



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad de Ciencias Económica
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Comportamiento organizacional

Sub tema

Emociones, estados de ánimos, actitudes y satisfacción en el trabajo

Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en Administración de
Empresas

Autores

Br. Nallely Verónica Altamirano Duriez
Br. Tatiana Laztenia Pérez Zapata
Br. Scarleth Guadalupe Ñurinda González

Tutor

M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, 22 octubre del 2022

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento.....	ii
Valoración del docente (carta aval)	iii
Resumen	iv
Introducción	1
Justificación	2
Objetivos.....	3
Capítulo uno: Comportamiento organizacional.....	4
1.1. ¿Qué factores o fuerzas componen el comportamiento organizacional?	4
1.2. Conceptos fundamentales del comportamiento organizacional.....	5
1.3. Modelos de comportamiento organizacional	7
1.3.1. Modelo autocrático	7
1.3.2. Modelo de custodia	8
1.3.3. Modelo de apoyo	8
1.3.4. Modelo colegiado	9
1.4. Cultura organizacional.....	9
1.4.1. ¿Las organizaciones tienen culturas uniformes?	10
1.4.2. Culturas fuertes	11
1.4.3. Cultura y formalización	11
1.4.4. Funciones de la cultura.....	11
1.4.5. Mantener viva una cultura	12
1.4.6. Creación de una cultura organizacional ética	13
1.5. Desarrollo organizacional.....	14
1.5.1. Técnicas de desarrollo organizacional.....	14
1.5.2. La necesidad de innovación	15
1.6. Implicancias de la globalización en el comportamiento organizacional	17
1.6.1. Impacto de la globalización en las organizaciones	17
1.6.2. Perspectiva empresarial sobre la globalización	17
1.6.3. Aspecto excluyente de la globalización.....	17
1.6.4. ¿Cómo afecta la globalización al empleo?	18
1.7. Principales aspectos a tener en cuenta en el comportamiento	18
organizacional	18
1.7.1. Globalización.....	18
1.7.2. Las competencias para los ejecutivos del siglo XXI	19

1.8. Cómo hacer un diagnóstico y brindar soluciones	22
1.9. ¿Cómo puedo aplicar lo visto en este capítulo en mi empresa o puesto de trabajo?.....	23
Capítulo dos: La salud mental en las organizaciones.....	24
2.1. Definición del concepto de salud mental	24
2.2. La salud mental y las organizaciones.....	24
2.3. Conflictos y frustraciones laborales.....	25
2.3.1. Posibles causas de conflictos laborales	26
2.3.1.1. Falta de confianza.....	26
2.3.1.2. Mala comunicación.....	27
2.3.1.3. Intereses opuestos	27
2.3.1.4. Discriminación laboral.....	27
2.3.1.5. Organizativos y funcionales.....	27
2.3.2. Consecuencias para la empresa.....	28
2.3.3. ¿Cómo resolver los conflictos laborales?.....	28
2.3.4. Tipos de frustraciones	28
2.3.4.1. Frustración por incompatibilidad.....	29
2.3.4.2. Frustración por barrera.....	29
2.3.4.3. Frustración por evitación	29
2.3.4.3. Frustración por aproximación-evitación	30
2.3.5. ¿Cómo detectar la frustración en el trabajo?	30
2.4. Violencia y acoso laboral	31
2.4.1. Principales formas de violencia y acoso en el mundo laboral	32
2.4.2. ¿Cómo realizar una campaña contra la violencia y acoso en el mundo laboral?	32
2.4.3. La violencia y acoso en el mundo laboral no son fenómenos nuevos.....	33
2.5. Estrés laboral.....	33
2.5.1. Fuentes potenciales del estrés	34
2.5.2. Consecuencias del estrés.....	35
2.5.3. Manejo del estrés	36
Capítulo tres: Las emociones y los estados de ánimos	37
3.1. ¿Qué son los estados de ánimos?.....	37
3.1.1. ¿Cómo influyen los estados de ánimos en las empresas?	38
3.1.2. ¿Cómo superar el estado emocional en que se encuentra la empresa?.....	38
3.1.3. Reconocer estados de ánimo	38
3.2. Trabajo emocional	39
3.2.1. Características del trabajo emocional	39
3.2.2. Factores antecedentes del trabajo emocional.....	40
3.2.3. Evaluación del trabajo emocional	41
3.2.4. Efecto del trabajo emocional sobre la persona y la organización.....	42
3.2.5. Estrategias de control de las emociones.....	42

3.3. Teoría de los eventos efectivos.....	44
3.4. Inteligencia emocional	45
3.4.1. Regulación emocional	47
3.4.2. La inteligencia emocional favoreciendo relaciones sanas en la empresa.....	48
3.4.3. Componentes de la inteligencia emocional.....	48
3.4.3.1. Autoconocimiento	49
3.4.3.2. Autorregulación.....	49
3.4.3.3. Automotivación	50
3.4.3.4. Empatía	50
3.4.3.5. Habilidades sociales.....	50
3.5. Aplicaciones de las emociones y los estados de ánimos en el.....	51
comportamiento organizacional	51
3.5.1. Selección	51
3.5.2. Toma de decisiones.....	52
3.5.3. Creatividad	52
3.5.4. Motivación	53
3.5.5. Liderazgo	54
3.5.6. Negociación	54
3.5.7. Servicio al cliente.....	55
3.5.8. Conductas desviadas en el lugar de trabajo	56
3.5.9. Seguridad y lesiones en el trabajo.....	57
Capitulo cuatro: Las actitudes y la satisfacción en el trabajo.....	58
4.1. Actitudes.....	58
4.1.1. ¿Cuáles son los tres componentes principales de las actitudes?	58
4.1.2. ¿Cuáles son las principales actitudes hacia el trabajo?	60
4.2. Aptitudes.....	62
4.2.1. Aptitudes intelectuales	62
4.2.2. Aptitudes físicas	63
4.2.3. Personalidad	64
4.3 Satisfacción laboral.....	65
4.3.1. Rol del ambiente del trabajo y satisfacción laboral	66
4.3.2. El cambio en las organizaciones.....	67
4.4. Motivación laboral.....	67
4.4.1. Importancia laboral	70
4.4.2. Tipos de motivación laboral	70
4.4.3. Ventajas de impulsar la motivación entre los empleados.....	71
4.4.4. ¿Cómo fomentar la satisfacción laboral?	72
4.4.5. ¿Cómo medir la motivación laboral?.....	74
Conclusiones	75
Bibliografía.....	76

Dedicatoria

A la persona más especial en mi vida, a la que ha creído en mí desde el día en que pise mi alma máter, a esa persona que ha dejado años de su vida trabajando en una empresa con tal de ver a su pequeña graduarse, sí, se la dedico a mi mamá, mi Vero. He aquí el reflejo de tanto esfuerzo y entrega hacía mí.

Y a mí, porque soy la única que conoce los sacrificios que están detrás. Por haber dejado a mi familia, mi pueblo y mis raíces por prepararme mejor para hacerle frente al futuro, por las veces que lloré y dudé de mi capacidad, por permitir que malos comentarios me afectaran y obstaculizaran, también me la dedico a mí, porque puedo y me lo merezco.

Br. Nallely Verónica Altamirano Duriez

Dedicatoria

A Dios:

Por escuchar siempre mis oraciones de guiarme por un buen camino, siempre darme fortaleza, ayudar a levantarme en cada situación difícil que pasa, por haber permitido llegar hasta este punto de mi vida con salud, por darme sabiduría y entendimiento en el transcurso de mi vida como aprendiz que aún no termina.

A mis padres:

En especial a mi madre Martha Lorena Zapata Reyes por creer en mí, ser mi pilar fundamental en mi vida que con humildad y amor sincero me brinda su apoyo en todo momento, por su entrega, sus consejos, sus valores inculcados, por motivarme incansablemente que me ha permitido ser una persona de bien con su apoyo incondicional y su amor infinito demostrándolo día a día.

A mis hermanos, Abraham Gonzáles Zapata (Q.E.P.D), joven soñador, que supo transmitirme sus ilusiones que ocupa un lugar especial en mi corazón y Lubianka Sugeylin. A mi menchita, Tomasa del Carmen (Q.E.P.D), que hasta donde pudo me demostró su amor sincero, sé que desde el cielo está muy orgullosa que su nieta está cumpliendo una de sus metas propuestas.

Br. Tatiana Laztenia Pérez Zapata.

Dedicatoria

El presente seminario de graduación lo dedico principalmente a Dios por ser mi guía y darme fuerzas para continuar en el proceso de obtener uno de mis anhelos más deseados y por haberme permitido llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres Carlos Ñurinda y Daysi González por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su amor por medio del apoyo incondicional a pesar de las adversidades que con su arduo y sacrificio en todos estos años, he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy hoy.

A los docentes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua por habernos instruido y edificado a lo largo de nuestra carrera.

Br. Scarleth Guadalupe Ñurinda González.

Agradecimiento

A Dios, por haberme protegido estos años fuera de mi hogar, por haberme regalado sabiduría y entendimiento, y por ser el pilar fundamental en este proceso.

A mi Vero, mi mamá, por haberme abierto la puerta para que yo construyera este camino, por inculcar en mí: disciplina, responsabilidad, puntualidad, perseverancia, respeto y generosidad, bases con las que está construido este camino.

A mi alma máter y sus ilustres docentes, por la enseñanza, lecciones de vida y, sobre todo, por reconocer los sacrificios que se vieron reflejados en el transcurso de este proceso. Y en especial, agradecerle a mi tutor M.A.E. José Javier Bermúdez, por la dedicación, paciencia y entrega hacia nosotros, y, sobre todo, por gratificarnos con sus frutíferos conocimientos.

Br. Nallely Verónica Altamirano Duriez

Agradecimiento

Le agradezco primeramente a Dios nuestro Señor Jesús Cristo por haberme permitido realizar este trabajo por darme la capacidad mental y sabiduría como estudiante para convertirme en profesional.

A mi madre que trabajó arduamente, que se preocupa por mí y es mi ejemplo a seguir, mi motor para ser mejor ser persona, todo esto me ha servido como una preparación a futuro próximo inmediato en mi vida, donde podré poner en alto el nombre de mi universidad tan querida UNAN-Managua.

También agradezco a todas los docentes que han dedicado parte de su tiempo para brindarme su apoyo incondicional como son: M.A.E. José Javier Bermúdez y a Msc. Carlos Avendaño por su disposición.

A todos mis familiares y amigos que de una u otra forma se involucraron en este proceso y gracias a todas las personas que directa o indirectamente me colaboraron con la realización de este trabajo. Gracias, un millón de gracias a todos infinitamente.

"Seamos agradecidos con las personas que nos hacen felices; ellos son los encantadores jardineros que hacen florecer nuestra alma. Marcel Proust."

Br. Tatiana Laztenia Pérez Zapata.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por todas sus bendiciones, por ser la luz que me encamino y acompañó en el transcurso de mi vida, brindándome sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas.

A mis padres Carlos Ñurinda y Daysi González por ser mis principales motores que me impulsan a cada día ser mejor seguir adelante, por haber confiado en mis expectativas y sobre todo por sus consejos, valores y principios que me han inculcado.

A todos los docentes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua por habernos compartido sus experiencias y conocimientos a lo largo de nuestra preparación y en especial a M.A.E Javier José Bermúdez tutor de nuestro seminario de graduación quien nos ha guiado desde el ejemplo con paciencia y rectitud como docente.

Finalmente, agradezco a mi novio por motivarme y apoyarme en todos los ámbitos que fueron posibles y no dejar que me rindiera y abandonara, demás familiares y amigos por el apoyo que me brindaron cuando lo necesite y por brindarme una mano en los momentos más difíciles de este proceso.

Br. Scarleth Guadalupe Ñurinda González



Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Valoración del docente (carta aval)

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**” hace constar que las bachilleres: **Nallely Verónica Altamirano Duriez, Carnet No. 18-80168-0; Tatiana Laztenia Pérez Zapata, Carnet No. 18-20260-9 y Scarleth Guadalupe Ñurinda González, Carnet No. 18-20249-9**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **EMOCIONES, ESTADOS DE ANIMOS, ACTITUDES Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**, obteniendo las bachilleras **Altamirano Duriez, Pérez Zapata**, la calificación de 50 (**CINCUENTA**) **PUNTOS respectivamente**, y la bachillera **Ñurinda González 31 (treinta y uno) puntos**.

Dado en la ciudad de Managua a los 22 días del mes de octubre del año 2022

M.A.E. José Javier Bermúdez
INSTRUCTOR

Resumen

El presente trabajo de seminario de graduación tiene como tema comportamiento organizacional y como subtema emociones, estados de ánimos, actitudes y satisfacción en el trabajo.

Tiene como objetivo general relacionar las emociones, estados de ánimos, actitudes y satisfacción en el trabajo, mediante el bienestar emocional, psicológico y social de los individuos para aumentar las probabilidades de generar productividad, eficiencia y eficacia en las organizaciones.

La base teórica que sustenta este trabajo hace énfasis en cuatro capítulos desarrollados de la siguiente manera: el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización, de cómo su comportamiento afecta el desempeño de esta, el sostén social de pertenecer a un grupo organizacional que brinda la posibilidad de participar en el desarrollo de una tarea conjunta está estrechamente ligado con la salud mental en las organizaciones.

Sin descartar, que los estados de ánimos son altamente contagiosos, es decir, el humor y la predisposición de uno o más miembros de una organización pueden propagarse rápidamente al resto del equipo, lo que significa pro o contra para la organización, suele pasar lo mismo con las actitudes ya que reflejan cómo se siente alguien respecto de algo, sin embargo, la satisfacción laboral juega un rol muy importante en lo antes mencionado, debido a que es compartida por grupo e influye en la tarea propia de cada puesto y el ambiente de trabajo en conjunto.

Los resultados de esta investigación están basados en la normativa de presentación de seminario de graduación de la UNAN-Managua. Por lo tanto, la técnica utilizada para el desarrollo de este trabajo fue; la lectura, recolección bibliográfica basadas en el comportamiento organizacional, sin omitir la aplicación de las normas APA 6ta edición javeriano. Asimismo, los principales términos descriptivos del seminario son: introducción, justificación, objetivos, desarrollo teórico, conclusiones y bibliografía.

Introducción

La presente investigación bibliográfica tiene como tema el comportamiento organizacional y subtema emociones, estados de ánimos, actitudes y satisfacción en el trabajo. El comportamiento organizacional busca establecer cómo se comportan las personas dentro de una organización, porque actúan así, y cuáles son los impactos en sus formas de desarrollarse. Esto ayudará a los encargados de las organizaciones a predecir qué hará la gente al interior de la misma.

Relacionar las emociones, estados de ánimos, actitudes y satisfacción en el trabajo, mediante el bienestar emocional, psicológico y social de los individuos para aumentar las probabilidades de generar productividad, eficiencia y eficacia en las organizaciones.

Este informe está estructurado teóricamente de la siguiente manera: En el capítulo uno; Comportamiento organizacional con sus temas: ¿Qué factores o fuerzas componen el comportamiento organizacional?, conceptos fundamentales del comportamiento organizacional, modelos de comportamiento organizacional, desarrollo organizacional, implicancias de la globalización en el comportamiento organizacional, principales aspectos a tener en cuenta en el comportamiento organizacional, ¿Cómo hacer un diagnóstico y brindar posibles soluciones?, ¿Cómo puedo explicar lo visto en este capítulo en mi empresa o puesto de trabajo?.

En el capítulo dos; La salud mental en las organizaciones con sus temas: definición del concepto de salud mental y las organizaciones, la salud mental y las organizaciones, conflictos y frustración laboral, violencia y acoso laboral, estrés laboral.

En el capítulo tres; Las emociones y los estados de ánimos con sus temas: ¿Qué son los estados de ánimos?, trabajo emocional, teorías de los eventos efectivos, inteligencia emocional, aplicaciones de las emociones y los estados de ánimos en el comportamiento organización.

El capítulo cuatro; las actitudes y la satisfacción en el trabajo con sus temas: actitudes, aptitudes, satisfacción laboral y la motivación laboral.

Justificación

El presente informe brindará a los individuos y organizaciones información que contribuya al entendimiento de las emociones, estados de ánimos, actitudes y satisfacción en el trabajo para poder generar una recuperación a la inclusión, mejorar la confianza, crear entornos de trabajo seguros y sanos, y minimizar la tensión y los conflictos en ese ámbito y mejorar la fidelización del personal, así como el rendimiento y la productividad laborales, para bien del individuo y organización.

La base de este seminario es sumamente teórica y servirá como guía para que las organizaciones puedan ejercer un buen liderazgo para la toma de decisiones en las mismas, y que para este proceso tomen en cuenta la salud mental, emociones, estados de ánimos, actitudes y satisfacción de sus trabajadores, y que de esa forma puedan reducir un rendimiento ineficiente y lograr una mayor productividad por parte de los trabajadores.

Metodológicamente este informe aportará a otras investigaciones material suficiente para crear una visión integral, que resulte de vital importancia para fortalecer estas mismas, de tal manera que permita proponer acciones alternativas, no a partir de problemas, sino a partir de necesidades, para que incidan positivamente en la satisfacción lectora de dichas investigaciones.

Objetivos

Objetivo general

Relacionar las emociones, estados de ánimos, actitudes y satisfacción en el trabajo, mediante el bienestar emocional, psicológico y social de los individuos para aumentar las probabilidades de generar productividad, eficiencia y eficacia en las organizaciones.

Objetivos específicos

1. Definir el comportamiento organizacional como un medio de estudio de las individuos y grupos para lograr mayor productividad.
2. Explicar la salud mental de los individuos como un recurso de bienestar para el manejo de conflictos, frustraciones, estrés laboral y fortalecimiento de un clima laboral armonioso en las organizaciones.
3. Describir las emociones y estados de ánimos de los individuos en las organizaciones como procedimiento administrativo fundamental para la mejora del trabajo e inteligencia emocional.
4. Analizar las actitudes y la satisfacción en el trabajo como resultado de las habilidades físicas e intelectuales para el aumento de la productividad y motivación colectiva e individual de la organización.

Capítulo uno: Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de esta. Y puesto que estudia en específico las situaciones relacionadas con el ámbito laboral, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con cuestiones como los puestos de trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración. (Melara, 2021). Párr. 6.

1.1. ¿Qué factores o fuerzas componen el comportamiento organizacional?

Los factores del comportamiento organizacional son, por un lado, las personas (como es obvio, no existen organizaciones sin ellas). Las personas que conforman una organización tienen comportamientos individuales y grupales. Desde ya, los comportamientos grupales no se manifiestan siguiendo el mismo diseño que la estructura formal y a su vez hay que tener en cuenta que los individuos integran varios grupos en forma simultánea.

Las organizaciones tienen algún tipo de estructura formal. Aun las menos estructuradas. Desde el momento en que un grupo de personas trabaja en conjunto para cumplir un objetivo, ya existe algún tipo de estructura. En la actualidad es impensable no considerar el rol de la tecnología como un factor coadyuvante en cualquier tipo de organización, y su influencia globalizadora. La globalización (especialmente por medio de internet) ha cambiado en forma drástica la concepción sobre el comportamiento de las personas en las organizaciones que se tenía hasta no hace mucho (para dar una fecha, diez o veinte años atrás).

Por lo tanto, es necesario revisar todos los conceptos manejados hasta principios de la década de 1990, particularmente respecto de la influencia del mundo exterior tanto en las organizaciones como en los individuos. El entorno en el que opera la organización influye sobre ésta, y la organización, en ocasiones, influye a su vez en el entorno. Las personas que operan individualmente y en grupos; las estructuras formalizadas en sistemas de descripción de puestos o simplemente establecidas por la fuerza de la costumbre (lo que en derecho se llama el factor consuetudinario); la tecnología, que tiene un rol asignado desde la revolución industrial, pero que ha tomado una dimensión inusitada en los últimos años.

El concepto de cultura incluye elementos explícitos e implícitos. En lo manifiesto: los conocimientos y tecnologías que comparten los integrantes de la organización. En lo implícito: las imágenes y representaciones compartidas, los mitos y leyendas, como la figura del fundador. La cultura de una organización no es externa a los participantes, no es impuesta desde afuera. La cultura se construye en la interacción cotidiana y desde allí influye en los comportamientos. (Alles, 2008, págs. 24-29).

1.2. Conceptos fundamentales del comportamiento organizacional

Para que este accionar estratégico sea efectivo se deberán considerar todos los factores que integran la cultura organizacional, es decir, sin dejar de lado las motivaciones y características propias de los individuos que la integran.

Naturaleza de los individuos: para comprender mejor en qué consiste el comportamiento de las personas dentro de una organización hay que tener en cuenta una serie de aspectos que mencionaremos a continuación. Los individuos son iguales y diferentes al mismo tiempo: el comportamiento organizacional como línea de estudio se nutre de diferentes disciplinas; aquellas que estudian el comportamiento de las personas en diversos ámbitos, incluso el de las organizaciones; desde esta perspectiva conforman el comportamiento organizacional.

Percepción: los individuos tienen o pueden tener una percepción particular de la realidad. Lo vemos a diario en cualquier tipo de acontecimiento, más aún cuando las acciones o medidas pueden tener una repercusión directa sobre ellos mismos.

Cada empleado tiene una idea diferente sobre el trabajo, por varias razones: su propia personalidad, sus necesidades, sus experiencias e incluso su origen social. Los jefes o supervisores deben estar preparados para reconocer que las percepciones de los empleados son diversas. Igualmente es importante estar alerta sobre los cambios en las percepciones de los colaboradores. En el momento de su incorporación una persona puede tener una determinada percepción de las cosas y luego, por razones de su entorno personal fuera del trabajo, cambiar su modo de percibir las cosas, quizá de un modo radical.

La persona es un todo: otro fenómeno, no por obvio menos interesante, es que las organizaciones están conformadas por individuos que, durante la jornada laboral, concurren a trabajar no sólo trayendo consigo la parte de su persona correspondiente a sus aspectos profesionales, sino que está presente “todo el individuo”, con sus emociones y problemas personales, ya sean situaciones positivas o no.

Cuando se manejan procesos de selección de personas, esto se tiene muy en cuenta: una organización no contrata una parte del individuo, la que concurre a trabajar, sino que al trabajo asiste el individuo con todas sus circunstancias, sentimientos, valores y problemas. A su vez, sus habilidades no pueden separarse de sus antecedentes o conocimientos. Dentro de este concepto (la persona es un todo), no debe dejar de considerarse los valores básicos que cada individuo adquiere en su primera infancia, aquellos que fueron inculcados en el hogar, la escuela, etc.

Motivación en el comportamiento: la motivación de las personas en el ámbito laboral es un tema estudiado en profundidad por diferentes autores, desde hace mucho tiempo, sin que por ello pierda actualidad. Las organizaciones están frecuentemente preocupadas por esta temática y los diseños de soluciones no siempre dan el resultado esperado.

No obstante, y a modo de resumen, se podría decir que la motivación de las personas usualmente no se basa en lo que los directivos creen que los colaboradores necesitan sino en lo que ellos en realidad desean. Sin motivación una organización no funciona. La motivación en el trabajo es como el combustible para un motor. Una empresa puede tener la mejor tecnología y equipamiento, pero si su personal no se siente motivado tales recursos serán improductivos.

Pertenecer: muchos empleados desean participar en las decisiones a fin de contribuir con sus ideas y talentos al éxito de la empresa. Las organizaciones deben ofrecer oportunidades de involucramiento.

Deseo de reconocimiento y valoración: las personas requieren ser valoradas, reconocidas como tales y no como máquinas. Respeto, dignidad, atención. Los empleados desean que se valoren sus habilidades y capacidades, y de un modo u otro desean tener posibilidades de desarrollo. (Alles, 2008, págs. 30-33).

1.3. Modelos de comportamiento organizacional

Es importante que existan ciertos modelos organizacionales para el buen funcionamiento, una buena comunicación y puedan operar las empresas u organizaciones todas con diferentes maneras. Los modelos tienen como propósito identificar y ayudar a controlar las variables humanas y de las organizaciones dependiendo el giro de la empresa, tomando en cuenta las metas que deben alcanzar. Los modelos organizacionales ayudan mucho en esta época de muchas transformaciones. (Luna, 2019), Párr. 1.

1.3.1. Modelo autocrático

En este modelo, quienes ocupan posiciones de mando habitualmente tienen el poder suficiente para indicar a los empleados qué hacer. Los empleados, en general, cumplen órdenes. Básicamente la orientación dominante es la autoridad. Ésta se delega por derecho de mando a las personas que corresponda. Por lo tanto, los empleados obedecen a los directivos. Habitualmente los empleadores pagan bajos salarios, pero por otra parte el desempeño de los empleados es también bajo o mínimo; generalmente, estos empleados sólo esperan de sus trabajos que les permitan satisfacer sus necesidades de subsistencia, a nivel individual y familiar. Pero no siempre esto es así, muchas veces en modelos autocráticos se encuentran individuos con desempeño destacado.

La elección de un modelo en particular tiene que ver con la filosofía, la visión, la misión, los valores y las metas de cada organización en particular. En ocasiones las influencias del entorno pueden accionar sobre la elección de un modelo u otro. Por ello el modelo no debe ser estático ni inamovible. (Alles, 2008, pág. 51).

1.3.2. Modelo de custodia

El desarrollo de los nuevos modelos ha sido producto de la búsqueda de respuestas ante diferentes necesidades humanas. El modelo de custodia, por ejemplo, persigue la seguridad del empleado y es un paso adelante respecto del modelo autocrático. Los directivos se percataron de que, bajo los sistemas autocráticos, si bien los empleados aceptaban sus órdenes tenían una mala opinión de ellos, que se manifestaba sólo en situaciones límites. De ese modo reconocieron que los trabajadores se sentían inseguros.

El modelo de custodia hace un especial énfasis en los aspectos que tienen relación con los salarios y las remuneraciones, desde un punto de vista diferente a la concepción moderna de retribuciones en base a objetivos. Los modelos de custodia no generan en los individuos un desempeño mejor que el logrado por los modelos autocráticos. De todos modos, estos modelos tienen muchos matices, y su mayor ventaja es que brindan seguridad y satisfacción entre los empleados, que de todos modos no siempre se sienten realizados o motivados. (Alles, 2008, pág. 51).

1.3.3. Modelo de apoyo

El modelo de apoyo depende del liderazgo, en lugar del poder y el dinero. A través del liderazgo la dirección de una empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y a brindar a la organización aquello de lo que son capaces. De igual manera, el sistema de apoyo constituye un esfuerzo por satisfacer otras necesidades de los empleados, como la asociación y estimación, que el sistema de custodia no puede resolver.

Hay personas que suponen que enfatizar en un sistema significa rechazar los otros, ya que cada modelo se apoya en la superación de los anteriores. Sin embargo, adoptar uno no significa descartar totalmente los demás. En opinión de Davis, es el modelo de apoyo el que más conviene adoptar, y es una opinión que compartimos, pero consideramos que al optar por él no debe desatenderse la cultura de la organización y debe evaluarse si la misma está madura o no como para adoptar este modelo. (Alles, 2008, pág. 52).

1.3.4. Modelo colegiado

El término colegiado hace alusión a un grupo de personas con un propósito común. Representa el concepto de equipo. Su utilización se asocia a condiciones de trabajo no programado. El modelo colegiado depende de la generación de una sensación de “compañerismo” con los empleados. Los jefes son vistos como colaboradores. La orientación de la Dirección se dirige al trabajo en equipo. La respuesta de los empleados a esta situación es la responsabilidad. Los empleados trabajan bien no porque temen ser reprendidos o sorprendidos haciendo algo incorrecto, sino porque se sienten íntimamente obligados a hacer la tarea correctamente.

El resultado del modelo colegiado en los empleados es la autodisciplina. Dado que se sienten responsables de sus actos, los empleados adoptan por sí solos la disciplina de alcanzar un elevado desempeño en el trabajo en equipo. De alguna manera se inspiran en los equipos de fútbol u otros deportes de alta competición. (Alles, 2008, pág. 53).

1.4. Cultura organizacional

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Al aparecer existen siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización.

1. Innovación y toma de riesgos: grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.

2. Atención a los detalles: grado en que se espera que los individuos muestran precisión, análisis y atención por los detalles.
3. Orientación a los resultados: grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
4. Orientación a la gente: grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.
5. Orientación a los equipos: grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de individuos.
6. Dinamismo: grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
7. Estabilidad: grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el statu quo y no en el crecimiento.

Cada una de esas características existe en un continuo que va de menor a mayor grado. Entonces, al evaluar la organización al respecto, se obtiene un panorama completo de la cultura, así como la base para la toma en que los miembros perciben a la organización, la manera en que ahí se hacen las cosas y las formas en que se supone que todos deben comportarse. (Robbins Y Judge, 2013, págs. 512-513).

1.4.1. ¿Las organizaciones tienen culturas uniformes?

La cultura organizacional representa una percepción común de ellos miembros de una organización. Por tanto, se debería de esperar que individuos con diferentes antecedentes o distintos niveles en la organización tiendan a describir la cultura organizacional en términos similares. Sin embargo, ello no significa que no existan subculturas. La mayoría de las organizaciones más grandes tienen una cultura dominante y diversas subculturales.

Una cultura dominante expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización, y que le brinda a la organización su personalidad distintiva. Las subculturas tienden a desarrollarse en las organizaciones grandes para reflejar problemas o experiencias comunes que enfrentan los integrantes de un mismo departamento o lugar. (Robbins Y Judge, 2013, pág. 514).

1.4.2. Culturas fuertes

En una cultura fuerte, los valores fundamentales de la organización son compartidos por muchos individuos y se adoptan de forma intensa. Cuantos más miembros acepten los valores fundamentales y mayor sea su compromiso, más fuerte será la cultura y mayores las influencias habrá sobre el comportamiento de sus integrantes ya que la intensidad y alto grado en que se comparten sus valores crean un ambiente con un gran control del comportamiento. (Robbins Y Judge, 2013, pág. 514).

1.4.3. Cultura y formalización

La formalización y cultura deberían verse como dos caminos diferentes hacia un destino común. Cuando más fuerte se la cultura de una organización, menos necesidad tendrá la gerencia de preocuparse por desarrollar reglas y directrices formales que guíen la conducta de los empleados, quienes internalizan esa normatividad cuando aceptan la cultura de la organización. (Robbins Y Judge, 2013, pág. 515).

1.4.4. Funciones de la cultura

En primer lugar, la cultura tiene un papel que ayuda a definir las fronteras, es decir, establece las diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización. En tercer lugar, facilita la generación de compromiso con algo que va más allá del mero interés individual. En cuarto lugar, aumenta la estabilidad del sistema social.

Por último, la cultura como mecanismo que da sentido y control, que guía y da forma a las actitudes y al comportamiento de los empleados. En esta última función la que tiene un interés particular para nosotros. (Robbins Y Judge, 2013, pág. 516).

1.4.5. Mantener viva una cultura

Una vez que la cultura ha surgido, hay prácticas en el interior de la organización que actúan para mantenerla brindándole a los empleados un conjunto de experiencias similares. El proceso de selección, criterios de evaluación del desempeño, actividades de capacitación, desarrollo y procedimientos para ascender garantizan que quienes son contratados se ajusten con la cultura, recompensen a quienes la apoyan y castigan (incluso expulsan) a los que la desafían. Son tres las fuerzas que juegan una parte de particular importancia en el sostenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la alta dirección y los métodos de socialización. Veamos cada una:

Selección: la meta explícita del proceso de selección es identificar y contratar individuos que tengan el conocimiento, aptitudes y habilidades para realizar con éxito los trabajos dentro de la organización. Es común que se identifique a más de un candidato que cumpla con los requerimientos de un puesto dado. Cuando se llega a ese punto, sería ingenuo ignorar el hecho de que la decisión final sobre a quién contratar se verá muy influida por el criterio de quien la tome, acerca de lo bien que los candidatos se ajustarán a la organización.

Este intento de asegurar una coincidencia apropiada, con toda intención o en forma inadvertida, da como resultado que se contrata a personas que tienen valores que en esencia son consistentes con aquellos de la organización, o al menos buena parte de ellos. Además, el proceso de selección brinda información a los solicitantes sobre la organización. Los candidatos aprenden acerca de la empresa, y si perciben un conflicto entre sus valores y los de ésta, se autoexcluyen del grupo de candidatos. Por tanto, la selección se vuelve una avenida de dos sentidos que permite al empleador y al solicitante deshacer el matrimonio si parece que hay una desavenencia. De esta manera, el proceso de selección sostiene la cultura de una organización por medio de eliminar aquellos individuos que tal vez atacarían o minarían sus valores nucleares.

Alta gerencia: las acciones de la alta dirección también tienen un gran efecto en la cultura de la organización. A través de lo que dicen y la forma en que se comportan, los altos ejecutivos establecen normas que se filtran a través de la organización, tales como el riesgo que es deseable correr; cuánta libertad deben dar los gerentes a sus empleados; lo que constituye una vestimenta apropiada; qué acciones son redituables en términos de aumentos de salario, ascensos y otras recompensas, etc.

Socialización: no importa qué tan bueno sea el trabajo de reclutamiento y selección que haga una empresa, los nuevos empleados no están adoctrinados por completo en la cultura de la organización. Como no están familiarizados con ésta, hay un potencial para que alteren las creencias y costumbres existentes. Por tanto, la organización quiere ayudarlos a que se adapten a su cultura. Este proceso de adaptación se llama socialización. (Robbins Y Judge, 2013, págs. 519-520).

1.4.6. Creación de una cultura organizacional ética

El contenido y fuerza de una cultura influye en el clima ético de una organización y en el comportamiento de sus miembros dentro de la ética. Una cultura organizacional que con toda probabilidad conforme estándares éticos es aquella que tiene mucha tolerancia al riesgo, poca a moderada agresividad y que se centra en los medios tanto como en los resultados.

Los gerentes en dicha cultura tienen apoyo para correr riesgos e innovar, se desalienta que entren en competencia por nada, y ponen atención a cómo se logran las metas tanto como cuáles son las que se logran. Una cultura organizacional fuerte tendrá más influencia en los empleados que una débil. Si la cultura es fuerte y da apoyo a estándares éticos elevados, debe de tener una influencia poderosa y positiva en el comportamiento de los trabajadores. (Robbins Y Judge, 2013, pág. 525).

1.5. Desarrollo organizacional

La administración del cambio organizacional no está completa sin el desarrollo organizacional. Es un término que engloba un conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas. Las organizaciones siempre están preocupadas por planear y aplicar cambios que mejoren su desempeño y que las hagan más competitivas en un contexto mundial de cambios e innovación.

No obstante, cualquier modificación significativa dentro de las organizaciones casi siempre genera enormes problemas administrativos y humanos. Para reducir estas complicaciones al mínimo posible se utiliza una serie de tecnologías basadas en la psicología aplicada en la administración. A estas tecnologías de cambio se les conoce como desarrollo organizacional. Es un enfoque de cambio planeado que se concentra en cambiar a las personas, así como la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo. Hace hincapié en el cambio cultural como base para el cambio organizacional; es decir, modificar la mentalidad de las personas para que éstas puedan revitalizar a la organización. (Alles, 2008, pág. 62).

1.5.1. Técnicas de desarrollo organizacional

Los agentes de cambio utilizan varios métodos de desarrollo organizacional para reunir datos, hacer el diagnóstico de la organización y planear la acción de intervención. En general, estas técnicas y enfoques se utilizan en conjunto. Los principales son:

Entrenamiento de la sensibilidad: es un método de cambio del comportamiento por medio de la interacción no estructurada de un grupo. También se le conoce como entrenamiento de laboratorio, grupos de encuentro o grupos T (grupos de entrenamiento). Es una técnica que reúne a las personas en un ambiente libre y abierto para hablar de sí mismas y de sus procesos de interacción, con el propósito de que adquieran conciencia de su propio comportamiento y de cómo lo perciben otros, a fin de reforzar su sensibilidad al respecto.

Las órdenes, los mandos y las instrucciones están prohibidos. El mediador fomenta la libre expresión de ideas, actitudes y convicciones para mejorar la capacidad de escuchar y comprender a las personas, tolerar las diferencias individuales y desarrollar la habilidad de resolver conflictos y antagonismos.

Asesoría del proceso: es un método de cambio del comportamiento en el cual un consultor externo ayuda a un cliente (casi siempre una organización o gerente) a comprender los procesos de interacción entre la organización o el gerente y las demás personas.

Construcción de equipos: es un método de cambio del comportamiento destinado a crear y motivar a equipos, así como a mejorar su desempeño, para lo cual aumenta la confianza y la apertura entre los participantes. Implica definir objetivos de equipo, fortalecer las relaciones interpersonales entre los participantes, analizar las funciones y la responsabilidad de cada uno, así como de los procesos internos del equipo.

Reuniones de confrontación: es un método de modificación del comportamiento en el cual un asesor interno o externo (mediador o tercero) trabaja con dos grupos antagónicos o en conflicto para reducir las barreras entre ellos y mejorar las relaciones intergrupales. Cada grupo hace una reunión para elaborar una lista de las ideas que tiene de sí mismo, del otro grupo y de cómo piensa que éste lo ve. A continuación, los grupos comparan las listas y discuten semejanzas y diferencias para identificar las causas de las discrepancias. La reunión de confrontación es una técnica de enfoque socio terapéutico cuya finalidad es mejorar la salud de la organización incrementando la comunicación y la relación entre diferentes grupos o áreas. (Alles, 2008, págs. 63-64).

1.5.2. La necesidad de innovación

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

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

Las organizaciones de alto rendimiento hacen todo lo anterior de manera conjunta e integrada. Ven la innovación como un proceso y como una serie de actividades cuidadosamente desarrolladas y coordinadas para lograr un desempeño más eficiente y mejores resultados. Además, de incrementar las ganancias financieras y la competitividad, la innovación mejora la posición estratégica de la organización y ofrece las siguientes ventajas:

1. La innovación es el camino para un mejor desempeño, una de las técnicas para reinventar la organización y su entorno.
2. La innovación es emocionante y facilita atraer y retener a los mejores talentos.
3. La innovación estimula el aprendizaje y la transferencia de conocimiento, elementos esenciales para el cambio estratégico. Las organizaciones innovadoras siempre dialogan y están empeñadas en descubrir y compartir nuevas ideas e información.

Las organizaciones innovadoras cuentan con personas que tienen voluntad de crecer, desarrollarse y diversificarse profesionalmente. Alientan la experimentación y la inventiva, recompensan la colaboración y toleran las fallas inevitables asociadas al descubrimiento, el aprendizaje, el crecimiento personal y el cambio. Las organizaciones innovadoras muestran altos niveles de integración multicultural, funcional, cruzada y operativa. Sus integrantes tienen un elevado grado de colaboración dentro y fuera de las fronteras y la estructura organizacional. Esa colaboración atrae a personas y asociados externos que sienten pasión por su trabajo y por la creatividad. (Alles, 2008, págs. 65-67).

1.6. Implicancias de la globalización en el comportamiento organizacional

Proceso económico tecnológico, social y cultural a gran escala, que se basa en la creciente comunicación y relación interna entre los distintos países del mundo unificando el mercado, valores, culturas, sociedades, procesos, etc. A través de una serie de transformaciones socio-económicas y políticas a escala mundial. (Alles, 2008, pág. 68)

1.6.1. Impacto de la globalización en las organizaciones

La globalización es un proceso creciente de libertad e integración mundial de los mercados de productos, servicio, trabajo, tecnología y capitales.

1. Quienes la rechazan: quienes la rechazan ven pérdida de valores, cultura, de identidad nacional, y la amenaza de competir en desventaja con las grandes empresas
2. Quienes la aceptan: quienes la aceptan ven oportunidades de negocio, de expansión, dominio, crecimiento y riqueza. (Alles, 2008, pág. 68).

1.6.2. Perspectiva empresarial sobre la globalización

(Alles, 2008) Desde la perspectiva empresarial, la globalización logra la ampliación de los mercados, esto significa que una empresa puede empezar a vender sus productos a otros países y no solo a como acostumbraba en el país propio. Pág. 71

1.6.3. Aspecto excluyente de la globalización

(Alles, 2008) Por otro lado, el proceso de globalización es excluyente, las empresas que no pueden ser competitivas, quedaran rezagadas del desarrollo, antes de lanzarse a la globalización las empresas deben de tener claras sus fortalezas y debilidades. Pág. 72

1.6.4. ¿Cómo afecta la globalización al empleo?

La globalización afecta al empleo, las grandes empresas migran a países subdesarrollados en busca de mano de obra que sea barata. Esta inversión extranjera genera un crecimiento en la tasa de empleo de los países. Las empresas se deshumanizan (dejando de importarles la calidad y beneficio del recurso humano). (Alles, 2008, pág. 73).

1.7. Principales aspectos a tener en cuenta en el comportamiento organizacional

Para tener una empresa exitosa, es necesario desarrollar un comportamiento organizacional que contribuya a lograr un buen funcionamiento en todos los niveles, desde los directivos, hasta los trabajadores del más bajo nivel en la escala jerárquica. Para lograrlo, cada persona debe conocer su rol dentro de la compañía. Sin embargo, toda empresa se ha enfrentado a momentos en los que los empleados, socios y miembros de la dirección no están contentos. (QuestionPro, 2018). Párr. 1-2.

1.7.1. Globalización

En el contexto actual, uno de los factores fundamentales a tener en cuenta en relación con el comportamiento organizacional es la globalización. La globalización implica un nuevo enfoque en la dirección de las organizaciones, en la forma de hacer negocios, de moverse en el contexto organizacional, y demanda poseer adaptabilidad y flexibilidad frente a culturas diferentes. Entre las consecuencias no deseadas se pueden identificar las dificultades que deben enfrentar las personas que deben viajar con frecuencia o que son trasladadas a otros países; a esto se suma la problemática de los empleados cuando regresan a su país de origen luego de un período de residencia en el exterior.

Cuando las organizaciones operan en varias regiones del mismo país o en distintas naciones, las compañías requieren de esta adaptación o cultura cosmopolita. Con este enfoque más amplio analizaremos el tema.

Desde ya la intensificación del comercio internacional, las compañías transnacionales y la amplia difusión de Internet han extendido el concepto de “global” y lo han llevado a su máxima expresión. Las empresas que deben operar en diferentes países, con varios idiomas o bien, con el mismo idioma como puede ser el español que tiene sus variantes de país en país, de región en región aun dentro de un mismo país, deben buscar métodos de comunicación, identificando las diferentes acepciones de términos, buscando un lenguaje común. (Alles, 2008, pág. 74).

1.7.2. Las competencias para los ejecutivos del siglo XXI

Desarrollo de su equipo: es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

Modalidades de contacto: es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. La persona que tiene esta competencia alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto extendido, comunicarse incluye saber escuchar y posibilitar a los otros un acceso fácil a la información que se posee.

Habilidades mediáticas: están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Se trata del buen desenvolvimiento frente a los medios, en conferencias de prensa, conferencias frente a pares o la comunidad, teleconferencias, etc.; también, buena relación con la prensa, y habilidad de comunicar lo que se desea en forma clara y sencilla.

Liderazgo: es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del cual dependan a su vez, otros equipos. Líder de líderes. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad.

Pensamiento estratégico: es la habilidad para comprender rápidamente cambios del entorno, oportunidades de mercado, amenazas competitivas y fortalezas y debilidades de la propia organización para identificar la mejor respuesta estratégica.

Empowerment: dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. La persona marca una dirección y define responsabilidades.

Dinamismo-Energía: se trata de la habilidad para trabajar duro, en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, y hacerlo de forma tal que el nivel de actividad no se vea afectado.

Cosmopolitismo: habilidad para adaptarse y funcionar rápidamente con efectividad en cualquier contexto extranjero o subcultura propia de las distintas regiones de un mismo país.

Relaciones públicas: habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.

Orientación al cliente: implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al cual van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa cliente, como por ejemplo los proveedores y el personal de la organización.

Integridad: es la capacidad de la persona de actuar en consonancia con lo que dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

Desarrollo y autodesarrollo del talento: es la capacidad de fomentar e incentivar el talento propio y ajeno, a través del uso eficiente de medios y herramientas, tras un análisis y evaluación del desempeño actual y potencial. Implica la búsqueda del aprendizaje continuo que permita alcanzar un rendimiento óptimo.

Liderar con el ejemplo: se trata de la capacidad de establecer un patrón de conducta que configure un ejemplo positivo a fin de fomentar en los otros confianza y seguridad, logrando adhesión del equipo de trabajo en el logro de los objetivos comunes. Implica un modelo de conducción personal basado en un manejo ético de la actividad, que logra crear ambiente de trabajo agradable y equilibrado.

Motivar a otros: capacidad de fomentar en otros una conducta superadora que ayude a la consecución de los objetivos organizacionales. Implica involucrar a los colaboradores, identificar y conocer aquello que los motiva, estimula e inspira, sin descuidar, al mismo tiempo, la individualidad de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

Sencillez: es la capacidad de administrar efectivamente los sistemas y procesos existentes en la organización convirtiéndolos en facilitadores de la ejecución de las tareas en lugar de presentarlos como trabas burocráticas; o bien utilizándolos para medir, monitorear y gestionar el propio desempeño y el de su equipo. Implica conocer ampliamente los sistemas y políticas de la organización para resolver adecuadamente las diversas situaciones que se presentan.

Pasión por la tecnología: capacidad para inspirar y motivar en los demás el entusiasmo por los cambios tecnológicos, aprovechando al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.

Compromiso con la rentabilidad y el crecimiento sostenido: es la capacidad de sentir como propios los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización, orientando por completo las acciones propias y del equipo a cargo al logro de la estrategia organizacional. Implica la capacidad de administrar adecuadamente los bienes y recursos organizacionales de los cuales se dispone para realizar las tareas y/o proyectos planteados.

Responsabilidad social: habilidad para diseñar y llevar a cabo las propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en donde ésta presenta sus mayores carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración. Capacidad para trabajar respetando las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social.

Entrepreneurial: la competencia entrepreneurial hace referencia a la calidad de entrepreneur, referida a aquellas personas que cambian recursos económicos desde zonas de baja productividad y rendimiento a zonas de alta productividad y mayor rendimiento.

Competencia del Náufrago. Esta competencia se refiere a la capacidad de sobrevivir y lograr que sobreviva la empresa o el área de negocios donde la persona actúa, en épocas difíciles, aun en las peores condiciones del mercado que afecten al propio sector de negocios como a todos en general, en un contexto donde según los casos la gestión pueda verse dificultada por la ruptura de la cadena de pagos, un mercado en recesión o un sector en huelga o paro. (Alles, 2008, págs. 77-81).

1.8. Cómo hacer un diagnóstico y brindar soluciones

La mayor parte de los manuales clásicos sobre comportamiento organizacional describen con detalle los distintos fenómenos relacionados con la temática, pero no avanzan “más allá”; es decir, las páginas destinadas a la realización de un diagnóstico y a qué hacer luego, son escasas.

En una frase simple se podría decir que para comenzar a comprender el comportamiento organizacional se deberá primero describir hechos, comportamientos y actitudes. Una vez más, esto es cierto, sólo que insuficiente si no se dice cómo hacerlo. Antes de pensar en hacer un diagnóstico debemos formular la siguiente pregunta: ¿Por qué se ha llegado a la conclusión de que se debe realizar un diagnóstico sobre el comportamiento organizacional?

Me animaría a vaticinar que, en la mayoría de los casos, cuando se piensa en este tipo de temas es porque hay un problema que no se puede solucionar, y allí se toma conciencia al respecto. Por lo tanto, el primer indicador que se tiene que tomar en cuenta es cuál es el problema, sus verdaderas causas, con lo que ya se tendrá un punto de partida. (Alles, 2008, pág. 86).

1.9. ¿Cómo puedo aplicar lo visto en este capítulo en mi empresa o puesto de trabajo?

Primero: responderse las siguientes preguntas ¿Tengo autoridad para contratar un asesoramiento o aplicar/implementar, por ejemplo, una encuesta de clima o satisfacción laboral? Si la respuesta fuese no: ¿Puedo sugerirle a la persona correspondiente? ¿Tengo toda la información sobre políticas de la organización? ¿La Dirección está satisfecha con los resultados?

Segundo: hacer un diagnóstico. Medidas o acciones para hacer un diagnóstico sobre comportamiento organizacional: Encuesta de clima o satisfacción laboral, para analizar cómo se sienten los empleados. Análisis de las políticas. Análisis de los resultados de la organización. (Alles, 2008, pág. 95).

Capítulo dos: La salud mental en las organizaciones

Un estado de bienestar en el cual el individuo es consciente de sus propias capacidades, puede afrontar las tensiones normales de la vida, puede trabajar de forma productiva y fructífera y es capaz de hacer una contribución a su comunidad. (OPS, 2013, pág. 8)

2.1. Definición del concepto de salud mental

Es ajuste del individuo así mismo y al mundo total con el máximo de efectividad, satisfacción, regocijo y aceptación social y como la capacidad para afrontar y aceptar las realidades de la vida. El grado más elevado de salud mental puede describirse por tanto como aquel que permite al individuo lograr el éxito mayor a tono con sus capacidades con la máxima satisfacción para él y para el orden social y con el mínimo de fricción y tensión.

La salud mental se encuentra íntimamente relacionada con las condiciones generales de bienestar psíquico individual y social. Esto significa que la familia, la vida es sociedad y el trabajo son espacios propicios para generar satisfacción o sufrimiento, fomentar el aprendizaje y el desarrollo de las capacidades individuales o evitar un empobrecimiento de la personalidad. (Franklin Y Krieger, 2012, pág. 150).

2.2. La salud mental y las organizaciones

El sostén social de pertenecer a un grupo organizacional que brinda la posibilidad de participar en el desarrollo de una tarea conjunta. Encontrarse inmerso es una estructura temporal (días laborales, fin de semana, vacaciones etc.). Además, todo trabajo exige una exigencia mental, relacionado con los niveles de demanda que implica la tarea en sí misma (horarios, salario, nivel de monotonía, o creatividad requerida). Con las características del entorno y el clima laboral, y con las habilidades, competencias y forma de ser del empleado. (Franklin Y Krieger, 2012, pág. 150).

2.3. Conflictos y frustraciones laborales

Sí bien el trabajo es la base y el fundamento de la vida del hombre, toda actividad laboral implica en mayor o menor medida conflicto y frustración. Ningún individuo puede satisfacer todas sus necesidades y resolver todos sus conflictos laborales o personales; siempre hay insatisfacciones, frustraciones y conflictos irresueltos que funcionan como el motor de la vida, como impulsos para realizar acciones e implementar cambios.

En otras palabras, cuando el individuo se ve relegado a un segundo plano sus inquietudes y motivaciones porque a la organización no le interesan, genera desmotivación, frustración y desinterés por buscar nuevas formas de encarar la tarea de una manera creativa. Uno de los rasgos más importantes que distinguen a un ser humano de otro es la tolerancia a las frustraciones y la forma en que cada uno trata de resolver los conflictos. El origen de esta distinción radica en las características personales de cada individuo.

Cuando una persona siente frustración respecto de su trabajo porque considera que la organización no la respeta ni valora, se produce un desequilibrio que afecta su salud. Lo mismo ocurre cuando el desencanto laboral es resultado de las dificultades que el individuo tiene para modificar y adaptar sus expectativas a la realidad laboral que le toca vivir. Por todo lo anterior, cabe afirmar que las organizaciones que buscan aumentar la productividad, el rendimiento y el logro de su objetivo sin considerar las necesidades de los empleados representan un ataque directo a la salud mental de éstos.

Una de las relaciones frente a la frustración al no encontrar una manera adecuada de resolver un conflicto o una insatisfacción, podría ser la adopción de un comportamiento agresivo u hostil, que puede dar origen a la violencia laboral. Dentro de una empresa se hace frente a numerosos tipos de situaciones que pueden generar conflictos laborales. Vamos a enumerar una serie de conflictos para conocer un poco más sobre la naturaleza de los mismos. En un conflicto entran dos partes en disputa, esta situación se puede detallar más en las siguientes categorías:

1. Intrapersonales. Derivan del tono personal de las mismas, del propio trabajador.

2. Interpersonales. Problemas entre compañeros de trabajo, relaciones entre trabajador/trabajador o trabajador/empresa.
3. Grupales. Aquellas que están vinculadas a problemas dentro del grupo tanto en el mismo departamento como entre distintos departamentos.
4. Organizativos. Surgen desavenencias entre distintas empresas (acuerdos de colaboración, etc.
5. Colectivos. Problemas que afectan a un gran número de trabajadores en desacuerdo con alguna medida tomada por la empresa.

A través de estas categorías ya puedes hacerte una idea del tipo de conflictos que pueden generar en una compañía. Pero también es un dato a tener en cuenta las posibles causas que pueden originar los conflictos laborales. (Franklin Y Krieger, 2012, pág. 153).

2.3.1. Posibles causas de conflictos laborales

Realmente es muy difícil mostrar todas las causas posibles que puede dar lugar a conflictos laborales en la empresa. Nos parece mucho más útil, hacer una relación de aquellas causas más comunes que suceden de forma natural en las actuales empresas, incluso que puede estar sufriendo en tu compañía. (UP Spain, 2019). Párr.19.

2.3.1.1. Falta de confianza

(UP Spain, 2019) La pérdida o mínima confianza entre actores que deban trabajar juntos es una de las causas más comunes del comienzo de cualquier conflicto laboral. Actuar a la defensiva y sin empatía es el principal obstáculo. Párr.20

2.3.1.2. Mala comunicación

(UP Spain, 2019) Una deficiente comunicación solo puede traer problemas. Puede darse el caso de existir una nula comunicación tanto vertical como horizontal; o es posible que la comunicación siempre siga una misma dirección, produciendo molestias y conflictos. Párr.21

2.3.1.3. Intereses opuestos

(UP Spain, 2019) Suele suceder en las esferas directivas de una empresa, los intereses contrarios y opuestos generan muchos conflictos y se resiente la toma de decisiones final. Párr.22

2.3.1.4. Discriminación laboral

(UP Spain, 2019) Diferente trato o derechos para persona de distinto sexo, raza, etc. Son una de las causas más comunes y que más rápido es necesario erradicar. Párr.23

2.3.1.5. Organizativos y funcionales

Todas aquellas decisiones que se hacen y afectan a la empresa en su funcionalidad y organización y no han sido previamente consultadas para aquellas personas que les afectan. Como puedes ver las causas pueden ser de muy distinta naturaleza y su resolución debe de llevarse en la misma sintonía, por eso a veces se hace tan difícil llegar a una óptima solución de los mismos. (UP Spain, 2019). Párr.24-25

2.3.2. Consecuencias para la empresa

Llegados a este punto, ya tienes una idea sobre lo qué son los conflictos laborales. Su aparición puede parecer negativa, pero son la oportunidad de mejorar las cosas. Por ello sus soluciones son la parte de más impacto y repercusión, pues es la que va a dejar las futuras consecuencias. Un conflicto laboral mal gestionado aporta sensaciones muy negativas: la solución final puede ser errónea por dejarse llevar por factores emocionales. Puede generar interrupciones en la productividad y rendimiento y originar puntos de ruptura en la metodología de trabajo. La idea clave no son los conflictos sino la resolución de los mismos. (UP Spain, 2019). Párr. 26-28.

2.3.3. ¿Cómo resolver los conflictos laborales?

Los conflictos laborales no pueden solucionarse de un modo improvisado o sin un plan de “contingencia” preparado.

En primer lugar, hay que tener en cuenta dos cuestiones básicas, para comenzar con buen pie.

1. Adelantarse al conflicto. Esto evitará que el problema se haga mucho más grande.
2. Plan de actuación. Tener un plan de contingencia para abordar y solucionar el conflicto. (UP Spain, 2019). Párr.29.

2.3.4. Tipos de frustraciones

(EspacioRRHH.com, 2021) Desde el punto de vista psicológico, se considera que existen cuatro tipos de frustración asociados a los eventos que disparan. Estos tipos son:

Párr.12

2.3.4.1. Frustración por incompatibilidad

Se presenta cuando la persona está frente a la posibilidad de alcanzar dos objetivos que desea, pero tiene que decidirse por uno de los dos. Un ejemplo de esto es si en el trabajo te ofrecen la posibilidad de dirigir el proyecto que querías, pero es incompatible con seguir tus estudios para alcanzar un mayor grado académico. En este caso, la persona tiene que decidir entre seguir su formación o tomar el ascenso que le ofrecen y por tanto nacen los sentimientos de frustración. Si no tiene la suficiente inteligencia emocional, esta situación puede llegar a afectar la toma de decisiones en el momento adecuado. (EspacioRRHH.com, 2021). Párr.13-14.

2.3.4.2. Frustración por barrera

Ocurre cuando el individuo se ve impedido de alcanzar una meta porque se presenta un obstáculo, el cual siente que no puede vencer. Puede ocurrir si una persona se presenta para un puesto de trabajo, pero es descartado porque no cumple uno de los requisitos solicitados. (EspacioRRHH.com, 2021). Párr.15.

2.3.4.3. Frustración por evitación

Es cuando la persona debe enfrentarse a dos situaciones que son negativas, por lo que suele darle largas a tomar una decisión. Un caso puede ser si debes decidir entre tomar o seguir en un trabajo que no te satisface profesionalmente o quedarte sin empleo y no poder afrontar tus gastos mensuales. (EspacioRRHH.com, 2021). Párr. 16.

2.3.4.3. Frustración por aproximación-evitación

Si la meta que se presenta ante el individuo, tiene tanto consecuencias negativas como positivas también se pueden generar sentimientos de frustración. Un ejemplo de esto es seguir en un puesto de trabajo que te satisface desde el punto de vista profesional, pero no tiene un buen salario o tomar uno que no te agrada, aunque te permite mantener adecuadamente a tu familia. (EspacioRRHH.com, 2021). Párr.17.

2.3.5. ¿Cómo detectar la frustración en el trabajo?

Como se puede apreciar, los sentimientos de frustración son bastante comunes y es frecuente que se presenten en las personas en algún momento de su vida profesional. Sin embargo, en ocasiones se vuelve una situación recurrente que es importante reconocer a fin de tomar las medidas paliativas para resolverlo. Entre algunas de las características de un empleado que te pueden ayudar a reconocer la frustración laboral, están:

1. La persona manifiesta que tiene una sensación de vacío constante.
2. El empleado siente que la única motivación para cumplir con sus labores es el salario que recibe.
3. La persona muestra signos de cansancio de forma constante.
4. Es frecuente que el empleado comience a llegar tarde porque tiene problemas para levantarse y prepararse a tiempo.
5. La persona se irrita fácilmente ante cualquier situación que le es adversa.
6. No quiere salir de su zona de confort ni está dispuesto a probar cosas nuevas que generen un mayor esfuerzo.
7. Su desempeño desmejora, lo que se refleja en una baja productividad en su trabajo.
8. No tiene ningún tipo de motivación para cumplir con sus labores más allá de lo estrictamente necesario.
9. Puede llegar a desarrollar estrés y en casos graves, enfermedades físicas que lo lleven a solicitar una baja laboral.

Por otra parte, al momento de reclutar personal es importante considerar aspectos que te ayuden a reconocer a una persona con baja tolerancia a la frustración. Entre algunos, se pueden resaltar:

1. Suelen ser personas muy impulsivas e impacientes, además de ser bastante exigentes.
2. Muestran gran dificultad para manejar sus emociones.
3. No toleran bien el tener que esperar a fin de obtener aquello que desean y si no logran lo quieren de forma inmediata, reaccionan con ira o tristeza marcada.
4. Son poco flexibles, no se adaptan bien a los cambios y suelen ser radicales en sus pensamientos. No ven los tonos grises o posturas intermedias, solo los extremos.
5. Suelen sentir que se merecen todo lo que desean obtener y por tanto si se les pone límite, consideran que es injusto.
6. Es frecuente que utilicen el chantaje emocional como una forma de obtener lo que desean de forma inmediata.

Hay distintos test psicológicos que se pueden aplicar en los procesos de reclutamiento de personal, que permiten medir la tolerancia a la frustración. Así podrás conocer si las personas que pasan a formar parte de la plantilla de la empresa, tienen mayor o menor capacidad de manejar eventos que puedan generar frustración. (EspacioRRHH.com, 2021). Párr. 18-22.

2.4. Violencia y acoso laboral

Muchas veces estas situaciones se hallan relacionadas con frustraciones que los individuos son incapaces de manifestar de otra manera que no sea la violencia, utilizada a menudo como medio para descargar los sentimientos de fracaso o desilusión en el ámbito laboral. El tema de la violencia en el trabajo repercute en la salud mental de quienes la padecen, pues genera en ellos dolor, tristeza y estados de confusión por no entender bien qué es lo que sucede, y por qué.

Las consecuencias más comunes son problemas emocionales como ansiedad, miedo, pérdida de autoestima, depresión y apatía; alteraciones cognitivas como distorsiones en la percepción, problemas de concentración, falta de memoria, así como cambios en la conducta del individuo como adicciones, aislamiento social, etc. La violencia padecida en los lugares de trabajo, así como el hecho de presenciar actos violentos en el ámbito laboral, constituyen una fuente importante de estrés. Los efectos en la salud del acosado pueden ser devastadores. El acoso moral afecta a la salud de las personas que lo sufren deteriorando su salud física y mental. En relación con los efectos negativos sobre la salud mental, el problema más frecuente es el del estrés laboral. (Franklin Y Krieger, 2012, pág. 154).

2.4.1. Principales formas de violencia y acoso en el mundo laboral

Las formas más reiteradas de violencia y acoso en el mundo laboral son el despido, negaciones para asistir al médico, el embarazo o lactancia, etc. A esto le podemos sumar las extensas jornadas laborales sin el pago de las horas extras, recortar y limitar los tiempos de descanso y vacaciones. También se aprecian brechas salariales entre trabajadores y trabajadoras, entre migrantes y nativos. También se puede producir bullying por distintos motivos como la edad, la orientación sexual, la raza, etc. Algunos grupos laborales padecen la violencia más que otros. Esto se produce en ámbitos como el trabajo doméstico, pero también se verifica en sectores como el turismo y la hostelería. (Toro, 2020). Párr.7-9.

2.4.2. ¿Cómo realizar una campaña contra la violencia y acoso en el mundo laboral?

Las campañas se establecen sobre unas líneas orientativas de la organización global Confederación Sindical Internacional (CSI), se diseña un plan de incidencia con sus afiliadas regionales, los comités de las mujeres y los programas de género. La campaña se centra en el empoderamiento de los trabajadores y las trabajadoras, de la sociedad, de los empresarios y de los gobiernos.

Se apoya en una articulación de los sindicatos con las organizaciones feministas. Se acompaña de folletos, de campañas en redes sociales, medios de comunicación y entidades oficiales sensibles a la problemática de violencia y acoso en el mundo laboral. Para desarrollar la campaña es necesario contar con el apoyo de los empresarios y los gobiernos. (Toro, 2020). Párr. 10-11.

2.4.3. La violencia y acoso en el mundo laboral no son fenómenos nuevos

Si hacemos una revisión de la historia de la OIT vemos que ya se han producido normas para contrarrestar la violencia y acoso en el mundo laboral. Los principios que acompañan a los ocho convenios de los derechos fundamentales del trabajo contribuyen a desarrollar un trabajo de calidad. Las normas del trabajo, después del periodo de aplicación, se evalúan para ver si han cumplido con lo que se esperaba de ellas o ver si todavía se debe avanzar más.

La violencia y acoso en el mundo laboral han ido ganando terreno con la globalización, ya que la explotación laboral es violenta, pero también existen otras manifestaciones de violencia que se generan en el ámbito psicosocial. Las normas que existen hoy en día no son suficientes para frenar este problema. Es necesario que se establezcan instrumentos que tengan su punto de vista entre la sociedad y el trabajo, que se adopten medidas que erradiquen los comportamientos y actuaciones violentas con informaciones y acciones mucho más específicas. (Toro, 2020). Párr.12-14.

2.5. Estrés laboral

El estrés es una condición dinámica en la que un individuo se ve confrontado con una oportunidad, demanda o recurso relacionado con lo que el individuo desea y cuyo resultado se percibe como incierto e importante. Esta es una definición complicada, por lo que analizaremos sus componentes con más detalle. El estrés no necesariamente es algo malo en sí mismo. Aunque es común que se analice el estrés en un contexto negativo, también tiene un valor positivo.

Cuando ofrece el potencial para obtener una ganancia es una oportunidad. Por ejemplo, considere el mayor desempeño que un atleta o realizador da en situaciones de “embrague”. Es frecuente que tales individuos utilicen el estrés positivamente para aprovechar la ocasión y dar el máximo o casi. De manera similar, muchos profesionales ven a las presiones y a las cargas de trabajo muy pesadas y plazos de entrega apretados como desafíos positivos que mejoran la calidad de su trabajo, así como la satisfacción que obtienen por hacerlo.

En pocas palabras, el estrés de cierta clase es benéfico, y el de otra no. Recientemente, los investigadores afirmaron que los estresores de desafío aquellos asociados con la carga de trabajo, presión para terminar las tareas y la urgencia del tiempo operan de modo muy distinto de los estresores de estorbo los que lo mantienen alejado de sus metas (malas evaluaciones, política en la oficina, confusión en las responsabilidades en el trabajo, etc.). Es común que el estrés se asocie con las demandas y recursos. Las demandas son las responsabilidades, presiones, obligaciones e incluso incertidumbres que los individuos enfrentan en el lugar de trabajo. Los recursos son todo aquello sobre lo que el individuo tiene control y que utiliza para resolver las demandas. (Franklin Y Krieger, 2012, pág. 155).

2.5.1. Fuentes potenciales del estrés

Factores ambientales, así como la incertidumbre ambiental influye en el diseño de la estructura de una organización, también influye en los niveles de estrés entre los empleados de ésta. En realidad, las evidencias indican que la incertidumbre es la razón principal por la que las personas tienen problemas para manejar los cambios organizacionales. Hay tres tipos de incertidumbre ambiental: económica, política y tecnológica.

Factores organizacionales, en una organización no faltan los factores que causan estrés. Ejemplos de ello son las presiones para evitar errores o finalizar las tareas en un tiempo limitado, un jefe demandante e insensible, y compañeros desagradables. Hemos clasificado esos factores alrededor de las demandas de la tarea, de los roles e interpersonales.

Factores personales, El individuo normal trabaja de 40 a 50 horas por semana. Pero las experiencias y problemas que las personas enfrentan en las otras 120 horas en que no laboran de cada semana se reflejan en el trabajo.

Entonces, nuestra categoría final incluye los factores de la vida personal del empleado, sobre todo los familiares, problemas económicos y las características inherentes a la personalidad. Un hecho que tiende a ser pasado por alto cuando los estresores se analizan en forma individual, es que el estrés es un fenómeno acumulativo. El estrés se acumula. Cada estresor nuevo y persistente se agrega al nivel de tensión de un individuo. Por tanto, un solo estresor tal vez carezca de importancia por sí mismo, pero si se agrega a un nivel de estrés ya elevado puede convertirse en “la gota que derrame el vaso”. Si queremos evaluar la cantidad total de estrés a que está sometido un individuo, tenemos que sumar su estrés por oportunidades, por restricciones y por demandas. (Quiroga; Nancy; Y Molina, 2016, pág. 13)

2.5.2. Consecuencias del estrés

El estrés se manifiesta de varias maneras. Por ejemplo, un individuo que experimente mucho estrés puede desarrollar presión sanguínea elevada, úlceras, irritabilidad, dificultad para tomar decisiones rutinarias, pérdida del apetito, propensión a sufrir accidentes, etc. Estos síntomas se agrupan en tres categorías generales: fisiológicos, psicológicos y de comportamiento.

Síntomas fisiológicos, La mayor parte de la atención que se prestó en un principio al estrés estaba dirigida a los síntomas fisiológicos. Esto se debía sobre todo al hecho de que el tema era investigado por especialistas en la salud y las ciencias médicas. Estas investigaciones llevaron a la conclusión de que el estrés podía inducir cambios en el metabolismo, aumentar los ritmos cardíaco y respiratorio, incrementar la presión sanguínea, producir jaquecas e inducir ataques cardíacos.

Síntomas psicológicos, el estrés ocasiona insatisfacción, y aquel relacionado con el trabajo produce insatisfacción relacionada con el empleo, que en realidad es “el efecto psicológico más simple y obvio” del estrés. (Quiroga; Nancy; Y Molina, 2016, págs. 14-16)

2.5.3. Manejo del estrés

Desde el punto de vista de una organización, a la administración no debe preocuparle si los empleados experimentan niveles de estrés de bajos a moderados. La razón, como ya vimos, es que tales niveles son funcionales y conducen a un rendimiento más alto del trabajador. Sin embargo, los niveles altos de estrés, o incluso los bajos sostenidos durante periodos largos, reducen el rendimiento del empleado, por lo que requieren que la administración tome alguna medida.

Aunque una cantidad limitada de estrés puede ser benéfica en el rendimiento de una persona, no espere que los empleados lo vean de esa manera. Desde el punto de vista del individuo, aun los niveles bajos de estrés es probable que se perciban como algo indeseable. Por tanto, no es raro que empleados y dirección tengan conceptos diferentes de lo que constituye un nivel aceptable de estrés en el trabajo. Lo que la administración considera un “estímulo positivo que mantiene corriendo la adrenalina” es muy probable que sea visto como una “presión excesiva” por el empleado. Tenga esto en mente cuando estudiemos los enfoques individual y organizacional para el manejo del estrés.

Enfoques individuales, un empleado tiene la responsabilidad personal de reducir sus niveles de estrés. Las estrategias individuales que se han mostrado eficaces incluyen la implementación de técnicas de administración del tiempo, más ejercicio físico, capacitación para relajarse y aumento de la red social de apoyo.

Enfoques organizacionales Algunos de los factores que causan estrés en particular las demandas de la tarea y el rol– están controlados por la administración, por lo que pueden ser modificados o cambiados.

Las estrategias que la administración puede considerar incluyen una mejor selección de personal y colocación en el trabajo, capacitación, planteamiento realista de metas, rediseño de trabajos, más involucramiento del empleado, mejor comunicación organizacional, oferta de periodos sabáticos a los empleados, y el establecimiento de programas de bienestar corporativo. (Quiroga; Nancy; Y Molina, 2016, págs. 17-19)

Capítulo tres: Las emociones y los estados de ánimos

(Robbins Y Judge, 2013) Las emociones son sentimientos intensos que se dirigen a alguien o algo. Los estados de ánimo son sentimientos que suelen ser menos intensos que las emociones y que con frecuencia (pero no siempre) carecen de un estímulo contextual. Pág. 98.

3.1. ¿Qué son los estados de ánimos?

Se define como la actitud o disposición emocional que poseemos. Representa nuestro estado interior, el cual, a diferencia de los sentimientos y las emociones, los cuales pueden ser muy cambiantes, el estado de ánimo tiene una duración mucho más prolongada, con proceso de cambio menos frecuente. En otras palabras, el estado de ánimo representa el humor o el tono sentimental que posee una persona en momentos determinamos, que como su nombre lo indica es un estado, es decir, una forma de estar.

Éste a diferencia de las emociones y los sentimientos es mucho menos preciso, no es activado mediante algún estímulo o eventualidad, es menos intenso y más duradero. La variabilidad del estado de ánimo se resume a buen estado y mal estado, se puede estar en un estado activado o deprimido. Cuando el estado de ánimo se mantiene anormalmente alto se denomina hipertimia o manía y cuando se mantiene anormalmente bajo se conoce como distimia o depresión.

Por otra parte, cuando el estado de ánimo cambia sin generar ningún tipo de dificultad emocional en la persona y mantiene un estado de equilibrio se denomina eutimia, mientras que en los casos donde la persona sufre cambios de ánimo muy frecuentes entre ambos extremos, es decir, manía y depresión, se conoce como trastorno afectivo bipolar. El estado de ánimo puede durar por horas o días, lo que corresponde a un cambio de estado habitual o normal. Cuando un tipo de ánimo se mantiene o perdura en el tiempo, representará el humor dominante o el estado fundamental de ánimo.

A partir de ese estado de ánimo agradable o desagradable, se puede generar la predisposición a ciertas emociones o sentimientos, aunque estos se presentan mayormente por estímulos externos. El estado de ánimo humano es una relación entre dos variables: energía y tensión. Según su teoría, el estado de ánimo se ubica entre un estado energético (cansado o activo) y un estado referido al nivel de nerviosismo (calmado o tenso), considerando el mejor estado al calmado-energético y el peor, al estado tenso-cansado. (Robbins Y Judge, 2013, págs. 98-103).

3.1.1. ¿Cómo influyen los estados de ánimos en las empresas?

(Ruiz, 2019) Los estados de ánimo son altamente contagiosos, es decir, el humor y la predisposición de uno o más miembros puede propagarse rápidamente en el resto del equipo. Una persona se encuentra siempre en un estado de ánimo particular. Párr.1.

3.1.2. ¿Cómo superar el estado emocional en que se encuentra la empresa?

Al referirnos a estados de ánimo de empresas no hablamos de sentimientos o de emociones sino de las formas en que las experiencias pasadas de las personas las predisponen a ciertas acciones. Influyen en nuestra manera de ver la vida y el futuro. Poco podremos alentar a un equipo a tener grandes cambios cuando nos invade la tristeza o lejos estará la mirada de crecientes inversiones y desarrollo de negocios cuando nos invade la resignación. (Ruiz, 2019). Párr.2-3.

3.1.3. Reconocer estados de ánimo

Un líder ha de tener la capacidad de captar el estado de ánimo en que se encuentra su equipo, y la habilidad para crear y diseñar el estado de ánimo más apropiado para la consecución de los objetivos propuestos.

Los estados de ánimos negativos cierran posibilidades y tornan muy difícil trabajar coordinadamente en equipo. Un buen líder debe estar muy al tanto que autoengaño es una estrategia muy empleada en las organizaciones y que la gente, en ocasiones, manifiesta lo que prevé que se quiere oír y no lo que siente verdaderamente con lo que es difícil reconocer el auténtico estado de ánimo y mucho más cambiarlo. (Ruiz, 2019).
Párr.4-6

3.2. Trabajo emocional

El trabajo emocional son todos aquellos procesos psicológicos y conductas conscientes y/o automáticas que se derivan de la existencia de normas organizacionales sobre la expresión emocional, sobre la experiencia emocional o sobre ambas, que regulan las distintas interacciones implicadas en el desempeño de un puesto y que pretenden facilitar la consecución de objetivos organizacionales sobre la expresión emocional asociados con el logro de otros objetivos, operativos y lo simbólicos de mayor orden. Por tanto, el trabajo (o esfuerzo) emocional realizado por el empleado en su trabajo responde a demandas emocionales concretas, que vienen reguladas por un conjunto de normas organizacionales sobre cómo debe comportarse el empleado en su interacción con el cliente/ usuario. (Robbins Y Judge, 2013, pág. 108)

3.2.1. Características del trabajo emocional

El Trabajo Emocional hace referencia tanto a la expresión de emociones (conducta expresiva) como a la experiencia de esas emociones (sentimientos y pensamientos que acompañan a la emoción). En muchos trabajos se ponen en juego las emociones ya que además de desempeñar la tarea hay que relacionarse con los demás, pero esta relación y las emociones que conlleva no son consideradas trabajo emocional ya que son adicionales o anexas al trabajo en sí. Para que se considere trabajo emocional han de ser demandas del puesto.

1. Ocurre en interacciones cara a cara o voz a voz.

2. Las emociones del trabajador son mostradas para influir en las emociones, actitudes y conductas de otras personas.
3. Se produce en aquellos trabajos que suponen el trato con personas y que generalmente se dan en el sector servicios. Conllevan relaciones interpersonales que forman parte del propio trabajo, generalmente en situaciones entre el trabajador y un cliente, paciente, alumno, usuario, etc.
4. Es una exigencia del trabajo que la mayoría de las veces lo facilita (por ejemplo, cuando nuestro objetivo principal es la venta de un producto, la tarea de obtener una sonrisa del cliente, facilita la venta).
5. Toda interacción social sigue ciertas reglas o normas, y para cada situación existen emociones más apropiadas. (Robbins Y Judge, 2013, pág. 109).

3.2.2. Factores antecedentes del trabajo emocional

Podemos señalar una serie de variables sobre el trabajo emocional que se relacionan con las posibles consecuencias negativas que éste le reportará a la persona. Estas son:

1. Frecuencia de la emoción. Esta es la dimensión más básica. A mayor frecuencia de emociones no sentidas por el empleado, peores repercusiones tendrán en su salud psicosocial.
2. Duración. Nosotros disponemos de patrones de respuestas emocionales en nuestro cerebro, que son utilizados ante estos casos de expresiones no sentidas. Pero cuanto más larga es la duración de la expresión más difícil es recurrir a estos patrones por lo tanto se producen consecuencias más negativas.
3. Intensidad de la expresión emocional. Cómo de fuerte o qué tipo de emoción ha de ser expresada, ya que no todas las emociones tienen la misma intensidad.
4. Variedad de las emociones. Hay trabajos donde se requiere expresar una emoción en concreto (ej. telefonista) pero en otros se necesita expresar una gran variedad de emociones (ej. profesor). Cuanto mayor es el repertorio de expresiones a manifestar, peores consecuencias traen consigo.

Dependiendo de estas variables las tareas pueden implicar mayor o menor esfuerzo por parte del trabajador, suponiendo más esfuerzo aquellos trabajos donde las emociones se han de manifestar con mucha frecuencia, durante periodos de tiempo prolongados, viviéndolas con gran intensidad y tratándose de emociones variadas. Cuando se produce un desajuste entre las emociones experimentadas y las expresadas, hablamos de que el empleado está experimentando disonancia emocional.

En la mayoría de los casos la disonancia emocional es el resultado de manifestar emociones que responden a las expectativas organizacionales y a los requerimientos del puesto, pero que el trabajador puede no sentir realmente. (Henao;Marin Y Vanegas, 2017). Párr 15-21.

3.2.3. Evaluación del trabajo emocional

El desarrollo de instrumentos de evaluación del trabajo emocional es relativamente reciente debido a la dificultad que entraña. Se evalúa el trabajo emocional a través de ocho dimensiones diferentes:

1. Frecuencia de Emociones positivas.
2. Frecuencia de emociones negativas.
3. Demandas de sensibilidad.
4. Empatía emocional.
5. Control emocional.
6. Margen de interacción.
7. Disonancia Emocional.
8. Normas Emocionales. (Henao;Marin Y Vanegas, 2017). Párr. 22-23.

3.2.4. Efecto del trabajo emocional sobre la persona y la organización

Uno de las consecuencias a las que se asocia generalmente el trabajo emocional es al síndrome de burnout o síndrome de quemarse por el trabajo, sobre todo con las dos dimensiones consideradas corazón del burnout (agotamiento emocional y distancia mental -despersonalización y cinismo) ya que el agotamiento emocional se refiere a cierto desgaste en este sentido y la despersonalización supone actitudes frías y distantes hacia las personas receptoras del trabajo o con las que el trabajador interactúa en el trabajo.

También el empleado puede llegar a desarrollar una actitud cínica y escéptica respecto a la utilidad y significado de su trabajo. Otra consecuencia del trabajo emocional es la alienación y extrañamiento del yo, es decir tener problemas para distinguir cuando es uno mismo o cuando está simulando o, incluso, producir interferencia con la ejecución de roles privados, dificultad para desconectar y regular sus emociones en el ámbito privado.

El trabajo emocional también puede llegar a producir algunas dolencias psicosomáticas, así, por ejemplo, la supresión o inhibición de emociones incrementa la activación cardiovascular que pueden tener efectos negativos a largo plazo. Este efecto disminuye cuando aumenta la identificación con el puesto y con el compromiso organizacional si esto supone manifestaciones emocionales más reales. (Henao;Marin Y Vanegas, 2017). Párr.24-26.

3.2.5. Estrategias de control de las emociones

Las personas no siempre controlamos las emociones de una forma específica, si no que según diferentes aspectos elegimos un tipo de estrategia u otro. Existen dos grandes grupos de estrategias, las estrategias de carácter individual y las estrategias que se toman por parte de la organización.

1. Regulación emocional automática. El trabajo emocional puede requerir del empleado que realice una "actuación" que puede ser superficial o profunda (ficticia o verdadera).

2. Actuación superficial. La actuación superficial se da cuando los empleados intentan controlar los aspectos visibles de las emociones expresadas que se muestran en la superficie y pueden ser detectados durante la interacción con el cliente.
3. Algunas veces es problemática, ya que los clientes/usuarios esperan algo más que la emoción superficial del empleado. Es decir, la conformidad mecánica con las normas de manifestación de las emociones no es suficiente para el receptor del servicio.
4. Actuación profunda. Ocurre cuando los empleados intentan influir para realizar correctamente el rol que se espera de ellos. En este caso, no solo se regula la expresión de la emoción conforme a las normas emocionales, sino también la experiencia de la emoción. Por lo tanto, se necesita invocar pensamientos, imágenes y recuerdos para inducir cierta emoción (ej. pensar en un pasajero difícil como si fuera un niño, que no es responsable de su conducta y actuar en consecuencia)
5. Desviación emocional. El empleado no manifiesta la emoción requerida. Puede hacerlo intencionadamente, porque no está de acuerdo con las normas de manifestación organizacional, o no intencionadamente, porque el empleado no es capaz de mostrar la emoción deseada, quizá debido al agotamiento emocional que experimenta.

Por parte de la organización también se pueden articular una serie de estrategias para que el control emocional de sus trabajadores sea lo más efectivo posible.

1. Reclutamiento y selección: En muchas organizaciones se crea un criterio de selección de empleados de manera explícita y en relación con la expresión de emociones que se ajustan a las normas y expectativas de la empresa.
2. Entrenamiento. Existe, en ocasiones, una formación relacionada con la expresión emocional sobre el manejo en la interacción con los clientes. Se trata de un aprendizaje de rutinas preestablecidas para llevar a cabo este control emocional.

3. Control directo e indirecto. Se trata de la supervisión de los trabajadores a fin de darles feedback sobre su comportamiento. Este puede ser de forma directa, cuando es de forma explícita, o de forma implícita cuando se hace de forma indirecta. Por ejemplo, mediante el análisis de las posibles quejas y la propuesta de posibles alternativas válidas.
4. Apoyo social de compañeros y supervisores. Se utilizan tanto para afrontar las demandas emocionales y liberar estrés al proporcionar recursos; como aportando modelos para el aprendizaje vicario o por imitación de modelos.
5. Cultura organizacional y socialización. La cultura organizacional (adquisición de valores y actitudes de los compañeros) condiciona las experiencias emocionales de los trabajadores. Por ejemplo, mediante la socialización anticipatorio de los distintos colectivos profesionales o la formación que reciben dirigida a controlar sus emociones. (Henao;Marin Y Vanegas, 2017). Párr.27-38.

3.3. Teoría de los eventos efectivos

Las emociones y los estados de ánimo forman una parte relevante de nuestra vida personal y laboral. Sin embargo, ¿cómo influyen en el desempeño y la satisfacción laboral? Un modelo denominado teoría de los eventos afectivos (TEA) demuestra que los empleados reaccionan en forma emocional a los acontecimientos que les ocurre en el trabajo, y que dicha reacción influye su desempeño laboral.

La TEA comienza por reconocer que la emociones son una respuesta a un evento ocurrido en el entorno laboral, que incluye todo lo que rodea al puesto de trabajo: la variedad de tareas y el grado de autonomía, las demandas del puesto y los requerimientos para expresar un trabajo emocional.

Este escenario crea eventos laborales que pueden ser difíciles, reconfortantes o ambos. Tales eventos laborales activan reacciones emocionales positiva o negativa y las personalidades y los estados de ánimo de los trabajadores los predisponen a responder con mayor o menor intensidad. Asimismo, la respuesta emocional de una persona ante un evento determinado cambia en función a su estado de ánimo.

Por último, las emociones influyen en un cierto número de variables de desempeño y satisfacción, tales como el comportamiento de la ciudadanía organizacional, el compromiso organizacional, la intensidad del esfuerzo, las intenciones de renunciar y la conducta desviada en el lugar de trabajo. Las pruebas de la teoría de los eventos afectivos sugieren que:

1. Un episodio emocional en realidad consiste en una serie de experiencias emocionales activadas por un único evento, que contiene elementos de ciclos de emociones y estado de ánimo.
2. Las emociones actuales influyen en la satisfacción laboral en cualquier momento dado, en conjunto con la historia de las emociones que rodean el evento
3. Como los estados de ánimo y las emociones fluctúan con el tiempo, también varían su influencia sobre el desempeño.
4. Es común que las conductas activadas por emociones sean de corta duración y muy variables.
5. Debido a que las emociones, incluso las positivas, tienden a ser incompatibles con los comportamientos que requiere un puesto de trabajo, no es raro que tengan influencia negativa en su desempeño laboral.

La TEA ofrece dos mensajes importantes. El primero hay que las emociones brindan información valiosa sobre la forma en que los problemas y los eventos gratificantes que ocurren en el trabajo afecta el desempeño y la satisfacción de los trabajadores. El segundo mensaje es que los empleados y los gerentes no deberían ignorar las emociones y los eventos que las ocasionan, aun cuando parezcan insignificantes, ya que tienden a acumularse. (Robbins, 2013, pág. 110).

3.4. Inteligencia emocional

La inteligencia emocional (IE) es la capacidad para conocer las emociones propias y la de los demás, entender el significado de esas emociones, y regular las propias emociones según un modelo en cascada.

Los individuos que conocen sus propias emociones y que deben interpretar bien las señales emocionales tienen más posibilidades de ser eficaces. Ver figura 3.1. (Robbins, 2013, pág. 111).

Figura: Inteligencia emocional.

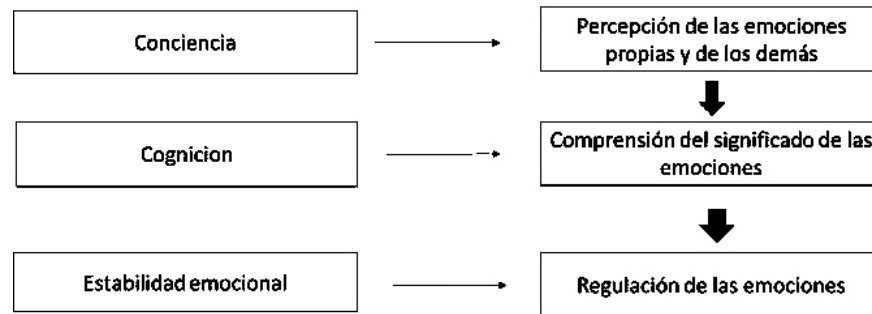


Figura 3.1. (Robbins, 2013, pág. 111)

Estos son los 4 pilares de la inteligencia emocional (EQ) en el liderazgo: autoconsciencia, auto gerencia, consciencia social, gerencia de relaciones. Vea tabla 3.1. (Manzanilla, 2018). Parr. 5.

Tabla:

Pilares de la inteligencia emocional

Autoconciencia	Auto-gerencia	Consciencia social	Gerencia de relaciones
	Autocontrol emocional	Empatía	Influencia
	Adaptabilidad		Coach y mentor
Autoconsciencia	Orientación al logro		Manejo de conflictos
	Optimismo	Consciencia organizacional	Trabajo en equipo
			Inspiración

Tabla: 3.1. (Manzanilla, 2018). Parr. 5.

3.4.1. Regulación emocional

¿Alguna vez usted ha tratado de animarme cuando se siente deprimido o de tranquilizarse cuando está muy enfadado? De ser así, ha realizado una regulación emocional, concepto que forma parte de la literatura sobre la IE, pero que también se ha estudiado como un constructo independiente. La idea central que subyace a la regulación emocional es la de identificar y modificar las emociones que experimentan. Algunas estrategias para cambiar las emociones incluyen pensar en cuestiones más agradables, evitar pensamientos negativos, distraerse, reevaluar la situación y utilizar técnicas de relajación. Los individuos que tienen un nivel alto en el rasgo de personalidad neurosis enfrentan más problemas para hacerlo, y a menudo les resulta difícil controlar su estado de ánimo.

Quiénes tienen niveles de autoestima bajos también presentan más dificultades para mejorar sus cuadros de tristeza, quizás porque son menos proclives que los demás a considerar que merecen lograr un buen estado de ánimo. Aunque parece que hasta cierto punto es deseable la regulación emocional, las investigaciones sugieren que no siempre es adecuado tratar de cambiar los propios sentimientos. El cambio de las emociones requiere de esfuerzo, y este podría resultar agotador.

En ocasiones, los intentos por modificar alguna emoción en realidad aumentan su intensidad. Parece que es bastante difícil eliminar las emociones, e incluso tratar de hacerlo genera más sentimientos negativos; por lo general, resulta más efectivo reevaluar la situación para aumentar las emociones positivas y limitar las negativas. Desde otra perspectiva, las investigaciones sugieren que evitar experiencias emocionales negativas conducen menos a un estado de ánimo positivo, que el hecho de buscar experiencias emocionales positivas. (Robbins, 2013, pág. 112).

3.4.2. La inteligencia emocional favoreciendo relaciones sanas en la empresa

Una situación cualquiera puede desencadenar eventos positivos, neutros o negativos, que dependen del manejo de la combinación de los elementos de comunicación, asertividad, empatía y respeto. No es común encontrar personas con verdaderas habilidades para comunicarse, esto requiere entrenar el cuerpo y la mente.

El líder a través de la inteligencia emocional puede lograr altos niveles de compenetración y desempeño en su equipo de trabajo, combinando diferentes estrategias. Bajo un esquema de respeto y proporcionando información clara a las personas es posible establecer canales muy limpios de comunicación. El comportamiento organizacional se aprovecha de esta herramienta para que los líderes puedan lucir más diestros, espontáneos y eficaces. La inteligencia emocional conlleva cambios a la forma y estructura de pensamiento, es una aptitud que permite ir al fondo de las cosas, entendiendo situaciones y sentimientos para manejarlos y convertirlos en factores motivacionales de alto impacto.

Las posibilidades de desarrollo personal que nos da la inteligencia emocional permiten concientizar y comprender el comportamiento y sentimiento de los demás, tolerando presiones, superando frustraciones y acentuando nuestra capacidad de trabajar en equipo a través de la adopción de aptitudes de empatía y sociabilidad. Manejar las expectativas de nuestro entorno con racionalidad y provecho es posible, convertir en factores de éxito las características de nuestro equipo de trabajo también.

Todo ello a través del uso de la inteligencia emocional como herramienta de entendimiento y comunicación, un elemento clave y asertivo para la vida diaria y en la empresa. (Hernandez Di Donato, 2013). Párr.5-9.

3.4.3. Componentes de la inteligencia emocional

Como hemos comentado anteriormente, las personas con un alto grado de inteligencia emocional saben lo que sienten, lo que significan sus emociones y cómo pueden afectar a otras personas.

Por eso, tener inteligencia emocional es fundamental para todo líder. ¿A quién crees que le irá mejor? ¿A un líder que le grita a su equipo cuando se estresa o a uno que mantiene el control y analiza la situación con calma? En este sentido, la inteligencia emocional según Daniel Goleman tiene cinco elementos clave: Autoconocimiento, autorregulación, automotivación, empatía, habilidades sociales. (Bello, 2021). Párr.24-26.

3.4.3.1. Autoconocimiento

Uno de los elementos clave de la inteligencia emocional según Daniel Goleman es el autoconocimiento. Es importante saber cómo responder ante las cosas que me suceden. Si quiero cambiar algo, primero tengo que saber qué es lo que hago y así poder hacer algo diferente. Si somos conscientes de nosotros mismos, siempre conoceremos nuestras emociones, además de la forma en la que nuestras acciones pueden afectar a las personas que nos rodean. La clave es comportarse con humildad. No importa cuál sea la situación: siempre podemos elegir cómo reaccionamos ante ella. (Bello, 2021). Párr.27.

3.4.3.2. Autorregulación

En segundo lugar, tenemos que aprender a deshacer los automatismos de la respuesta emocional. Lo que decíamos antes de responder en vez de reaccionar. Los buenos líderes se regulan a sí mismos y no atacan verbalmente a los demás. Además, tampoco toman decisiones rápidas ni emocionales, ni estereotipan a las personas o comprometen sus valores. La autorregulación tiene que ver con mantener el control. (Bello, 2021). Párr.28.

3.4.3.3. Automotivación

La inteligencia emocional también tiene en cuenta la motivación. Si quiero cambiar algo, tengo que saber qué es lo que me impulsa a ese cambio. ¿Qué es lo realmente importante para mí? Hay personas que saben automotivarse y que trabajan para cumplir sus objetivos con estándares extremadamente altos en cuanto a la calidad de su trabajo. Cada vez que nos enfrentemos a un desafío o incluso a un fracaso tenemos que intentar extraer algo positivo de la situación. Puede ser algo que de primeras nos parezca poco relevante, como un contacto nuevo, o algo con efectos a largo plazo, como una lección. ¡Siempre hay algo positivo! (Bello, 2021). Párr.29-30.

3.4.3.4. Empatía

Para los líderes, tener empatía es fundamental a la hora de administrar un equipo u organización, o lo que es lo mismo, contar con la capacidad de entender las emociones del resto y ponernos en su lugar. Tiene que ver con la capacidad de ayudar a desarrollarse a las personas de su equipo, desafiando a quienes actúan de forma injusta o hacen comentarios constructivos. Además, escuchan a quienes lo necesitan. (Bello, 2021). Párr.31

3.4.3.5. Habilidades sociales

El último elemento que compone la inteligencia emocional según Daniel Goleman son las habilidades sociales, como comunicarse eficazmente, influir, persuadir y gestionar conflictos. Los líderes que desempeñan bien las habilidades sociales de la inteligencia emocional son excelentes comunicadores. Están tan abiertos a escuchar malas noticias como buenas. Son expertos en lograr que su equipo les apoye y se entusiasme con una nueva misión o proyecto. Los líderes que tienen buenas habilidades sociales también son buenos para gestionar el cambio y resolver conflictos de forma diplomática.

Es importante señalar que la inteligencia emocional se puede entrenar. Es cierto que hay personas que parecen tener cierta facilidad para ello, como si fuera una capacidad innata, aunque todos podemos desarrollarla en mayor o menor medida si nos lo proponemos. (Bello, 2021). Párr. 32-33.

3.5. Aplicaciones de las emociones y los estados de ánimos en el comportamiento organizacional

Las emociones y los estados de ánimo pueden intervenir en el comportamiento organizacional y así mejorar nuestra capacidad de explicar y predecir el proceso de selección en las organizaciones, la toma de decisiones, la creatividad, la motivación, el liderazgo, el conflicto interpersonal, la negociación, el servicio al cliente, las actitudes hacia el trabajo y las conductas desviadas en el lugar de trabajo. También se verá la manera en que los gerentes pueden influir en los estados de ánimo. (Robbins Y Judge, 2013, pág. 115).

3.5.1. Selección

Una implicación de las evidencias que existen a la fecha sobre la inteligencia emocional es que las empresas deberían considerarla como un factor en la contratación de personal, sobre todo para puestos que demandan un alto grado de interacción social.

En realidad, cada vez más empleadores están empezando a utilizar medidas de Inteligencia Emocional para contratar gente. Un estudio de los reclutadores de la fuerza aérea de Estados Unidos demostró que los mejores candidatos tenían un alto nivel de Inteligencia Emocional. Con esos descubrimientos, la fuerza aérea modernizó sus criterios de selección. (Robbins Y Judge, 2013, pág. 116)

3.5.2. Toma de decisiones

Los enfoques tradicionales para el estudio de la toma de decisiones en las empresas han hecho énfasis en la racionalidad. No obstante, cada vez más investigadores del Comportamiento Organizacional descubren que las emociones y los estados de ánimo tienen una influencia importante en la toma de decisiones.

Parece que las emociones y los estados de ánimo son útiles. Las personas que tienen buen humor o las que experimentan emociones positivas utilizan con más frecuencia la heurística, o las reglas prácticas, para tomar decisiones acertadas con rapidez. Las emociones positivas también mejoran la capacidad de resolver problemas, de modo que los individuos positivos encuentran mejores soluciones. Los investigadores del Comportamiento Organizacional debaten aún la función de las emociones y los estados de ánimo negativos en la toma de decisiones.

Aun cuando un estudio muy citado sugiere que los sujetos deprimidos elaboran juicios más acertados,³ evidencias más recientes sugieren que estos individuos toman peores decisiones. ¿Por qué? Porque la gente deprimida es más lenta para procesar información y tiende a ponderar todas las opciones posibles en vez de las más probables, busca la solución perfecta, cuando es raro que haya una así. (Robbins Y Judge, 2013, pág. 116)

3.5.3. Creatividad

Las personas con buen estado de ánimo son más creativas que aquellas que no lo tienen. Producen más ideas y dan más opciones, y los demás consideran que son más originales, parece que los individuos que experimentan estados de ánimo o emociones positivas tienen pensamientos más flexibles y abiertos, lo cual explica por qué son más creativos, los supervisores deberían tratar activamente de mantener felices a los trabajadores porque ello les genera buen humor (a las personas les agrada que sus líderes los motiven y les den retroalimentación positiva por un trabajo bien hecho), lo que a la vez hace que la gente se vuelva más creativa.

No obstante, algunos investigadores no piensan que el buen humor haga más creativas a las personas, sino que hace que se relajen (“si estoy de buen ánimo, las cosas irán bien y no necesitare pensar en nuevas ideas”) y no tengan el pensamiento crítico necesario para ciertas formas de creatividad. Quizá se tenga que considerar el estado de ánimo de una manera un poco diferente. En vez de enfocarse en el aspecto positivo o negativo, es posible considerar el estado de ánimo como sentimientos activadores como enojo, temor o júbilo, en contraste con los sentimientos desactivadores como tristeza, depresión o serenidad.

Parece que todas las emociones activadoras, ya sean positivas o negativas, conducen a una mayor creatividad, en tanto que las emociones desactivadoras reducen la creatividad. (Robbins Y Judge, 2013, págs. 116-117)

3.5.4. Motivación

Varios estudios han resaltado la importancia que tienen el estado de ánimo y las emociones sobre la motivación. En uno de ellos, dos grupos de individuos resolvieron crucigramas. El primer grupo vio antes un video clip divertido con la finalidad de poner a los individuos de buen humor. El otro grupo no vio tal video, sino que de inmediato comenzó a resolverlos crucigramas. ¿Cuáles fueron los resultados? El grupo con buen humor reportó mejores expectativas en la solución de los crucigramas, se esforzó más y resolvió más de ellos.

El segundo estudio reveló que si a la gente se le brinda retroalimentación (real o ficticia) acerca de su desempeño, se influía en su estado de ánimo, lo que a su vez ejercía influencia en su motivación. Es decir, existe un ciclo donde el estado de ánimo positivo hace que la gente sea más creativa, lo cual genera retroalimentación positiva de parte de quienes observan su trabajo y que refuerza más su humor positivo, que a su vez los hace mejorar aún más su desempeño, y así sucesivamente. Otra investigación estudió el estado de ánimo de vendedores de seguros en Taiwán.

Quienes estaban de buen humor ayudaban más a sus compañeros de trabajo y se sentían mejor consigo mismos. Estos factores a la vez fomentaron un mejor desempeño, el cual se reflejó en mayores ventas y mejores reportes de los supervisores sobre su desempeño. (Robbins Y Judge, 2013, pág. 117).

3.5.5. Liderazgo

Los líderes eficaces utilizan recursos emocionales para transmitir sus mensajes. De hecho, la expresión de las emociones en los discursos suele ser un elemento crítico que nos hace aceptar o rechazar el mensaje de un líder. “Cuando los líderes se sienten emocionados, entusiastas y activos, es más probable que animen a sus subalternos y les transmitan la sensación de eficacia, competencia, optimismo y alegría”. Los políticos, como ejemplo del caso, han aprendido a demostrar entusiasmo cuando hablan sobre sus probabilidades de ganar una elección, aun si las encuestas sugieren otra cosa.

Los ejecutivos corporativos saben que el contenido emocional resulta esencial para que los empleados comprendan su visión del futuro de la compañía y acepten el cambio. Cuando las personas de alto nivel ofrecen visiones nuevas, sobre todo cuando estas tienen metas distantes o vagas, es difícil que los trabajadores acepten los cambios que implican. Al activar las emociones y vincularlas con una visión atractiva, los líderes incrementan la probabilidad de que tanto los gerentes como los empleados acepten el cambio. Los líderes que se enfocan en metas inspiradoras también generan mayor optimismo y entusiasmo entre los trabajadores, fomentando así interacciones sociales más positivas con los colegas y con los clientes. (Robbins Y Judge, 2013, pág. 117)

3.5.6. Negociación

La negociación es un proceso emocional; sin embargo, con frecuencia se dice que un negociador hábil tiene el “rostro del poder”. El fundador del Canal del Poder británico, Crispín Niebel, señaló: “Se trata de un juego de alardes donde hay un nivel fantástico de emociones y tensión, mientras se observa quién alardea durante más tiempo”.

Son varios los estudios que demuestran que los negociadores que simulan enojo tienen ventaja sobre sus oponentes. ¿Por qué? Porque cuando un negociador manifiesta algo de ira, su oponente concluye que ha concedido todo lo que puede, y por ello este empieza a ceder.

El enojo debería utilizarse de forma selectiva en las negociaciones: los negociadores enfadados que tienen menos información, o menos poder que sus oponentes, suelen obtener resultados significativamente peores. Parece que un individuo poderoso y mejor informado estará menos dispuesto a compartir información o a enfrentarse a un oponente enojado a la mitad de la negociación. Manifestar una emoción negativa (como el enojo) puede ser eficaz, pero sentirse mal por el desempeño propio parece socavar las negociaciones futuras. Los negociadores que hacen mal su trabajo experimentan emociones negativas, desarrollan percepciones negativas de su contraparte y están menos dispuestos a compartir información o a ser cooperativos en negociaciones futuras. (Robbins Y Judge, 2013, págs. 117-118)

3.5.7. Servicio al cliente

El estado emocional de un trabajador afecta el servicio al cliente, lo que a su vez se refleja en los niveles de negocios repetidos y de satisfacción del consumidor. Proporcionar al cliente un servicio de alta calidad plantea demandas a los trabajadores, porque con frecuencia los pone en un estado de disonancia emocional.

Con el tiempo, ese estado lleva al agotamiento, disminuye el desempeño en el trabajo y reduce la satisfacción laboral. Además, las emociones de los empleados también suelen transferirse al consumidor.

Hay estudios que indican un efecto de coincidencia entre las emociones del trabajador y las del cliente, llamado contagio emocional, que consiste en “contaminarse” con las emociones de los demás. ¿Cómo funciona esto? La explicación principal es que cuando alguien experimenta emociones positivas y sonríe, el interlocutor tiende a responder de manera positiva. El contagio emocional es importante porque los clientes que imitan los estados de ánimo o las emociones positivas de los empleados compran durante más tiempo.

Pero, ¿las emociones y los estados de ánimo negativos también son contagiosos? Definitivamente sí. Por ejemplo, cuando un empleado se siente tratado injustamente por un cliente, le resulta difícil manifestar las emociones positivas que su organización espera de él. (Robbins Y Judge, 2013, págs. 118-119)

3.5.8. Conductas desviadas en el lugar de trabajo

Cualquiera que pase mucho tiempo en una organización sabe que la gente con frecuencia se comporta en formas que transgreden las normas establecidas y amenazan a la organización, a sus miembros o a ambos. Esas acciones reciben el nombre de conductas desviadas en el lugar de trabajo, y muchas son susceptibles de rastrearse hasta las emociones negativas. Por ejemplo, la envidia es una emoción que ocurre cuando usted se resiente con alguien porque tiene algo que usted no, y que desea mucho: como una mejor actividad laboral, una oficina más grande o un salario más alto.

Eso puede originar conductas desviadas maliciosas, como un empleado envidioso que actúe con hostilidad esparciendo rumores sobre otro, que distorsione sus éxitos y que falsee sus logros personales. Los individuos enojados tratan de culpar a otros por su mal humor, consideran que la conducta de los demás es hostil y tienen problemas para tomar en cuenta puntos de vista diferentes a los suyos. No es difícil ver cómo estos procesos mentales también pueden convertirse directamente en agresión verbal o física.

Las evidencias sugieren que la gente que siente emociones negativas, sobre todo enojo u hostilidad, son más proclives a manifestar conductas desviadas en su trabajo. Una vez que se inicie la agresión, es muy probable que los demás se enfaden y también se vuelvan agresivos, de manera que se prepara el terreno para un grave incremento de conductas negativas. (Robbins Y Judge, 2013, pág. 119)

3.5.9. Seguridad y lesiones en el trabajo

Las investigaciones que relacionan el afecto negativo con mayores lesiones en el lugar de trabajo sugieren que los empleadores podrían mejorar las condiciones de salud y seguridad (y reducir costos), al asegurarse de que los trabajadores no realicen actividades potencialmente riesgosas cuando están de mal humor. Un estado de ánimo negativo podría contribuir a las lesiones laborales de varias formas. Los individuos que están de mal humor suelen demostrar mayor ansiedad, lo cual los hace menos capaces de enfrentar los peligros de manera eficaz.

Una persona con temor siempre será más pesimista con respecto a la eficacia de las medidas de seguridad, ya que cree que se lastimará de cualquier forma, o bien, podría sentir pánico o quedar paralizada al enfrentarse a una situación amenazante. Un estado de ánimo negativo también provoca que la gente esté más distraída, y eso puede originar conductas más descuidadas. (Robbins Y Judge, 2013, pág. 119)

Capítulo cuatro: Las actitudes y la satisfacción en el trabajo

Las actitudes tienen tres componentes: el cognitivo, es decir lo que se cree de cómo es algo, el afectivo y el de comportamiento, siendo este último el de más relevancia en las organizaciones. Las actitudes y el comportamiento no hay una relación causal, ya que en ocasiones las actitudes son posteriores al comportamiento, a lo cual se le denominó disonancia cognitiva, que se refiere a la incompatibilidad entre dos actitudes, es decir, la actitud siguiente no concuerda con la que se tenía al principio, esto se debe a moderadores como la importancia de lo que genera la actitud siguiente, a la influencia que el individuo piensa que tiene sobre los elementos y/o a las recompensas involucradas. (Robbins Y Judge, 2013, pág. 67).

4.1. Actitudes

Las actitudes son enunciados de evaluación favorable o desfavorable de los objetos, personas o eventos. Reflejan cómo se siente alguien respecto de algo. Cuando digo me gusta mi trabajo, expreso mi actitud hacia el trabajo. Las actitudes son complejas. Si se pregunta a las personas sobre su actitud hacia la religión, hacia Paris Hilton o hacia la organización para la cual trabajan, quizá se reciba una respuesta sencilla, pero es probable que las razones que subyacen a la respuesta sean complejas. A fin de entender a fondo las actitudes, se necesitan considerar sus propiedades fundamentales. (Robbins Y Judge, 2013, pág. 70)

4.1.1. ¿Cuáles son los tres componentes principales de las actitudes?

Ha sido muy común que los investigadores supongan que las actitudes tienen tres componentes: cognición, afecto y comportamiento. A continuación, se estudiará cada una de estos.

Concebir que las actitudes tienen tres componentes cognición, afecto y comportamiento es útil para entender su complejidad y la relación potencial entre ellas y el comportamiento. Tenga en mente que estos componentes se relacionan estrechamente. En particular, la cognición y el afecto son inseparables de muchos modos. Por ejemplo, imagine que concluyó que alguien lo acaba de tratar en forma injusta. ¿No es probable que albergue sentimientos al respecto, que ocurren virtualmente de manera instantánea con el pensamiento? Así, la cognición y el afecto están entrecruzados.

La actitud del empleado hacia su supervisor se ilustra como sigue: cognición (el empleado pensaba que merecía el ascenso), afecto (el trabajador está muy disgustado con su supervisor) y comportamiento (el empleado busca otro trabajo). Como ya se vio, aunque con frecuencia se piensa que la cognición ocasiona el afecto y que entonces se genera el comportamiento, en realidad no es raro que estos componentes sean difíciles de separar.

En las organizaciones, las actitudes son importantes debido a su componente de comportamiento. Si, por ejemplo, los trabajadores creen que los supervisores, auditores, jefes e ingenieros de tiempos y movimientos conspiran para hacer que los empleados trabajen más por el mismo salario o menos, tiene sentido tratar de entender cómo se formaron estas actitudes, su relación con el comportamiento en el puesto real y el modo en que podrían cambiarse.

Las actitudes primordiales son aquellas que reflejan los valores fundamentales, el interés propio o la identificación con individuos o grupos que la persona valora. Las actitudes que los individuos consideran importantes tienden a mostrar una fuerte relación con el comportamiento. Entre más específica sea la actitud y más específico el comportamiento, más fuerte será la relación entre los dos. Las actitudes específicas tienden a predecir comportamientos específicos, mientras que las actitudes generales tienden a pronosticar mejor los comportamientos generales. Por ejemplo, si se interroga a alguien específicamente sobre sus intenciones de permanecer en la organización durante los siguientes seis meses, se pronosticará mejor la rotación para esa persona que si se le preguntara qué tan satisfecha está con su pago.

Por otro lado, la satisfacción general con el empleo pronosticará mejor un comportamiento general tal como el compromiso del individuo para con su trabajo o si está motivado para colaborar con su organización. Es más probable que las actitudes que se recuerdan con facilidad pronostiquen el comportamiento que las que no son accesibles para la memoria. Resulta significativo que las actitudes que se recuerdan más sean las que se expresan con frecuencia. Por tanto, entre más hable sobre su actitud respecto de algo, más la recordará y más moldeará su comportamiento.

Las discrepancias entre las actitudes y el comportamiento ocurrirán con más probabilidad cuando las presiones sociales para comportarse de cierto modo son excepcionalmente fuertes. Esto tiende a caracterizar el comportamiento en las organizaciones y explica por qué un empleado con actitudes enérgicas contra los sindicatos acude a las reuniones de organización de un sindicato; o por qué los ejecutivos de la industria del tabaco, que no fuman y tienden a creer en las investigaciones que relacionan el acto de fumar con el cáncer, no desalientan de manera activa a los demás a fin de que no fumen en sus oficinas.

Por último, es probable que la relación entre la actitud y el comportamiento sea mucho más fuerte si la primera se refiere a algo con lo que el individuo tiene experiencia personal directa. Si se preguntara a los estudiantes sin experiencia laboral significativa cómo responderían si tuvieran que trabajar para un supervisor autoritario, habría menos probabilidades de pronosticar el comportamiento real que tendrían, que si se hiciera la misma pregunta a empleados que previamente hubieran laborado para un individuo como el descrito. (Robbins Y Judge, 2013, págs. 71-73)

4.1.2. ¿Cuáles son las principales actitudes hacia el trabajo?

Una persona tiene miles de actitudes, pero el CO reclama nuestra atención para un número muy limitado de aquellas que se relacionan con el trabajo, las cuales son evaluaciones positivas o negativas que los empleados tienen acerca de ciertos aspectos de su ambiente de trabajo. La mayor parte de investigaciones en el CO se han dedicado a tres actitudes: satisfacción en el trabajo, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional.

Unas cuantas actitudes más reclaman la atención de los investigadores, inclusive el apoyo organizacional que perciben y la dedicación de los empleados; también se estudiarán éstas en forma breve.

Satisfacción en el trabajo: El término satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, es frecuente que se refieran a su satisfacción en el empleo. En realidad, los dos conceptos son intercambiables.

Involucramiento en el trabajo: Aunque se ha estudiado mucho menos que la satisfacción en el trabajo, un concepto relacionado es el involucramiento en el trabajo. Éste mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella. Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se identifican con la clase de labor que realizan y realmente les importa.

Un concepto que se relaciona de cerca con el anterior es el de otorgar facultad de decisión en forma psicológica, que consiste en la creencia de los empleados en el grado en que influyen en su ambiente de trabajo, competencia y significancia de su puesto, y la autonomía que perciben en su trabajo. Los altos niveles de involucramiento en el trabajo y la facultad para la toma de decisiones en forma psicológica se relacionan de manera positiva con la responsabilidad social de la organización y el desempeño en el trabajo. Además, se ha descubierto que el involucramiento intenso en el trabajo se relaciona con menor ausentismo y tasas de renuncia.

Compromiso organizacional La tercera actitud que estudiaremos es el compromiso organizacional, que se define como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea. El compromiso organizacional tiene tres componentes distintos:

1. Compromiso afectivo Carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores. Por ejemplo, un empleado de Petco tal vez tenga un compromiso afectivo con la compañía debido a su involucramiento con los animales.
2. Compromiso para continuar: Valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla. Una trabajadora quizá se comprometa con su empleador porque éste le paga bien y ella siente que su familia se vería perjudicada si renunciara.
3. Compromiso normativo: Obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas. Por ejemplo, un empleado que encabeza con fervor una iniciativa nueva tal vez permanezca en la empresa porque sienta que “la dejaría mal parada” si se fuera. (Robbins Y Judge, 2013, pág. 74).

4.2. Aptitudes

En el sentido en que lo usaremos, el término aptitud se refiere a la capacidad que tiene un individuo para llevar a cabo las diferentes tareas de un trabajo. Es una evaluación actual de lo que es posible que alguien haga. Las aptitudes generales de un individuo, en esencia, están constituidas por dos conjuntos de factores: intelectuales y físicos. (Robbins Y Judge, 2013, pág. 52).

4.2.1. Aptitudes intelectuales

Las aptitudes intelectuales son las que se necesitan para desarrollar actividades Las dimensiones de la inteligencia tienen una relación positiva, de modo que la calificación alta en una de ellas tiende a correlacionarse positivamente con calificaciones elevadas en otra. Por ejemplo, si se tiene una buena calificación en comprensión verbal es más probable que también se tenga en visualización espacial.

Las correlaciones no son perfectas, lo que significa que las personas tienen aptitudes específicas, sin embargo, son suficientemente buenas como para que en algún momento los investigadores llegaran a reconocer un factor general de inteligencia llamado aptitud mental general (AMG). La AMG no niega que hay aptitudes específicas, pero sugiere que tiene sentido hablar de una inteligencia conjunta o general. Los trabajos difieren en las demandas que plantean a sus ocupantes para que utilicen sus aptitudes intelectuales. Cuanto más complejo sea un trabajo en términos de demandas de procesamiento de información, más aptitudes de inteligencia general y verbal serán necesarias para desarrollarlo con éxito. Por supuesto, tener un CI elevado no es requisito para todos los trabajos.

Para aquellos en que el comportamiento del empleado será muy rutinario y haya pocas o ninguna oportunidad para ejercer el criterio, no es necesario poseer un CI alto para ejecutarlo en forma correcta. Sin embargo, eso no significa que personas con CI elevado no tengan efecto en los trabajos que por tradición son menos complejos. La mayoría de empresas que lo utilizan no lo hacen como sustituto de otras herramientas de contratación, como llenar una solicitud o sostener una entrevista. En vez de ello, lo agregan como otra fuente de información en este caso, por su capacidad para dar datos válidos acerca de los niveles de inteligencia de un candidato.

Es interesante que, si bien la inteligencia es de gran ayuda para realizar un trabajo, no hace que la gente se sienta más feliz o esté más satisfecha con el que tienen. La correlación entre la inteligencia y la satisfacción en el trabajo es casi igual a cero. (Robbins Y Judge, 2013, págs. 52-55)

4.2.2. Aptitudes físicas

Aunque la naturaleza cambiante del trabajo sugiere que las aptitudes intelectuales son cada vez más importantes en muchos trabajos, las aptitudes físicas específicas tienen importancia para ejecutar con éxito los trabajos. La investigación efectuada sobre los requerimientos necesarios para efectuar cientos de trabajos ha identificado nueve aptitudes básicas relacionadas con la ejecución de tareas físicas. (Robbins Y Judge, 2013, pág. 55)

4.2.3. Personalidad

Es la forma en que la persona actúa con los demás y actúa ante su entorno. Se va formando a lo largo de la vida de la persona y con base a varios factores; la herencia, factores que se dieron en el nacimiento como la estatura, peso, género, temperamento, físico; el ambiente, los primeros aprendizajes, la forma en que crecimos, la cultura que nos dieron, los grupos sociales que nos rodearon.

Los atributos de la personalidad de mayor influencia en el CO.- se consideran aquí a estos llamados pronosticadores que se encontraron dentro de las organizaciones:

4. Locus de control o lugar de control, hay personas que piensan que ellos son responsables de su estilo de forma de vida y su destino. De forma interna, controlan lo que les pasa o de forma externa, a través de fuerzas exteriores.
5. Maquiavelismo, toma el nombre por Maquiavelo quien escribió acerca de cómo ganar y usar el poder. Este tipo de personas cree que el fin justifica los medios, les gusta manipular más y ganar más por lo que no son fáciles de persuadir
6. Autoestima, es el grado en que se es aceptado por uno mismo, esta característica determina en muchas ocasiones el grado de éxito de las personas, todos aquellos que tengan una autoestima alta serán capaces de enfrentar retos fuera de sus miedos o condicionantes, además de que no serán tan susceptibles a las situaciones del exterior.
7. Auto monitoreo, ser capaz de adaptar mi comportamiento a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana de eso se trata este punto habla de las personas con alto auto monitoreo pueden mostrar diversas caras de sí mismos según como se requiera, aunque algunas veces sean contradictorias, pero serán considerados para ascensos dentro de la empresa o de otras organizaciones.

8. Toma de riesgos, se refiere a que en los puestos de gerencia dentro de una empresa debe de buscarse aceptar las responsabilidades al tomar decisiones. Según estudios en el grado en que se adopten los riesgos depende en algunas ocasiones del puesto que se desempeña. (Robbins, 2004, págs. 101-112)

4.3 Satisfacción laboral

En la organización, se dan muchos procesos que son llevados a cabo en grupos. Por lo que debería ser pertinente conceptualizar el constructor de satisfacción laboral no únicamente a nivel individual, sino también a nivel grupal y organizacional. Por lo anterior, es que ellos definen satisfacción de la tarea del grupo como la actitud compartida del grupo hacia su tarea y hacia el ambiente de trabajo asociado. La investigación meta analítica ha demostrado que la satisfacción laboral es un predictor significativo de la rotación de personal; además, la satisfacción laboral total explica mucho mejor la varianza que cada una de sus facetas consideradas de manera individual (satisfacción con el trabajo, satisfacción con los colegas, satisfacción con la supervisión, etc.).

Cuando la satisfacción laboral es baja, los individuos son aptos para empezar a buscar por otro trabajo, mientras que cuando la satisfacción laboral es alta, los individuos probablemente permanecerán en sus posiciones actuales de trabajo. Ya se ha mencionado que el componente más relevante en las organizaciones es el de comportamiento, la creencia de los trabajadores acerca de su trabajo determinará ciertas decisiones.

Las principales actitudes hacia el trabajo descritas en éste capítulo son tres: satisfacción laboral (se refiere al sentimiento y evaluación positiva acerca del puesto de trabajo que se desempeña en la organización) , involucramiento en el trabajo (grado en que el individuo se identifica psicológicamente con su puesto de trabajo, y la relación de su desempeño con la relevancia personal) y el compromiso organizacional (identificación del individuo con la organización, sus metas y su permanencia en ésta), que están muy relacionadas entre sí, aunque no es que exista relación causal entre todas.

La satisfacción laboral está sujeta a la cultura, por lo tanto, los factores que la determinan son distintos, algunos de ellos son el salario, la interacción con los colegas, la retroalimentación, etc., por ejemplo, en Estados Unidos, el salario no tiene gran relevancia para determinar la satisfacción laboral.

Sin embargo, el dinero motiva. La satisfacción laboral está relacionada con el desempeño en el trabajo, comportamiento de ciudadanía organizacional, la satisfacción del cliente, y rotación de personal principalmente.

Ésta puede medirse mediante el uso de dos métodos, el primero referente a una respuesta general del trabajador, de que tan satisfecho está con su puesto, y el segundo método, más complejo, el cual toma en cuenta los elementos fundamentales del trabajo, los cuales son integrados a una escala estandarizada.

La ventaja del primer método es que puede realizarse en poco tiempo, en cuanto a la segunda, permite detectar en que factores o elementos hay problemas. Los comportamientos de la insatisfacción laboral son salida (abandono de la organización), voz (desde sugerencias a los superiores o actividad sindical), lealtad (pasiva, espera de mejora) y negligencia (activa y negativa, implica ausentismo, impuntualidad, errores, etc.). (Robbins Y Judge, 2013, págs. 78-86).

4.3.1. Rol del ambiente del trabajo y satisfacción laboral

El ambiente de trabajo está compuesto de dos componentes: las características del trabajo y el contexto del trabajo. Mientras que el primero describe cómo los aspectos del trabajo o la tarea de un individuo contribuyen a encontrarle sentido al trabajo, hacerle crecer y desarrollarse; las variables del contexto de trabajo corresponden a las características de la organización, tales como son los sistemas de recompensa o los grados de formalización, en los cuales los empleados deben desempeñar sus labores. La combinación de ambos representa factores externos al empleado que, llevarán a que este forje su satisfacción laboral. (Gamboa, 2010). Párr.33-34.

4.3.2. El cambio en las organizaciones

El cambio es un factor que está inmerso en las organizaciones. Algo primordial para que la satisfacción laboral sea adecuada en el individuo, es que se respeten lo importante es que se comuniquen las metas y los valores en la organización, evitando el conflicto entre éstos. Las metas y valores son afectados, la satisfacción del individuo tiende a mermar.

Se puede contrarrestar la baja en la satisfacción laboral con una serie de ocho áreas: pago, entrenamiento y desarrollo, estilo de gerencia, herramientas de trabajo, equidad y diversidad, bienestar físico, involucramiento y comunicación del empleado, y carga de trabajo. La mejor forma de motivar al personal incluye facetas como: la naturaleza del trabajo, oportunidades de promoción y relaciones sociales, ser capaz de trabajar independientemente, tener un trabajo interesante y tener la oportunidad de aprender nuevas habilidades poder tomar sus propias decisiones. (Gamboa, 2010). Párr.49-51.

4.4. Motivación laboral

La motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del CO. A pesar de la enorme importancia de la motivación, resulta difícil definirla con pocas palabras y no existe consenso al respecto, lo que hace aún más difícil de aplicar sus conceptos en el quehacer diario de las organizaciones.

Algunos autores se concentran en ciertos factores que estimulan y dirigen las acciones de las personas. Otros señalan metas a alcanzar. Otros más afirman que la motivación es la manera de incitar un comportamiento, imbuirle energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que se presenta cuando todo ello ocurre. En realidad, cada autor privilegia algunos aspectos para fundamentar sus ideas. Las conclusiones iniciales sobre la motivación se pueden resumir así:

1. Varias teorías tratan de interpretar y resaltar de manera diferente ciertos aspectos de la motivación.
2. El concepto de motivación está íntimamente relacionado con el comportamiento y el desempeño de las personas.

3. La motivación de los individuos involucra metas y objetivos.
4. Las diferencias fisiológicas, psicológicas y ambientales entre las personas son factores importantes para explicar la motivación.

La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano. Desde una perspectiva sistémica, la motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí:

Necesidades. Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico, por ejemplo, cuando las células del cuerpo se ven privadas de alimento y agua, o cuando la persona es separada de sus amigos o compañeros. Las necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales.

Impulsos. También se les llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo. Los impulsos fisiológicos y psicológicos se orientan hacia la acción y crean las condiciones que generarán la energía para alcanzar un objetivo. Los impulsos son el corazón del proceso de motivación. Las necesidades de alimento y agua se transforman en hambre y sed, y la necesidad de tener amigos se convierte en un impulso para la afiliación.

Incentivos. Al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso. Comer alimentos, beber agua o reunirse con los amigos tenderá a restaurar el equilibrio y a reducir los impulsos correspondientes. En estos ejemplos, el alimento, el agua y los amigos son los incentivos. En general, los incentivos están fuera del individuo y varían enormemente de acuerdo con la situación.

Las personas enfrentan la frustración y el estrés de maneras distintas. Los mecanismos de reacción difieren de una persona a otra en función de factores ambientales, situacionales y personales. La incapacidad para reducir una carencia puede conducir a un esfuerzo mayor para mejorar el desempeño o para aminorar esa necesidad, pero también puede generar comportamientos defensivos, que generalmente se presentan como la necesidad de proteger la propia imagen.

El absentismo o la evasión son actitudes de defensa para huir de un ambiente de trabajo desagradable e insatisfactorio, y se pueden manifestar como ausencia física o no física. La ausencia física significa que la persona no se presenta a trabajar, mientras que la no física puede reflejarse en falta de interés por el trabajo, los colegas o la organización, es decir, la persona está físicamente presente en la empresa, pero su mente no está ahí. La agresión es una reacción ante la insatisfacción de las necesidades en el entorno laboral. Puede estar física a una persona, a un objeto o a la organización. Puede ser verbal o física y puede llevar a injurias o a daños a las instalaciones y el equipo.

La racionalización es otra forma de comportamiento defensivo; consiste en explicar el fracaso de modo que otros lo acepten, al menos parcialmente. Así, la persona puede atribuir su bajo desempeño al gerente, cuando en realidad no se ha esforzado lo suficiente, o puede atribuir las malas calificaciones que ha obtenido en los exámenes al mal desempeño del profesor.

La regresión, que consiste en volver a un comportamiento infantil, es otra reacción común entre las personas frustradas. Por ejemplo, alguien extravertido se puede volver introvertido cuando sufre una frustración y repetir conductas que tuvo en el pasado ante circunstancias similares. Así, la evasión, la agresión y la regresión son ejemplos de comportamientos defensivos que se derivan de la incapacidad de satisfacer ciertas necesidades. Son actitudes personales que los gerentes deben afrontar con tacto e inteligencia.

El esfuerzo es la energía que la persona utiliza para desempeñar su trabajo. La habilidad incluye las aptitudes de la persona, como la inteligencia y la destreza. Si una persona no tiene habilidad o capacidad para analizar un problema, es casi seguro que no se esforzará mucho para resolverlo.

Las variables de la organización, como el diseño de las tareas, la amplitud del control, el estilo de liderazgo, la afiliación a un grupo y la tecnología también influyen en la motivación y en el desempeño de las personas. Son aspectos del contexto laboral que deben tomarse en cuenta en el proceso motivacional.

Otra variable importante es la satisfacción, es decir, la realización personal en varias actividades y recompensas. El término satisfacción se usa para analizar los resultados que ha obtenido la persona. Es una consecuencia de las recompensas y las sanciones ligadas al desempeño. La persona puede estar satisfecha o insatisfecha con su comportamiento, con su desempeño y con las reglas para conseguir recompensas. A pesar de que la motivación y la satisfacción son conceptos relacionados, no son sinónimos. (Chiavenato, 2009, págs. 236-240).

4.4.1. Importancia laboral

La motivación laboral es uno de los factores más importantes para alcanzar los objetivos de una organización debido a que tiene una relación directa con el desempeño, la productividad y el trabajo colaborativo. Por ejemplo, un empleado satisfecho y motivado puede ser hasta 12 % más productivo y 31 % más eficiente a la hora de realizar su trabajo que un empleado desmotivado. Por ello, cada vez más organizaciones han empezado a tomar acciones concretas para impulsar la motivación laboral, contribuyendo a aumentar la satisfacción de los empleados, el compromiso y la lealtad empresarial. (Question Pro, 2020). Párr.9-11.

4.4.2. Tipos de motivación laboral

Para poder tomar acciones que contribuyan a aumentar la motivación laboral, es importante tomar en cuenta que esta puede ser de diferentes tipos:

Motivación intrínseca: La motivación intrínseca es aquella derivada de las características de un individuo, como pueden ser sus objetivos personales a corto, mediano y largo plazo, sus hábitos y deseos.

Motivación extrínseca: La motivación laboral extrínseca es aquella que es impulsada por factores externos a un individuo, como puede ser el reconocimiento recibido por parte de una organización o un beneficio económico. Este tipo de motivación puede ser positiva o negativa dependiendo del estímulo al que esté expuesta:

Positiva: Cuando se actúa por la búsqueda de una recompensa, premio o bonificación.

Motivación negativa: Cuando se actúa para evitar recibir un castigo, por ejemplo, una reducción económica o una sanción administrativa. (Question Pro, 2020). Párr.12-17.

4.4.3. Ventajas de impulsar la motivación entre los empleados

Desarrollar planes y acciones para impulsar la motivación laboral puede traer grandes ventajas para una organización, entre las que destacan:

Mayor compromiso laboral: Uno de los beneficios más importantes de realizar acciones para impulsar la motivación laboral es el aumento del compromiso de los empleados, ya que cuando la organización le brinda al empleado beneficios para mejorar su calidad de vida y su trayectoria profesional, su compromiso con la empresa se incrementa.

Menores niveles de absentismo: Los empleados motivados disfrutan el trabajo día a día y están comprometidos con el cumplimiento de sus objetivos, por lo que es menos probable que se ausenten por motivos que no sean de causa mayor y que puedan poner en riesgo su productividad.

Retención de talento: La retención de empleados comprometidos es muy importante debido a que los costos de contratación y formación de nuevo personal pueden resultar muy elevados para una empresa, mientras que la permanencia de empleados con experiencia no solo elimina estos costos, sino que ayuda a facilitar los procesos y el conocimiento interno de la organización.

Mejora el clima laboral: La motivación laboral contribuye a generar un buen ambiente y clima laboral, fomentando la participación, el compañerismo y una cultura organizacional armónica que contribuya a alcanzar los objetivos globales.

Mejora del rendimiento de los trabajadores: Los empleados motivados suelen trabajar más, llegar a tiempo y concentrarse en sus tareas diarias. Los niveles de productividad pueden aumentar y el rendimiento global de la empresa puede ser mayor.

Mejora de la calidad y del servicio al cliente: Los empleados motivados se ponen a sí mismos mayores niveles de exigencia tanto para crear productos de mayor calidad como para ofrecer un servicio al cliente de primer nivel, cumpliendo y sobrepasando las expectativas de sus funciones. (Question Pro, 2020). Párr.18-24.

4.4.4. ¿Cómo fomentar la satisfacción laboral?

Algunas de las estrategias que puedes llevar a cabo para impulsar la motivación entre tus empleados son:

Dirige con visión: Uno de los aspectos más importantes para implementar la motivación laboral es un liderazgo inteligente y empático que logre conducir los esfuerzos colectivos hacia objetivos bien definidos y con resultados visibles. Lo peor que puede pasarle a una empresa es tener al mando directivos con objetivos y estrategias ambiguas, pues los empleados pronto empezarán a notar que su trabajo está a la deriva, disminuyendo así su motivación. Asegúrate de que todos entiendan el por qué, es decir, la misión general de la empresa. Si cada empleado sabe cómo sus acciones individuales pueden contribuir personalmente al objetivo general de la empresa, aportará la motivación necesaria incluso para realizar la tarea más sencilla.

Establece objetivos específicos alcanzables: Muchos directivos tienen claro cuáles son los grandes objetivos de la organización, pero los objetivos más pequeños son la clave de la motivación. Por ello, además de procurar que todos los objetivos contribuyan al objetivo general, debes establecer objetivos específicos que sean más fáciles de alcanzar en un menor tiempo. Si los empleados alcanzan los objetivos con frecuencia, la sensación de satisfacción en el trabajo aumenta y actuará como un gran motivador para continuar con el siguiente conjunto de objetivos.

Reconoce el buen trabajo: Los empleados necesitan saber que los líderes ven y aprecian sus esfuerzos. Dar un reconocimiento bien merecido aumenta la autoestima, el entusiasmo y eleva la moral.

Las herramientas de reconocimiento son una forma sencilla de permitir que todos los miembros de la empresa celebren a las personas que dan vida a los valores de la empresa.

Implementa un área de Recursos Humanos con enfoque de Coaching: Es importante que el departamento de Recursos Humanos tenga un enfoque de Mentoría, de seguimiento a esta problemática y rescate el brillo de ese integrante que está fallando. Pregúntales: ¿Cómo les va?, ¿Cómo se sienten?, etc. Cuando una persona no siente el control de su tiempo y energía, los niveles de motivación pueden bajar mucho. Por ello, permitir algunos elementos de libertad en el lugar de trabajo, ya sea a través de horario flexible, tiempo libre ilimitado o trabajo desde casa demuestra la confianza de los líderes hacia los empleados. Esto aumenta la motivación, ya que la satisfacción de un trabajo bien hecho viene de la mano de la sensación de haber tenido el control y haberlo hecho a su manera.

Crea un entorno de trabajo acogedor: Un entorno con condiciones poco óptimas para el trabajo, como puede ser un espacio reducido, mala iluminación o calor sofocante puede generar un estado de ánimo negativo que afecte la capacidad de concentración y la energía de los empleados. Por ello, es recomendable crear una cultura acogedora con zonas para el descanso, espacios abiertos y áreas de juego que aumenten las ganas de los empleados por ir a trabajar e incluso ir a pasar un rato agradable.

Ofrece beneficios únicos: Ofrecer beneficios a los empleados destinados a mejorar la calidad de vida tanto dentro como fuera del trabajo ayuda a aumentar el estado de ánimo y el sentido de lealtad a la empresa. Si es bueno marcar objetivos y metas, es mejor premiarlos en relación con esas metas. Aunque pudiera sonar como un juego, los empleados tienen la ilusión de tener beneficios o premios por el trabajo bien hecho. Se llama reconocimiento laboral y puede ser desde un pago extra, días libres, un regalo, un premio en forma de viaje, etc. Hay muchas maneras de motivar, y cada trabajador tiene diferentes necesidades.

Fomenta el trabajo en equipo: Otra idea para ayudar a los líderes a aumentar la motivación laboral es animar a los empleados a salir de su “zona de confort”, conocer personas de otras áreas y líneas de negocio diferentes.

Crea un plan de desarrollo profesional: Demostrar a los empleados que en la organización tienen oportunidades de crecimiento reales es clave para aumentar su motivación por cumplir y superar las expectativas. Por ello, debes preguntarles qué es lo que buscan en su paso por la empresa y exponer qué tienen que hacer para conseguirlo. Hablar con los miembros del equipo para diseñar una trayectoria profesional ayudará a crear el impulso para alcanzar la siguiente etapa y sentir que tienen un largo y productivo viaje por delante dentro de la empresa. (Question Pro, 2020). Párr.25-45

4.4.5. ¿Cómo medir la motivación laboral?

Si bien es difícil establecer una sola métrica para medir la motivación laboral de personas que pueden ser tan diferentes, algunas de las estrategias que puedes implementar para medir y evaluarla de forma correcta son:

Encuestas de pulso: Las encuestas de pulso para los empleados te permitirán realizar encuestas cortas, frecuentes y confidenciales, ayudando al equipo de Recursos Humanos a recopilar información relevante sobre lo que motiva a los empleados y la posibilidad de actuar en consecuencia. Muchas veces, la gente no se detiene a pensar cuáles son sus fortalezas o sus debilidades, o por qué reaccionan de la manera en que lo hacen a determinados cambios o situaciones difíciles de entender.

Para medir la cultura laboral: Si cuentas con una herramienta tecnológica como un software para medir la cultura laboral, no solo podrás aplicar encuestas de forma práctica, sino que podrás ver los resultados en un panel de control en tiempo real, medir rápidamente las tendencias e identificar los problemas antes de que adquieran consecuencias irremediables. Esto también te permite comprender qué es lo que los empleados encuentran motivador y qué es lo que creen que les frena, ayudando a encontrar rápidamente una solución. También tienes la posibilidad de comprobar periódicamente con ellos si algo ha mejorado o cambiado. Demostrar que te preocupas, que escuchas y que actúas sobre las cosas que realmente les importan, ayudará a mantener y aumentar la motivación laboral. (Question Pro, 2020). Párr. 53-59.

Conclusiones

Definiendo el comportamiento organizacional como un medio de estudio de las individuos y grupos para lograr mayor productividad; permitirá a los gerentes conocer las habilidades de cada una de las personas que laboran en la empresa y de qué manera sus actitudes se ven afectadas por diversos factores para saber cómo actuar, o que está faltando en la organización para que ambas partes tengan mejor efectividad.

Explicando la salud mental de los individuos como un recurso de bienestar para el manejo de conflictos, frustraciones, estrés laboral y fortalecimiento de un clima laboral armonioso en las organizaciones; ayudará a las empresas a conseguir la eficiencia de cada uno de ellos, puesto que estarán más comprometidos y aumentarán la competitividad y la productividad de la organización.

Describiendo las emociones y estados de ánimos de los individuos en las organizaciones como procedimiento para mejorar el trabajo e inteligencia emocional; permitirá entender el comportamiento de los trabajadores y así trabajar internamente en cada uno de ellos, obteniendo frutos en su jornada laboral y mayor eficacia en las organizaciones.

Analizando las actitudes y la satisfacción en el trabajo como resultado de las habilidades físicas e intelectuales para el aumento de la productividad y motivación colectiva e individual de la organización; ayudará a los líderes a obtener un ambiente laboral menos tenso y mayor interés por parte de los trabajadores, orientado al mejoramiento de la productividad, eficiencia y eficacia.

Relacionando las emociones, estados de ánimos, actitudes y satisfacción en el trabajo, mediante el bienestar emocional, psicológico y social de los individuos para aumentar las probabilidades de generar productividad, eficiencia y eficacia en las organizaciones; permitirá una sinergia positiva y un desempeño laboral donde se involucren no solo destrezas intelectuales y físicas, sino también emocionales con el fin de obtener seguridad, estabilidad y confianza ante los conflictos laborales y personales.

Bibliografía

- Alles, M. (2008). *Comportamiento Organizacional* (Vol. 1). (D. Feely, Ed.) Buenos Aires, Argentina: GRANICA. Recuperado el 2007
- Bello, E. (1 de Octubre de 2021). *La inteligencia emocional de Daniel Goleman*. Recuperado el 08 de Septiembre de 2022, de iebsschool.com: <https://www.iebschool.com/blog/liderazgo-inteligencia-emocional-coach-management/>
- Chiavenato, i. (2009). *Comportamiento organizacional*. (2da ed.). (J. M. Chacón, Ed., & P. M. Sacristán, Trad.) Distrito Federal, Mexico: Mc Graw Hill.
- Comportamiento Organizacional. (24 de mayo de 2017). *Comportamiento organizacional.wordpress.com*. Recuperado el 05 de Octubre de 2022, de [wordpress.com](https://comportamientoorganizacional2017.wordpress.com/2017/05/24/motivacion/): <https://comportamientoorganizacional2017.wordpress.com/2017/05/24/motivacion/>
- EspacioRRHH.com. (9 de Febrero de 2021). *Frustración en el trabajo: Qué es y cómo solucionarlo*. Obtenido de espaciorrh.com: <https://espaciorrh.com/frustracion-en-el-trabajo-que-es-y-como-solucionarlo/>
- Franklin Y Krieger. (2012). *Comportamiento Organizacional*. (G. D. Chávez, Ed.) Buenos Aires, Argentina: PEARSON.
- Gamboa. (4 de septiembre de 2010). *Satisfacción Laboral*. Recuperado el 08 de Octubre de 2022, de <https://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>
- Henao;Marin Y Vanegas. (2017). *redalyc.org*. (E. y. Educadores, Ed.) Recuperado el 09 de Octubre de 2022, de Las enseñanzas en vilo de las emociones: <https://www.redalyc.org/journal/834/83456027007/html/>
- Hernandez Di Donato, L. M. (1 de Octubre de 2013). *Inteligencia emocional en el comportamiento organizacional*. Recuperado el 08 de Septiembre de 2022, de [gestiopolis.com](https://www.gestiopolis.com): <https://www.gestiopolis.com/inteligencia-emocional-en-el-comportamiento-organizacional/>

- Luna, V. (22 de Febrero de 2019). *Modelos del comportamiento organizacional*. Recuperado el 19 de Octubre de 2022, de maliaguilar2303.wixsite.com: <https://maliaguilar2303.wixsite.com/misitio-1/post/modelos-del-comportamiento-organizacional>
- Melara, M. (3 de junio de 2021). *¿Qué es el comportamiento organizacional?* Obtenido de soyadministrador.net: <https://soyadministrador.net/comportamiento-organizacional/>
- Monografías. (14 de junio de 2016). *monografias.com*. Obtenido de monografias.com: <https://www.monografias.com/trabajos70/valores-actitudes-satisfaccion-trabajo/valores-actitudes-satisfaccion-trabajo>
- OPS. (2013). *Salud Mental*. Washington D. C, Estados Unidos: Fondart.
- Question Pro. (05 de enero de 2020). *www.questionpro.com*. Recuperado el 2022 de Octubre de 2022, de <https://www.questionpro.com/blog/es/motivacion-laboral/>
- QuestionPro. (4 de Mayo de 2018). *Comportamiento organizacional: Qué es y cómo mejorarlo*. Recuperado el 19 de Octubre de 2022, de questionpro.com: <https://www.questionpro.com/blog/es/comportamiento-organizacional/>
- Quiroga; Nancy; Y Molina. (2016). *Análisis teórico sobre factores del estrés laboral en administradores generales de las organizaciones empresariales*. México: UANL.
- Robbin, Stephen Y Judge, Timothy. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Pearson.
- Robbins. (2004). *Comportamiento organizacional* (7ma ed.). Mexico: Pearson. Recuperado el 05 de Octubre de 2022
- Robbins Y Judge. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta ed.). Guadalajara, Mexico: Pearson.
- Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento organizacional* (Decimoquinta ed.). Mexico: Pearson.
- Ruiz, G. (19 de Agosto de 2019). *¿Cómo influyen los estados de ánimo en las empresas?* Recuperado el 08 de Septiembre de 2022, de laredcoaching.com: <https://www.laredcoaching.com/como-influyen-los-estados-de-animo-en-las-empresas/>

Toro, R. (15 de Abril de 2020). *Violencia y acoso en el mundo laboral, un problema cada vez más presente en las organizaciones*. Obtenido de nueva-iso-45001.com: <https://www.nueva-iso-45001.com/2020/04/violencia-y-acoso-en-el-mundo-laboral-un-problema-cada-vez-mas-presente-en-las-organizaciones/>

UP Spain. (2019). *Conflictos laborales. Cómo gestionarlos y solucionarlos*. Obtenido de up-spain.com: <https://www.up-spain.com/blog/conflictos-laborales/>