (chivo expiatorio), matón, censor, saboteador, etc.

ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA

- **Mando:** En el grupo espontáneo, el jefe no es elegido ni impuesto desde el exterior, surge espontáneamente, para cubrir un vacío natural al momento de tomar una decisión. La función primaria del jefe es decidir en nombre del grupo.
La característica de todo mando es la autoridad. Dicha autoridad es el margen de confianza que el grupo concede al jefe para decidir en su nombre, en el momento en que no cuente con esa confianza su puesto es absorbido por otro, o bien el grupo se disuelve.
- **Ideas y actitudes:** Son ideas y creencias comunes que tienden a imponer a todos sus miembros, y más aún el grupo tiene actitudes comunes. Muchas veces las ideas colectivas de un grupo tienen escasa relación con la realidad objetiva, pero son significativas respecto a las actitudes y por lo tanto a las preocupaciones del grupo.
- **Usos y costumbres:** Cada grupo tiene sus propios usos y costumbres compartidos por todos los miembros y que incluso llegar a caracterizarlos externamente (utilización de determinadas prendas de vestir, formas de peinado, etc.)
- **Normas Sociales:** el grupo sanciona positivamente o negativamente ciertos actos y tiende con ello a imponer a sus miembros ciertas normas de conducta a las que concede valor moral.
- **Actividad:** Para realizar sus fines el grupo tiende a vencerla resistencia que le ofrece el exterior y a imponerse a él. Todo cambio de situación externa representa una amenaza para el grupo, el más importante es la existencia de otros grupos. Colaborando o luchando contra ellos es como el grupo toma conciencia de su unidad y de su fuerza.
- **Fines:** Todo grupo tiene fines, que consisten en la satisfacción de sus miembros: la seguridad, el interés, el prestigio, etc. Además, el hombre se incorpora a un grupo porque considera que adquiere cierto prestigio por pertenecer al mismo.

El grupo tiene movimiento, se transforma y cambia continuamente, ya sea en sus directivas, o en sus miembros, el grupo crece y se fortalece gracias al dinamismo y al trabajo que realiza. Un grupo será tanto más dinámico cuanto más sea capaz de alcanzar sus objetivos y fines.

Existen fuerzas que condicionan la dinámica de los grupos, que se ejercen tanto desde el interior como desde el exterior del grupo. Esas fuerzas son las que van a imprimir la dirección y la naturaleza del grupo.

Dentro de los factores internos, los sentimientos desempeñan un lugar muy importante. Las emociones de alegría o de tristeza, de miedo o dolor, de cólera o entusiasmo, se transmiten entre los miembros pasando de un sujeto al otro. Lo que acontece con los sentimientos negativos, también sucede con los positivos. Este factor emocional tiene fundamental importancia, porque de él depende el éxito o fracaso de la labor del equipo, pues un grupo requiere un entusiasmo contagioso, para que las energías de todos y de cada uno de sus miembros se unan y se vuelquen coordinadamente a la consecución de los fines.

Entre los fenómenos más notables de la Dinámica de Grupos se encuentra la existencia de roles, la emergencia de Normas y la persecución de Objetivos Comunes. Los roles, las normas y los objetivos comunes son susceptibles de cambiar bajo el efecto de las tensiones que surgen en el seno de los grupos.

LOS ROLES

Un individuo no puede formar parte de un grupo sin tomar actitudes con relación a los otros miembros del grupo. Estos roles que el individuo juega no lo hace solamente en función a su personalidad y la situación en que se encuentra, sino también en función a las presiones que recibe del grupo.

Rol es sinónimo de papel, de máscara mediante la que adoptamos actitudes preconcebidas para encarnar un personaje diferente de la propia personalidad. El individuo no elige el papel que quiere representar en el grupo, de modo que es posible que no concuerden el papel que el individuo decidió representar con anterioridad, el papel que cree representar, el papel que los demás esperan de él, el papel que le señalan y el papel que realmente representa.

En un grupo existe una gran variedad de lugares (roles) a ocupar, de las cuales la importancia relativa de cada uno de ellos varía según los momentos, las tareas comunes y los valores del grupo.

Algunos roles están ya definidos, otros se definen por la interacción

entre los miembros del grupo. El rol de uno depende de los demás, de modo que es estrictamente personal.

Entre los roles más destacados, el de líder o jefe es el primero que aparece, y surge espontáneamente, una de sus primeras funciones es la de decidir el nombre del grupo, precisar los objetivos comunes y ejercer su influencia para el logro de los objetivos comunes.

Entre otros roles encontramos también:

Informante: es aquel que mantiene informado al grupo o al jefe sobre todo lo que acontece.

Censor: es aquel que recuerda a los otros integrantes del grupo la existencia de las normas y reclama por la falta de cumplimiento de las mismas.

Bufón: es aquel que realiza chistes en forma constante distendiendo las tensiones del grupo.

Chivo Emisario: es aquel a quien todos echan las culpas de las cosas que suceden en el grupo, aunque de hecho él no sea el responsable.

Pacificador: es aquel que intenta tranquilizar a los demás ante la aparición de un conflicto entre los integrantes del grupo.

Ideólogo: es aquel que constantemente lanza ideas sobre el modo de concretar los fines del grupo.

Saboteador: es aquel que intenta evitar la consecución de los fines.

Crítico: es aquel que busca los errores de cada acción o realización del grupo.

Gross(1968) ha identificado una lista de roles que son comúnmente asumidos en un grupo de trabajo, esta no es una lista exhaustiva, pero es bastante instructiva y nos da diversas ilustraciones acerca de roles específicos y son conductas asociadas en un grupo:

- Individuo trabajador: aquellos quienes predominantemente tratan de terminar el trabajo y obtienen un output desde el grupo.
- Individuos orientados a personas: aquellos que están preocupados por las relaciones interpersonales en el grupo y trabajan duro para mantener un buen clima social.
- Crítico: aquellos que consistentemente se oponen a la mayor parte de las propuestas: tener piel gruesa, encontrar faltas en virtualmente todo.
- Pacificador: aquellos que tratan de evitar la oposición, son entusiastas y contrapuestos de los críticos.
- Ideólogos: aquellos que son obviamente aceptados por el grupo. Estos son los que aceptan y proyectan las normas del grupo.
- Aislados: quienes habitualmente se apartan más allá de los valores y conductas aceptadas.
- Escuchas: Ellos ingresan al grupo y son aquellos que necesitan ser guiados por otros miembros, esperan ser vistos, pero no escuchados.
- Antiguos miembros: aquellos que han estado en el grupo por un largo tiempo y que conocen bien el “asunto”.
- Escaladores: individuos que comúnmente se espera escalen posiciones independientemente de cualquier demostración concreta de habilidad.

- Cosmopolitas: miembros del grupo que se ven ellos mismos como parte de una comunidad cultural o profesional y que habitualmente consideran al grupo y sus miembros inferiores a la comunidad.
- Locales: aquellos que están firmemente arraigados en el grupo y en la comunidad organizacional.

Todos éstos roles se manifiestan en comportamientos como informar, jugar, ordenar, ayudar, unificar, divertir, sufrir, criticar, destruir, etc. Estos comportamientos lo son en función del grupo, tienen una significación y un valor social, confieren una posición y un status a quienes lo ejercen.

Los integrantes del grupo van adoptando distintos tipos de roles según la circunstancia y las necesidades del grupo, éste es un factor importante de la dinámica de grupo.

ROLES Y COMPORTAMIENTO DEL ROL

Así como existen grupos tanto formales como informales, de la misma manera existen roles formales e informales.

Roles formales: son aquellos que pueden ser claramente especificados muy independientemente de cualquier elemento individual. La organización es, de este modo, un sistema de múltiples roles.

En este orden de ideas, José Elías Álvarez, (Director asociado de Arthur D.I.), dice que en nuestros días, se concibe la organización como un organismo dinámico, en el que la antigua estructura empresaria dibujada por medio de organigramas puede ser variada en función de : un Diseño Organizacional, el cual enfatiza los roles y responsabilidades requeridas para llevar a cabo los procesos, un grupo de gente con sus competencias y experiencias, cultura, motivaciones y comportamientos y Procesos de Gestión que contribuyen a “lubricar” los procesos claves. Dentro de éste nuevo esquema o diseño organizacional, se requiere de un cambio drástico en las bases de la Autoridad., la que deberá basarse en la influencia creadora de consenso entre los miembros de la organización; un cambio en el estilo de liderazgo, facultando a las personas a utilizar el máximo de sus facultades y competencias en la conducción y mejora de procesos. Considera fundamental un diseño basado en los Roles en lugar de cargos o posiciones limitadas. Desarrolla el siguiente cuadro indicativo de las diferencias entre Cargo (puesto de trabajo) y Rol:

R O L	C A R G O
Flexible	Claramente delimitado
“Yo hago lo que me permiten mis	“Yo hago lo que me dice la

competencias”	descripción”
Basado en competencias	Basado en la responsabilidad.
El límite es la persona.	El límite es el cargo.
Relaciones de influencia.	Relaciones de autoridad.
Múltiples roles.	Un cargo.
Sirve a un proceso	Sirve a una función
Personalizado	Despersonalizado
Orientado al cliente	Orientado al jefe.
Enfocado al desarrollo	Enfocado al cumplimiento de responsabilidades
Multicompetente	Especializado

Roles Informales: Son aquellas acciones y comportamientos de individuos que no están especificados o esperados de acuerdo a su posición formal. Todos nosotros asumimos múltiples roles en organizaciones de la misma manera que en la sociedad. Por Ej. El rol formal de un individuo podría a ser Controlador de Producción y también podría ser muy hábil en computadores y software porque éste es uno de sus hobbies. Por lo tanto, un rol informal podría ser un reparador o posible entrenador de sus colegas en lo concerniente a computadoras personales. Podría también tener una buena experiencia en la escuela de la vida y ser personalmente simpático, por lo tanto, otro rol informal que podría asumir sería el de un consejero de sus colegas en la organización.

En la sociedad éste individuo también ocupa un número de roles formales e informales tales como: Esposa, esposo, padre, madre, amigo, jugador de golf, de squash, experto en separar uno mismo las cosas, etc. Juntos estos múltiples roles son llamados “ sets de roles”.

La aplicación de la teoría de roles y su práctica en grupos tienen una larga disputada historia en las ciencias sociales.

En 1936 Linton comenzó a dar primacía al concepto de roles en las ciencias sociales. Otros argumentaron que el concepto de rol es de poco valor práctico (Bittner 1965). El argumento contra los roles se basa en la dificultad en tratar de entender la conducta humana en las organizaciones.

Las implicancias de los roles para el estudio del comportamiento organizacional no pueden ser ignoradas de ninguna manera, a pesar de los continuos debates académicos. Los roles están basados en conductas predecibles y performances de los individuos de un grupo. Estas expectativas múltiples conforman la base de las decisiones u opiniones en una selección. (Puede esta persona hacer el trabajo?) y las bases de valoración o apreciación y recompensas o pagas (Qué bien esta persona cumplió su rol?).

LAS NORMAS

Más allá de las normas individuales, se encuentran las reglas suscitadas por el grupo mismo. Hay cosas que pueden hacerse, o cosas que no, depende del grupo de que se trate. El grupo da nacimiento a modelos de comportamiento y de actitudes al mismo tiempo que él mismo impone los modelos de la cultura ambiente.

Esta imposición no es necesaria que la haga el jefe o la autoridad, la ejerce el mismo grupo a través del control social prestigiando al que sigue la norma y despreciando al que la viola, Por ejemplo, en un grupo cuya costumbre es beber alcohol, el hecho que uno de los miembros intente beber leche a diario viola no sólo una costumbre, sino una norma implícita del grupo.

El grupo reacciona contra el miembro violador de la norma con el ridículo, el desprecio, y por último, el aislamiento social. la acción del grupo será más fuerte, cuando más importante sea para el grupo la norma violada. Por ejemplo: perjudicar a un compañero en el trabajo o dejarse dominar por la familia.

Las normas fundamentales de los grupos informales suelen ser las referidas a la solidaridad entre los miembros del grupo.

En atención a esas normas, habrá miembros conformistas o desviacionistas. Estos últimos son los individuos que pertenecen a un grupo, pero les gustaría pertenecer a otro. El conformismo dentro del grupo es mantenido por la presión social.

LOS OBJETIVOS COMUNES

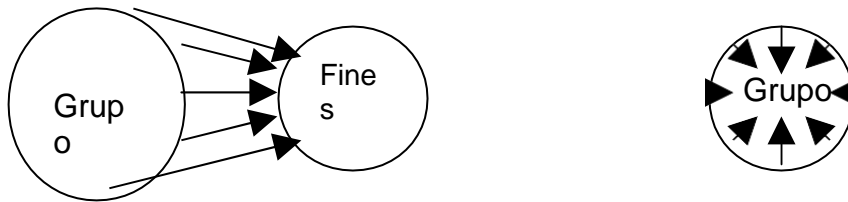
Un grupo no puede existir sin que haya desde el comienzo un interés común. Este interés no es todavía un objetivo común, sino la expresión de la interdependencia de los objetivos individuales.

El objetivo común que nace del grupo no es necesariamente el fiel reflejo de los objetivos individuales, pues cada uno tiene su objetivo, pero al apuntar a los objetivos individuales tienen un punto de intersección. Es aquél cuya realización es un buen medio para conseguir satisfacer los objetivos individuales.

Algunos miembros juegan un papel más importante que otros en la obtención de los objetivos comunes. Es el caso de los líderes quienes concretan el objetivo común, quienes lo hacen aceptar, quienes mantienen al grupo sobre el objetivo común, quienes mantienen al grupo sobre el objetivo elegido. los otros son los seguidores, que se contentan con satisfacer sus aspiraciones particulares. Esos objetivos pueden ser individuales o generales, algunos miembros aceptan los objetivos precisos de otros en la medida que éstos contribuyan a satisfacer objetivos más generales.

EFICACIA DEL GRUPO

La eficacia del grupo es la capacidad del grupo para conseguir sus fines y esta eficacia es la que nos dará la medida de la dinámica del grupo. Existen dos aspectos de la eficacia: el progreso y la cohesión.



PROGRESO: Es la existencia de fuerzas que dirigen a los miembros del grupo hacia fines comunes.

COHESIÓN: Es la existencia de fuerzas que empujan a los miembros del grupo a quedar dentro de él., es el atractivo del grupo para cada uno de sus miembros.

A veces estos dos aspectos pueden no darse conjuntamente, un grupo puede tener cohesión y no progresar por falta de organización, o puede progresar sin cohesión, aunque un cierto grado de cohesión es indispensable para cualquier progreso.

Son factores de PROGRESO:

- Permanencia: es la concordancia entre cada elemento de la estructura y los fines del grupo.
- Claridad: Es la concordancia entre las percepciones de los miembros, es decir que cada uno comprenda lo mismo y de la misma manera.
- Aceptación: concordancia entre las motivaciones de los miembros y la estructura del grupo.

Son factores de COHESIÓN: toda concordancia entre las motivaciones del individuo y las propiedades del grupo al que pertenece:

- Interés por lo fines del grupo.
- Interés por las sanciones.
- Interés por los métodos fusiones y actividades del grupo
- Interés por el grupo como medio de obtener satisfacciones respecto otros grupos, o sea el prestigio de pertenecer a él.

TENSIONES

El grupo tiene tensiones que provocan conflictos.

Una tensión interna (intra grupo) es decir interior en sus causas y efectos, es un estado emocional latente y colectivo que perturba la cohesión, la moral y la eficacia del grupo.

Se producen de modo que hay dos fuerzas: una que tiende a la cohesión y otra que tiende a la disgregación. Las tensiones no suelen ser factores de disolución, salvo que se agraven.

Una tensión negativa es un estado de insatisfacción experimentado de manera penosa por los miembros de un grupo, que bloquea la progresión del grupo hacia sus objetivos o que explota en crisis o descargas de tensión.

Los tipos de tensión más comunes son:

- 1) Las tensiones debidas a un sentimiento general de inseguridad. Se produce por la inhibición, el silencio hosco, la agresividad, las tentativas de diversión, las huidas, etc.
- 2) Las tensiones por conflicto (latente o explicito) entere los miembros, Los más frecuentes suelen ser los conflictos por ejercer el liderazgo, o la lucha entre dos o más personas para dominar el grupo.
- 3) Las tensiones por oposición sorda del grupo a su líder, ya sea que se trate de un líder dominante o uno incapaz a de hacer frente a las situaciones.
- 4) Las tensiones por insatisfacción o frustración reprimida provocada por el descontento, irritación latente, etc.

Las tensiones por lo general tienden a descargarse. Una descarga de tensión es como una válvula que permite un alivio momentáneo de la tensión grupal (resolución negativa): Puede darse por una risa general, una agitación general, la agresión a un chivo emisario, la irritación o insistencia sobre un punto accesorio, el apartamiento de los "desviados", el cambio de líder, de objetivos, etc.

La descarga de tensión no resuelve definitivamente la causa que origina la tensión, y ella se cargará más o menos rápidamente, según sea el problema. La resolución verdadera de las tensiones (resolución positiva), es tomando conciencia de las causas determinantes a fin de tratarlas metódicamente a fin de solucionarlas.

Los grupos tienen una tendencia hacia la cohesión más que hacia la disgregación, pero las tensiones en general tienden a resolverse por la vía negativa y no se va a la razón fundamental del problema. La resolución final de tensión es cumplir con el objetivo común del grupo. Una vez satisfecho, el grupo se dispersa.

LAS ORGANIZACIONES

El individuo como tal no puede vivir aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, por tanto, es un ente sociable. Los individuos tienen que cooperar unos con otros, por sus restricciones personales, y deben constituir organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el trabajo individual no alcanzaría realizar.

Entonces, una organización se define como: un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización, y ésta existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse
- Que estén dispuestas a actuar conjuntamente
- Para obtener un objetivo común.

En resumen, las organizaciones se conforman para que las personas que trabajan allí, alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales.

NATURALEZA Y TIPOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

Existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicio (bancos, universidades, hospitales, tránsito, etc.), militares, públicas, que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos; éstas ejercen presión sobre la vida de los individuos y hacen parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, satisface sus necesidades.

Organización Formal

Mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente.

Cada miembro puede contribuir en forma más eficiente con su trabajo, para la conservación del objetivo primordial.

Propósitos:

- Permitir al administrador ejecutivo profesional la consecución de los objetivos primordiales de una empresa.
- Eliminar duplicidad de trabajo
- Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas.

- Una excelente organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados.

La organización formal es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar o identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa.

Organización Informal

Es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal.

Este tipo de organización se puede observar en cinco niveles diferentes:

1. Organización Informal Total, considerada como un sistema de grupos relacionados entre sí.
2. Constituida en grupos mayores de opinión o de presión sobre algún aspecto particular de la política de la empresa
3. Grupos informales fundados en la similitud de labores y relacionados más o menos íntimamente.
4. Grupos pequeños de tres y cuatro personas relacionados íntimamente.
5. Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales.

Organizaciones Sociales

Grupo de personas constituido formalmente para alcanzar, con mayor eficiencia determinados objetivos en común que individualmente no es posible lograr.

Sus objetivos son los fines o metas que pretenden alcanzar mediante el esfuerzo colectivo.

Pueden distinguirse dos etapas principales:

1. La estructuración o construcción del mismo.
2. Consiste en la operación o funcionamiento normal del mismo para lograr los fines propuestos.

En una empresa debe analizarse los elementos que la forman:

- **Recursos Humanos.**

Elementos activos de la empresa, es decir, aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio.

- **Recursos Materiales.**

Lo integran sus edificios y las instalaciones que en éstos se realizan para adoptarlas a la labor productiva.

• **Recursos Técnicos.**

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, personas o éstas con aquéllas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa.

Características

1. Complejidad:

Existen organizaciones altas y bajas.

Las grandes organizaciones tienen un gran número de niveles intermedios que coordinan e integran las labores de las personas a través de la interacción indirecta.

Las empresas pequeñas las actividades las realizan interactuando directamente con las personas.

2. Anonimato:

Le da importancia al trabajo u operación que se realice, sin tomar en cuenta quién lo ejecuta.

3. Rutina estandarizada:

Son procesos y canales de comunicación que existe en un ambiente despersonalizado o impersonal, las grandes organizaciones tienden a formar subcolectividades o grupos informales, manteniendo una acción personalizada dentro de ellas.

4. Estructura especializada no oficiales:

Configuran una organización informal cuyo poder, en algunos casos, son más eficaz que las estructurasformales.

5. Tendencia a la especialización y a la proliferación de funciones:

Pretende distanciar la autoridad formal de las de idoneidad profesional o técnicas, las cuales necesitan un modelo extraformal de interdependencia Autoridad-Capacidad para mantener el orden.

6. Tamaño:

Va depender del número de participantes y dependencias.

PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

Según Melinkoff,

1. **El principio del objetivo.** Toda organización y cada parte de la misma debe constituir una expresión de objetivo de la empresa, o carecerá de significado, siendo por lo tanto redundante.
2. **El principio de especialización.** Las actividades de cada uno de los miembros de un grupo organizado deberán confinarse, en todo lo que sea posible, a la ejecución de una sola función.
3. **El principio de coordinación.** El objetivo de la organización de por sí, a diferencia del objetivo de la empresa es facilitar la coordinación; unidad del esfuerzo.
4. **El principio de autoridad.** En todo grupo organizado, la autoridad suprema debe descansar en alguna parte. Deberá existir una clara línea de autoridad que emana de la autoridad suprema a cada uno de los individuos del grupo.
5. **El principio de responsabilidad.** La responsabilidad de un superior por los actos de sus subordinados es absoluta.
6. **El principio de definición.** El contenido de cada puesto, tanto en lo que se refiere a los deberes que implica como a la responsabilidad y autoridad que en el mismo radican y a sus relaciones con otros puestos, deberá ser claramente definido por escrito y dado a conocer a todos aquellos a quienes concierna.
7. **El principio de reciprocidad.** En todo puesto, la responsabilidad y autoridad deben ser equivalentes.
8. **El ámbito de control.** Ninguna persona deberá supervisar a más de cinco, o como máximo seis subordinados directos, cuyos trabajos se relacionan entre sí.
9. **El principio de equilibrio.** Es esencial que las diversas unidades de organización se mantengan en equilibrio.
10. **El principio de continuidad.** La reorganización es un proceso continuo; en toda empresa deberán efectuarse provisiones específicas a este respecto.

Según Terry:

1. **Principios de organización dinámica.** La organización debe ser dinámica; debe tomar en cuenta los cambios de la empresa.
2. **Principio de funciones.** Las funciones son las principales entidades en cuyo derredor forma el gerente una eficaz estructura orgánica
3. **Principio del aumento de las relaciones orgánicas.** Cuando se agregan personas a una estructura de organización el número de relaciones orgánicas aumenta en una proporción mucho mayor que el número de personas agregadas.

4. **Principio de sencillez.** Al organizar, sólo hay que incluir las actividades y manejarlas con la mayor sencillez práctica.
5. **Principio que rige los canales definidos de supervisión.** Para cualquier empresa, las diversas unidades de organización deben estar conectadas por canales de supervisión claramente definidos.
6. **Principio de autoridad y responsabilidad.** Para lograr relaciones de organización, la autoridad de un funcionario debe ser proporcionada a su responsabilidad, y viceversa, su responsabilidad debe ser proporcionada a su autoridad.

Principio de responsabilidad definida. En un tiempo dado una persona hará más cuando se le asigne la responsabilidad de realizar una tarea definida.

CONFLICTO ORGANIZACIONAL

Frustración.

Situación que produce el fracaso en la obtención de las metas deseadas por el individuo.

En el mundo organizacional es inevitable que algunos de sus integrantes experimenten frustración a lo largo de la vida laboral ya que en esta se presentan situaciones donde las personas solo pueden alcanzar el éxito a expensas de otras.

Conflicto de Intereses.

Conflicto de aspecto individual e interno que presenta el individuo cuando desea alcanzar algo que tiene tanto aspectos positivos como aspectos negativos.

1. Atracción – Atracción.

Situación común que se presenta cuando el individuo esta forzado a elegir entre dos situaciones que ofrecen aspectos positivos pero que son excluyentes. Al instante que tome su decisión está renunciando automáticamente a los beneficios que brindaba la otra opción.

2. Evasión – Evasión.

Situación en la que las dos opciones que se ofrecen al individuo no le reportan ningún tipo de beneficios y se verá forzado a elegir la que considere menos negativa de los dos.

3. Atracción – Evasión.

Situación en la que el individuo desea alcanzar un objetivo concreto, pero cuya obtención le generará cierto daño. Sobre todo las decisiones pautadas para cierta fecha límite son las que provocarán cierto deseo de evasión en el individuo a medida que se acerca la fecha.

Conflicto de Papeles.

La mayoría de las personas desempeña papeles múltiples. El conflicto de papeles se presenta cuando una persona recibe mensajes incompatibles acerca del comportamiento adecuado para un tipo de papel. Por ejemplo, no se puede ser el padre que va al acto de grado del hijo el lunes a las 9:00 a.m. y el gerente que tiene una importante reunión el lunes a las 9:15 a.m., esto significa que la persona tendrá un conflicto generado por uno de los papeles que debió cumplir y no cumplió.

A NIVEL ORGANIZACIONAL.

Conflictos Funcionales.

Es la confrontación grupal dentro de la organización que aporta mejoras y beneficios a favor de la misma. Por ejemplo cuando dos grupos debaten acerca de la manera más conveniente de prestar un servicio, llegaran a un acuerdo que beneficiará a un cliente y de esta manera la organización obtiene méritos ya que a esta atribuirá el cliente su grado de satisfacción.

Conflictos Disfuncionales.

Son generalmente las confrontaciones intergrupales de la organización que en vez de beneficiarla impiden el buen desempeño de esta. Los conflictos disfuncionales suelen tener impacto negativo en el desempeño de los individuos grupos y organizaciones.

1. Incongruencia de status

Se originan principalmente cuando la organización asigna tareas al personal sin tomar en cuenta la concordancia entre el grado de preparación del empleado con la habilidad que se requiere para ejecutar dichas tareas, o la asignación de elementos simbólicos del estatus que denota cierta posición dentro de la estructura de la empresa.

2. Resistencia al Cambio

Otro de los problemas sobresalientes que se relacionan al conflicto. Generalmente hablando, los individuos se resisten al cambio porque este los asusta y tienen el prejuicio de que este representa una amenaza. Por ejemplo, una propuesta de automatización de un

departamento representa aprender a utilizar el software para tal fin a lo que muchos se opondrán simplemente por el miedo absurdo al computador que siempre tienen ciertos empleados.

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

En virtud de que los gerentes tienen que vivir con el conflicto intergrupales necesitarán emplear las técnicas necesarias para solucionar conflictos que hayan alcanzado niveles disfuncionales para la organización.

La Solución de los Problemas.

Por medio de la confrontación de los dos grupos cara a cara para identificar los conflictos y resolverlos. Lo que se trata de hacer es reunir información relevante sobre los conflictos hasta que se llega a una decisión. En muchos casos donde el conflicto es causado por malentendidos esta técnica resulta muy beneficiosa.

Metas de Orden Superior.

La implementación de metas de orden superior involucra el desarrollo de un número de metas y objetivos comunes que no se pueden lograr sin contar con la cooperación de grupos interesados. Que sea un conjunto de metas que sea inalcanzable para un solo grupo y además superen las de los otros grupos.

Expansión de los Recursos.

La escasez de recursos puede ser un factor que genere conflictos. Se debe tratar de compensar la disponibilidad de recursos o en su defecto una sabia repartición de los mismos, de manera que no existan situaciones en las que un grupo se sienta menos favorecido que otro.

Muchos conflictos tienen origen en las disputas por la asignación de presupuestos, o las escasas promociones que se dan en la organización. Esta técnica no se considera viable ya que muchas empresas pueden tener capitales estipulados ó no tener en mente la expansión o el crecimiento.

La Evasión.

En muchas ocasiones puede existir una manera de evitar el conflicto, aunque esta manera no trae ningún beneficio a largo plazo se puede utilizar como una solución temporal que aportaría más tiempo para pensar en la manera más eficaz para encontrar una posible solución del conflicto

La Mediación.

Con el uso de esta técnica se trata de hacer énfasis en los intereses comunes de los grupos y así tratar de minimizar sus diferencias. Recalcar los puntos de vista compartidos por los grupos es la hipótesis básica detrás de la mediación para facilitar el movimiento de los grupos hacia una meta en común, aunque si las diferencias entre los grupos son marcadas, la mediación solo servirá como una solución a corto plazo.

El Regateo.

Una de las técnicas tradicionales para resolver los conflictos entre grupos, donde se trata de que las dos partes renuncien a algunas de sus demandas sin alterar demasiado el propósito de sus metas y tratar de que cada grupo sacrifique algo de valor en concesión para poder hacer una repartición de la manera más equitativa posible.

La Autoridad.

El método más antiguo y al que frecuentemente se recurre para resolver la mayoría de los conflictos. Mediante este método la gerencia resuelve el conflicto según su parecer y la comunica a los grupos subordinados en conflicto que acatan usualmente las ordenes de sus superiores. Pero con el uso de esta técnica se está atacando el conflicto y no la causa del mismo por lo que es probable que el conflicto vuelva a aparecer después de todo.

Alteración de las Variables Estructurales.

Otra manera de resolver las disputas, que no implica el cambio de la estructura de la organización sino que implica acciones como el traslado o intercambio de algún miembro a otro grupo o de tener a un intermediario que fomente la comunicación entre los grupos.

Hay que aclarar que existen otras técnicas para manejar conflictos, lo que hay que tomar en cuenta es saber reconocer e identificar las causas del conflicto.

El primer paso del conflicto es la presencia de condiciones que propician la ocasión para dar lugar a un conflicto y e aquí las cinco etapas del proceso del conflicto.

Etapas I: POSIBLE OPOSICIÓN O INCOMPATIBILIDAD.

En esta etapa habla de las condiciones anteriores al conflicto, dentro de ella hay tres elementos con sus respectivas características que son:

Comunicación:

La fuente de comunicación representa las fuerzas contrarias que surgen de los problemas semánticos. Los malos entendidos y el ruido de los canales de comunicación. Gran parte de este análisis está relacionado con lo que se dijo de la comunicación en el capítulo 10

Uno de nuestros grandes mitos es que la mala comunicación causa conflictos 'si tan sólo pudiéramos comunicarnos debidamente se acabarían nuestras diferencias. La conclusión es lógica dada la cantidad de tiempo que todos pasamos comunicándonos. Sin embargo, la mala comunicación no es la fuente de *todos* los conflictos, aunque hay bastantes pruebas que sugieren que los problemas del proceso de comunicación retrasan la colaboración y estimulan los malos entendidos.

En concreto, las pruebas indican que los problemas semánticos se presentan como consecuencia de las diferencias en escolaridad. Percepción selectiva e Información inadecuada respecto a los demás. Las investigaciones también han demostrado un resultado asombroso: El potencial para que se presente un conflicto aumenta cuando hay demasiada comunicación o muy poca. Al parecer. El aumento de comunicación resulta funcional hasta cierto punto, a partir del cual existe la posibilidad de un exceso de comunicación. Con el resultante aumento de potencial para un conflicto. Así pues. Tanto el exceso de Información como su escasez pueden establecer las bases para un conflicto.

Estructura:

El término estructura se usa en este contexto, de manera que incluye variables como tamaño, grado de especialización en las actividades asignadas a los miembros del grupo, claridad de jurisdicción, compatibilidad de metas de los miembros, estilos de liderazgo, sistemas de recompensa y el grado de dependencia entre grupos.

Las investigaciones indican que el tamaño y la especialización actúan como fuerzas que estimulan en el conflicto. Cuanto mayor sea el grupo y cuanto más especializadas sean sus actividades, tanto mayor es la probabilidad de conflicto. Se ha visto que la antigüedad y el conflicto guardan una relación inversa. El potencial para conflicto suele ser mayor cuando los miembros del grupo son más jóvenes y cuando hay mucha rotación de empleados.

Cuanto mayor es la ambigüedad para definir con exactitud el punto donde reside la responsabilidad de los actos, tanto mayor será el potencial para que surja un conflicto.

Existen indicios de que un estilo cerrado de liderazgo (estrecha y constante observación con control general de la conducta de los demás) aumenta el potencial para el conflicto, pero la evidencia no es demasiado

sólida. Cuando se depende en exceso de la participación también se puede estimular el conflicto. Las Investigaciones tienden a corroborar que la participación y el conflicto guardan una estrecha relación, al parecer, porque la participación fomenta la promoción de diferencias. Se ha visto que los sistemas de recompensa también provocan conflictos cuando un miembro obtiene provecho a costa de otro. Por último, si un grupo depende de otro (a diferencia de dos que son independientes el uno del otro) o si la interdependencia permite que un grupo salga ganando a expensas de otro, se estimulan fuerzas contrarias.

Variables personales:

Los factores personales Incluyen los sistemas de valores individuales de cada persona, así como las características de la personalidad que explican las idiosincrasias y las diferencias individuales.

La evidencia indica que ciertos tipos de personalidad (por ejemplo, las personas que son muy autoritarias y dogmáticas y que tienen poco amor propio) conducen a un posible conflicto. Sobre todo, y ésta podría ser la variable menos considerada al estudiar los conflictos sociales, están los diferentes sistemas de valores. Por ejemplo, las diferencias de valores son la mejor explicación para aspectos como los prejuicios, los desacuerdos en cuanto a la contribución personal para el grupo y las recompensas que uno merece y la evaluación de que este libro particular tenga algún valor. El hecho que a Juan le desagraden los americanos originarios y que María piense que la posición de Juan refleja su Ignorancia. Que un empleado piense que vale \$35,000 al año pero que su jefe piense que vale \$30,000 y que Carlos piense que este libro es interesante mientras que José lo considera 'un bodrio' son todos juicios de valor. Y las diferencias de los sistemas de valores son fuente importante del potencial para un conflicto.

Etapa II: CONOCIMIENTO Y PERSONALIZACIÓN.

Como se dijo antes en la definición de conflicto, se necesita que éste sea percibido. Por consiguiente, una o varias partes deben tener conciencia de que existen las condiciones precedentes. Sin embargo. El hecho de que se perciba un conflicto no significa que se haya personalizado. Es en el nivel de los sentimientos, cuando las personas se involucran emocionalmente. Que las partes sufren ansiedad. Tensión. Frustración y hostilidad.

Recuerde dos puntos. En primer lugar, la Etapa II es importante porque es el punto donde se suelen definir las cuestiones del conflicto. Es el punto del proceso donde las partes deciden de qué trata el conflicto. Y a su vez, esta creación del sentimiento es medular porque la forma en que se defina un conflicto indicará, en gran medida, el tipo de resultados que podrían resolverlo. Por tanto, la definición de un conflicto es importante pues normalmente delinea

la serie de posibles arreglos. El segundo punto es que las emociones desempeñan un papel importantísimo para dar forma a las percepciones.

Etapa III: INTENCIONES.

Las Intenciones Intervienen entre las percepciones y las emociones de las personas y su conducta franca. Estas intenciones representan la decisión de actuar de una manera dada."

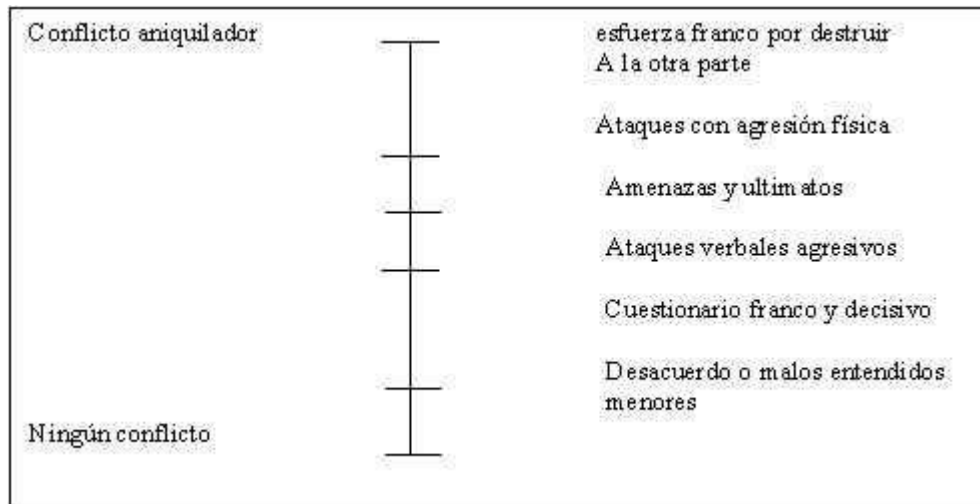
Se pueden Identificar cinco intenciones para manejar los conflictos:

- a. *Competencia* (asertivo y poco cooperativo) deseo de satisfacer los deseos propios independientemente del impacto que se produzca en las otras partes de los conflictos.
- b. colaborador (dogmático y cooperativo) situación donde las partes de un conflicto desean satisfacer plenamente
- c. Evasivo (no dogmático ni cooperativo). El deseo de retirarse de un conflicto o acabarse.
- d. Acomodaticio (no dogmático y cooperativo) la disposición de una de las partes del conflicto para colocar los intereses de la otra encima de los propios.
- e. Conciliador (a medias dogmática y cooperativa) situación donde las dos partes de un conflicto están dispuestas a ceder algo.

Etapa IV: la conducta.

Citando la mayor parte de las personas piensa en situaciones conflictivas. Se suele referir a la etapa v ¿Por qué? Porque ahí es cuando el conflicto se torna visible. La etapa de la conducta Incluye afirmaciones, actos y reacciones de Las conductas francas, resultado de un error de cálculo o de aplicaciones poco hábiles. Se pueden desviar de la Intención original.

Podemos pensar que la Etapa IV es un proceso dinámico de Interactuación.



Esta figura presenta una forma de visual la conducta en los conflictos. Todos los conflictos existen

Las técnicas para resolver conflictos son:

- Resolver problemas
- Metas supra ordinarias
- expandir los recursos
- eludir
- limar esperanzas
- compromiso
- mando autoritario
- alterar la variable humana
- alterar las variables estructuradas

Técnicas para estimular los conflictos:

- comunicación
- inclusión de externos
- reestructuración de la organización
- nombrar un abogado del diablo

Las diversas técnicas existentes hasta hoy para estimular la solución de los conflictos son cuatro: la comunicación, la inclusión de externos, la reestructuración de la organización y nombrar un abogado del diablo.

Comunicación: usar mensajes ambiguos o amenazas para aumentar el grado de conflictos.

Inclusión de externos: aumentar empleados a un grupo cuyos antecedentes, valores, actitudes o estilos administrativos difieren de los de los miembros actuales.

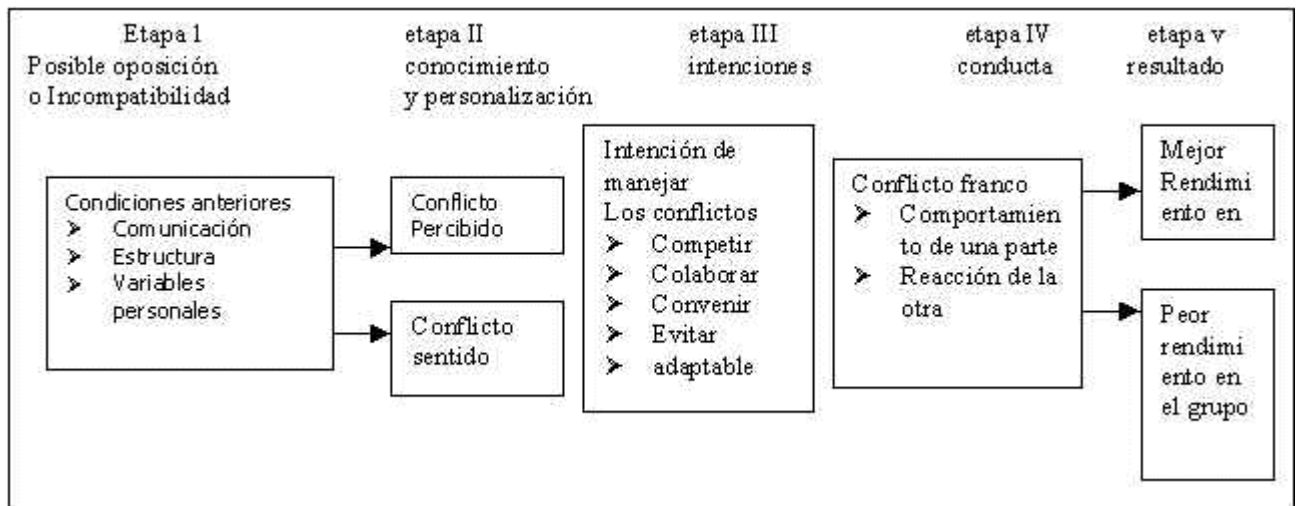
Reestructuración de la organización: la nueva formación de los grupos de trabajo, alteración de las reglas y reglamentos, aumento de la interdependencia y cambios estructurales similares para alterar el “status quo”.

Nombrar un abogado del diablo: Designar a alguien que critique y discuta, a propósito, las posiciones mayoritarias del grupo.

¿Si un conflicto es disfuncional, qué pueden hacer las partes para restarle importancia? O, por el contrario ¿qué opciones existen cuando hay muy poco conflicto y éste se debe aumentar? Esto nos lleva a las técnicas para el manejo de conflictos. La tabla 13-1 enumera las principales técnicas de resolución y estímulo que permiten a los administradores controlar los grados de conflicto. Nótese que varias de las técnicas ya fueron descritas como intenciones para el manejo de conflictos. Esto no es raro. En condiciones ideales. Las intenciones de una persona se deben traducir a conductas comparables.

ETAPA V: LOS RESULTADOS .En la solución de conflictos puede haber dos tipos de resultados, según el comportamiento que hayan tomado los miembros de la organización: a)Constructivos: se mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, se fomenta el interés y la curiosidad de los miembros del grupo, se ofrecen medios para ventilar problemas y liberar tensiones, se fomenta el entorno de evaluación de uno mismo y de cambio y, lo más importante se mejora el rendimiento del grupo. b) Destructivos: alienta el descontento, disuelve vínculos comunes, destruye al grupo, reduce su eficacia, retrasa la comunicación y disminuye la cohesión.

Proceso del conflicto



Técnicas para resolver conflictos.

Existen diversas técnicas que nos ayudan a resolver los conflictos.

¿Cómo manejar los conflictos?

Negociación: proceso mediante el cual dos partes o más intercambian bienes o servicios y tratan de convenir un tipo de cambio para ello.

Negociación distributiva: la negociación que pretende dividir una cantidad fija de recursos una situación de ganador-perdedor

Negociaciones de terceros.

Existen cuatro roles básicos para los terceros: Mediador, árbitro, conciliador y asesor.

Mediador. Es neutral y facilita la solución en una negociación recurriendo al razonamiento y el convencimiento, surgiendo alternativas.

Árbitro. Tiene autoridad para dictar un acuerdo. Este puede ser voluntario y obligatorio

Esta varía según las reglas establecidas por los negociadores.

Conciliador: Es un tercero en el cual se tiene confianza y que ofrece un vínculo de comunicación informal entre el negociador y el opositor.

Consultor: Es un tercero parte hábil, parte imparcial que intenta facilitar la solución creativa de problemas por medio de la comunicación y el análisis.

UNIDAD IV

LA CONDUCCIÓN DEL PERSONAL

AUTORIDAD

Si seguimos la definición del Diccionario de la Lengua, la autoridad es: "Potestad, facultad. Poder que tiene una persona sobre otra que le está subordinada. Persona revestida de algún poder o mando."

Cada posición concreta tiene unos derechos inherentes que los titulares adquieren del rango o título de la posición. La autoridad por lo tanto se relaciona directamente con la posición del titular dentro de la Organización y no tiene nada que ver con la persona en forma individual.

Cuando una posición de autoridad es desocupada, la persona que ha dejado el cargo, entrega con él, la autoridad que el mismo representa. La autoridad permanece con el cargo y con su nuevo titular. Cuando se ejerce autoridad, se espera el cumplimiento intrínseco de las órdenes emanadas del titular de la autoridad.

MANDO: actitud que asume una persona que directamente gobierna a otras personas. No significa únicamente emitir órdenes; dirigir es señalar la dirección. También puede entenderse como el poder de guiar las decisiones de otros o como la actividad básica del dirigente que desencadena la acción de varios de sus subordinados.

JEFE: Nombre genérico válido para cualquier persona que ejerce el mando. Incluye el deber de asumir responsabilidad de lo que hagan los subalternos; adiestrar, vigilar y efectuar el trabajo satisfactoriamente.

AUTORIDAD: Derecho a usar la fuerza, atado a ciertas posiciones relativas dentro de la organización. No está unido a personas. Es una situación de derecho.

PERSUASIÓN: Para dominar terror o persuasión. Dirigida a la inteligencia para un objetivo de bien social. Apelar a la razón. Poder de la sugestión.

PODER: Fuerza que puede ser aplicada en cualquier situación social. No es fuerza ni autoridad, es su síntesis. Íntimamente ligado a estructuras de sanciones y recompensas.

SUPERVISIÓN: Dirección del trabajo de uno o más subordinados. Proviene de dos vocablos latinos: "sobre" y "ver"; implica vigilar a los trabajadores.

LIDER: Comentado y desarrollado en el capítulo anterior.

TIPOS DE AUTORIDAD

***Autoridad de línea.**

Se denomina autoridad de línea la que ejerce un mando para dirigir el trabajo de un subordinado. Es la relación directa de superior-subordinado que se extiende de la cima de la organización hasta el escalón más bajo, y se le denomina "cadena de mando".

*** Autoridad de personal.-**

Es cuando la autoridad es delegada progresivamente en terceros, ya sea por la especialización de los mismos o por los recursos con que cuentan. Es necesario crear funciones específicas de autoridad de personal para apoyar, ayudar y aconsejar. Un ejemplo podría ser: El responsable de un supermercado no puede manejar en forma directa y eficiente la administración y las compras, para lo cual crea el departamento de compras, con un responsable directo y con autoridad sobre los trabajadores de ese departamento.

*** Autoridad funcional.-**

Es la autoridad que tendría el administrador del supermercado sobre todos los empleados del mismo. Esta autoridad complementa la de línea y la de personal. Es una forma de autoridad muy limitada, porque su uso rompe la denominada "cadena de mando".

AUTORIDAD VS. PODER

La autoridad es un derecho cuya legitimidad se basa en la posición de la figura de autoridad en la organización. La autoridad forma parte del cargo desempeñado. El poder, por otra parte, se refiere a la capacidad de un individuo para influenciar decisiones. Por lo tanto: " La autoridad es parte del concepto ampliado del poder; esto es, la habilidad de influenciar basada en la posición legítima de un individuo que pueda afectar las decisiones, pero no tiene que tener autoridad, para ejercer influencia."

Ejemplo: La secretaria privada de un Ministro, tiene poder para facilitar o dificultar el acceso al mismo. Pero no tiene autoridad para imponer su criterio.

FUENTES DE LA AUTORIDAD

Diversos autores definen las bases o fuentes de Autoridad en los siguientes términos:

*** Autoridad coercitiva.-**

Se reacciona a esta Autoridad por miedo a las ramificaciones negativas que pudieran resultar si uno desobedece o no está de acuerdo. La Autoridad coercitiva descansa en la amenaza, en las sanciones, la frustración y el control.

El mando tiene siempre un Autoridad coercitiva sobre sus subalternos. El mando tiene la capacidad de suspender a sus empleados, asignarles trabajos que les sean desagradables, despedirlos, etc. Todas estas posibilidades y algunas otras no indicadas son acciones coercitivas. No solo el mando tiene a su alcance la Autoridad coercitiva, también el subalterno puede hacer efectivo esa Autoridad al tener conocimiento de alguna acción u omisión del mando y se vale de ese conocimiento para obtener ventajas de su jefe, utilizando la coerción.

*** Autoridad de recompensa.-**

Es la Autoridad contrapuesta totalmente a la Autoridad coercitiva, ya que una persona cumple los deseos de otra, porque le resulta beneficioso; por lo tanto, quien puede distribuir recompensas que otros ven como valiosas tendrá Autoridad sobre ellos. Las recompensas pueden ser cualquier cosa que el otro valore.

En la estructura de la organización se utilizan –como recompensas- las siguientes: **dinero, evaluaciones favorables, asignaciones a otros trabajos, cambios a otras secciones, etc.,**

Son, asimismo, recompensas: **la amistad y el apoyo para la superación.**

*** Autoridad legítima.-**

Representa la Autoridad que uno recibe como resultado de su posición en una jerarquía formal. Las posiciones de autoridad incluyen la posibilidad de las Autoridades de coerción y recompensa, pero la Autoridad legítima es mucho más amplia que la Autoridad de coerción y recompensa. La Autoridad legítima incluye la aceptación de un cargo dentro de la organización con conocimiento y beneplácito de todos los responsables de dar esa Autoridad.

*** Autoridad de experto.-**

El conocimiento, la experiencia, la habilidad especial o el conocimiento específico sobre un tema, crean la Autoridad de experto. La especialidad y el perfecto conocimiento de la misma hacen de su portador, una persona con Autoridad de experto.

*** Autoridad referente.-**

La Autoridad referente surge de la admiración de otro y del deseo de ser como esa persona. La persona con la cual te identificas se denomina "carismática". Si admiras a alguien hasta el punto de moldear tu comportamiento o actitudes, él posee Autoridad referente sobre ti.

Fuentes de autoridad

Jefatura: basada en fundamentos racionales (creencia de subordinados en la legitimidad de las reglas y del derecho de supervisores, en virtud del puesto. Sucesor = rango de aut.formal

Liderazgo: basada en fundamentos carismáticos (carisma: "don divino"), es decir personales Es aceptado y seguido por características o por circunstancias

Profesional: conocimientos, experiencias, habilidades que el supervisor debe poseer."q` sabe"

2. LÍDER O CONDUCTOR DEL GRUPO. DIFERENCIA CON EL JEFE. DEFORMACIONES DE LA CONDUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Este análisis nos llevará a entendernos para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar nuestro desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal y/o de nuestra organización.

Aunque hay para quienes "**administración**" y "**liderazgo**" son sinónimos, debe hacerse una distinción entre ambos términos. Par efectos reales, puede haber líderes de grupos no organizados en absoluto, mientras que sólo puede haber administradores, tal como los concebimos aquí, en condiciones de estructuras organizadas generadoras de funciones. Distinguir entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas. Permite singularizar el liderazgo para su estudio sin la carga de requisitos relativos al tema, mucho más general, de la administración. El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la realización de la labor

administrativa con todo lo que ésta entraña) tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la

gente y la razón de sus acciones.

DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), **liderazgo** se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "**cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos**".

Otras definiciones son: "**El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas**"

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.
- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho, algunos líderes han influido en los soldados para

que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

○ El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sub lideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

TENDENCIAS DEL LIDERAZGO

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

1.- Edad del liderazgo de conquista.

- Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

2.- Edad del liderazgo comercial.

- A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

3.- Edad del liderazgo de organización.

- Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

4.- Edad del liderazgo e innovación.

- A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

5.- Edad del liderazgo de la información.

- Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

6.- Liderazgo en la "Nueva Era".

- Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar la que la gente quiera con el

fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

Entendemos el líder por las siguientes características.

- a. El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- b. La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).
- c. Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- d. En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
- e. Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

Para ver el gráfico seleccione la opción "Bajar trabajo" del menú superior

LA AUTORIDAD PARA EL LIDERAZGO

Si un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas. La autoridad para el **liderazgo** consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía. Existen por lo menos dos escuelas de pensamiento acerca de las fuentes de autoridad del líder. La posición tradicional con respecto a la selección de líderes y al otorgamiento de autoridad para éstos afirma que la función del líder se otorga a individuos a los que se considera capaces y deseosos de servir, de tal modo que logren una respuesta productiva de parte de sus subalternos. En la jerarquía organizacional la decisión real respecto a quién recibirá la autoridad formal la toman los representantes de línea. La fuente de toda autoridad proviene de la gerencia de la organización que está en manos del Consejo de Administración, el presidente, el director general, o aquel que representa la autoridad máxima. Desde esta fuente se, delega progresivamente y en descenso la autoridad a los líderes que ocupen un puesto esencial para lograr los resultados necesarios.

Cómo funciona la autoridad de arriba hacia abajo.

Según esta teoría, el líder - supervisor recibe la autoridad para funcionar como líder mediante la autorización de su superior inmediato, quien ha recibido autoridad de un líder más alto en la jerarquía organizacional. Este concepto de liderazgo se conoce como autoridad de arriba hacia abajo. El otro concepto importante acerca de la autoridad del líder se basa en la teoría de la aceptación y es básicamente una parte de la filosofía administrativa respecto del comportamiento. Esta teoría afirma que los líderes *son seleccionados (aceptados) por aquellos que serán sus seguidores*. Solamente cuando un individuo es aceptado como líder y se le otorga el derecho de guiar a sus seguidores, éstos se convierten en sus subalternos y responden a su autoridad. Los seguidores otorgan autoridad porque tienen respeto o admiración por el individuo o porque éste representa valores importantes para ellos. De acuerdo a la teoría de la aceptación los trabajadores reconocen su necesidad de la guía y apoyo que puede proporcionarles el líder. Luego, los trabajadores analizan a todos los candidatos posibles y le otorgan autoridad a quien escogen para que funja como líder. Según este enfoque, la fuente de la autoridad radica en el nivel más bajo de trabajo y no en el nivel más alto de la estructura de la organización. Basándose en esto, algunas veces se ha llegado a conocer el enfoque de autoridad de liderazgo como la teoría de abajo hacia arriba.

Cómo funciona la autoridad de abajo hacia arriba.

Aunque las teorías de autoridad parecen ser contradictorias no lo son necesariamente. La autoridad desde arriba hacia abajo es necesaria si se quiere obtener un nivel apropiado de coordinación y control. Se necesita por lo menos cierto grado de autoridad centralizada para lograr la planeación y toma de decisiones necesarias a fin de conseguir que la organización opere conjuntamente. La estructura de la autoridad formal, mediante líderes formales, ayuda a lograr la unidad necesaria. Estos líderes trabajan con sus subalternos de tal manera que logran un esfuerzo unificado y constructivo. Sin embargo, desde el punto de vista del líder y sus seguidores, las tareas del líder formal se cumplen más fácilmente si éste cuenta con el apoyo de quienes guía. Cuando los subalternos no muestran respeto, admiración o cualquier otra actitud positiva hacia el líder, no pueden seguirlo voluntariamente ni pueden cooperar con él. Las relaciones superior - subalterno son más armoniosas. Las directrices del líder propician actitudes voluntarias, en vez de temor a su autoridad formal. Los líderes que tienen autoridad formal son más eficaces cuando sus subalternos responden voluntariamente hacia su propia motivación.

EL LIDER FRENTE A LOS CAMBIOS

El líder de este nuevo siglo, se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada cambio que se le presenta. Visualiza y percibe cada cambio como una oportunidad y un reto. A continuación, mostraremos una figura que indica las habilidades requeridas para manejar los cambios.

SER LIDER	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> -Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo. -Se esta actualizando en los temas de interés. -Es la cabeza y responsable frente a otros directrices -Se da sentido humano a la administración. -Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas. -La persona líder construye el ser persona. 	<ul style="list-style-type: none"> -Se tiene demasiadas responsabilidades. -Quita mucho tiempo personal. -Ser responsable cuando un miembro comete un error. -No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido. -Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto. -Se está a la zozobra del ambiente externo, creando esteres y preocupaciones.

DIFERENCIAS ENTRE UN JEFE Y LÍDER:

JEFE	D I F E R E N C I A	LIDER
Existe por la autoridad Considera la autoridad un privilegio de mando Inspira miedo Sabe cómo se hacen las cosas Le dice a uno: ¡Vaya! Maneja a las personas como fichas Llega a tiempo Asigna las tareas		Existe por la buena voluntad Considera la autoridad un privilegio de servicio Inspira confianza Enseña como hacer las cosas Le dice a uno: ¡Vayamos! No trata a las personas como cosas Llega antes Da el ejemplo

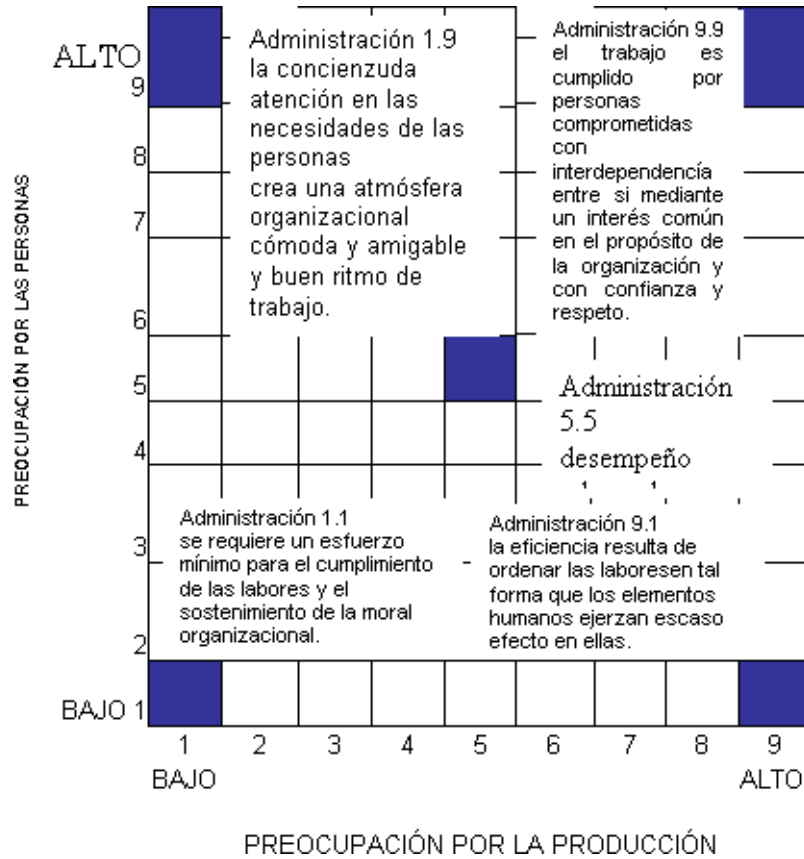
LA REJILLA ADMINISTRATIVA

Uno de los enfoques más reconocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada hace unos años por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas, Blake y Mouton idearon un inteligente recurso para la dramatización de ese interés. La rejilla resultante, se ha usado ya que todo el mundo como un medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo.

DIMENSIONES DE LA REJILLA

La rejilla tiene dos dimensiones preocupación por las personas y preocupación por la producción. Tal como han insistido Blake y Mouton en este caso la expresión "preocupación por" significa "como" se interesan los administradores en la producción o "como" se interesan en las personas, no, por ejemplo "cuanta" producción les interesa obtener de un grupo. La "preocupación por la producción" incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, prostaff, la eficiencia labora y el volumen de producción. La "preocupación por las personas" también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relacionesinterpersonales satisfactorias.

LA REJILLA ADMINISTRATIVA



3. SISTEMA DE CONDUCCIÓN DE PERSONAL. LA CONDUCCIÓN PARTICIPATIVA.

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha

sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

- **EL LÍDER AUTÓCRATA:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

-**EL LÍDER PARTICIPATIVO O DEMOCRÁTICO:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

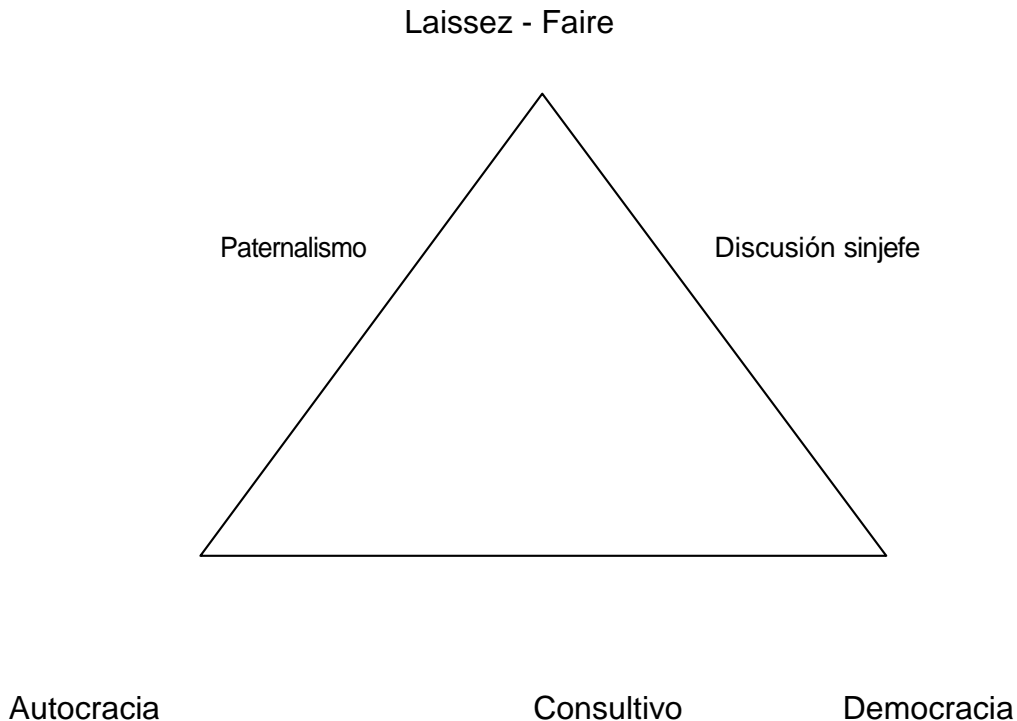
Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

-**EL LÍDER QUE ADOPTA EL SISTEMA DE RIENDA SUELTA O LÍDER LIBERAL o LAISSEZ FAIRE (ANÁRQUICO):** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas .En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la

necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.



De la dirección:

- Ha ido evolucionando por años tanto en trabajo como en estamentos sociales
- Hoy no se concibe amenaza física, hay relación con ambiente cultural
- Lo tolerado en alguna época puede ser impracticable hoy en día.
- Factor importante: cada vez menos frecuente Directivos =Patrones.

- Factor principal: cambio de actitud. Hoy se pregunta ¿porqué?
- Primera evolución: fue el paternalismo o “vender” decisiones
- Estilo autoritario: aún se mantiene =>>importancia a calidad de decisión u orden que a aceptación

MANDO AUTOCRÁTICO:

- Sistema autoritario; responsabilidad reside en el director
- Director decide actividades, asigna trabajos y hace que se cumplan
- Predomina calidad de decisión sobre aceptación
- Fundado en el temor, en postura negativa y crítica
- Exige bajo amenaza de castigo; no da información
- Quizás válido a corto plazo; incapaz de generar satisfacciones duraderas que aseguren cohesión
- Variante: “Autocrático benevolente”, papel paternalista (jefe excepcionalmente sabio y fuerte)
- Se exige presencia continua del jefe. En caso de ausencia del jefe, el trabajo se deteriora
- Limita la libertad individual, imponiéndolo

Hombre orquesta (estricto, benevolente, arbitrario, etc.)

Bases:

Aversión al trabajo <->necesidad económica

Amenazar y coartar ->controles directivos

Individuos eluden responsabilidades (prefieren ser dirigidos)

Características:

Uso del poder, aunque la situación no lo exija

Busca responsables, no causas (a veces ni soluciones)

Planes y políticas determinadas por cúspide

Jefes retienen información

No hay comunicación ascendente

Directivo controla conductas para logro de objetivos

MANDO DEMOCRÁTICO O PARTICIPATIVO:

- Responsabilidad reside en el Grupo
- Se usan discusiones para solucionar problemas y tomar decisiones
- Es desviación de libertad individual, asumida por propio grupo
- Hombre pueden adoptar objetivos de la organización como medios de esperar propios
- Hay asesoramiento y consejo de hombres
- Grupo funciona aún con ausencia del jefe
- Razón que hombres se acostumbran a enfrentar problemas y adoptar soluciones en función de los intereses del grupo que integran
- Se garantiza y alcanza calidad de decisión y aceptación
- Facilita y hace más libres las comunicaciones
- Genera cohesión, productividad, satisfacción, flexibilidad
- Disminuye hostilidad, altercados, grado de dependencia, necesidad de pretextos

Director de orquesta

Bases:

Orientación natural hacia metas; participación en objetivos

Identificación con objetivos =>autocontrol y autodirección

Condiciones comunes a muchos hombres, no a pocos

Características:

Búsqueda de culpables no es prioritaria

Unidad básica = grupo deliberativo distinto individuo

Confianza y necesidad mutua =>fuerzas integradoras

Dirección coordina, da medios, reconoce importancia, etc.

Comunicación de “vaivén”

MANDO ANÁRQUICO (LAISSEZ FAIRE)

- Responsabilidad se distribuye entre miembros del grupo como individuos por separado

- Dirigente no participa en el grupo; deja que éste actúe como quiera, pero hace que los miembros sepan que está siempre dispuesto a ayudarlos, a aconsejarlos
- Democracia y autocracia son desviaciones a la anarquía, a la libertad individual
- Opta por aceptación de subordinados antes que a la calidad de orden
- “Orquesta sin director”
- Suele provocar que otro asuma liderazgo real

Factores a considerar para seleccionar un estilo de conducción:

- Personalidad propia (estado físico y emocional, valores sociales y morales)
- Características de la organización (normas, costumbres, políticas)
- Jefe supremo (¿cómo es?)
- Poder (hay factores limitativos)
- Medio socio-político
- Tipo de comunicación (¿cómo “caigo” a la gente?)
- Tiempo
- Tipo de tarea a realizar (estructurada o no)
- Características de la gente (expectativas, carácter, responsabilidad, nivel)

DIFERENCIAS ENTRE LOS DIRECTORES DE GRUPOS Y LOS LÍDERES DE EQUIPOS

DIRECTORES DE GRUPO	LÍDERES DE EQUIPO
<p>-El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.</p>	<p>-Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.</p>
<p>-Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero dentro de ciertos límites.</p>	<p>-Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.</p>
<p>-Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.</p>	<p>-Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los</p>

<p>-Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.</p> <p>-Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.</p> <p>-Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.</p> <p>-Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.</p> <p>-En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.</p>	<p>demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.</p> <p>-Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.</p> <p>-Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.</p> <p>-Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.</p> <p>-Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.</p> <p>-Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.</p> <p>Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.</p>
---	---

LA DIRECCIÓN DE REUNIONES DE GRUPOS.

Una reunión puede definirse como una agrupación de personas cuyo fin es intercambiar ideas, experiencias y opiniones sobre un problema, para tratar de resolverlo. En otras palabras, una reunión suele consistir en un grupo de personas discutiendo un problema.

En las empresas existen muchos tipos de reuniones de grupo, que podemos resumir en dos clases:

Informativas: para dar o recibir información

Deliberativas: como órgano de la estructura para planear, proponer, preparar y tomar decisiones.

Existen muchas clases de reuniones, pero en casi todas ellas se pretende lograr decisiones o acuerdos en cuya gestación participe el grupo.

Consecuentemente, la reunión es un instrumento psicológico de integración social, que puede utilizarse para influir sobre las actitudes de la gente. Pero es un instrumento delicado cuyo buen uso, además de dotes personales y experiencia en el que ha de dirigirla, se requiere el conocimiento de ciertos principios psicológicos.

Las reuniones se justifican por:

- a) Para conseguir la colaboración en una decisión del grupo de personas que ha de ejecutarla.
- b) Para coordinar la actuación de diferentes departamentos o líneas de trabajo.

En toda reunión es necesaria:

- Una dirección para llegar a una solución.
- Una participación activa para lograr colaboración.

Un buen director de reuniones debe, en primer lugar, conocer ampliamente el tema que habrá de discutirse, sin embargo, además, debe poseer una serie de cualidades personales entre las que destacaremos las siguientes:

- 1.- Inteligencia: debe pensar con claridad y rapidez. No es necesario que sea el más inteligente del grupo, pero debe poseer una mente clara y rápida.
- 2.- Cualidades verbales: dado que la interacción del grupo se realiza de forma verbal, debe poseer facilidad de comprensión y expresión.
- 3.- Control emocional: quien dirige una reunión no debe apasionarse fácilmente. Debe poseer, por lo tanto, una personalidad emocionalmente estable.
- 4.- Conocimientos técnicos: además de las cualidades citadas el director debe conocer teórica y prácticamente la técnica de dirigir reuniones.

PRINCIPIOS PSICOLÓGICOS.

La reunión constituye un instrumento importante en el orden de las relaciones humanas de la empresa, puesto que su finalidad consiste en que el grupo participe en la adopción de decisiones, contribuya al estudio y solución de problemas y, en definitiva, modifique hábitos y actitudes previas de acuerdo con los planes del que la dirige.

Es, en efecto, uno de los medios más eficaces para integrar a los individuos en los fines comunes de la empresa, y para superar la natural inercia o resistencia al cambio que todas las personas suelen ofrecer cuando se las obliga a tomar nuevas decisiones o a modificar hábitos o costumbres establecidas.

Por último, las reuniones pueden ser extraordinariamente útiles, no sólo como instrumento para modificar actitudes previas, para implantar nuevas medidas y para recoger sugerencias, sino, asimismo, como medio sutil de detectar actitudes de hostilidad, rivalidad, etc. en los asistentes.

Las reuniones, como se dijo, son necesarias, ya que son una de las formas directas de influir sobre un grupo para conseguir su colaboración activa. Sin embargo, muchas de las reuniones que se celebran son ineficaces y, en muchos casos, negativas, por fallas de preparación o de dirección.

El éxito de cualquier reunión depende de:

- La preparación anterior.
- La habilidad del director

Para que este medio de comunicación personal sea eficaz es preciso que haya coincidencia en los fines (entre el mío y el del otro) y que haya actitudes o predisposiciones favorables a la comunicación. Es necesario, también, que exista una buena información. No descuidar que así como existen actitudes que favorecen la percepción objetiva de las cosas, hay otras que las perturban.

Las posibles actitudes, si bien se muestran en una gran variedad, pueden resumirse así:

	<u>ACTITUDES DE APERTURA</u>	<u>ACTITUDES DE CLAUSURA</u>
1ª	Seguridad	Inseguridad
2ª	Cooperación	Hostilidad
3ª	Autonomía	Dependencia

La primera es una actitud de seguridad, de confianza en nosotros mismos. Su opuesta es la actitud de inseguridad.

La segunda, es también una actitud de confianza, pero no sólo en nosotros mismos, sino también en los demás, lo que nos impulsa a cooperar con otros. La actitud contraria es la de la desconfianza hacia los demás lo que origina una hostilidad.

La tercera y última es una actitud de responsabilidad, que uno está en sus propias manos y es responsable, es decir, que uno tiene autonomía.

Las actitudes de seguridad, cooperación y autonomía facilitan la objetividad, son actitudes de "apertura", ya que la persona está abierta al objetivo. Las actitudes de inseguridad, hostilidad y dependencia son actitudes de "clausura", puesto que perturban la objetividad, hacen que el sujeto se cierre a ella y a los objetivos.

Las actitudes de apertura proceden de experiencias satisfactorias en la vida, mientras que las de clausura se derivan de frustraciones frecuentes. Las de apertura facilitan la comunicación, las de clausura las imposibilitan.

Según sus actitudes el hombre puede comportarse de las siguientes maneras:

<u>ACTITUDES DE APERTURA</u>	<u>ACTITUDES DE CLAUSURA</u>
Problemas	Amenazas
Resolverlo	Defenderse
Liberación funcional	Bloqueo funcional
Expresando	Ocultando

Cuando las personas que asisten a una reunión tienen actitudes de apertura son capaces de ver los **problemas** que se plantean y aceptarlos. Su postura entonces es abierta hacia ellos para tratar de **resolverlos**. Esta postura provoca en él una **liberación funcional**: su organismo entero se libera de tensiones, liberación que se manifiesta **expresando** sus ideas y opiniones con sinceridad y confianza hacia los demás.

Por el contrario, las personas con actitudes de clausura no ven los problemas como tales, sino como **amenazas** que se ciernen sobre él. Al no ver problemas sino amenazas lo que trata es de **defenderse** y esta actitud de defensa provoca en ellas un auténtico **bloqueo funcional**. Su personalidad se cierra herméticamente hacia los demás, bloqueo que se manifiesta **ocultando** a los demás sus posibles ideas u opiniones sobre los asuntos a tratar como señal manifiesta del recelo y desconfianza que todo aquello le produce.

Fases de la Reunión.

Toda reunión debe tener tres fases:

- Preparación:
 - Remota.
 - Próxima.
- Dirección.
- Evaluación.

Primera fase: Preparación

Preparación remota:

- considerar la reunión como un aspecto de las relaciones humanas en la empresa.
- Contar con intercomunicaciones previas que hayan promovido la creación de grupos coherentes y progresivos, con espíritu de cooperación.
- Atender en la vida normal de la empresa a los tres aspectos del trabajo (productivo, personal y social). Fomentar la información, participación, actitudes de seguridad, cooperación y autonomía.

Preparación próxima:

- a) Conocer el problema:
 - Recoger la información necesaria.
 - Reunirla en forma clara.
 - Esbozar las posibles soluciones, sus ventajas e inconvenientes.
- b) Conocer los asistentes (cuando han de elegirse):
 - ¿A qué personas afecta el problema?
 - ¿Qué personas pueden aportar iniciativas?
 - ¿Qué personas tendrían que ejecutar la decisión? (si se trata de asistentes de oficio).
 - Prever sus posibles puntos de vista.
 - Adelantarles información, si es preciso.
- c) Conocer los objetivos:
 - ¿Deseamos sólo información?
 - ¿Tenemos alguna solución prevista?
 - ¿Qué curso seguiremos ante un resultado imprevisto?
- d) Preparar la discusión:
 - Preparar detalladamente la introducción.
 - Preparar la pregunta que abra la discusión.
 - Escalonar las cuestiones a discutir.

- Prever un horario de discusión.
 - Prever el procedimiento de discusión, si es necesario, y si ya está establecido reglamentariamente, estudiarlo y tenerlo a mano en la discusión.
- e) Preparar los detalles materiales:
- Decidir el lugar y la hora.
 - Establecer el orden del día.
 - Enviar las convocatorias y controlar su recepción.
 - Prever la duración.
 - Disponer el local (pizarra, filminas, retroproyectores, cañón, gráficos, papel, etc.).
 - Preparar la información que haya de distribuirse en la reunión.
 - Empezar a la hora prevista.

Segunda fase: Dirección.

A. Dirección de la reunión.

- 1) Presentar el tema:
 - Exponer la situación o el problema.
 - Precisar los puntos a discutir.
 - Ofrecer la información pertinente:
 - a) la información debe ser completa y clara (evitar informes desordenados o desprolijos)
 - b) dar un resumen escrito o un gráfico, siempre que sea posible.
- 2) Conducir la discusión. Animar a todos los asistentes a que den su opinión ya:
 - Que agreguen información.
 - Que examinen el problema desde su punto de vista.
 - Que propongan soluciones.
 - Mantener la discusión en el tema.
 - Reprimir el personalismo y mantener un ambiente cordial.
 - Hacer avanzar la discusión.
- 3) Conseguir resultados:
 - Resumir los puntos de acuerdo o desacuerdo.
 - Valorar la solidez de las opiniones.
 - Formular las conclusiones parciales alcanzadas.
 - No imponer una solución, pero exigir que la reunión desemboque en algo positivo.
- 4) Conseguir acuerdo sobre la línea de actuación:
 - Formular claramente la decisión conseguida.
 - Asegurarse que es bien interpretada por todos los participantes.
 - Dejar claro a quién corresponde la responsabilidad de la ejecución de lo acordado.

B. Dirección de la discusión

- 1) Lanzar la discusión:
 - Plantear el problema. Saber esperar. Si el grupo no reacciona:
 - a) quizá el planteamiento no fue claro,

- b) quizás el grupo necesita más tiempo para asimilarlo. Si el grupo titubea:
 - A) plantear el problema, en otros términos,
 - B) lanzar la sugerencia en forma de pregunta.
- 2) Mantenerla en el tema:
 - Recordar periódicamente el problema central.
 - Repetir en forma clara cada nueva aportación de un participante.
 - Si el grupo se sale del tema:
 - a) plantear una nueva pregunta que provoque una respuesta en relación con el tema,
 - b) decir “acabamos de oír una idea muy interesante; volvamos al tema de la reunión”,
 - c) decir “¿no nos salimos con esto del tema?”. Si uno de los participantes se sale del tema, preguntarle “¿cómo relaciona usted lo que acaba de decir con el tema de la discusión?”.
- 3) Dirigir la discusión:
 - Recoger cada aportación nueva de un participante y repetirla – como un espejo- ante el grupo.
 - Hacer preguntas:
 - a) generales, para animar la discusión,
 - b) particulares, para vencer la resistencia o las dudas de algún participante,
 - c) retóricas, expresando la misma idea con otras palabras para acercar puntos de vista.
 - Evitar las preguntas que se responden con un monosílabo (sí o no).
 - Tener conciencia del grado de participación de cada uno.
- 4) Observar las actitudes individuales:
 - Tener conciencia del grado de participación de cada uno:
 - a) de la solidez de las opiniones,
 - b) de los cambios de opinión,
 - c) de las reservas (silencios, aportes, ironías, etc.)
- 5) Mantener un ambiente cordial:
 - Impedir que una persona acapare la reunión.
 - No oponer nunca una persona al resto del grupo. Si corre peligro que suceda, darle la oportunidad que salve la situación haciéndole una pregunta retórica.
 - Recoger el aspecto positivo de cada intervención.
- 6) Controlar el ritmo de la discusión:
 - Las preguntas breves y la dicción rápida aceleran el ritmo.
 - Un tono cordial produce una mayor participación.
 - Levantarse, estando sentado, acelera.
 - Sentarse, estando levantado, frena.
 - Escribir algo en la pizarra, corta una discusión.
- 7) Cerrar la discusión:

- Hacer balance de lo alcanzado. No recurrir, en lo posible, a votación.
- Precisar el sentido de lo alcanzado.
- Cerrar la discusión y pasar inmediatamente a otro tema en cuanto se haya alcanzado un objetivo.

Tercera fase: Evaluación

Pero el papel del director de reuniones no termina cuando ésta acaba. El que desea ser un buen director de reuniones tiene que ser capaz del autoexamen y autocrítica de su actuación, con el fin de corregir sus propios errores y perfeccionarse en su tarea.

Pero, no se escapa pensar que esta autocrítica es difícil de realizar de forma objetiva sin la ayuda de algún instrumento que nos colabore a evaluarnos. Por otra parte, conviene desconfiar de aquellos que creen que ellos saben muy bien cómo hacen las cosas.

El mejor medio para que el director auto valore su propia actuación es que se prepare un cuestionario adecuado o utilice alguno de los conocidos y de uso frecuente.

Normas prácticas.

Es interesante que el director de la reunión tenga en cuenta que existen ciertas técnicas especiales entre las que merecen citarse las siguientes:

Técnica de las alternativas: resaltar sólo los aspectos positivos de la decisión que conviene o los positivos y negativos.

Técnica de los riesgos: resaltar primero solamente los aspectos negativos. Sólo cuando éstos están bien discutidos citar los positivos. Esta técnica es tanto más peligrosa cuanto menos nivel tiene el grupo reunido.

Técnica de la tempestad de ideas: crear en pocos minutos una situación de plena autonomía. Anotar sólo ideas y no quién las dice. Entonces a todos se les ocurren ideas. No se critica a nadie, todo es anónimo.

Técnica de las preguntas: ¿cómo preguntar? Parece que lanzar una pregunta general es ineficaz. Tampoco es oportuno empezar la reunión preguntando a uno de los participantes. Parece que lo más conveniente es hacer la primera pregunta de forma colectiva, a todo el grupo.

¿Qué hacer cuando uno de los participantes pregunta, si no tenemos respuesta a determinado punto? Transmitir la pregunta al grupo, devolverle la pregunta como si se tratara de una pelota. No parece conveniente no contestar, a menos que haya una gran colaboración en el grupo.

El director debe en cada caso elegir la técnica que considere más conveniente según las circunstancias que concurren en la reunión.

Veamos ahora cuáles son los problemas que suelen presentarse en una reunión:

El director absorbente: Hay directores que con su sola presencia anulan la reunión, ya que la discusión la convierten en un auténtico monólogo, solamente interrumpido por manifestaciones de asentimiento. Esto puede ser debido o a su fuerte personalidad o a la elevada categoría del puesto

que ocupa. Parece conveniente no encargar la dirección de una reunión a

una persona con nivel o categoría dentro de la empresa superior a la necesaria. En todo caso, el director debe recordar que si quiere conseguir una colaboración ha de estar sinceramente interesado en el punto de vista de los demás y demostrarlo creando una atmósfera de confianza. A veces lo que ocurre es que el director no sabe callarse. Conviene recordar que la primera virtud de un director de reuniones es saber hacer hablar a los demás.

El grupo cohibido: un grupo que no se decida a hablar puede ser que esté cohibido:

- por el motivo antes expuesto (director absorbente);
- por falta de costumbre (de reunirse, de hablar en público, por ser la primera vez que asiste a una reunión).

Hay que acostumbrarlos a participar, pedir individualmente su opinión, su experiencia del problema, valorar y agradecer sus intervenciones, etc.

El participante mudo: puede ser un individuo cohibido (timidez, presencia de un superior, etc.). Pero su silencio puede también obedecer a otras razones:

- a) puede tener una opinión opuesta que no quiere exponer ante ciertas personas;
- b) puede estar molesto por algo que se le ha dicho o porque no se le ha hecho mucho caso o no se ha valorado debidamente su opinión.

Su silencio puede ser el comienzo de una oposición sorda. Conviene hacerlo que hable lo más claramente posible. Quizá será conveniente mantener posteriormente una conversación privada con él.

El acaparador de la reunión: no debe permitirse que un participante monopolice el uso de la palabra. Conviene agradecerle sus intervenciones y, con amabilidad, pasar la palabra a otro. A veces el acaparador es un simple exhibicionista que lo que pretende es intervenir siempre venga o no a cuento. Quizá sea un gracioso o un pesado. Debe ponérselo en su sitio, pero siempre en nombre del grupo para que no se ofenda.

Las divagaciones: debe darse a todos los participantes la oportunidad de expresarse, de abordar todos los aspectos del problema, pero no se debe permitir que se pierda el hilo de la discusión.

- si la discusión vuelve a un punto ya aclarado, hacerlo constar,
- si se desvía a otro tema, indicar que esto puede discutirse después o en otra ocasión, y sitúese de nuevo el problema en el centro del interés.

Los personalismos: si la reunión deriva hacia discusiones personales entre sus miembros la reunión está perdida. Debe cortarse cualquier brote en este sentido, recordando el objetivo común. Desviar el interés hacia otros aspectos. Hacer intervenir a otros miembros.

Las discusiones privadas: a veces varios miembros se embarcan en una discusión o conversación por su cuenta y aparte del resto de los participantes. Debe dirigirse la atención de los demás sobre ellos y hacer que se expresen para todos. Lo que dicen puede ser interesante. Si no lo es, ésta es la mejor manera de anular su discusión privada.

El punto muerto: es posible que la reunión llegue a un punto muerto en el que no es posible avanzar, como puede ser cuando se dan dos posiciones antagónicas, por ejemplo. Debe retrocederse al punto de partida, recapitular la situación, los acuerdos parciales, el planteamiento, e invitar a todos a una nueva propuesta. Si realmente las posiciones no pueden modificarse, anotar lo que se ha conseguido y procurar un acuerdo sobre la forma de buscar la solución por otro camino (más información, comisión, etc.). No insistir más y no forzar una solución impuesta.

La situación violenta: si a pesar de todas las precauciones se llega a producir una situación violenta debe conservarse la calma. La solución será distinta en cada caso, pero en todos el director debe mantener su autoridad y ser quien decida (abrir una información, suspender la reunión, disponer un cuarto intermedio, etc.).

Falta de precisión en los acuerdos: no basta con haber alcanzado un acuerdo; es preciso concretarlo en términos expresos. Debe enunciarse claramente y ponerlo por escrito; así se evitará que otro día vuelva a recomenzar la discusión. Conviene, asimismo, tomar buena nota no sólo de los acuerdos sino también de las personas que se responsabilizan de la ejecución de los mismos y del plazo establecido para su realización, si ello correspondiera.

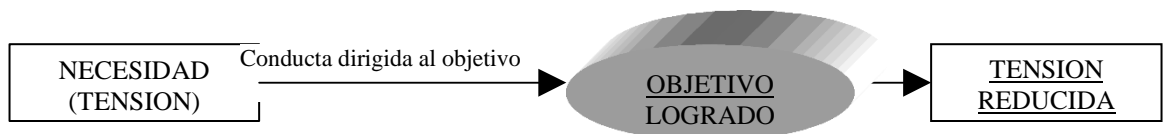
Creemos que con estas normas prácticas y lo sostenido sobre las fases y técnicas de la reunión podemos concluir que esta herramienta de comunicación es posible aprender a utilizarla y, como todos los instrumentos o técnicas utilizados por el hombre, su eficacia siempre depende de su correcta utilización.

UNIDAD V

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN HUMANAS

El ser humano actúa para conseguir lo que necesita, tales como comida, dinero, prestigio, poder, etc. o para evitar lo que teme tales como enfermedades, miseria, castigos, etc., siendo algunas de sus necesidades ilógicas, superfluas o absurdas. Así también las personas tienen a veces necesidades inconscientes, es decir que actúa con motivos desconocidos por ellos mismos.

Las necesidades pueden considerarse como algo en el hombre que lo impulsa a dirigir su conducta hacia el logro de objetivos (incentivos) que él cree que pueden satisfacerlo. El diagrama que sigue muestra la secuencia de eventos del proceso:



Se incluye la palabra tensión, porque muchas necesidades causan tensión, sobre todo si se tratan de necesidades básicas fisiológicas o corporales. Por otro lado, en algunos tipos de necesidades, la obtención de las mismas podría no tener límites, como es el caso del reconocimiento o logro, es decir la necesidad persiste de modo que el hombre continuamente está motivado para satisfacer esa necesidad.

Las necesidades del hombre son infinitas, por lo que enumerarlas es imposible, prescindiendo de las necesidades biológicas y limitándonos a las sociales podemos hacer una guía de las necesidades más corrientes e importantes en la vida del trabajo, susceptible de ser ampliada o modificada.

En primer lugar, separamos a las necesidades en dos grupos: las individuales y las colectivas:

1. **Necesidades individuales:** son aquellas cuyo carácter es marcadamente egocéntrico, por lo cual algunos autores las denominan necesidades egoístas. Se refieren a incentivos cuyo logro redunde en beneficio del individuo mismo, entre ellas consideraremos las más importantes:
 - 1.1. Seguridad: hay muchas personas que prefieren una vida segura, sin riesgos, aunque poco brillante, a una vida de éxito, pero arriesgada. Muchas personas buscan seguridad en el trabajo, aunque no estén bien remunerados.

12. **Dinero:** La importancia tan enorme de las necesidades de tipo económico es tan evidente que no hace falta aclarar.
 13. **Dominio:** en la vida en general y en el mundo del trabajo en particular, existen muchos hombres que sienten la necesidad de poder, de dominar a otros. En las empresas siempre existen personas con ambición de mando. Por otra parte, el competir con otras personas o grupos y vencer, es igualmente una modalidad muy frecuente en el ambiente industrial.
 14. **Posición social:** muy relacionada con las dos anteriores, aunque con carácter independiente encontramos la necesidad de “figurar”, es decir de ocupar una posición destacada en el grupo que le permita colocarse por encima de los demás. En la empresa industrial, esta necesidad se manifiesta muchas veces en signos externos superficiales, como puede ser el tamaño del despacho, la calidad de los muebles, título del empleo, etc.
 15. **Prestigio profesional:** existen personas cuyo amor propio se concentra en una necesidad de prestigio profesional, que necesitan que se reconozcan sus méritos profesionales, y suelen recibir grandes satisfacciones cuando se les encarga trabajos difíciles que pongan a prueba su competencia profesional.
 16. **Autonomía:** existen individuos muy independientes que les cuesta trabajo aceptar las opiniones ajenas, que gustan de actuar en todo según su criterio evadiendo la presión que los demás pueden ejercer sobre ellos.
 17. **Dignidad:** el hombre, en general, tiene la necesidad de comportarse de acuerdo con ciertas normas morales para así mantener la propia estimación. A veces la satisfacción de otras necesidades de tipo económico, por ejemplo, exigen una conducta en contradicción con los principios morales, entonces, si las necesidades de tipo moral están muy arraigadas, el hombre siente en juego su propia estimación y “por dignidad” puede renunciar a valores económicos sociales e incluso vitales para él.
2. **Necesidades colectivas:** son necesidades más auténticamente sociales, su satisfacción requiere una más íntima y altruista colaboración con el prójimo, llegando a adquirir en ellas mayor importancia el beneficio de los demás que el propio. Estas necesidades tienen relativamente menos importancia en la vida del trabajo. Entre las más importantes pueden citarse:
21. **Pertenencia:** la mayoría de las personas sienten la necesidad de “pertenecer” a un grupo, de formar parte de una organización social. La

satisfacción de ésta necesidad supone normalmente una cierta capacidad de altruismo para identificarse con los demás y un interés por intercambiar ideas y problemas.

22. **Protección:** La necesidad de proteger a los que son más débiles, de cuidar de otros, está bastante arraigada en la vida privada de muchas personas. La vida industrial y del trabajo exige a veces de muchas personas. La vida industrial y el trabajo exige a verse comportamientos contradictorios a esta necesidad protectora, lo que puede a ciertas personas provocarles conflictos de conciencia.
23. **Dependencia:** ciertos individuos sienten la necesidad de depender afectivamente de sus jefes como si éste fuera un padre. La actitud paternalista que adopta la Dirección en algunas empresas se basa precisamente en la gran cantidad de personas que sienten la necesidad de dependencia afectiva.

Después de haber visto las necesidades sociales más importantes, comentaremos aspectos funcionales de las mismas:

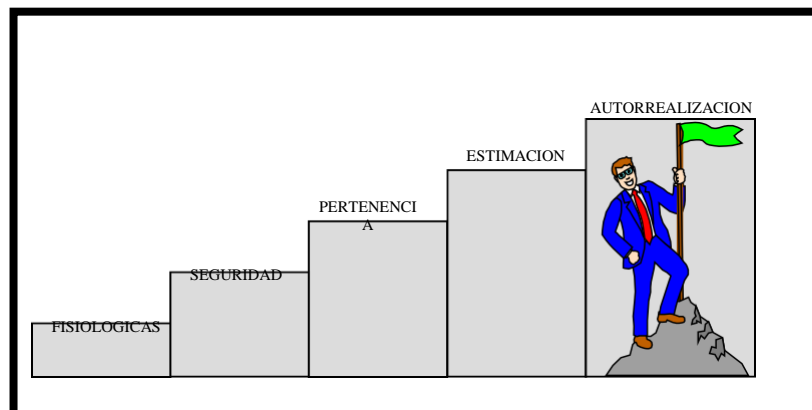
1. Diferencias Individuales: no todas las necesidades tienen la misma importancia para todos los individuos, pues en cada persona hay necesidades superficiales y otras más arraigadas, así están las personas que sacrifican todo por su ambición y otros que sólo les interesan los demás.
2. Diferencias de Clase social: las diferencias entre individuos, también se da a nivel de grupos, por ejemplo para los trabajadores más antiguos, la seguridad en el empleo es más importante que para los jóvenes, para un operario no calificado, el incentivo económico es más importante que para un calificado que prefiere el prestigio profesional.
3. Necesidad Saciada: cuando una necesidad está saciada, pierde su fuerza y es sustituida por otra menos básica. Ejemplo, si un empleado deja el trabajo por razones de dignidad (que es su necesidad básica), y pasa a tener estrechez económica, ésta pasará a ser su necesidad básica, relegando a la otra a segundo término.
4. Naturaleza jerárquica de las necesidades: entre las necesidades existe una relación jerárquica, en virtud de la cual las necesidades de naturaleza menos utilitaria sólo adquieren fuerza cuando las necesidades más elementales han sido satisfechas, aunque otros opinan que es imposible establecer un orden jerárquico, dado que varía en cada persona.
5. Naturaleza intercambiable de las necesidades: cuando una necesidad no puede satisfacerse, el hombre suele auto- compensarlo aumentándola

demanda de otras necesidades más fáciles de conseguir. Si alguien no puede conseguir prestigio, se dedica a ganar más dinero.

6. **Necesidades inconscientes:** algunas necesidades actúan sobre el hombre de un modo inconsciente y sólo con el tiempo cuando dejan de influir sobre su conducta, se da cuenta plenamente del motivo que lo impulsaba a actuar.

Otro modo de clasificar las necesidades ampliamente aceptada fue la realizada por Maslow, que organizó y clasificó las necesidades humanas en cinco categorías:

1. **Necesidades Fisiológicas:** se incluyen las necesidades de agua, comida, aire, reposo, etc. que se requieren para mantener el cuerpo en equilibrio.
2. **Necesidades de Seguridad:** incluyen las necesidades de seguridad tanto físico, como psicológico, la necesidad de ser protegido de los riesgos externos a nuestros cuerpos y a nuestras personalidades.
3. **La necesidad de pertenecer a un grupo y de amor:** la necesidad de atención y actividad social es una de ellas. Un individuo desea relaciones afectuosas con las personas en general y desea encontrarse en un sitio respetable dentro del grupo.
4. **Necesidades de Estimación:** incluye el deseo de auto respeto, de poder, de logros, de suficiencia, de sabiduría y competencia de independencia y libertad. También incluye el deseo de obtener reputación, prestigio, respeto y estima de otras personas.
5. **Las necesidades de auto actualización (realización):** es el deseo de estar actualizado con respecto a lo que es él potencialmente. Es un deseo de ser algo más y de convertirse en lo que uno puede ser capaz de convertirse.



De acuerdo con la teoría de Maslow, las necesidades humanas tienen prioridades, siendo las fisiológicas las primordiales, requiriendo atención antes que otras. Luego de satisfacerlas el hombre piensa en su bienestar físico y psicológico, es decir en su seguridad, y una vez logrado esto, recién se despierta su deseo de agruparse y la necesidad de amor, su comportamiento se dirigirá a buscar compañía, una vez que logre un cierto lugar en su grupo, y sienta la aceptación de los demás, se sentirá satisfecha esta necesidad, recién buscará su autoestima y por último su auto-realización. Sin embargo, cabe aclarar que no es necesario que la satisfacción de las necesidades lo esté en un 100% para que surja una de categoría superior.

A pesar de todo lo dicho el administrador deberá saber que cada persona tiene un esquema de necesidades distinto y no puede motivar a todos con un solo método a fin de lograr los objetivos de la organización, existiendo diversos factores que crean diferencias entre los individuos tales como intereses, aptitudes, actitudes, clases sociales a los que pertenecen, experiencias vividas en la infancia y juventud, contactos diarios con los supervisores, compañeros y familia.

Por su parte, Herzberg considera que un mismo factor no es motivo de satisfacción cuando es positivo en igual proporción que es causante de insatisfacción cuando es negativo.

FACTORES DE SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN

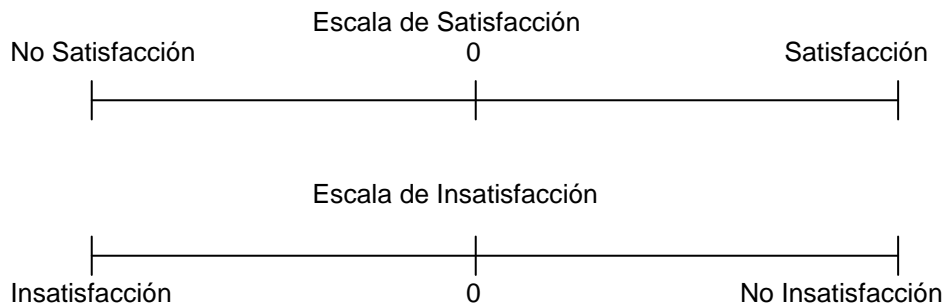
La satisfacción que los individuos reciben en su empleo depende mucho del grado hasta el cual, tanto el puesto como todo lo relacionado con él, cubran sus necesidades y deseos; sin embargo, las carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo, le causan insatisfacción, pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuado no le causan satisfacción, es decir que existen factores que cuando no se tienen producen insatisfacción, pero cuando se poseen no motivan.

Los factores que afectan la actitud hacia el empleo son:

1. Factores Motivadores: en la mayoría son aquellos que ayudan a sentirse satisfecho, y afectan en menor medida el descontento pues son intrínsecos al puesto. Pueden ser constantes en todos los hombres. Entre ellos están:
 - 1.1. Logros
 - 1.2. Reconocimientos
 - 1.3. Trabajo en sí mismo
 - 1.4. Responsabilidad
 - 1.5. Avance
 - 1.6. Desarrollo

2. Factores Higiénicos: son aquellos que suelen producir satisfacción y lo hacen en mayor medida que el contento que dan pues son extrínsecos al puesto, entre ellos se encuentran:
 - 2.1. Política organizacional
 - 2.2. Supervisión
 - 2.3. Relación con el supervisor
 - 2.4. Condiciones de trabajo
 - 2.5. Salario
 - 2.6. Relación con los colegas
 - 2.7. Vida personal
 - 2.8. Relación con los subordinados
 - 2.9. Status
 - 2.10. Seguridad

Por otro lado, la teoría dual considera que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida directa la insatisfacción, pues deben medirse en distintas escalas y que el modelo de relaciones humanas tendería sólo a evitar la insatisfacción, pero no a lograr satisfacción.



MOTIVACIONES

Generalidades y Diferencias:

Uno de los interrogantes que más preocupan a los administradores es el comportamiento del ser humano, es decir porque el hombre actúa de una u otra manera determinada, sin una razón aparente.

Traducido este interrogante al campo de los recursos humanos, las cuestiones a dilucidar serían: ¿Cómo se puede impulsar al obrero a producir? ¿Qué puede hacer un administrador para incrementar el esfuerzo y rendimiento de la gente?

El ser humano actúa movido por las necesidades tales como obtener dinero, prestigio, comida, etc., o para evitar lo que teme: la miseria, enfermedades, castigos, etc. Actualmente muchos administradores están convencidos de que encontrar respuestas al asunto de la motivación es una tarea crucial,. Pero no es tan fácil conocer los motivos que mueven a las personas, ya que estas persiguen infinitos objetivos para satisfacer infinitas necesidades.

Motivación es, entonces el tipo de conducta humana dirigida a conseguir aquello que desea o necesita.

La estructura de la motivación es la siguiente:

- a) Fase Carencial: Cuando una persona carece de algo siente una necesidad. Esa necesidad que puede ser biológica cuando la carencia es de elementos físicos (agua, oxígeno, comida) o de necesidades sociales cuando la carencia es de prestigio, dominio, posición social.
- b) Fase Dinámica: La necesidad produce impulso, cuando se dirige a un objetivo concreto se llama deseo. El hombre realiza los actos necesarios para satisfacerlos.
- c) Fase Final: Las fases anteriores tienden a conseguir un objetivo para calmar un deseo, a ese objetivo se lo llama INCENTIVO.

PRIMERAS IDEAS SOBRE LA MOTIVACIÓN:

La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes e investigadores de la administración. El llamado **Modelo Tradicional** suele estar ligado a **Frederick Taylor** y la administración científica. Los gerentes determinan cuál era la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales; cuanto más producían los trabajadores, tanto más ganaban.

El supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores, quienes, en esencia, eran holgazanes y sólo podían ser motivados mediante dinero. Un legado de este modelo es la costumbre de remunerar a los vendedores por medio de pago de comisiones.

El llamado modelo de las **Relaciones Humanas** se suele ligar a **Elton Mayo** y sus contemporáneos. Mayo y otros investigadores de las relaciones humanas encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas, de hecho, disminuía la motivación, mientras que los contactos sociales servían para crear motivación y sostenerla. Determinan que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes. En la actualidad, el legado de este modelo serían los buzones de sugerencias, los uniformes de las empresas, los boletines de las organizaciones y la contribución de los empleados en el proceso de evaluación de los resultados.

Y el llamado modelos de **Los Recursos Humanos** abanderado por Douglas Mc Gregor y sus legados se enmarcan en las Teorías X y Y, en

las siguientes tablas se presentan los diversos enfoques modernos ante la teoría de la motivación y su aplicación.

Tabla Nº 1

SUPUESTOS		
Modelo Tradicional	Modelo de las Relaciones Humanas	Modelo de los Recursos Humanos
El trabajo es inherente desagradable para la mayor parte de las personas.	Las personas se quieren sentir útiles e importantes.	El trabajo no es inherentemente desagradable. Las personas quieren contribuir con metas que tengan sentido y que hayan contribuido a establecer
Lo que hacen es menos importante que lo que ganan por hacerlo.	Las personas quieren pertenecer y ser reconocidas como individuos.	La mayor parte de las personas pueden ejercer mucha más creatividad, autodirección y control de sí mismas que la que exigen sus trabajos presentes.
Pocas personas quieren o pueden manejar trabajos que requieren creatividad, autodirección o control de si mismas.	Estas necesidades son más importantes que el dinero en la motivación de las personas para que trabajen.	

Tabla Nº 2

Políticas		
Modelo Tradicional	Modelo de las Relaciones Humanas	Modelo de los Recursos Humanos
El gerente debe supervisar y controlar, estrechamente, a los subordinados.	El gerente debe hacer que cada trabajador se sienta útil e importante.	El gerente debe aprovechar los recursos humanos subutilizados.
El Gerente debe descomponer las tareas en operaciones sencillas, repetitivas, fáciles de aprender.	El gerente debe mantener informados a los subalternos y escuchar sus objeciones o planes.	El gerente debe crear un ambiente en el que todos los miembros puedan contribuir al máximo su capacidad.
El gerente debe establecer rutinas y procedimientos laborales detallados y aplicarlos con justicia y decisión.	El gerente debe permitir que los subalternos apliquen cierta autodirección y autocontrol en cuestiones rutinarias.	El gerente debe fomentar la participación plena en todas las cuestiones importantes, ampliando constantemente la autodirección y el autocontrol de los empleados.

Tabla Nº 3

Expectativas		
Modelo Tradicional	Modelo de las Relaciones Humanas	Modelo de los Recursos Humanos
Las personas pueden tolerar el trabajo si, el sueldo es decente y el jefe justo.	Compartir información con los subalternos e involucrarlos en decisiones rutinarias que satisfará sus necesidades básicas de pertenencia y de sentirse importantes.	La expansión de la influencia, la autodirección y el autocontrol de los subalternos desembocará en mejoras directas en la eficiencia de las operaciones.
Si las tareas son lo bastante simples y si las personas están sujetas a un control estrecho, producirán de acuerdo con las normas establecidas.	La satisfacción de estas necesidades mejorará el estado de ánimo y disminuirá la oposición a la autoridad formal; los subordinados "cooperarán voluntariamente"	la satisfacción en el trabajo puede mejorar como "producto derivado" de que los subordinados usen plenamente sus recursos.

Todo lo anterior permitió que los científicos de la conducta introdujeran dos dimensiones nuevas al estudio de la administración y las organizaciones. En primer lugar, presentaron una visión del hombre y de sus impulsos incluso más sofisticados que la de Mayo y sus contemporáneos. Douglas Mc Gregor, entre otros, escribieron sobre la "**superación personal**" de los individuos. Su obra engendró nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones. Además, determinaron que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer "al instante". Dado que las personas tenían formas de vida complejas, entonces las relaciones en la organización deberían sustentar dicha complejidad. Los científicos de la conducta aplicaron los métodos de la investigación científica al estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones, como entidades globales. Mc Gregor presentó otro ángulo del concepto de la "Persona Compleja" Distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo a las que denominó Teoría X y Teoría Y.

1. TEORÍA X

Posición Tradicional. Concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, por ejemplo:

- El hombre es indolente y perezoso por naturaleza; evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.
- Al hombre le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en la dependencia.
- El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la organización.
- Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro.
- Su dependencia lo hace incapaz de auto controlarse y auto disciplinarse: necesita ser dirigido y controlado por la administración.

En función de estas concepciones y premisas respecto de la naturaleza humana, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización. La administración, según la teoría X, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La administración es responsable de la organización de los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personas), teniendo como meta exclusiva la consecución de sus objetivos económicos.
- La administración es el proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la empresa.
- Sin esta inversión activa de la dirección, las personas serían totalmente pasivas frente a las necesidades de la empresa, o aún más, se resistirían a ellas. Por tanto, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas: sus actividades deben ser estandarizadas y dirigidas en función de los objetivos y necesidades de la empresa.
- Como las personas son, en primer lugar, motivadas por incentivos económicos (Salarios), la empresa debe utilizar la remuneración como recompensa (para el buen trabajador) o castigo (para el empleado que no se dedique de lleno a la realización de su tarea).

La teoría X representa el estilo de administración definido por la Administración Científica de Taylor, por la Teoría Clásica de Farol y por la Teoría de la Burocracia de Weber. En diferentes etapas de la teoría administrativa: la manipulación de la iniciativa individual, la limitación drástica de la creatividad del individuo, la reducción de la actividad profesional a través del método preestablecido y la rutina de trabajo. En otros términos, la teoría X lleva a que las personas hagan exactamente aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales. Siempre que el administrador imponga arbitrariamente, de arriba hacia abajo, un esquema de trabajo y controle externamente el comportamiento de sus subordinados en el trabajo, está aplicando la teoría X. El hecho de emplear una u otra forma, de manera enérgica y agresiva o suavemente, no establece diferencias, según Mc Gregor: Ambas son formas diferentes de aplicar la teoría X. en este mismo orden de ideas la teoría de las relaciones Humanas, con su carácter demagógico y manipulador es una aplicación suave, blanda y encubierta de la teoría X.

1. TEORÍA Y

Posición Optimista. En la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana, a saber:

- El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando se

desempeña voluntariamente) o una fuente de castigo (cuando es evitado, siempre que sea posible, por las personas). El esfuerzo físico o mental que requiere un trabajo es tan natural como jugar o descansar.

- Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. el hombre debe poner la autodirección y el auto control al servicio de los objetivos que son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos empresariales.
- El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no solo a aceptar responsabilidad, sino también a buscarla. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal, son generalmente consecuencias de la experiencia, insatisfactoria de cada uno y no una característica humana inherente a todas las personas, ese comportamiento no es causa sino efecto de cierta experiencia negativa en alguna empresa.
- La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales esta ampliamente – y no escasamente- distribuidas entre las personas. En ciertas condiciones de la vida moderna, las potencialidades intelectuales del hombre solo se utilizan de manera parcial.

En función de esa concepción y premisa con respecto a la naturaleza humana, la teoría y desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidad, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos. La administración, según la Teoría Y, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa son factores que están presente en las personas. No son creados por la administración, cuya responsabilidad sólo se limita a proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrolle por si misma, tales factores.
- La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos operativos para que las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, encaminando sus propios esfuerzos en dirección de los objetivos de la empresa.

La teoría Y propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales; la teoría X propone

una administración a través de controles externos impuestos al individuo; la teoría Y es una administración por objetivos que realza la iniciativa individual. Las dos teorías se oponen entre sí.

1. DIFERENCIAS ENTRE LAS TEORÍAS X e Y

Teoría X	Teoría Y
<p>Las personas son perezosas e indolentes</p> <p>Las personas rehúyen al trabajo.</p> <p>Las personas evaden la responsabilidad, para sentirse más seguras.</p> <p>Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.</p> <p>Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa.</p>	<p><input type="checkbox"/> Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas.</p> <p><input type="checkbox"/> El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.</p> <p><input type="checkbox"/> Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.</p> <p><input type="checkbox"/> Las personas pueden auto motivarse y auto dirigirse.</p> <p><input type="checkbox"/> Las personas son creativas y competentes.</p>

1. IMPLICACIONES DE LA OBRA DEMCGREGOR

Aun cuando su libro, "El lado humano de las organizaciones", se publica en 1.960, su teoría base fue desarrollada por el autor desde mediados de los treinta, encontrando su punto cumbre en los cincuenta. Una década de mucha agitación en Estados Unidos de Norteamérica, en donde se consolidaba la fatídica manía de señalar como comunista a cualquiera que osara salirse un poco de los parámetros. Douglas Mc Gregor recibiría este calificativo en varias ocasiones. Al fin y al cabo pregonaba lo que en su momento algunos interpretaron como "la igualación del poder": que en las organizaciones se le permitiera a los subalternos participar activamente en la toma de decisiones. Ni más faltaba. En un país desarrollado gracias a un férreo autoritarismo empresarial que le significó entre otras cosas convertirse en la primera potencia industrial del mundo.

En verdad la idea de Mc Gregor no era absolutamente original. Desde 1.932 (en el marco de la Gran Depresión), con el experimento realizado en la compañía eléctrica de Hawthorne, que puso en evidencia las dificultades para lograr los deseados estándares de rendimiento y eficiencia en los trabajadores, se realizaron investigaciones de todo tipo (Elton Mayo), que permitieron concluir que el hombre no sólo se motivaba para el trabajo a través del dinero (como lo propuso Frederick Taylor desde finales de siglo pasado); por el contrario, había toda una cantidad de variables que incidían en él. Inclusive variables que aparentemente nada tenían que ver con el trabajo, como la situación familiar, las expectativas y/o los sueños individuales, etcétera.

Desde ese momento se comenzó a ver con cierta desconfianza la influencia de las ingenierías en el manejo de las organizaciones y se recurrió a las ciencias del comportamiento, que para ese entonces ya habían adquirido prestigio gracias a trabajos como los de Pavlov (1.886) Watson (1.913) y en especial de Skinner (1.930-1.950). Propugnaban por darle a la psicología un énfasis pragmático, rechazando todo aquello que no fuera experimentalmente comprobado y que por ende sonara a especulación (siguiendo así los parámetros establecidos por el Círculo de Viena:1.929-1.936).

Desde los años treinta y hacia los cincuenta, comenzaron a aparecer igualmente los trabajos psicológicos sobre motivación, en los que destacaron fundamentalmente los de Abraham Maslow y su jerarquía de necesidades. Tal aporte repercutió considerablemente en Mc Gregor, puesto que por fin se le daba nombre a las denominadas necesidades secundarias: afecto, confianza, seguridad, aceptación social. Muchas de éstas, hasta la época, habían sido tratadas en un mar de especulaciones. Maslow las identificó y las revisó experimentalmente.

Por su parte Mc Gregor estaba interesado en establecer diferencias entre los estilos de manejo de las organizaciones. Había una tradicional, fundamentada en los aportes de Taylor, Fayol y Max Weber, que consideraba que las personas eran por naturaleza negligentes para el trabajo y por tanto debían tratárselas con gran dosis de autoridad, supervisándolas milimétricamente en sus labores. En el desarrollo de sus actividades, las personas no tenían por qué pensar, simplemente hacer lo que se les ordenaba. En la cima de la escala jerárquica de la organización habría otras que ya lo habían pensado todo. Max Weber por ejemplo decía que lo importante era el cargo y no la persona, iniciando así las evaluaciones de oficio y sus productos: manual defunciones, procedimientos, escala salarial. Fayol advertía a su vez sobre la necesidad de dividir de la manera más precisa las funciones o áreas de la empresa (divisiones, departamentos, secciones). Taylor hablaba sobre la retribución salarial del trabajador con apoyo en su rendimiento.

Estos tres autores constituían la base del pensamiento empresarial hasta antes de Mc Gregor. Era el denominado paradigma clásico. Y a pesar de los trabajos de Mayo y los demás aportes de la ciencia del comportamiento, no fue sino hasta los sesenta cuando en verdad se valoraron los aportes que pretendían darle mayor importancia a la parte humana de las organizaciones.

De hecho un paradigma no se rompe tan fácilmente. No sólo son teorías puestas en prácticas con singular éxito (el período que va desde finales del siglo anterior y la década de los treinta, constituye el avance más significativo para Norteamérica). Era toda una cosmovisión que

trascendía las fronteras gerenciales. La sociedad norteamericana en

general confiaba en la idea de mantener escalas jerárquicas en donde fuera: escuela, iglesia, familia, gobierno. Además, trabajaron con una doctrina económico-política cuyo centro neurálgico era: "América para los americanos" (Doctrina Monroe), es decir una idea elitista que excluía los conceptos democráticos y la comprensión de la diversidad cultural.

De tal suerte los avances de las ciencias de la conducta no tendrían pleno impacto sino hasta los sesenta, cuando la misma sociedad comenzó a evolucionar. Todos sabemos lo que significó esta década: conflictos generalizados por la lucha en pro de los derechos civiles; surgimiento y consolidación del "hippiesmo" como una fuerza absolutamente contraria a los intereses expansionistas y bélicos de los norteamericanos; álgido cuestionamiento de la idea de la sociedad basada exclusivamente en los designios de la ciencia objetiva, sistemática, racional. En fin, un cambio radical en todos los frentes que permitió revisar muchas teorías que fueron desarrolladas a pesar de las restricciones y los fuertes contradictores de aquél período y cuya importancia debió ser aplazada. Entre éstas, la propuesta de Mc Gregor, que correspondía a una visión humanista de las organizaciones. Las visiones anteriores eran puramente científicas e inclusive los aportes iniciales de los científicos de la conducta también lo eran: búsqueda de técnicas de control y predicción de conducta con fines de manipulación.

La visión humanista no necesariamente se refiere a hacer énfasis en el hombre. Alude a entenderlo como tal, como persona y no como recurso. Inclusive más allá de la ciencia. El ser humano no es sujeto de controles, mediciones, manipulaciones. Hay muchas otras cosas que entran en juego y que no alcanzan a ser identificadas por la ciencia y mucho menos por los gerentes.

Mc Gregor recogió todo ese acervo de características humanas existentes pero no consideradas, aunque sin olvidarse por completo de la ciencia. Señaló a la teoría gerencial convencional como Teoría X y a su propuesta como Teoría Y. Antes nadie se había atrevido a establecer tales rótulos, ofensivos en sí mismos, pero valiosos para quienes a partir de allí comenzaron a apoyarse en su criterio. Todos aquellos que hoy hablen sobre la importancia de valorar a los trabajadores como personas, desarrollarles su potencial, favorecer su acceso a la toma de decisiones, desconocer los estilos de dirección basados en liderazgos individuales, tienen su apoyo en Mc Gregor. De él emanan tendencias muy específicas en áreas de las empresas, como: conducta organizacional, desarrollo organizacional. Las denominadas dinámicas de grupos en las empresas (grupos de entrenamiento, grupos T, de sensibilidad), tienen su inicio en Mc Gregor. Y es tanta su incidencia, que inclusive se le reconoce como el Keynes de la administración de empresas.

Como ya dijimos, buena parte de estas ideas no fueron aceptadas en principio por los norteamericanos. Principalmente emigraron hacia Japón. En este país no se debatió tanto la idea de la "igualación del poder en las organizaciones", simplemente se entró a un proceso de aplicación inmediata gracias al estado recesivo de su economía, que no admitía discusiones trascendentales. El primer resultado de la aplicación fueron los círculos de calidad, un proceso muy simple que consistía en reunir grupos de trabajadores -máximo ocho- para que éstos, fuera de su horario laboral pero remunerándoles el tiempo, identificaran hasta los problemas más insignificantes de sus áreas y buscaran soluciones. Sin una autoridad definida, simplemente con la libertad de escoger los temas y tratarlos. De allí salió nada menos que la filosofía de la Calidad Total y el milagro japonés. En un lapso de 15 años se recuperaron de una situación absolutamente desastrosa (una nación en ruinas por las consecuencias de la guerra) y emergieron a la faz mundial como la potencia económica que todavía es hoy.

Actualmente los norteamericanos tratan de rediseñar sus estrategias empresariales porque la competencia japonesa ha sido letal y perdura. Ramos industriales que antes dominaran a placer -automóviles, electrodomésticos, computadoras-, siguen en manos orientales, si bien no se desconocen interesantes reacciones. Algunas de sus empresas creyeron sin embargo que imitando a los japoneses sería suficiente y por supuesto fracasaron.

INCENTIVOS

Es decir que la diferencia entre motivación e incentivo es:

MOTIVACION: Tiene un fondo subjetivo por provenir de la naturaleza física y psíquica de cada sujeto. Ej.: Deseo de aprecio, seguridad, afecto, prestigio social, etc...

INCENTIVO: Es una meta objetiva que está en las cosas materiales que es capaz de satisfacer una necesidad, impulso o deseo. Ej.: Participación en las ganancias, prima de producción servicios sociales, seguros de vida, etc...

Los incentivos pueden ser:

- a) Reales: Son aquellos hacia los que el hombre dirige su conducta
- b) Sustitutivos: Son aquellos que el hombre acepta cuando no puede alcanzar los reales; se efectividad dependerá del grado en que satisfaga la necesidad.
- c) Positivos: Son aquellos que satisfacen una necesidad o deseos tales como premios.

- d) Negativos: Cuando los incentivos actúan sobre las personas produciendo miedo, dolor, ansiedad o cólera el hombre trata de evitarlos; estamos en presencia de los incentivos negativos.

Principios Psicológicos a Aplicar en los Incentivos:

a) Respecto de los incentivos Positivos:

- 1) Los incentivos lo son en función de las necesidades correspondientes: Es decir que si una persona no tiene una determinada necesidad de algo (un objetivo), ese objetivo no motiva a la persona a tratar de obtenerlo. Por ejemplo, si alguien no le interesa la responsabilidad de un cargo superior la promoción no será un incentivo.
- 2) Los incentivos deben relacionarse con las aspiraciones normales de la clase social a la clase social que el obrero pertenece. No deben ser muy altos ni muy bajos en relación a sus apetencias.
- 3) No deben ser demasiado fáciles de conseguir porque generalmente son despreciados por el trabajador, ni demasiado difíciles porque pueden producirle frustraciones.

b) Respecto de los Incentivos Negativos:

- 1) El dolor: Ante el dolor físico la persona reacciona automáticamente apartándose o tratando de destruir ese incentivo: Actualmente no se utilizan castigos físicos, pero si la negación de las recompensas.
- 2) El miedo: Las personas cumplen la mayoría de las normas laborales y sociales por miedo a perder incentivos que desea o por miedo a recibir castigos o sanciones. El miedo varía en intensidad de una persona a otra; cuando hay miedo a personas o cosas sin una razón que lo justifique se da el caso de las fobias.
- 3) Ansiedad: Es un miedo generalizado, difuso, poco intenso. Cuando se intensifica se produce la angustia.
- 4) Cólera y Agresividad: Es cuando ante un incentivo negativo la persona reacciona violentamente.

Los incentivos negativos producen efectos no deseados en las personas tales como:

- El castigo al producir frustración puede originar agresividad u hostilidad
- El castigo pone de manifiesto “lo que no se debe hacer” sugiriendo una conducta no considerada anteriormente. Se debe remplazar por “lo que se debe hacer”
- El castigo produce temor y reduce la aceptación de ideas.

Conclusión: se debe evitar en lo posible la utilización de incentivos negativos, usándolos solo cuando sean estrictamente necesarios y sustituyéndolos por incentivos positivos en la medida de lo posible.

TIPOS DE INCENTIVOS

A) **Recompensas monetarias:**

El incentivo económico es el más utilizado en la vida del trabajo, pero no es el único. Para el trabajador la remuneración tiene dos significados, el poder adquisitivo que da el dinero y el reconocimiento y la valoración del trabajo que realiza, por parte de la empresa y que repercute en su prestigio profesional y social.

El incentivo económico da lugar a la política de salarios que deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- 1- **Nivel de vida:** el trabajador debe satisfacer sus necesidades vitales.
- 2- **Tareas desempeñadas:** La retribución debe variar según el tipo de trabajo que se realice, por Ej. Dos trabajadores con iguales tareas deben obtener igual retribución.
- 3- **Eficacia en la tarea:** La retribución se debe relacionar con el rendimiento del trabajador. Para ello se creó el sistema de primas, cuyas desventajas son:

- Se precisa un nuevo empleado administrativo. MAYORESCOSTOS
- La calidad del producto puede perjudicarse. MAYORINSPECCION.
- A mayor ritmo de trabajo, mayor nivel de accidentes. MEJOR ORGANIZACIÓN
- Los obreros son contrarios a los cambios. DEBEN DARSE GARANTIAS ADECUADAS.
- No se puede usar este sistema cuando es primordial la calidad y precisión de los productos.
- Los trabajadores que no participan directamente de la producción no tienen prima sino una remuneración fija que no actúa como incentivo.

La eficacia de la prima depende de:

- Si la prima es pequeña no incita a ningún esfuerzo excepcional.
- Los cálculos de tiempo deben ser hechos antes de iniciar el sistema.
- Los montos fijados deben ser mantenidos por la empresa.
- La prima se debe percibir inmediatamente.
- Las primas otorgadas grupalmente perjudican al obrero más eficiente.

Desde el punto de vista psicológico se debe tener en cuenta lo siguiente:

- La prima es eficaz si existe moral satisfactoria.
- El sistema de primas debe ser simple y conocido por el personal.
- La existencia de trabajadores con y sin prima en un mismo sector producen malestar y afectan la moral.

- Las reclamaciones deben resolverse rápidamente.

4-Éxito económico en la empresa: La retribución debe guardar relación con el éxito económico en la empresa. Esto se realiza a través de la participación en los resultados, dicha participación puede ser:

- ❖ Individual o colectiva: Se puede hacer en función de características individuales tales como antigüedad, sueldos, categorías, etc. O tomando en cuenta la participación de los distintos sectores en las distintas partes del resultado.
- ❖ Inmediata o diferida: La mayoría de las empresas abonan las ganancias en forma inmediata. Otra posibilidad es hacerlo en liquidaciones mensuales o anuales, una vez cerrado el balance anual. Hay empresas que crean fondos para cada empleado con acciones de la empresa compradas en el mercado, dichos fondos son retenidos por la empresa hasta un número determinado de períodos o hasta su jubilación.
- ❖ Voluntarias u obligatorias: La participación debe ser siempre voluntaria. En algunos países el estado las exige como reconocimiento al empleado.

5-Coordinación:

Se debe lograr entre todos estos aspectos de modo tal que las retribuciones formen un conjunto armónico y motivacional.

Seguridad:

El empleado se encuentra con mayor predisposición a la tarea si tiene la seguridad de mantener su puesto, librarse de las contingencias del despido y de la obtención de su jubilación sobre todo cuando más edad tiene el trabajador y menos posibilidad de conseguir otros empleos.

Así también aspira a que el poder adquisitivo de su sueldo vaya aumentando con el correr del tiempo.

B) Promoción profesional:

Las perspectivas de ascender profesionalmente son un gran incentivo y su importancia crece a mayor nivel profesional de los trabajadores. La falta de posibilidades de promoción produce la baja en la moral de los trabajadores. Es necesario que las empresas establezcan una clara política de promoción que permita a los empleados ver sus perspectivas profesionales futuras.

C) Premios y castigos:

La empresa debe tratar de que el trabajo resulte atractivo, dándole a cada hombre su puesto correcto, pues la mayor satisfacción genera mayor producción.

A todos se les debe dar la oportunidad de progresar. El pago debe ser una compensación al trabajo importante o de valor realizado por el hombre y no una dádiva.

Los premios son motivaciones muy efectivas, pero hay que tener en cuenta que no deben ofrecerse recompensas que no puedan cumplirse luego y

deben ser entregados en forma inmediata para ser efectivos. Los castigos son más usados que los premios y ya vimos sus efectos negativos.

D) Participación en las decisiones – condiciones personales

Toda persona desea que se lo trate como a un ser humano y no como un engranaje de una maquinaria, desea tener amigos y formar un grupo en el que cada integrante tenga su zona de influencia. Desea hacer escuchar su voz, verter sus opiniones y participar en la toma de decisiones que lo afecten. Esta participación en la toma de decisiones satisface importantes necesidades, tales como seguridad, prestigio profesional, auto estímulo, etc. por lo tanto eleva la moral

Este incentivo no es muy utilizado debido a que generalmente, los empleados no disponen de información apropiada, no se les permite discusiones ni decisiones de grupo y no existen sistemas de sugerencias.

E) Competencia:

La competencia puede ser individual o de grupos, los efectos de la misma son:

- ◆ Aumenta la velocidad del trabajo y produce mayor rendimiento en cantidades.
- ◆ Disminuye la calidad del trabajo.
- ◆ Aumenta la tensión psicológica del individuo, eso implica que se incrementan los conflictos.

F) Conocimiento de los resultados:

A toda persona le gusta conocer el resultado de sus trabajos y cuanto antes mejor. Es muy importante hacer conocer los resultados, no solo cuando es malo sino también cuando es bueno, porque actúa como un gran incentivo.

G) Jornada de trabajo:

Para cada actividad hay una duración óptima de jornada. El trabajo extraordinario a veces resulta antieconómico para la empresa no solo porque se paga con recargo sino porque el empleado disminuye su ritmo de trabajo durante las horas ordinarias, reservándose para las horas adicionales; pero la producción no aumenta en forma proporcional a los costos.

H) Condiciones ambientales del trabajo:

Ruido, luz, calor, frío, humedad, afectan el rendimiento del hombre, un cambio de este tipo produce mayores rendimientos, pero no tanto por la mejora en sí misma sino por el efecto psicológico que produce el saber que la empresa se preocupa por la comodidad y el bienestar de sus trabajadores.

I) Identificación y unión de metas:

El trabajador tiene sus metas particulares. Cuando la empresa le permite ayudaraestablecerlasmetasindividualesdetrabajolomotivafuertemente

hasta alcanzarlas. La producción más alta y el trabajo eficiente se asocian al sentimiento de orgullo en el valor y la importancia de la misión y el puesto.

J) Prestigio social:

Ser un buen operario puede ser un motivo de orgullo que tiene tanto o más valor que la paga, por lo tanto el otorgamiento de distinciones morales como el uso de distintivos o servicios vedados a los demás pueden producir un incremento a la moral.-

El orgullo de pertenecer a una empresa importante da más lustre social que hacer la misma tarea en una empresa de mala reputación.

K) Supervisión justa:

El obrero estima que quien lo dirige y controla debe ser justo en sus resoluciones, pues la injusticia provoca mayores resentimientos que una amonestación. Se aconseja otorgar el derecho de apelación cuando el obrero considera que se lo ha sometido a una decisión injusta. Las reprimendas deben realizarse en privado y las alabanzas en público.

UNIDAD VI

AUDITORIA SOCIAL

AUDITORÍA SOCIAL. Concepto. Objetivos.

“La auditoría de recursos humanos puede ser definida “como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para el mejoramiento”. John F.Mee: Personnel Handbook; The Ronald Press Company; Nueva York; 1958. (pág.1077).

“La Auditoría de Personal es un conjunto de procedimientos que tiene por objeto revisar y comprobar, bajo un método especial, todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos, y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijados en la materia, sugiriendo, en su caso, los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración de personal”. AGUSTÍN REYES PONCE: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL – RELACIONES HUMANAS”; Editorial Limusa; México; 1977. (pág.223).

Corresponde acotar que, en nuestro país, la Auditoría de Estados Contables es de competencia exclusiva, por ley de ejercicio profesional e incumbencias de profesionales en ciencias económicas, de los graduados como Contadores Públicos y no de los Licenciados, de ninguna especie.

La auditoría es un proceso de investigación, analítico, comparativo. Lleva a cabo una búsqueda sistemática. La auditoría acumula, recopila y analiza datos profundamente y por un periodo extenso –frecuentemente un año- en contraste con los reportes cotidianos, formales e informales. Compara la información de la empresa o dependencias individuales con normas, estándares y reportes compuestos de otras organizaciones similares. Efectúa comparaciones internas entre departamentos y divisiones.

La necesidad de auditorías en la administración de recursos humanos se ha venido reconociendo por muchos años. Las auditorías de personal y relaciones industriales han sido ampliamente aceptadas como una herramienta para el control administrativo de programas y prácticas de las divisiones de personal y relaciones industriales.

Varios cambios concomitantes pueden haber determinado la tendencia hacia auditorías formales de relaciones industriales, p.e.:

- a) **Cambios en las filosofías y teorías administrativas**, principalmente en las que han venido a considerar la participación y la identificación de los

trabajadores como una influencia poderosa para el incentivo y el éxito de las organizaciones de trabajo.

- b) **El cambio de papel del gobierno**, con una creciente intervención diseñada para vigilar la administración de la fuerza de trabajo y para proteger los intereses de los trabajadores, para aumentar su seguridad económica, para asegurar empleos para todos e iguales oportunidades de empleo.
- c) **La expansión de los sindicatos** y de la determinación bilateral de las políticas de trabajo, con críticas frecuentes hacia la competencia administrativa en relaciones industriales.
- d) **El rápido aumento de los salarios**, con mayores costos de mano de obra y mayores oportunidades para la ventaja en la competencia para administrar personas.
- e) **El cambio en la mezcla de habilidades**, con proporciones crecientes de trabajadores técnicos profesionales, quienes presentan problemas administrativos más difíciles y que son más expresivos en sus críticas a la administración.
- f) **Aumento de los gastos para divisiones staff** de relaciones industriales, con mayores porcentajes de personal y mayores salarios para los gerentes de personal competentes.
- g) **Una competencia internacional más rigurosa**, resultante de la ampliación del círculo de industrialización, lo cual ha destruido muchas de las ventajas iniciales que gozaban las firmas norteamericanas.
- h) **Las críticas internacionales** acerca de la administración norteamericana, que la acusan de dar una consideración inadecuada a las metas y aspiraciones individuales de los trabajadores y reclaman una mayor motivación al trabajador hacia la participación en economías socializadas.

Por otro lado ,existen una serie de condiciones que afectan la necesidad de auditorías formales frecuentes; p.e.:

- 1.- **Número de empleados:** las unidades muy pequeñas pueden requerir menos las auditorías formales.
- 2.- **Estructura organizacional:** la retroalimentación continua se facilita si la organización incluye una división de personal y relaciones industriales incorporada.
- 3.- **Localización y dispersión:** la necesidad de una auditoría formal está relacionada directamente con el número de plantas aisladas.
- 4.- **Comunicaciones y retroalimentación:** la comunicación efectiva de dos vías puede reducir la necesidad de una auditoría formal.
- 5.- **Status del gerente de relaciones industriales:** si participa en los planes de la gerencia de alto nivel, en los reportes, discusiones y decisiones, las auditorías formales pueden necesitarse menos frecuentemente.

- 6.- **Estilo administrativo:** Mientras mayor sea la delegación y descentralización, más contribución potencial tendrán las auditorías regulares, formales.

Formas de control y medición.

La auditoría puede ser:

- a) **Interna:** Desde el punto de vista operativo corresponde al Departamento de Recursos Humanos (o de Personal, o de Relaciones Industriales, o la denominación que le haya asignado la respectiva organización) controlar sus propios programas y políticas. Es de esperar que dentro de cada proyecto o programa se establezca la forma en que ha de ser controlado y de los criterios por medio de los cuales se juzgará la efectividad del mismo.

Es conveniente el establecimiento de un programa permanente de auditoría interna, realizado por los miembros del departamento (o del área) de personal.

- b) **Externa:** En muchas oportunidades es imprescindible recurrir a elementos ajenos a la organización para realizar los controles. Esto es especialmente imperioso cuando se requiere contar con un juicio objetivo, o cuando las técnicas a emplear –en tal procedimiento- no son conocidas cabalmente por los propios miembros de la organización interesada. La auditoría externa, si va acompañada de un asesoramiento, puede ser muy beneficiosa en cuanto a que los elementos externos ofrecerán nuevas ideas, comparaciones con otras empresas, etc. Desde luego, la auditoría externa es más costosa, pues debe ser realizada por profesionales de indudable calidad, reconocidos por su dedicación en el campo de los recursos humanos.
- c) **Mixta:** Es la más conveniente, utilizando una u otra de acuerdo a lo rutinario o a la especificidad de los asuntos a controlar, conforme lo conceptualizado para cada una de ellas.

Principales temas de auditoría.

1. Objetivos y políticas de personal
 - a) Las escritas.
 - b) Las principales de apelación

2. Posición y funciones del Departamento de Personal
 - a) Su jerarquía
 - b) Su estructura
 - c) número de personas que ocupa
 - d) funciones que se desempeñan y su distribución.

3. Datos numéricos de trabajadores en la empresa

- ¿Cuántos?
- a) obreros
 - b) empleados de oficina
 - c) vendedores
 - d) técnicos
 - e) supervisores de línea
 - f) altos ejecutivos
 - g) otras categorías especiales?
4. Datos sobre sindicalización
- a) Sindicatos a los que pertenecen los trabajadores
 - A') ¿Cuántos en cada uno?
 - B') ¿De qué categorías?
 - b) Central a la que pertenecen el, o los sindicatos
 - c) Situación general de las relaciones con el, o los sindicatos.
5. Admisión y empleo
- a) Fuentes de abastecimiento, por categorías de personal.
 - b) Pasos usados en el procedimiento de selección.
 - c) Correlación entre los resultados de la selección, y los obtenidos en el trabajo y conducta de los empleados.
6. Adiestramiento, capacitación y desarrollo
- a) Sistemas de adiestramiento para los diversos niveles.
 - b) Capacitación que haya podido darse.
 - c) Capacitación de los empleados u obreros ascendidos a jefes.
 - d) Métodos de desarrollo de altos ejecutivos.
 - e) Evaluación por los propios adiestrados sobre el adiestramiento y capacitación recibidos.
 - f) Correlaciones entre el adiestramiento, capacitación y desarrollo dados, y los resultados obtenidos en el trabajo y en la conducta.
7. Sueldos y salarios
- A) Políticas fijadas al respecto.
 - a) Sistemas de valuación de empleos.
 - b) Encuestas de salarios en la región, y sus repercusiones en la fijación de los de la empresa.
 - d) Clasificación de los salarios.
 - e) Sistemas de calificación de méritos y/o apreciación de resultados.
 - f) Cómo ha influido la antigüedad en los salarios.
 - g) Sistemas de incentivos; categorías que los tienen, y las que carecen de ellos.
 - h) Prestaciones legales y extralegales.
 - i) Correlación entre los índices de alta rotación, con los salarios que se pagan y los resultados en las encuestas de salarios.
 - B) Movilidad del personal

- a) Rotación y sus causas: general y por sectores.
 - b) Ascensos.
 - c) Promociones
 - d) Transferencias.
8. Moral del personal
- a) Ausentismos y sus causas: general y por sectores.
 - b) Retardos y sus causas: general y por sectores.
 - c) Quejas: su clasificación por causas, sus soluciones, etc.
 - d) Sugerencias: su aprovechamiento y beneficios.
 - e) Conflictos entre departamentos, y su resolución.
 - f) Registros de eficiencia.
9. Higiene y seguridad industriales
- a) Número de accidentes por causas, antigüedad, etc.
 - b) Número de enfermedades profesionales.
 - c) Clasificación de ñas causas de los accidentes.
 - d) Medidas de seguridad, legales o convenidas, que no se han cumplido.
 - e) Costos directos e indirectos de los accidentes y enfermedades profesionales.
 - f) Condiciones de higiene, legales y acordadas, que no se han cumplido.
10. Comunicación con el personal
- a) Entrevistas realizadas con trabajadores: sus causas y resultados.
 - b) Reuniones con diversos jefes sobre problemas exclusiva o preferentemente de personal.
 - c) Boletines, instructivos, etc. sobre problemas de personal.
 - d) Manuales sobre aspectos relacionados con personal, y sus resultados.
 - e) Boletín interno del personal. Evaluación de su aceptación o interés por parte de éste.
11. Control de personal
- a) Sistemas para controlar la asistencia, la puntualidad y la producción.
 - b) Sistemas de archivos de personal: su uso y defectos encontrados
 - c) Aprovechamiento de la informatización para el control de personal.

Etapas.

Obtención de datos e informes

Es el primer paso que se debe efectuar durante el periodo analizado, lo cual implica dos aspectos previos:

- a) El diseño de formas y cuestionarios apropiados que nos hagan más fácil la investigación, la recolección y la precisión de los datos, y
- b) El adiestramiento de las personas que habrán de recoger estos datos.

Debemos tener especialmente en cuenta que, a diferencia de la auditoría contable, muchos datos pueden no ser cuantificables, sólo podrán hacerse tangibles en forma descriptiva o cualitativa.

Análisis de datos recabados

Es la parte más importante. Deben analizarse los datos recabados; señalar las fallas encontradas; investigar sus causas; determinar si los programas y procedimientos pueden mejorarse, ya sea para la obtención de las políticas fijadas o para la modificación, supresión, adición o cambio de otros objetivos y políticas, a la luz de las nuevas necesidades surgidas, las nuevas técnicas que al respecto hayan aparecido, etc.

Esencialmente, gran parte de esta tarea debe practicarse comparando datos obtenidos con registros, presupuestos, programas, etc.

Informe de auditoría

El resultado final será la elaboración de un informe o reporte escrito, de manera precisa, técnica y concisa, que contenga, por lo menos, lo siguiente:

- a) La determinación del alcance de la labor realizada, tiempo demandado, costos incurridos, la identificación del personal responsable y subalterno encargado de efectuarla, etc.
- b) La indicación de aquellas fallas observadas respecto de los programas y procedimientos que se hayan detectado, con la indicación de los daños que se estiman han causado o pudieron provocar.
- c) La adecuación o inadecuación de los programas, en relación con los objetivos y políticas señalados en materia de personal.
- d) La recomendación, en aquellos casos en que convenga elevar, reducir, modificar, cambiar o suprimir determinados objetivos y políticas por considerarse inalcanzables, inadecuados, obsoletos, etc., indicando la razón y demostraciones objetivas en que se funde lo anterior.
- e) La información de lo que no pudo auditarse y las razones que lo impidieron

Moral. Disciplina. Políticas. Indicadores más frecuentes.

Moral de Trabajo

Concepto de Moral de Trabajo

- Capacidad de un grupo de personas para integrarse entre sí de una manera continuada y armónica, en persecución de un objetivo común (Leighton).
- A veces se confunde con moralidad.
- Sentimiento de bienestar en líneas generales. Predominio de conceptos orientados grupalmente, o “espíritu de cuerpo”. Aceptación de los objetivos de un grupo y alta tendencia a lograr esas metas (Fernández Escalante).
- Es un estado del espíritu; un estado de satisfacción y de confianza frente a la empresa y sus dirigentes(CEPADE).
- Entusiasmo por los objetivos comunes de la organización del trabajo (CEPADE).
- Cumplimiento evidente; exhibir símbolos y síntomas de comportamiento de cumplimiento personal. Se relaciona con humor y espíritu (Yoder).
- Se exterioriza a través de ciertos actos frente a jefes, compañeros y empresa.

Cómo inciden sobre la moral:

- **Supervisión eficaz:** siempre fomentará una moral elevada.
- **Condiciones y organización del trabajo:** si son tales que el individuo pueda satisfacer sus necesidades fundamentales, habrá moral elevada.

Factores que influyen en la Moral de Trabajo	
Factores físicos	Personalidad (experiencias similares no aseguran contribución)
	Condiciones físicas (salud, alimentación)
	Medio ambiente (luz, ventilación, comodidades)
Satisfacción c/empresa	Actitud empresaria (obras sociales, organización del trabajo)
Posición en el Grupo	Una relación firme contribuye a popularidad = satisfacción
Tamaño del Grupo	Más sencillo en grupos pequeños
Jefe inmediato	Rasgo muy importante
Factores Psicológicos	Sacrificio mutuo (no a “privilegiados”)
	Participación (alentar)
	Experiencia de progreso (alcanzar resultados finales)
	Tolerancia y libertad
	Tipo de mando

Exteriorización de la Moral de Trabajo. Puntos de Vista

- a) **Rendimiento:** términos externos a sentimientos del individuo, como grado de perseverancia que el personal muestra en su trabajo.
- b) **Actitudes internas:** términos internos a sentimientos del individuo, como el grado sincero de interés que el personal muestra por su trabajo y los fines de la empresa.

Características de la Moral de Trabajo	
Moral Alta	Espíritu de equipo (NOS > YO)
	Esfuerzo sostenido (perseverancia, confianza, unidad)
	Entusiasmo
	Resistencia ante contratiempos
Moral Baja	Apatía
	Desunión
	Hostilidad
	Pesimismo

Mecanismos de Control de la Moral de Trabajo

a) Examen del contenido de reclamaciones

- Cantidad y naturaleza de sugerencias del personal pueden suministrar elementos;
- El hecho de que no haya quejas no debe tomarse como síntoma de moral elevada;
- A menudo los reclamos no expresan las causas reales. Contenidos profundos.

b) Análisis de informes de ejecutivos y personal especializado

- Se recogen buenos datos en cuanto a factores de tensión o insatisfacción;
- Muchas veces tienden a preconceptos y opiniones personales, a veces falsas.

c) Encuestas

- Permiten recoger datos sobre factores importantes;
- Deben ser hechas por especialistas (preparar, aplicar, interpretar);
- Se estudian opiniones y actitudes de trabajadores;
- Hay cuestionarios de diversos tipos (abiertos, cerrados, de elección múltiple);
- Limitaciones: Trabajador no siempre consciente de las causas íntimas de sus actos y actitudes. Valor para periodos muy breves.
- Consecuencias de encuestas:
 - Elevan moral momentáneamente.
 - Despiertan aspiraciones dormidas.
 - No se pueden falsear sus resultados.

- Hay que dar a conocer los resultados (¿sólo en parte?).
- Hay que tomar medidas sobre algunos puntos.
- Hay que explicar por qué, si no se toman medidas.

d) Entrevistas

- Buen resultado si se dispone de personal especializado.
- Interpretación muy sutil (peligro del efecto “de halo”).
- Resultados lentos de obtener; precio elevado.
- Apreciación más objetiva si entrevistador no tiene mando directo.

e) Análisis de Datos Estadísticos

- **Ausentismo**

- Limitación de definiciones matemáticas (¿varias veces pocos días = una vez muchos días?).
- Resulta más fácil faltar al trabajo que cambiar de empleo.
- Debe conocerse frecuencia de enfermedades, vacaciones, etc.
- Los medios de control deben desarrollarse después de conocimiento profundo de las causas, p.e. seguimiento de ausentes, manipulación de primas, etc.
- El ausentismo está relacionado con:
 - a. Cultura (¿Mayor cultura implica menor ausentismo?)
 - b. Satisfacción en el trabajo
 - c. Eficacia de la dirección (a juicio del trabajador)
 - d. Número de personas que dependen de él
 - e. Semejanza de trabajo actual a anteriores
 - f. Edad (¿Mayor edad implica mayor ausentismo?)
 - g. Actitud de la dirección (a juicio del trabajador)
 - h. Situación familiar (mejor situación implica <ausentismo)

- **Fluidez o Rotación**

- Uno de los mejores indicadores de la “salud social”;
- Generalmente renuncias tienen como origen razones que para el trabajador o la patronal hacen intolerable la relación laboral;
- Es necesario ver la fluidez de empleo en el medio socio económico;
- Cambios relacionados con: salarios, posibilidad de ascensos, monotonía del trabajo, edad, etc.;
- Cierta rotación es inevitable (llenar espacios vacíos);
- Cierta movilidad es sana y necesaria (“sangre nueva”);
- Analizar reemplazos, separaciones, renuncias;
- Las causas pueden ser personales o profesionales(laborales);

- En jóvenes > rotación que en adultos;
- En mujeres > rotación que en hombres(?).
- **Rendimiento:** Muchas veces influye (¿cómo se relacionan moral y producción?).
- **Puntualidad:** índice bastante fiable de moral de trabajo (¿causas del trabajador?).
- **Cumplimiento de normas:** acatamiento.
- **Huelgas:** a veces por presiones políticas.
- **Quejas:** ¿cantidad? ¿gravedad?.
- **Accidentes:** Mayor cantidad si moral es baja (¿cantidad o gravedad?).

Disciplina

Concepto y Finalidad de la Disciplina

- Disciplina y Moral son “dos caras de la misma moneda”. Para que un individuo aporte su contribución máxima al Grupo y a su moral tiene que conducirse de manera disciplinada. Si la Moral es alta el personal se conducirá con disciplina(Nigro).
- Palabra de origen latino que significa ejercitación mental y moral y formación del carácter.
- Debe entenderse como dirección empresaria llevada con firmeza, con perfecta distribución de tareas, con justicia y equidad.
- Orden y obediencia son dos conceptos correlativos. Pero se entiende que esto emerge de que toda organización debe establecer ciertas medidas para la protección de sus individuos y los bienes de todos.
- La verdadera finalidad de la Disciplina, tanto colectiva como individuales dirigir la conducta hacia la realización armónica de los objetivos deseados.
- Con frecuencia la Disciplina es concebida con sentido negativo, pero no se consigue con rigor ni castigos. Muchas veces se resiente por culpa de eso.
- Fundamental la existencia de normas conocidas o reglamentos con términos aceptables para todas las personas que deban prestar obediencia.
- La Disciplina toma progresivamente la forma de una educación de los trabajadores para un mejor comportamiento en el trabajo. Imprescindible la acción preventiva.

- Desvíos posibles: preeminencia de acciones correctivas; ello implica mayor preocupación por actos reprobables que por la investigación de las causas y la detección de sus remedios.

Principios de la Acción Disciplinaria

- Es responsabilidad de la Dirección la expresión clara y precisa de los principios que regirán la acción disciplinaria.
- No basta que la Dirección fije los principios y reglas a seguir; es necesario que eso sea conocido por todos. Sería grave defecto que alguien pueda decir “no sabía”.
- Las medidas de acción deben responder a la realidad y capacidad (muchas veces se dictan sólo por el placer de socavar la libertad individual) (casos de “comparecencias” obligadas ante oficinas públicas).
- Para estimar gravedad de faltas: a) Naturaleza de la violación; b) Importancia del daño sufrido; c) Antecedentes del individuo en la empresa.

Medios de Publicidad	Por reglamento de la empresa
	Artículos (y similares) publicados por la empresa
	Manual de acogida
	Afiches y avisos (sobre todo para nuevas medidas)
	Explicaciones verbales
	Prospectos, avisos en sobres de pago, etc.

Mecanismos de la Acción Disciplinaria

- En principio es el Supervisor quien tiene la iniciativa del proceso disciplinario, pero existen tendencias a limitar su autoridad en esta materia.
- Se tiende a no dejar un “único juez” (juicios subjetivos), o a transferir todo el poder disciplinario a un poder central. Pero ello puede afectar el prestigio del Jefe.

Las soluciones van desde todo el poder en el supervisor, con ciertas limitaciones como ser la exigencia de aprobación de determinadas medidas por un superior, hasta permitir a supervisores sólo medidas ligeras (simples observaciones o reprimendas), pero no despidos (sometimiento a canales jerárquicos).

POLÍTICAS - DISCIPLINARIAS

Definición de Política:

Manera de alcanzar objetivos. "Es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas". Es necesario aclarar que en materia de disciplina existen las

políticas preventivas, las correctivas, las progresivas y el asesoramiento para abordarlo.

Políticas preventivas:

Las preventivas son las medidas que se toman para animar a los empleados a seguir las normas y los reglamentos con el objeto de evitar las infracciones. El fin esencial es estimular la autodisciplina entre los trabajadores. De este modo los empleados mantienen su propia disciplina en lugar que la administración tenga que imponérsela.

La administración tiene la responsabilidad de crear un clima de disciplina preventiva. Al hacerlo, logra que las normas sean conocidas y comprendidas. Si los empleados no saben cuáles son las normas, su conducta tendrá grandes probabilidades de ser errática o de mostrar cierta desorientación. Los empleados darán mayor respaldo a las normas en cuya elaboración hayan colaborado. También apoyarán más las enunciadas de manera positiva, en lugar de negativa, tales como: “la seguridad es primero”, en lugar de: “No sea descuidado”. Por lo general desean conocer las razones en las cuales se basan las normas, con el fin de entenderlas y, luego, aceptarlas y cumplirlas. El área de personal tiene responsabilidad primordial de la disciplina preventiva. Debe elaborar programas para controlar las ausencias y las reclamaciones. Comunica normas a los empleados y los motiva a seguirlas. También proporciona programas de adiestramiento para explicar las razones que se encuentran en la base de las normas y establecer un espíritu positivo de autodisciplina. En otras ocasiones, impulsa la participación de los empleados en la elaboración de normas para lograr su entrega a ellas. La disciplina eficaz es una relación de sistema, por lo que el área de personal tiene que preocuparse de todas sus partes.

Políticas correctivas:

Se denominan políticas correctivas a aquel tipo de intervención de la administración para aplicar las normas de la compañía frente a la infracción de una regla y trata de desalentar otras violaciones con el propósito que –en el futuro- los empleados acaten estas pautas.

Generalmente, la acción correctiva es un castigo de algún tipo y recibe el nombre de acción disciplinaria. Los ejemplos son una advertencia o una suspensión sin pago.

Los objetivos de la acción disciplinaria son:

- Reformar al infractor.
- Disuadir a otros a imitarlo.
- Mantener normas congruentes y eficaces en el grupo.

Los objetivos son positivos. Son de índole educativa y correctiva, en lugar de ser una medida negativa para los empleados que cometen errores. La finalidad es mejorar el futuro en lugar de castigar lo sucedido en el pasado. Un método negativo de castigo introduce demasiados efectos secundarios indeseables, tales como relaciones emocionales, apatía, ausencias del trabajo y temor al jefe.

Por lo general, la entrevista disciplinaria correctiva sigue un modelo de “sandwich”, esto es, un comentario correctivo debe encuadrarse entre dos positivos para que sea más aceptable. Un buen ejemplo es: “Su asistencia al trabajo es excelente” (comentario positivo) “pero sus demoras en las pausas para tomar café trastornan nuestras operaciones de reparaciones” (comentario negativo) “independientemente de ello, su trabajo es de los mejores de nuestro departamento” (comentario positivo).

La acción disciplinaria final es el despido, que es la desocupación por causas justificadas. Se ha dicho que el despido de cada empleado es prueba del fracaso de la administración y el área de personal, pero esta opinión no se apoya en la realidad. Ni los gerentes ni los trabajadores son perfectos, por lo que algunos problemas no pueden resolverse, por mucho que los interesados se esfuercen en lograrlo. A veces, a un empleado le conviene más irse a otra empresa. Hay límites para la cantidad de esfuerzos que puede dedicar una organización para conservar a un malempleado.

Políticas progresivas:

Existe una cierta tendencia mayoritaria a aplicar normas de disciplina progresiva, lo que significa que los castigos son más fuertes para las infracciones repetidas. La finalidad de este sistema es darle al empleado la oportunidad de tomar medidas correctivas, antes que se le apliquen castigos más graves. La disciplina progresiva le da también tiempo a la administración para trabajar con un empleado con el fin de corregir las infracciones, tales como las ausencias sin autorización.

Son ejemplos de medidas de disciplina progresiva:

- Reprimenda verbal del jefe.
- Reprimenda por escrito, con registro en el legajo de personal.
- De uno a tres días de suspensión del trabajo.
- Suspensión durante una semana o más.
- Despido por causas justificadas.

Algunos sistemas progresivos permiten que las ofensas menores se retiren (prescriban) de los legajos al cabo de uno a tres años, permitiéndole a cada empleado volver al inicio de esta etapa. Las faltas graves especificadas, tales como las peleas o los robos (importantes o no), por lo general están exentos de disciplina progresiva. Un empleado que comete alguna de esas infracciones puede verse despedido en el acto.

Asesoramiento:

Muchas organizaciones utilizan el asesoramiento en relación con la disciplina, pero unas cuantas empresas han ido un poco más allá, abordando todo el procedimiento como una operación de asesoramiento. Mediante este método, a un empleado se le aconseja, en lugar de castigarlo progresivamente, por las primeras violaciones contra las normas de la organización.

El objetivo del método de asesoramiento es la determinación de los hechos y la orientación hacia una mejor conducta de los empleados, en lugar de aplicar castigos para desalentar el mal comportamiento. De este modo, se conservan la

dignidad y la autoimagen del empleado y las relaciones entre el trabajador y el jefe siguen siendo cooperativas y constructivas.

Métodos de Evaluación de la Moral de Trabajo. Indicadores más frecuentes

Ausentismo

$$\text{Gravedad} = \frac{\text{Días/hombres perdidos} \times 100}{\text{Días/h perdidos} + \text{días/h trabajados}}$$

$$\text{Frecuencia} = \frac{\text{Casos de frecuencia} \times 100}{\text{N}^{\circ} \text{ de trabajadores}}$$

$$\text{Ausentismo} = \frac{\text{Número de ausencias} \times 100}{\text{N}^{\circ} \text{ de trabajadores} \times \text{días laborados p/toda la organización}}$$

$$\text{Retardos} = \frac{\text{Número de retardos}}{\text{N}^{\circ} \text{ de trabajadores} \times \text{días trabajados} - \text{N}^{\circ} \text{ de ausencias}}$$

Rotación

$$\text{Reemplazo} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de contrat.p/reemplazar los que parten} \times 100}{\text{Cantidad media de trabajadores toda la empresa (mes)}}$$

$$\text{Separación} = \frac{\text{Cantidad de despidos} \times 100}{\text{Cantidad trabajadores empresa}}$$

$$\text{Renuncias} = \frac{(\text{Cantidad de renuncias} - \text{inevitables}) \times 100}{\text{Cantidad de trabajadores empresa}}$$

BIBLIOGRAFIA

- ALLES, MARTA ALICIA. DIRECCION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS, E. GRANICA.2000.
- ARIAS GALICIA, FERNANDO: "Administración de Recursos Humanos". Editorial Trillas. México.1.990.
- BASS, BERNARD M. y VAUGHAN, JAMES A.: "Entrenamiento en la industria: Administración de técnicas, programas y evaluaciones". Cia. Editorial Continental S.A. (C.E.C.S.A.). México. 1973.
- BIANCHI, RAÚL CÉSAR: "Conducción de Personal". CEPADE.(Centro de Perfeccionamiento en Administración de Empresas). Universidad Católica de Córdoba.Hemeroteca.
- BIANCHI, RAÚL CÉSAR: "Gerencia de Personal". CEPADE.(Centro de Perfeccionamiento en Administración de Empresas). Universidad Católica de Córdoba.Hemeroteca.
- BILLOROU, OSCAR PEDRO: "Introducción a la publicidad". Librería-Editorial EL ATENEO. Buenos Aires.1997.
- BOWES, LEE: " Recursos Humanos en la Empresa – Captación y Motivación". Plaza & Janes Editores. Barcelona.1990.
- BURIN, DANIEL y LEVIN, LUIS: "HACIA UNA GESTION PARTICIPATIVA Y EFICAZ", Ed. Ciccuz.
- CHIAVENATO, IDALBERTO: "Administración de Recursos Humanos". Libros Mc Graw –Hill de México S.A. de C.V.. México.1985.
- CHRUDEN, HERBERT J. y. SHERMAN, ARTHUR W Jr.: "Administración de personal". Cia. Editorial Continental S.A. (C.E.C.S.A.). México.1982.
- DEMMER, KARL HANS y otros: "Nuevas Técnicas de Dirección". Editorial Hispano Europea. Barcelona.1980.
- DE ZUANI, ELIO RAFAEL: "Introducción a la administración de organizaciones". Valleta Ediciones. Florida (Buenos Aires).2005.
- DE ZUANI, ELIO y FERNÁNDEZ, JUAN JOSÉ. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MATERIAL DE LECTURA, MAESTRÍA EN GESTION DE EMPRESAS. UNIVERSIDAD NACIONAL DE SALTA – UNIVERSIDAD DE ALCALA DEHENARES.
- DRUCKER, PETER F.: " El management del futuro". Editorial Sudamericana. Buenos Aires. 2002.
- ENA VENTURA, BELÉN; DELGADO GONZÁLEZ, SUSANA y ENA VENTURA, TERESA: " Gestión Administrativa de Personal". Tomson – Paraninfo. Madrid.2002.
- ETZIONI, AMITAI: "Organizaciones Modernas". Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana (U.T.E.H.A.) México.1.975.
- FERNÁNDEZ ESCALANTE, FERNANDO MARIA: " Dirección y Organización de Empresas Privadas y Publicas " . Ed. Macchi. Buenos Aires.1973.
- FICARRA JOSÉ A, " LOS RECURSOS HUMANOS", Alta Gerencia, N°13
- FINGERMANN, GREGORIO: "Relaciones Humanas-Fundamentos Psicológicos". Librería – Editorial EL ATENEO. Buenos Aires.1979.
- FLIPPO, EDWIN B.: "Principios de Administración de Personal". Mc Graw – Hill; México. 1986.
- FREEMANTLE, DAVID: "El Superjefe – Como dirigir con éxito". Editorial Norma. Bogotá.1986.

- GIBSON, JAMES; IVANCEVICH, JOHN M. y DONNELLY (Jr.), JAMES H:
"LAS ORGANIZACIONES.
Comportamiento-Estructura-Procesos", Addison-
Wesley Iberoamericana S.A.. Wilmington, Delaware, Estados Unidos de
Norteamérica.1994.

- GOLEMAN, DANIEL: “La inteligencia emocional – Por qué es más importante que el cociente intelectual”. Javier Vergara Editor – Grupo Zeta. Buenos Aires.2005.
- GRISTEIN, CÉSAR, “LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES”, Alta Gerencia. Nº20.
- GROBA, EDUARDO LUIS: “Lecturas sobre Administración de Personal”; Ediciones Macchi. Buenos Aires.1974.
- HARBISON, FREDERICK H.: ”Recursos humanos como riqueza de las Naciones”. Editorial“El Ateneo”. Buenos Aires;1977.
- HERRERO ALEIXANDRE, J.J : “Teoría de la valoración del personal”. Editorial Rialp. Madrid. 1961.
- HERBERT G. HICKS: “Administración de Organizaciones – Desde un punto de vista de Sistemas y Recursos Humanos”. Cia. Editorial Continental S.A. (C.E.C.S.A.). México.1982.
- LAZAROVICH, SERGIO: “Guías de Clases y Apuntes de Cátedra”.
- MAJARO, SIMÓN. “Cómo generar ideas para generar beneficios”, GRANICAEDICIONES.
- MARISTANY, JAIME: “Empleo y desarrollo del personal”. Ediciones Contabilidad Moderna. Buenos Aires.1972.
- MARISTANY, JAIME: “Evaluación de Tareas y Administración de Remuneraciones”. Ediciones Contabilidad Moderna. Buenos Aires.1972.
- MINSBURG, NAUM y VALLE, HECTOR: “ Argentina hoy. Crisis del Modelo”. Ed. LETRA BUENA.1993.
- MUSALEM, DANIELA : “Guías de Clases y Apuntes de Cátedra”.
- PAESANI, RAÚL EDUARDO: “Guías de Clases y Apuntes de Cátedra”.
- PARTY, MARÍA GRACIELA: “Guías de Clases y Apuntes de Cátedra”.
- PUNGITORE, JOSÉ LUIS: “ Sistemas Administrativos y Control Interno”. Osmar D. Buyatti. Buenos Aires.2.006.
- REYES PONCE, AGUSTIN: “Administración de Personal”. Editorial Limusa. México.1977.
- RITTI, R.RICHARD y FUNKHOUSER, G.RAY: “ Vida interna de la empresa – Un enfoque cultural interpretativo de los problemas de la empresa”. Plaza & Janes Editores. Barcelona. 1990.
- ROSENBERG, RAQUEL: “Administración de recursos humanos”. Librería – Editorial EL ATENEO. Buenos Aires.1999.
- SCHEIN, EDGAR H.: “La cultura empresarial y el liderazgo – Una visión dinámica”. Plaza & Janes Editores. Barcelona.1990.
- SCHIEL, EDUARDO O y OROZCO, NÉSTOR R.: “GESTIÓN DE PERSONAL – Aspectos legales, técnicos y organizacionales”. Aplicación Tributaria S.A.. Buenos Aires.2003.
- SCHULTZ, THEODORE W.: “Invirtiendo en la gente”. Biblioteca Ariel. Sudamericana-Planeta. Buenos Aires.1986.
- SIEGEL, LAURENCE y LANE IRVING M.: “Psicología en las Organizaciones Industriales”. Cia. Editorial Continental S.A. (C.E.C.S.A.). México.1983.
- SIEGEL, PETER: “ La Quinta Disciplina”, Editorial GRANICA.
- STRAUSS, GEORGE y SAYLES, LEONARD R.: “ Personal – Problemas humanos de la Administración”. Editorial Prentice/Hall Internacional. Buenos Aires.1986.
- SUPER, DONALD E. Y BOHN, MARTIN J. JR.: “Psicología ocupacional”.

- Cia. Editorial Continental S.A. (C.E.C.S.A.). México.1973
- TANNENBAUM, ARNOLD S.: « Psicología de la organización laboral”. Cia. Editorial Continental S.A. (C.E.C.S.A.). México.1981.
 - TEJERINA, ALBERTO EDUARDO: “Guías de Clases y Apuntes de Cátedra”.

- TILIAN, CLAUDIA ELIZABETH: “Guías de Clases y Apuntes de Cátedra”.
- WERTHER, WILLIAM B Jr. y DAVIS, KEITH: “Dirección de Personal y Recursos Humanos”. Mc Graw – Hill. México.1986.
- WOODS, MIKE: “Psicología de la Dirección – Guía de perfeccionamiento de las técnicas de dirección para gerentes recién nombrados”. Plaza & Janes Editores. Barcelona.1990
- YODER, DALE: “Manejo de Personal y Relaciones Industriales”. Cia. Editorial Continental S.A. (C.E.C.S.A.). México.1983.