



Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas

Tema

Comportamiento organizacional

Sub tema

Liderazgo, poder y política en las organizaciones versus estrés, conflicto y negociación

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

Autores

Bra. Gabriela del Carmen Vanegas Lagos

Bra. Joseline del Carmen Ramírez Amador

Bra. Sharon Denyse Reyes Jiménez

Tutor

M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, noviembre 2022

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	iv
Valoración del docente (carta aval)	vii
Resumen	viii
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos	3
Capítulo uno: Comportamiento organizacional y competencias clave.....	4
1.1. Marco del aprendizaje.....	4
1.1.1. El individuo en las organizaciones.....	5
1.1.2. Líderes y equipos en las organizaciones.....	6
1.1.3. La Organización	7
1.1.4. Competencias claves	7
1.2. Competencia personal.....	9
1.2.1. Desarrollo de la carrera.....	10
1.3. Competencia para la comunicación	11
1.3.1. Conocimientos habilidades y capacidades claves	11
1.3.2. Competencias para la comunicación: Tony Dungy y Lovie Smith.....	12
1.3.3. Competencia para la diversidad	13
1.4. Competencia ética 1	14
1.5. Conocimiento habilidades y capacidades claves	14
1.6. Dilemas éticos 18	15
1.6.1. Competencia transcultural.....	16
1.7. Competencias en equipos: equipo de manejo de crisis en LaSalle Bank.....	18
1.8. Competencia para el cambio	19
Capítulo dos: El poder en las organizaciones.....	20
2.1 El comportamiento de los supervisores y directivos.....	22
2.2. Liderazgo y motivación	24
2.3. Empowerment	26
2.4. Participación. Relación jefe-empleado.....	27

2.5. La importancia de las comunicaciones	28
2.6. Equipos de trabajo.....	29
2.7. El rol del jefe. Jefe- entrenador. Mentoring o programas de tutorías.....	30
2.8. ¿Cómo puedo aplicar lo visto en este capítulo en mi empresa o puesto de trabajo?	30
Capitulo tres: Liderazgo, poder y política	31
3.1. Conceptos de poder y de dependencia.....	31
3.1.1. Dependencia.....	31
3.1.2. Tácticas de poder.....	32
3.2. ¿Administración o liderazgo?.....	33
3.3. Política	35
3.4. Concepto de liderazgo.....	37
3.5. Teoría de los rasgos de personalidad	37
3.6. Teoría del comportamiento	39
3.6.1. Investigación de la universidad de Iowa	39
3.6.2. Investigación de la universidad de Michigan	40
3.6.3. Investigación de la universidad Estatal de Ohio	41
3.6.4. Rejilla del liderazgo	42
3.7. Teorías de la situación y de la contingencia del liderazgo.....	43
3.7.1. Elección de pautas de liderazgo.....	43
3.7.2. Teoría de la contingencia del liderazgo de Fiedler	45
3.7.3. Teoría del liderazgo por etapas de House	46
3.7.4. Teoría de la situación de liderazgo de Hersey y Blanchard.....	48
3.8. Nuevos enfoques de liderazgo	49
3.8.1. Liderazgo carismático	50
3.8.2. Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional	50
3.8.3. Enfoque social cognitivo.....	52
3.8.4. Visión ampliada del liderazgo.....	53
3.8.5. Sustitutos del liderazgo	54
3.9. Poder y política.....	55
3.9.1. Definición	55
3.9.2. Comparación entre liderazgo y poder.....	56
3.9.3. Tácticas del poder	58
Capitulo cuatro: Estrés, conflicto y negociación	60
4.1. Estrés	60

4.1.1. Concepto de estrés	60
4.1.2. Dinámica del estrés.....	62
4.1.3. Causas del estrés	64
4.1.4. Consecuencias del estrés	67
4.1.5. Como reducir la insatisfacción y el estrés.....	68
4.1.6. Asesoría.....	70
4.2. Conflicto	72
4.2.1. Concepto de conflicto.....	72
4.2.1.1. Niveles de gravedad del conflicto	73
4.2.1.2. Condiciones que anteceden a los conflictos	74
4.2.1.3. El proceso del conflicto.....	74
4.2.1.4. Niveles de magnitud del conflicto.....	75
4.2.1.5. Efectos del conflicto.....	75
4.2.1.6. Estilos de manejo de conflictos.....	75
4.2.1.7. Técnicas para la administración de conflictos	78
4.3. Negociación.....	79
4.3.1. Concepto de negociación.....	80
4.3.2. Enfoques para la negociación.....	81
4.3.3. Habilidades para la negociación.....	82
4.3.4. Proceso de negociación.....	83
4.3.5. Negociación colectiva	84
4.3.6. Negociaciones con terceros.....	85
4.3.7. Estrategia para llegar a acuerdos	86
Conclusiones.....	88
Bibliografía	89
Web grafía	90

Dedicatoria

Dedico este documento a Dios primeramente porque es el dador de la vida, mi creador, quien me ha concedido todas las metas a las que he aspirado obtener.

A mis padres Norma Jiménez y Ricardo Reyes; por estar conmigo en cada paso de mi vida, por enseñarme a ser quien soy, por ser mi mayor ejemplo de lucha y superación y por enseñarme el valor de las cosas realmente importantes en esta vida, nuestra unión, la familia y el amor.

También a mis hermanos Mónica Reyes y Norman Reyes, las personas que Dios eligió para enseñarme a compartir y a vivir en armonía por muchas que sean las diferencias en los caminos de la vida, aprendiendo a ser seres distintos, conservando la misma esencia.

Bra. Sharon Denyse Reyes Jiménez

Dedicatoria

Dedico este documento a Dios, primeramente, por haberme dado la vida y brindado la sabiduría para poder culminar con muchos éxitos mi carrea.

A mis padres Marvin Ramírez y Yahaira Amador; que me guiaron por el camino del estudio y me apoyaron durante mi carrera, inculcándome buenos valores; unión, amor, humildad y dedicación para ser una persona exitosa en la vida.

A mis hermanos Marvin Ramírez y Bryan Ramírez; que para ellos soy un modelo a seguir y deseo que se guíen de mi ejemplo para ser exitosos en la vida y puedan cumplir todos sus objetivos.

Bra. Joseline del Carmen Ramírez Amador

Dedicatoria

Dedico este documento primeramente a Dios quien me ha dado la fortaleza, sabiduría e inteligencia para culminar exitosamente mi carrera.

A mis padres Danilo Santiago Vanegas y Karla Lagos Hernández a quienes admiro por ese espíritu de superación que poseen, por luchar constantemente para instruirme, orientarme y formarme con principios y valores.

A mi hermana Katherine Vanegas por brindarme palabras de aliento cuando más lo necesité y enseñarme el valor de la tolerancia, el respeto, pero sobre todo el valor del amor.

A mi tía Lilliam Hernández, a mi hermano en Cristo John Dykes y su esposa por ser mi apoyo incondicional en este proceso formativo.

Bra. Gabriela del Carmen Vanegas Lagos

Agradecimiento

Agradezco a Dios y a la Universidad Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua por darme la oportunidad de culminar mis metas académicas, a todos los maestros que aportaron cada granito de arena y son los principales pilares de mi formación y que con tanto empeño y trabajo aportan cada día a nuestro aprendizaje.

También agradezco principalmente a mi maestro José Bermúdez, por su dedicación y esmero para con nosotros, por su apoyo incondicional, por tener esa paciencia cuando lo buscamos para mejorar, y por enseñarme con el ejemplo la importancia de la dedicación, la disciplina y la búsqueda de la perfección en cada trabajo que emprendemos.

Agradezco a mi familia por estar a mi lado en cada etapa de mi vida.

Bra. Sharon Denyse Reyes Jiménez

Agradecimiento

Agradezco a Dios por que, durante toda mi carrera siempre estuvo a mi lado, bendiciéndome en todo momento y brindándome sabiduría para seguir siempre de pie a pesar de muchas veces estar cansada por trabajo y estudio, sin embargo, gracias por darme fuerzas y perseverancia y sobre todo la alegría de cada día estar más cerca de culminar.

Agradezco a mis padres, por apoyarme en todo momento y ser un motor para guiarme en los buenos valores y humildad, siempre felicitándome por cada logro y ser un orgullo para ellos, cumpliendo sus sueños de verme como una persona profesional.

A mis hermanos, por estar siempre motivándome a seguir adelante, por creer en mi en todo momento y siempre llenándome de su amor incondicional.

A la Universidad UNAN-Managua por prestarme su recinto y sus recursos para prepararme profesionalmente y brindarme todos los beneficios que goce durante los años de la carrera.

A mi tutor M.A.E José Javier Bermúdez quien ha dedicado su tiempo y dedicación para la preparación de nuestro trabajo y por los conocimientos adquiridos durante la elaboración.

Bra. Joseline del Carmen Ramírez Amador

Agradecimiento

Agradezco a Dios por la bendición que me concede de cumplir una meta más, por sostenerme, regalarme vida y salud.

A mis padres y hermana por ser el motor que me impulsa día a día a ser mejor y trabajar arduamente para lograr cada objetivo propuesto, quienes creyeron en mi en todo momento y fueron mi sostén.

A mi hermano en Cristo Jarol Guerrero por el apoyo que me brindo sin restricción alguna.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN Managua por permitirme cumplir el sueño de ser una profesional de calidad, y llevar consigo grandes experiencias.

A mi tutor M.A.E José Javier Bermúdez quien con mucha dedicación me apoyo con su conocimiento para realizar este trabajo, por recordarme lo importante que es ser diferente, responsable y esforzarse día a día.

Bra. Gabriela del Carmen Vanegas Lagos



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 GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACIÓN 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 los bachilleres: **RAMÍREZ AMADOR JOSELINE DEL CARMEN, Carnet No. 18-20296-1, REYES JIMÉNEZ SHARON DENYSE, Carnet No. 11-07257-8 y VANEGAS LAGOS GABRIELA DEL CARMEN, Carnet No. 18-20286-2,** han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **LIDERAZGO, PODER Y POLÍTICA EN LAS ORGANIZACIONES VERSUS ESTRÉS, CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN,** obteniendo los bachilleres **RAMÍREZ AMADOR, REYES JIMÉNEZ** y la bachiller **VANEGAS LAGOS,** la calificación de **44 (CUARENTA Y CUATRO) PUNTOS respectivamente.**

Dado en la ciudad de Managua a los 12 días del mes de noviembre del año 2022

M.A.E. José Javier Bermúdez

INSTRUCTOR

Resumen

El presente informe documental tiene como tema comportamiento organizacional y como subtema; liderazgo, poder y política en las organizaciones versus estrés, conflicto y negociación.

El objetivo general es analizar el liderazgo, poder y política en las organizaciones versus estrés, conflicto y negociación como parte del comportamiento organizacional para contribuir al crecimiento de las empresas.

El informe consta de cuatro capítulos, los cuales se dividen de manera bibliográfica, siendo: capítulo uno: comportamiento organizacional y competencias claves, capítulo dos: el poder en las organizaciones, capítulo tres: liderazgo, poder y política, capítulo cuatro: estrés, conflicto y negociación.

La metodología empleada es a través de las técnicas de investigación tales como: lectura de libros, lectura en la web, se aplicaron las normas APAs sexta edición, la aplicación de la rúbrica de evaluación elaborada por el departamento de administración de empresas y la implementación de estructura de seminario de graduación.

Introducción

La presente investigación documental tiene como tema comportamiento organizacional; como subtema liderazgo, poder y política en las organizaciones versus estrés, conflicto y negociación.

El comportamiento organizacional es importante para el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la forma en que las personas actúan dentro de las organizaciones.

Tiene como objetivo general analizar el liderazgo, poder y política en las organizaciones versus estrés, conflicto y negociación como parte del comportamiento organizacional para contribuir al crecimiento de las empresas.

La base teórica que sustenta este informe está estructurada en cuatro capítulos, tales como:

Capítulo uno: comportamiento organizacional y competencias claves, teniendo como tema principal: marco del aprendizaje, competencia personal, competencia para la comunicación, competencia ética, conocimiento habilidades y capacidades claves, dilemas éticos, competencias en equipos: equipo de manejo de crisis en La Salle Bank y competencia para el cambio.

Capítulo dos: El poder en las organizaciones, teniendo como tema principal: el comportamiento de los supervisores y directivos, liderazgo y motivación, empowerment, participación, relación jefe-empleado, la importancia de las comunicaciones, equipos de trabajo, el rol del jefe, jefe-entrenador, mentoring o programas de tutorías y ¿Cómo puedo aplicar lo visto en este capítulo en mi empresa o puesto de trabajo?.

Capítulo tres: Liderazgo, poder y política, teniendo como tema principal: conceptos de poder y de dependencia, ¿administración o liderazgo?, política, concepto de liderazgo, teoría de los rasgos de personalidad, teoría del comportamiento, teorías de la situación y de la contingencia del liderazgo, nuevos enfoques de liderazgo, poder y política.

Capítulo cuatro: Estrés, conflicto y negociación, teniendo como tema principal: estrés, conflicto y negociación.

Justificación

El presente trabajo es de carácter bibliográfico, tiene como tema el comportamiento organizacional; esta investigación será una herramienta importante dentro de las diferentes organizaciones, la realización de este informe es teórico y servirá como guía en el proceso del comportamiento organizacional.

El aspecto práctico de este informe servirá como aporte bibliográfico para todas aquellas empresas privadas, públicas, grandes, medianas o pequeñas, así como también a cualquier emprendedor del futuro o lectores al momento de realizar algún documento acerca del comportamiento organizacional.

El aspecto metodológico de esta investigación documental será de gran aporte para todos aquellos investigadores del área administrativa y para la universidad UNAN-Managua, y en general a los estudiantes, puesto que, es un tema de investigación de mucha relevancia, será una fuente de información para quienes en un futuro necesiten de información bibliográfica con algún tema relacionado al comportamiento organizacional y su entorno.

Objetivos

Objetivo general

Analizar el liderazgo, poder y política en las organizaciones versus estrés, conflicto y negociación como parte del comportamiento organizacional para contribuir al crecimiento de las empresas.

Objetivos específicos

1. Valorar el marco del aprendizaje y las diferentes competencias: personal, de comunicación, ética, de equipos y el cambio.
2. Definir el comportamiento de los supervisores y directivos para determinar el liderazgo, la motivación en la relación jefe-empleado, comunicaciones y equipos de trabajo.
3. Identificar el liderazgo, poder, política y sus nuevos enfoques dentro de las organizaciones.
4. Determinar el estrés, conflicto y negociación en las organizaciones

Capítulo uno: Comportamiento organizacional y competencias clave

El comportamiento organizacional es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones. (Hellriegel, Don y Slocum John, 2009, pág. 4).

1.1. Marco del aprendizaje

La capacidad de una organización para anticipar, manejar y responder a los cambios que registra su entorno determinará su efectividad a largo plazo. Los accionistas, sindicatos, empleados, instituciones financieras y entidades del gobierno, entre otros, imponen numerosas presiones, demandas y expectativas, siempre cambiantes, a las organizaciones.

El marco para aprender acerca del comportamiento organizacional y mejorar la efectividad de los empleados, los equipos y las organizaciones tiene cuatro componentes básicos:

1. Las competencias clave que sustentan e integran los otros tres componentes
2. El individuo en las organizaciones
3. Los líderes y equipos en las organizaciones

La organización señala que los componentes no son independientes unos de otros. Las relaciones entre ellos son muy dinámicas, en términos de su variedad y cambio, como para definirlos como leyes o reglas. Ver figura 1.1.

Figura. Marco del aprendizaje para incrementar su efectividad

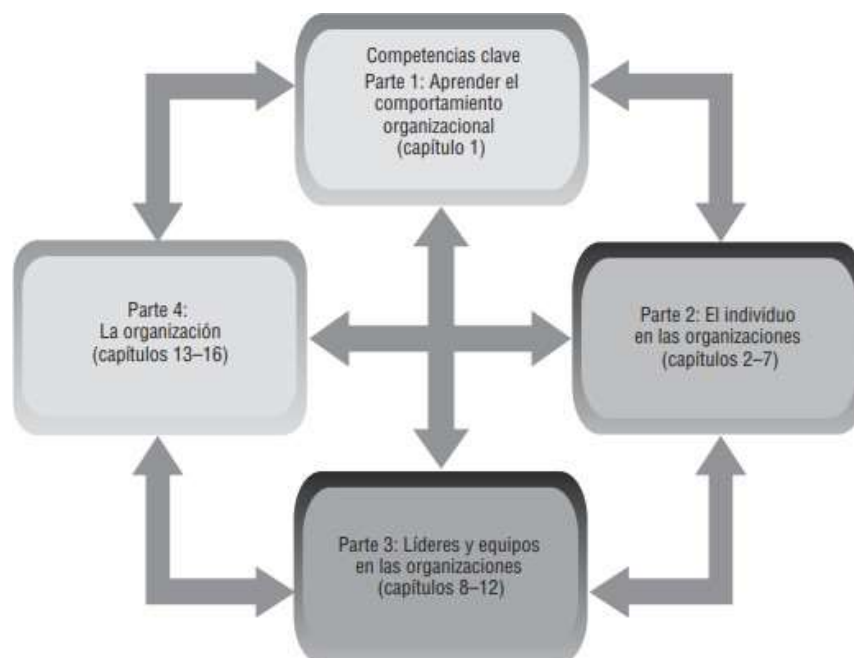


Figura 1.1. (Hellriegel, Don y Slocum John, 2009, pág. 4).

Las relaciones entre ellos son muy dinámicas, en términos de su variedad y cambio, como para definirlos como leyes o reglas. A medida que se avance en la explicación de cada componente, aquí y en el resto del libro, la dinámica y la complejidad del comportamiento organizacional quedarán muy en claro. (Hellriegel, Don y Slocum John, 2009, págs. 4-5).

1.1.1. El individuo en las organizaciones

Todo individuo supone cosas sobre las personas con las que trabaja o pasa su tiempo en actividades recreativas. En cierta medida, estos supuestos influyen en la conducta que una persona observa frente a otras. Un empleado efectivo, antes de tratar de influir en el comportamiento de otros, entiende qué cosas afectan su comportamiento propio.

Éste es el punto de partida de la efectividad de la organización. Para incrementar la efectividad de las personas, los equipos, los líderes y la organización es fundamental entender al individuo.

Cada persona es un sistema psicológico integrado por diversos subsistemas (el digestivo, el nervioso, el circulatorio y el reproductivo) y un sistema psicológico integrado por varios subsistemas (actitudes, percepciones, capacidad de aprender, personalidad, necesidades, sentimientos y valores).

Los factores internos y los externos dan forma al comportamiento de una persona en su trabajo. Algunos factores internos son la capacidad para aprender, la motivación, la percepción, las actitudes, la personalidad y los valores. Algunos de los factores externos que afectan el comportamiento de una persona son el sistema de recompensas de la organización, los grupos y los equipos, los estilos de liderazgo de los gerentes, la cultura de la organización y el diseño de ésta. (Hellriegel, Don y Slocum John, 2009, pág. 6).

1.1.2. Líderes y equipos en las organizaciones

Una persona es inherentemente un ser social y, por lo general, no opta por vivir ni por trabajar sola. Pasa la mayor parte de su tiempo interactuando con otros. Cada persona nace dentro de una familia, practica su credo religioso en grupo, trabaja en equipos y juega en grupo.

Gran parte de su identidad se fundamenta en la forma en que otras personas y grupos la perciben y la tratan. Por lo anterior, y porque muchos gerentes y empleados pasan una cantidad considerable de tiempo interactuando con otras personas, una serie de competencias suele ser vital para cada persona dentro de una organización.

Las organizaciones efectivas tienen líderes capaces de integrar a los clientes, los empleados y las metas de la organización. La capacidad de las organizaciones para alcanzar sus metas depende del grado al que las capacidades y los estilos de liderazgo permiten a los gerentes y a los líderes de los equipos planear, organizar, controlar, influir y actuar de forma efectiva.

Un liderazgo efectivo implica el desarrollo de múltiples competencias. La manera en que los empleados se comunican con sus superiores, compañeros, subordinados y otros más les puede servir para ser miembros efectivos de los equipos o conducir a la moral baja, la falta de compromiso y la poca efectividad de la organización.

Por tal motivo, y porque la mayoría de los gerentes y los profesionales pasan una cantidad considerable de tiempo tratando con otros, la comunicación interpersonal establece los fundamentos de esta parte. (Hellriegel, Don y Slocum John, 2009, pág. 6).

1.1.3. La Organización

La toma de decisiones en las organizaciones no es particularmente ordenada ni está del todo bajo el control de los gerentes. Se identificarán y explorarán las fases de la toma de decisiones, así como los conceptos y los dilemas éticos que encuentran muchos empleados.

Para poder trabajar con efectividad, todos los empleados deben entender con claridad sus puestos y el diseño organizacional. Se identificarán los factores que influyen en el diseño organizacional y se presentarán algunos diseños típicos que facilitan la efectividad de la organización.

Las personas ingresan en las organizaciones para trabajar, ganar dinero y perseguir las metas de sus carreras. Se explicará cómo los empleados aprenden lo que se espera de ellos. Básicamente lo hacen mediante exposición a la cultura organizacional, es decir al conjunto de supuestos y entendidos compartidos respecto a la forma en que en realidad funcionan las cosas (es decir, las políticas, las prácticas y las normas) que son importantes para apoyar la efectividad de los individuos, de los equipos o de la organización o que tal vez la disminuyan.

La administración del cambio implica adaptar a la organización a las demandas del entorno y modificar las conductas reales de los empleados. Exploraremos la dinámica del cambio organizacional y se presentarán varias estrategias básicas para realizar un cambio que mejore la efectividad de la organización. (Hellriegel, Don y Slocum John, 2009, págs. 1-4).

1.1.4. Competencias claves

Las siete competencias que se presentan son el fundamento que sustenta los otros tres componentes y el medio para integrarlos a lo largo del libro.

Con el transcurso del tiempo, John Yokoyama desarrolló un mosaico de competencias que le permitieron dirigir con éxito su Pike Place Fish Market. Una competencia es un conglomerado interrelacionado de conocimiento, habilidades y capacidades que necesita una persona para ser efectiva.

Cabe señalar una serie de competencias como importantes para la efectividad de la mayoría de las organizaciones. Nos concentramos en siete competencias clave que afectan de forma significativa el comportamiento y la efectividad de cada individuo, equipo y organización.

Estas competencias particulares son importantes para la efectividad de casi todos los empleados y no sólo los que desempeñan roles gerenciales o de liderazgo. Ver figura 1.2.

Figura. Competencias clave para la efectividad

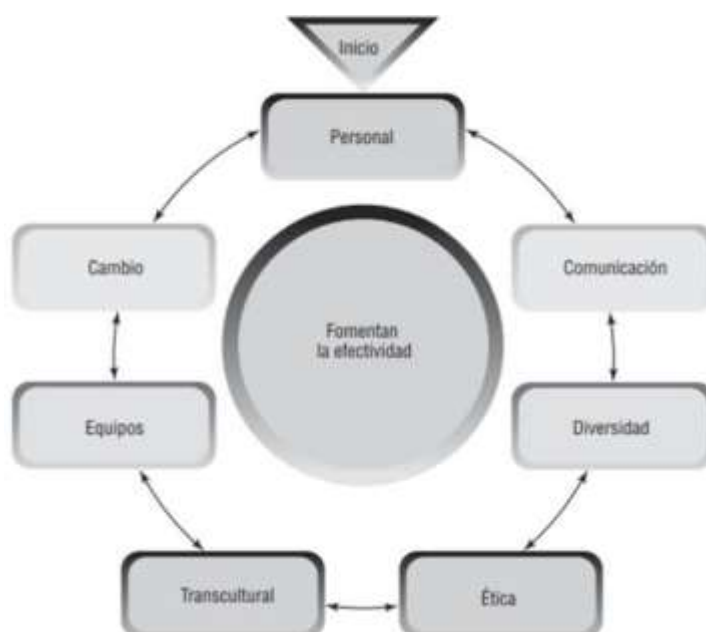


Figura 1.2. (Hellriegel, Don y Slocum John, 2009, pág. 3).

El enfoque basado en competencias identifica a los individuos que poseen o pueden desarrollar las competencias clave y les brinda oportunidades desafiantes para aprender. Esto es precisamente lo que hemos tratado de hacer con esta edición del libro. En él ofrecemos la oportunidad de aprender cómo los líderes, los empleados y las organizaciones exitosas utilizan estas siete competencias clave. (Hellriegel, Don y Slocum John, 2009, págs. 7-8).

1.2. Competencia personal

La competencia personal incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para evaluar sus fortalezas y debilidades, establecer sus metas profesionales y personales y perseguirlas; equilibrar su vida personal y laboral; y participar en el aprendizaje de cosas nuevas, entre ellas habilidades, comportamientos y actitudes nuevas o modificadas.

La competencia personal incluye los conocimientos, habilidades y capacidades clave que le permitirán ser efectivo para:

1. Comprender su personalidad y actitudes, así como las de otros.
2. Percibir, evaluar e interpretar con precisión a otros, a sí mismo y a su entorno inmediato.
3. Comprender los motivos para trabajar y las emociones respecto al trabajo de otros, así como las propias, y actuar en consecuencia.
4. Evaluar y establecer sus metas de desarrollo, las personales (relacionadas con su vida) y las laborales.
5. Asumir la responsabilidad de su administración personal y la de su carrera a lo largo del tiempo y en circunstancias de gran estrés.

La competencia personal es la más básica de las siete competencias. Al adquirirla, se crean los atributos personales básicos para desarrollar con éxito las otras seis. Por ejemplo, usted no podrá desarrollar su competencia para la comunicación si no es capaz de percibir, evaluar e interpretar sus diferencias y actitudes individuales.

(Hellriegel, Don y Slocum John, 2009, pág. 8).

1.2.1. Desarrollo de la carrera

Una carrera es una secuencia de experiencias relacionadas con el trabajo que una persona ocupa a lo largo de su vida. Abarca las actitudes y las conductas que forman parte de las tareas y las experiencias constantes que se relacionan con su trabajo. El concepto popular de una carrera se suele limitar a la idea de escalar los peldaños de una organización.

En ocasiones, esta posibilidad ya no está al alcance de muchas personas debido al downsizing o reducción de tamaño de la organización, las fusiones y la creciente tendencia de la gerencia a dejar en manos de los empleados la responsabilidad de desarrollar las competencias que les son propias.

Una persona puede permanecer en el mismo nivel, adquirir y desarrollar nuevas competencias ahí, y tener una carrera exitosa sin jamás recibir una promoción o ascenso. También puede construir su carrera cambiando a distintos puestos en diferentes campos, como contabilidad, sistemas de información y marketing, o trabajando en distintas organizaciones, como Toyota, IBM y Nike. Así, una carrera no sólo abarcará las experiencias de trabajo tradicionales, sino también la oportunidad para seguir carreras alternas, opciones individuales y experiencias personales. Analicemos brevemente cinco aspectos de una carrera:

En sí, la naturaleza de una carrera no entraña éxito o fracaso ni un avance lento o rápido. El individuo, y no otras personas, es el que determina la mayor parte del éxito o fracaso de su carrera.

No existen parámetros absolutos para evaluar una carrera. El éxito o el fracaso de la misma se relaciona con el concepto que tenga la persona de sí misma y con sus metas y competencias. Una persona debe evaluar sus metas y avances en su carrera en términos de lo que tiene sentido para ella y lo que le produce satisfacción.

Una persona debe analizar una carrera en términos subjetivos y objetivos. Algunos de los elementos subjetivos de una carrera son los valores y actitudes del individuo, su personalidad y motivos, los cuales pueden cambiar con el transcurso del tiempo.

El desarrollo de la carrera implica tomar decisiones respecto a una ocupación, así como participar en actividades para alcanzar las metas de la carrera.

Los factores culturales desempeñan un papel en las carreras. Las normas culturales de países, como Japón, Filipinas y México, también influyen en la dirección que tomará la carrera de una persona.

El ensayo clásico de Ralph Waldo Emerson, *Self-Reliance* (autoconfianza) ofrece buenos consejos para la carrera de una persona: “Confía en ti”. Para tener éxito, tienes que comprometerte a toda una vida de aprendizaje, inclusive el desarrollo de tu plan de carrera. El plan de carrera es la ocupación, la organización y la ruta que elige una persona. (Hellriegel, Don y Slocum John, 2009, págs. 1-6).

1.3. Competencia para la comunicación

La competencia para la comunicación incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para emplear todas las formas de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos (verbales, auditivas, no verbales, escritas, electrónicas y demás) a efecto de poder transmitir e intercambiar información y emociones.

Podemos suponer que esta competencia es como el sistema circulatorio que nutre a las otras competencias. Tal como las arterias y las venas se encargan de transportar la sangre en una persona, la comunicación permite el intercambio de información, pensamientos, ideas y sentimientos.

La competencia para la comunicación se convirtió en una de las fortalezas que John Yokoyama desarrolló con el transcurso del tiempo. Recuerde que al inicio de su carrera había sido una de sus grandes debilidades. Yokoyama comentó: “Al principio, lo manejé de la única forma que sabía, gritando y regañando a los empleados, igual que lo hacía mi padre”. (Hellriegel, Don y Slocum John, 2009, pág. 10).

1.3.1. Conocimientos habilidades y capacidades claves

La competencia para la comunicación incluye los conocimientos, habilidades y capacidades fundamentales que le permitirán ser efectivo para:

1. Transmitir información, ideas y emociones a otros, de modo que capten la intención original. Esta capacidad está sujeta a la influencia de la habilidad para describir; es decir, señalar ejemplos concretos y específicos de conductas y sus efectos.
2. Proporcionar una retroalimentación constructiva a otros: escucha activa; es decir, el proceso de integrar la información y las emociones para tratar de encontrar un significado y un entendimiento compartidos.
3. Participar con efectividad en la comunicación escrita; es decir, la capacidad para transmitir datos, información, ideas y emociones por medio de informes, cartas, memorandos, notas, mensajes de correo electrónico y demás. (Hellriegel, Don y Slocum John, 2009, págs. 10-11).

1.3.2. Competencias para la comunicación: Tony Dungy y Lovie Smith

Se presenta la información acerca de la comunicación de Tony Dungy y Lovie Smith, entrenadores en jefe de equipos pertenecientes a la National Football League.

Se ha sugerido que aquellos gerentes que piensan que gritarles a sus empleados es la mejor manera de motivarlos, o simplemente su privilegio como jefes, tendrían que ver el Super Bowl 2007 de la National Football League (NFL). No verían ese tipo de comportamiento cuando los Potros de Indianápolis jugaron contra los Osos de Chicago por el trofeo más importante del fútbol americano.

Tony Dungy, entrenador en jefe de los Potros, y Lovie Smith, el de los Osos, no utilizaron malas palabras ni regaños sarcásticos a los jugadores, lo cual hace que destaquen dentro de la NFL.

Estos dos hombres, los primeros afros estadounidenses que han dirigido equipos del Super Bowl, se hicieron buenos amigos cuando Dungy, que era el entrenador en jefe de los Bucaneros de Tampa Bay, contrató a Smith como auxiliar.

Los dos piensan que pueden conseguir que sus equipos compitan con más agresividad y que anoten más touchdowns si les dan las “holgazanerías” de los jugadores.

Si uno no está corriendo a toda velocidad, si cede o si no golpea a un adversario cuando podría haberlo hecho, se gana una holgazanería y es difícil concluir el partido sin llevarse al menos una de ellas. Cuando Smith, que usa el mismo sistema, fue nombrado entrenador en jefe de los Osos, pidió a los jugadores que hicieran más acondicionamiento físico en el gimnasio y que se alimentaran mejor, porque quería un equipo más ligero y veloz. Cuando Smith se enoja, mira fijamente, de frente y en silencio.

Sus jugadores lo llaman “la mirada de Lovie” y dicen que es más aterradora, y una mayor advertencia de que deben jugar mejor, que un torrente de palabras iracundas. En una entrevista para ocupar el puesto de entrenador en jefe, un propietario le preguntó a Dungy si estaba dispuesto a que el equipo fuera lo más importante de su vida. Repuso que no. “Pensé que seguramente no me darían ese equipo y así fue. Pienso que mi fe es más importante que un empleo, que mi familia es más importante que un empleo.

Los Potros y los Osos juegan un fútbol rudo y disciplinado, a pesar de que los entrenadores no pronuncian muchas malas palabras y que no hay el ambiente de ganar cueste lo que cueste. Pienso que es importante que el país vea a estos dos hombres que han demostrado que se puede ganar así”. (Hellriegel, Don y Slocum John, 2009, págs. 11-12).

1.3.3. Competencia para la diversidad

La competencia para la diversidad incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para valorar las características singulares de los individuos y los grupos, para admitir estas características como fuentes potenciales de fuerza para la organización y apreciar la singularidad de cada individuo.

Esta competencia también implica la habilidad para ayudar a las personas a trabajar juntas de forma efectiva, a pesar de que sus intereses y antecedentes sean bastante diferentes. (Hellriegel, Don y Slocum John, 2009, págs. 12-13).

La competencia en cuestiones de diversidad incluye los conocimientos, habilidades y capacidades que le permitirán ser efectivo para:

Crear un entorno que propicie la inclusión de personas con características diferentes a las suyas.

Admitir y desarrollar las tendencias personales (como la mentalidad abierta y las actitudes que demuestran respeto por personas de otras culturas y razas) que apoyan la diversidad en el lugar de trabajo y en otros sitios.

Comunicar, y practicar en lo personal, su compromiso por trabajar con las personas y los miembros de los equipos con base en los talentos y las aportaciones de éstos, independientemente de los atributos personales que tuvieran.

Brindar liderazgo, haciendo lo que dice, confrontando los sesgos evidentes, propiciar la inclusión y buscar soluciones de ganar-ganar o de compromisos frente a luchas de poder y conflictos que parecen tener su origen en cuestiones de diversidad.

Aplicar las leyes y los reglamentos gubernamentales, así como las políticas y reglamentos de la organización, relativos a la diversidad en el puesto que ocupa una persona. (Hellriegel, Don y Slocum John, 2009, pág. 13).

1.4. Competencia ética 1

La competencia ética incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para incorporar los valores y los principios que diferencian lo correcto de lo incorrecto cuando se toman decisiones y eligen conductas.

La ética se refiere a los valores y los principios que distinguen el bien del mal conocimientos, habilidades y capacidades clave. (Hellriegel, Don y Slocum John, 2009, pág. 16).

1.5. Conocimiento habilidades y capacidades claves

La competencia ética incluye los conocimientos, habilidades y capacidades fundamentales que le permitirán ser efectivo para:

Identificar y describir los principios para tomar decisiones y conducirse con ética evaluar el peso de las cuestiones éticas cuando se consideran distintos cursos de acción. En el caso de la mayoría de las personas, la decisión de comprar en Sears o en Target no está relacionada con ningún aspecto ético de consecuencia.

Sin embargo, cuando las personas compran un automóvil nuevo, algunas de ellas consideran que el rendimiento en kilómetros por litro de gasolina es una cuestión ética que les permite tomar la decisión de contribuir a reducir la contaminación del aire.

Aplicar las leyes y los reglamentos gubernamentales, así como las normas de conducta del empleador a la hora de tomar decisiones. En general, cuanto mayor sea el nivel de responsabilidad y autoridad de una persona, tanto mayor será la probabilidad de que vaya a afrontar cuestiones y dilemas éticos cada vez más complejos y ambiguos.

Por ejemplo;

Un asociado de una tienda Target no toma las decisiones importantes de comprarle a otros países, las cuales a menudo involucran cuestiones éticas. El asociado no tiene autoridad ni responsabilidad en este terreno de la toma de decisiones en Target. Mostrar dignidad y respeto por otros en las relaciones laborales, por ejemplo, tomar medidas contra las prácticas discriminatorias en la medida de lo posible, tanto en lo individual como en términos del puesto de la persona.

Ser honesto y abierto en la comunicación, con el único límite de consideraciones de orden legal, de privacidad y de competencia (por ejemplo, haga lo que dice y diga lo que hace).

El liderazgo de la alta gerencia, las políticas y las reglas y la cultura organizacional prevaleciente ayudan mucho a reducir los dilemas éticos y a guiar y ayudar al individuo a confrontarlos y resolverlos. (Hellriegel, Don y Slocum John, 2009, págs. 16-17).

1.6. Dilemas éticos 18

Las cuestiones éticas que afrontan los gerentes y otros empleados han adquirido mayor importancia en años recientes, debido al interés del público por la forma en que se hacen negocios.

Este punto se desarrollará más a lo largo del libro, en la sección de Competencia ética. Con frecuencia es difícil definir el comportamiento ético, sobre todo en una economía global, llena de distintas creencias y prácticas.

El comportamiento ético en los negocios tiene un claro componente legal, pero implica mucho más que eso. Los absolutos de un país no siempre son aplicables en otro.

Los gerentes y los empleados encuentran situaciones en las que no existen respuestas claras de lo que está bien o mal. Con frecuencia, el peso de tomar decisiones éticas recae en cada individuo. Un dilema ético se presenta cuando una persona o un equipo deben tomar una decisión que incluye muchos valores. Un dilema ético no implica tan sólo elegir lo correcto en lugar de lo incorrecto, porque puede haber varios valores encontrados.

Algunos dilemas éticos surgen, entre otros factores, a causa de las presiones de la competencia y el tiempo. (Hellriegel, Don y Slocum John, 2009, pág. 18).

1.6.1. Competencia transcultural

La competencia transcultural incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para reconocer y admitir las similitudes y diferencias que existen entre naciones y culturas y después abordar las cuestiones organizacionales y estratégicas clave con una mentalidad abierta y curiosa.

La cultura es el patrón dominante de la forma de vivir, pensar, sentir y creer que las personas desarrollan y transmiten, de manera consciente o inconsciente, a las generaciones posteriores. Para que una cultura exista debe:

ser compartida por la mayoría de los miembros de un grupo mayor o de una sociedad entera;

ser transmitida de una generación a otra, y dar forma a las percepciones, los juicios y los sentimientos, así como a las consecuentes decisiones y comportamiento.

son sus valores culturales; es decir, las creencias profundas que especifican las preferencias y conductas generales y que definen lo que es correcto o incorrecto. La moral, las costumbres y las prácticas establecidas de una sociedad reflejan sus valores culturales. (Hellriegel, Don y Slocum John, 2009, pág. 19).

La competencia transcultural incluye los conocimientos, habilidades y capacidades fundamentales que le permitirán ser efectiva para:

Comprender, apreciar y utilizar las características que hacen que una cultura particular sea única y que con toda probabilidad pueden influir en las conductas de una persona.

Entender las diferencias individuales y las secciones de Competencia transcultural.

Identificar y comprender cómo los valores relativos al trabajo, como el individualismo y el colectivismo, influyen en las elecciones de los individuos y los grupos para tomar decisiones.

Comprender y motivar a los empleados que tienen diferentes valores y actitudes, los cuales pueden ir desde el estilo occidental para trabajar de forma más individualista, pasando por las actitudes no occidentales más paternalistas, hasta el extremo de la mentalidad colectivista de “el Estado se ocupará de mí”.

Comunicarse en el idioma del país donde la persona tiene relaciones de trabajo. Esta capacidad es crucial para los empleados que tienen comunicación constante con personas cuya lengua materna es diferente a la propia.

Aceptar asignaciones en otro país o trabajar de forma efectiva con personas de otros países. Esta capacidad se aplica incluso si la asignación es de corta duración o si la persona tiene responsabilidades internacionales de la oficina matriz.

Abordar cuestiones gerenciales y de otra índole con una mentalidad global; es decir, ver el entorno con una perspectiva mundial, buscando siempre tendencias inesperadas que pudieran crear amenazas u oportunidades para una unidad o para la organización entera.

Evitar los estereotipos: el desarrollo de la competencia transcultural es muy útil para explicar, comprender y relacionar a las personas o los grupos que tienen valores culturales diferentes a los propios.

Es más, las cuestiones y las situaciones específicas (como el trabajo, la familia, las amistades y la recreación) desempeñan un papel muy importante para entender las repercusiones que distintos valores culturales tienen en las conductas. Por ejemplo, cuando los empresarios japoneses celebran contratos buscan que éstos sean más bien generales, a diferencia de los gerentes estadounidenses, quienes los prefieren detallados.

Piensen que las personas que celebran un contrato están vinculadas y comparten algo común y, por tanto, que una parte debe confiar en la otra. (Hellriegel, Don y Slocum John, 2009, págs. 19-20).

1.7. Competencias en equipos: equipo de manejo de crisis en LaSalle Bank

La competencia en equipos incluye los conocimientos, habilidades y capacidades clave que le permitirán ser efectivo para:

1. Determinar las circunstancias en las que es conveniente utilizar el enfoque de equipo y, si se utiliza uno, cuál es el tipo de equipo que resulta más conveniente.
2. Participar o liderar el proceso para establecer metas claras de desempeño para el equipo.
3. Participar o liderar las actividades para definir las responsabilidades y las tareas del equipo en general y las de los miembros individuales en particular.
4. Asumir una responsabilidad recíproca y personal en la consecución de las metas del equipo y no limitarse a las metas personales propias. Es decir, la persona no aborda los problemas y las cuestiones con la mentalidad de “ésa no es mi responsabilidad ni algo que me incumba”.
5. Aplicar métodos y tecnologías adecuadas en la toma de decisiones para las metas, cuestiones y tareas que emprenderá el equipo.
6. Resolver los conflictos personales y los relacionados con las tareas que se pudieran presentar entre los miembros del equipo, antes de que produzcan demasiadas fracturas.
7. Evaluar el desempeño de la persona y el del equipo en lo relativo a las metas, lo que incluye la capacidad para aplicar acciones correctivas cuando se necesite. (Hellriegel, Don y Slocum John, 2009, pág. 22).

1.8. Competencia para el cambio

La competencia para el cambio incluye los conocimientos, habilidades y capacidades clave para reconocer e instituir las adaptaciones necesarias o para transformaciones enteramente nuevas de las personas, las tareas, las estrategias, las estructuras o las tecnologías del área de responsabilidad de una persona.

Yokoyama en la sección Competencia personal: “Fue un proceso para el negocio entero y para los empleados, porque no se puede obligar a las personas a cambiar, lo deben hacer ellas mismas. Notamos que las personas que no se comprometían con nuestra visión abandonaban la empresa”.

Conocimientos, habilidades y capacidades clave.

La competencia para el cambio incluye los conocimientos, habilidades y capacidades clave que le permitirán ser efectivo para:

Aplicar las seis competencias antes mencionadas para poder diagnosticar, desarrollar e implementar los cambios necesarios.

Liderar el proceso de un cambio efectivo liderazgo efectivo: nuevas perspectivas, y las secciones de Competencia para el cambio a lo largo del libro). Los estilos y enfoques del liderazgo quizá tengan que variar en situaciones de crisis y en las que se requiera hacer cambios mayores.

Diagnosticar la presión a favor del cambio y la resistencia a él en situaciones específicas. Estas presiones pueden ser internas, como la cultura organizacional, o externas, como las nuevas tecnologías o los competidores.

Aplicar el modelo sistemático del cambio y otros procesos para introducir y conseguir el cambio organizacional. Las personas que tienen esta capacidad pueden identificar y diagnosticar cuestiones fundamentales mediante el análisis de los factores básicos.

Buscar, adquirir, compartir y aplicar conocimiento nuevo para encontrar de forma constante mejoras, creatividad y enfoques o metas completamente nuevos. Estos comportamientos requieren que la persona asuma riesgos. (Hellriegel, Don y Slocum John, 2009, págs. 24-25).

Capítulo dos: El poder en las organizaciones

Se entiende el poder como la acción que se ejerce sobre los seres humanos por los seres humanos, se hace necesario mencionar que las ciencias humanas fundamentales identificaron hace tiempo que el ser humano es un ser de subjetividad. (García, 2008, pág. 66). Ver figura 2.3.

Figura. Estilos de Poder.

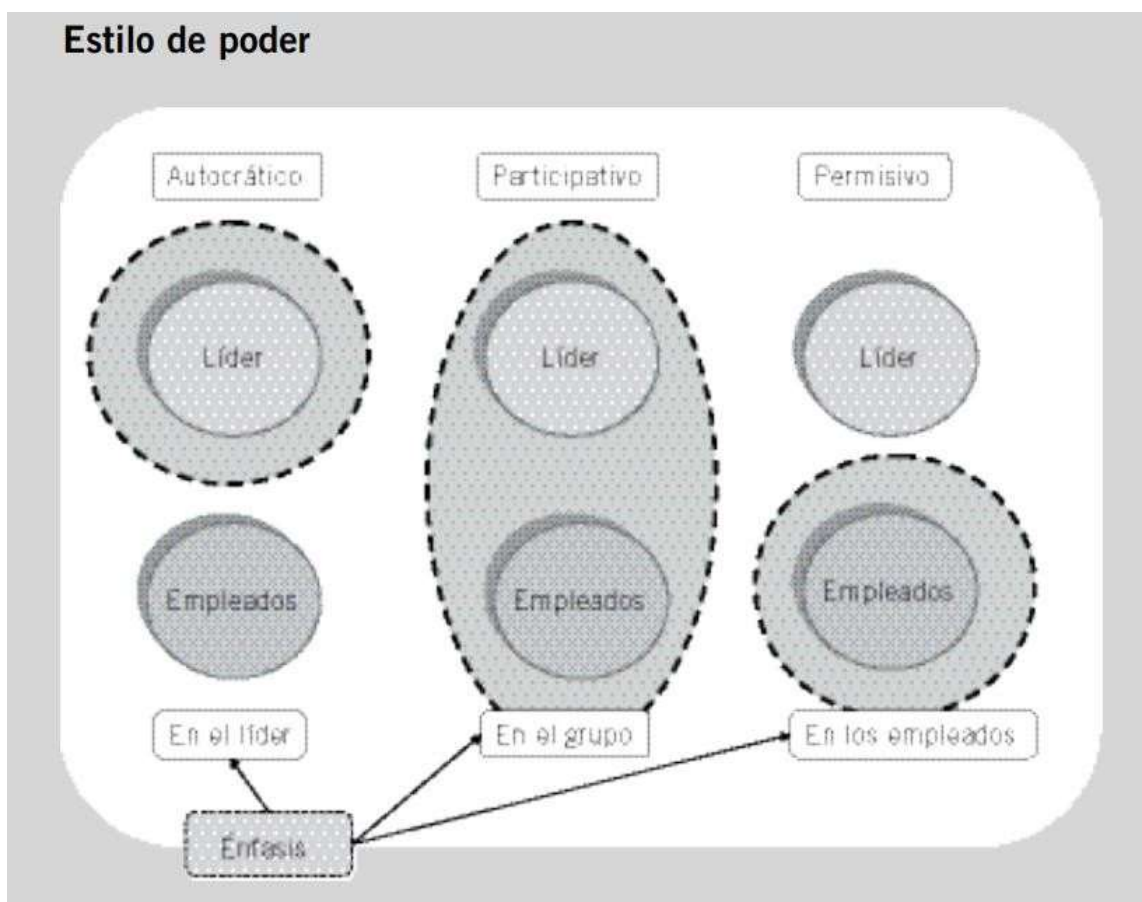


Figura. 2.3. (Alles, 2008, pág. 175)

Los autores Kreitner y Kinicki se refieren a tres dimensiones del poder: la distinción entre poder y autoridad; el poder socializado frente al poder personalizado, y las cinco bases del poder. Se verá a continuación cada una de ellas de manera sintética.

El término autoridad hace referencia al “derecho” o la “obligación” de procurar obediencia para que las cosas se hagan.

Es decir, en el ámbito de las organizaciones se puede decir que los jefes tienen autoridad para decirles a sus empleados las tareas que deben realizar. El poder, en cambio, es la “capacidad demostrada” de lograr obediencia para que las cosas se hagan; en definitiva, el poder es la capacidad demostrada de que se logra la obediencia. Así explicados, estos términos no parecen estar en línea con las nuevas formas de considerar el management. De todos modos, son conceptos sumamente vigentes en la relación jefe-empleado.

Autoridad sin poder: tiene lugar cuando una persona que posee una determinada posición dentro de una organización (gerente, jefe, supervisor) no logra que sus colaboradores realicen lo que solicita. Poder sin autoridad: es común en muchas organizaciones; es el caso de, por ejemplo, una secretaria/asistente que no permite que otra persona de la organización ingrese a ver a su jefe, sin que esto obedezca a una instrucción específica recibida de éste. Es el poder que está más allá del puesto que se ocupa y de las responsabilidades asignadas.

Autoridad con poder: como parece casi obvio, es la situación ideal, que se observa cuando un director pide a sus supervisados algo especial, por ejemplo, trabajar horas extras y lo logra.

1. El poder socializado frente al poder personalizado: se denomina poder personalizado al que se ejerce de manera egoísta y para conseguir los propios fines. Se observa de manera bastante frecuente y puede ser la causa, quizá, por la cual la palabra “poder” tenga una connotación negativa. En un lugar opuesto se puede ubicar el poder socializado, que se verifica cuando las personas que tienen una posición directiva persiguen, a través de ella, lograr un impacto positivo en la sociedad. En las organizaciones suele haber, también de manera frecuente, personas que sin buscar un impacto en la sociedad tampoco persiguen cumplir con objetivos egoístas (poder personalizado), por lo cual esta clasificación dicotómica parece más acorde con otros ámbitos.

2. Poder compensatorio: cuando se logra que las personas hagan cosas (sus tareas o asignaciones especiales) brindándoles una compensación por ello; se asemeja al ya mencionado líder positivo. Hay que recordar que las compensaciones pueden no ser económicas.
3. Poder coercitivo: cuando se logra que otros realicen sus tareas bajo amenazas. Se asemeja al líder negativo, ya referido. Las amenazas pueden ser desde sutiles hasta fuertes y explícitas, como la amenaza de despido. Poder legítimo: radica en la autoridad o poder formal de una persona en la cadena de mando. El poder legítimo puede ser utilizado de manera positiva o negativa. Poder del conocimiento: el conocimiento y la información valiosa otorgan a un individuo poder sobre quienes lo necesitan.

La autoridad legítima se acrecienta cuando los supervisores conocen sobre su tarea y la de sus subordinados. Este poder es muy valorado en el mundo actual.

4. Poder de referencia (carisma): la personalidad del individuo a veces se convierte en el elemento que motiva a los otros. Este aspecto es muy valorado por muchas personas y especialistas, pero, como puede apreciarse, no es la única base o fuente de poder. (Alles, 2008, págs. 175-178).

2.1. El comportamiento de los supervisores y directivos

El comportamiento organizacional está compuesto por una serie de elementos, tanto internos como externos a la organización. Para su estudio, desde la perspectiva interna de la organización, puede agruparse en dos grandes vertientes de temas:

El comportamiento de las personas con responsabilidades directivas de diferente nivel, desde el número uno de la organización (C E O, director general,) Gerente General o cualquier otra denominación), los distintos gerentes de área, hasta los supervisores.

El comportamiento de estas mismas personas desde la perspectiva de su condición de empleados y el de todos aquellos que no tienen personal a su cargo. Sus comportamientos individuales. Un gerente de área puede ser al mismo tiempo directivo y empleado.

Tendrá diferentes comportamientos según él mismo se sienta ocupando un rol de dirección o como empleado, cuando analiza sus temas desde su perspectiva individual.

Los comportamientos de los directivos se retroalimentan con los comportamientos de los colaboradores, y viceversa. Los comportamientos no son en una única dirección a lo largo del tiempo. Es posible que un directivo presente una y otra vez el mismo comportamiento; sin embargo, las circunstancias pueden ser diferentes y los resultados no ser los mismos.

Es muy importante tener en claro que los comportamientos se retroalimentan entre sí. Cuando se diseñan patrones de comportamiento, esto se realiza considerando los roles de los directivos (de diferente nivel, desde el número uno a los denominados “mandos medios”) y de los empleados.

Siempre existe retroalimentación y en ambas direcciones: los jefes o directivos actúan de una determinada manera y los empleados de otra.

Unos y otros esperan ciertos comportamientos tanto de los directivos como de los empleados. (Martha, 2008, pág. 166). Ver figura 2.4.

Figura. El directivo “atrapado” entre dos tipos de comportamientos.



Figura 2.4. (Alles, 2008, pág. 168).

El comportamiento organizacional estudia, entre otros elementos, la manera de proceder de los individuos en sus diferentes roles, como jefes y directivos y como empleados. El comportamiento de todos ellos interactúa permanentemente, produciendo modificaciones mutuas. Los individuos en sus roles de gerenciar toda la organización o la parte que les corresponda.

2.2. Liderazgo y motivación

El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización. Sin embargo, no todos los líderes son gerentes ni tampoco todos los gerentes son líderes.

El liderazgo no es otorgado, es decir, la capacidad, a capacidad de influir que se da de manera independiente de la estructura formal de la organización con frecuencia es tan importante, o más que, la influencia informal. En otras palabras, los líderes pueden surgir desde el interior de un grupo o bien por una asignación formal. (Stephen P. Y Timothy Judge, págs. 368-386).

Condiciones para el liderazgo eficaz: para que el liderazgo sea eficaz esto es, que cree y desarrolle un clima en el que todos puedan expresar sus potencialidades y maximizar sus rendimientos se han de tener en cuenta cuatro componentes.

Cualidades del líder, se consideró, inicialmente, que el liderazgo debía ser una cualidad innata, pero rápidamente se verificó qué personas eran excelentes líderes en determinadas tareas, mientras que en otras conseguían desempeños muy pobres. De acuerdo con Jesuíno (1996), el modelo según el que existe un líder universal cuyas características personales lo vuelven eficaz en todas las situaciones, debería abandonarse. Por otra parte, el análisis de líderes, perfectamente reconocidos como tales, ha demostrado la diversidad de sus características. Entretanto, los estudios realizados han revelado que para ser un buen líder es necesario que determinadas características estén presentes, pero esto no es verdad en el sentido contrario, esto es, por el hecho de que una persona posea determinadas características que también poseen los líderes, no significa que deba serlo automáticamente.

De acuerdo con Martens (1987) las cualidades de un liderazgo eficaz pueden ser las que indicamos seguidamente:

1. Asertividad
2. Empatía
3. Habilidades de comunicación
4. Autocontrol
5. Confianza en los demás
6. Persistencia
7. Flexibilidad
8. Aprecio de los demás
9. Ayudar a los demás a desarrollarse
10. Ser persistentes y responsables. Ver figura 2.5.

Figura. Componentes del liderazgo eficaz



Figura. 2.5. (Alves, 2003).

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.

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. (Alles, 2008, pág. 169).

2.3. Empowerment

El término empowerment, como tantos otros utilizados en temas de management, no tiene una buena traducción al español, francés o italiano, por ello es frecuente su uso en inglés, es decir, adoptando la palabra original como la más adecuada.

En relación con la temática que nos ocupa, puede considerarse el empowerment traducido como “empoderamiento”, delegación o “facultamiento”.

Dado que algunos de estos términos no existen en nuestro idioma, y otros no nos parecen adecuados, no se hará uso de ellos. A su vez, la definición y alcance del término empowerment puede variar de organización en organización: no existe un único enfoque al respecto. (Alles, 2008, pág. 189).

¿Qué significa el empowerment en el ámbito de las organizaciones?

El término es utilizado en dos dimensiones. Por un lado, se trata de un método de trabajo que tiene el objetivo de acercar lo más posible la toma de decisiones al lugar y momento donde ocurren los hechos, para lo cual es necesario un cambio de rutinas de trabajo. Por otro, el empowerment es una competencia o capacidad.

En muchas ocasiones las organizaciones invierten grandes sumas en programas de empowerment sin analizar, primero hasta qué punto el número uno o los gerentes principales o los dueños están dispuestos a delegar poder de decisión. Por lo tanto, la implementación de empowerment requiere un efecto en cascada desde la cima de la organización.

El empowerment implica delegar poder a través de la creación de confianza y de compartir la visión de la organización, creando de ese modo un mayor sentido de responsabilidad.

También podríamos decir que empowerment es la capacidad (competencia) para obrar brindando apoyo a los otros (pares, subordinados, superiores), demostrando sensibilidad ante sus necesidades y requerimientos.

Capacidad para cooperar con las personas, pertenecientes o no al área de trabajo, brindando ayuda, aunque no le sea requerida formalmente. Implica la habilidad para crear relaciones basadas en la confianza profesional y personal. La competencia empowerment hace referencia a delegar y, al mismo tiempo, implica hacer crecer a los colaboradores para que puedan realizar con eficacia las tareas que se les delega.

La delegación no puede verificarse sin la mayor capacidad de los empleados para desempeñar las nuevas tareas. (Alles, 2008, págs. 189-191).

2.4. Participación. Relación jefe-empleado

Para Davis y Newstrom los jefes participativos consultan con sus empleados, y de este modo los hacen intervenir en los diferentes problemas y situaciones a resolver y en las decisiones que finalmente se adopten, para un efectivo trabajo en equipo. Muchas personas, entre ellos jefes, piensan que el concepto de equipo implica “estar todos de acuerdo y evitar responsabilidades”, casi como en una estudiantina.

Por el contrario, el concepto de equipo desde la perspectiva organizacional implica “equipo responsable” en la toma de decisiones.

Participación es el involucramiento mental y emocional de los individuos en situaciones grupales que los estimula a contribuir a favor de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas. De esta definición de Davis y Newstrom es preciso destacar tres aspectos importantes: involucramiento, contribución y responsabilidad. (Alles, 2008, pág. 110).

2.5. La importancia de las comunicaciones

La comunicación organizacional es parte del comportamiento de la institución y, por tanto, es un hecho objetivo. La comunicación organizacional puede ser definida como «el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización. Por tanto, ésta no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas, quieran o no, transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes (Trelles, 2005).

Cualquier organización, posee una estructura organizacional, constituida por los patrones de relaciones y obligaciones formales, por la descripción de puestos, las reglas formales, las políticas de operación, los procedimientos de trabajo, etcétera (Nosnik, 2001).

Con esto se debe concebir el hecho de que la comunicación es una herramienta de trabajo indispensable para que las personas puedan entender su rol en la organización.

Algunas de las acciones que implica la comunicación organizacional son: planificar estratégicamente todas las acciones de comunicación internas y externas, garantizar un clima laboral adecuado, donde se respeten todos los individuos dentro de la organización, fomentar la comunicación interpersonal y grupal desarrollando una cultura organizacional propia para cada institución buscando generar compromiso e identidad, establecer los flujos y medios de comunicación adecuados, crear estrategias de comunicación de crisis, entre otras muchas actividades.

La comunicación organizacional se vuelve factor fundamental en las funciones de «planificación, organización y control», y en esto radica su importancia. En una estrategia de la comunicación eficaz no sólo hablamos de atender el recurso humano, sino de gestionar adecuadamente los elementos intangibles de la organización como la identidad corporativa, la cultura organizacional, la marca, la responsabilidad social y la imagen, lo cual depende, en gran medida, de una comunicación organizacional eficiente y profesional. (Ramirez, 2015, pág. 1).

2.6. Equipos de trabajo.

Recientemente las organizaciones han empezado a desarrollar nuevas opciones estructurales para competir con más eficacia. Existen tres modelos de estructura que se comentan con gran frecuencia: la estructura de equipo, la organización virtual y la organización sin fronteras.

La cadena vertical de mando es un poderoso medio para controlar personas, funciones o procesos, pero tiene la desventaja de que concentra la responsabilidad en la cúpula y exenta a la base de la organización de cualquier compromiso. Los equipos se están convirtiendo en una forma bastante común de organizar el trabajo. En general, las organizaciones utilizan los equipos como su principal sistema de coordinación. Ver figura 2.6.

Figura. Estructura de Equipo.

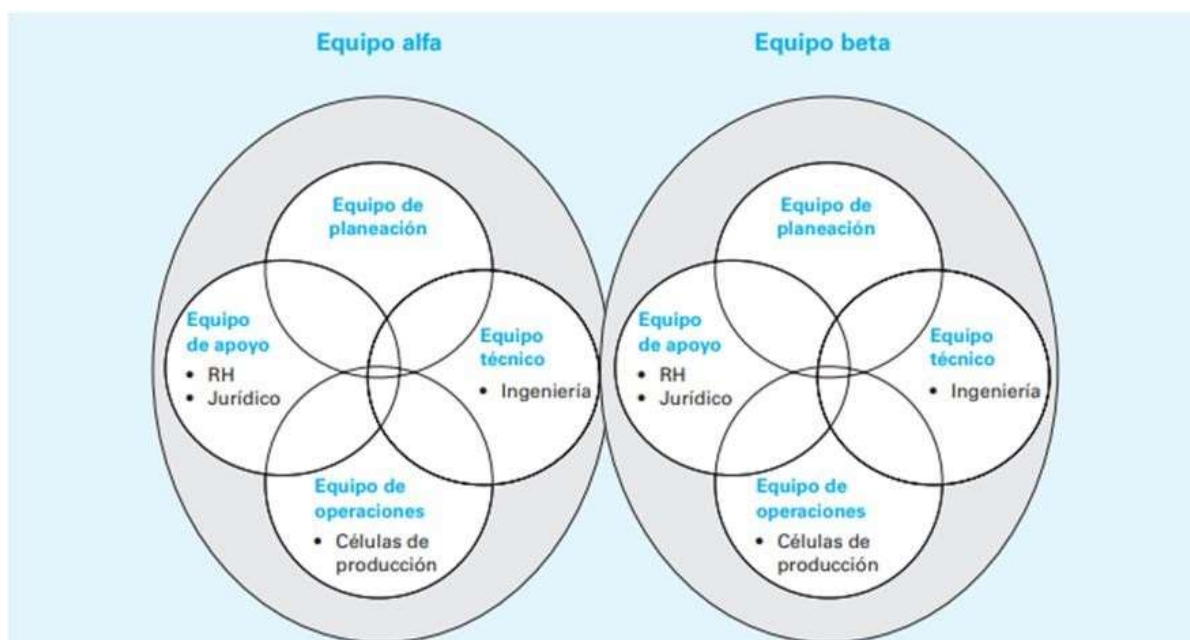


Figura. 2.6. (Chiavenato, 2009, pág. 110).

2.7. El rol del jefe. Jefe- entrenador. Mentoring o programas de tutorías.

El mentoring es otro concepto que las organizaciones utilizan con frecuencia. Puede definirse como la actividad de una persona experimentada (mentor) que enseña y prepara a otra (el orientado o protegido) que tiene menos conocimiento o está menos familiarizado con determinada área. Las relaciones del mentoring se pueden presentar en cualquier nivel o área de la organización.

Su duración va desde los contactos esporádicos hasta una relación estable y duradera. El coaching y el mentoring son pautas de relaciones que pueden reducir o eliminar la posibilidad de que el comportamiento organizacional pierda sentido debido a los intensos cambios, las turbulencias y las presiones que sufren las personas. Ambos requieren una conjunción de esfuerzos que tiene por objeto ayudar a que las personas se vuelvan más eficientes y eficaces para alcanzar sus objetivos individuales y los de la organización. En el fondo, es cuestión de solidaridad humana. (Chiavenato, 2009, pág. 372).

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

Es muy importante tomar conocimiento de todo lo visto en este capítulo y los anteriores para entender cómo funciona el comportamiento organizacional. Una vez que se comprendió cómo interactúan entre sí todos los elementos mencionados en el presente capítulo, el lector deberá pensar, lo más objetivamente posible, cuál es la cultura organizacional de la entidad donde se desempeña y hasta dónde será posible llegar con los cambios a realizar. Algunas cosas podrán encararse de manera inmediata, y otras no. (Alles, 2008, pág. 272).

Capítulo tres: Liderazgo, poder y política

El tema del liderazgo ha fascinado al mundo desde hace mucho tiempo y está adquiriendo una importancia cada vez mayor en las organizaciones. El problema radica en que no todo directivo (presidente, director o gerente) es un líder, y no todo líder ocupa un puesto de alto nivel. Es decir, liderazgo no es sinónimo de administración. En una organización, el presidente tiene más poder que el gerente, debido a la autoridad formal que le confiere su posición jerárquica, y no por sus características personales, aun cuando éstas le permiten ocupar su cargo. La capacidad para influir, persuadir y motivar a los subalternos está fuertemente relacionada con el poder que los demás perciben en el líder. (Chiavenato, 2009, págs. 365-366).

3.1. Conceptos de poder y de dependencia.

Poder es el potencial de una persona para influir en otras. En una organización, el poder es la capacidad de controlar las decisiones y las acciones de otras personas, aun cuando éstas se resistan.

Autoridad es el poder legal y socialmente aceptado. El individuo que posee un puesto importante en una organización tiene poder por ese simple hecho: es el llamado poder del puesto. (Chiavenato, 2009, pág. 336).

3.1.1. Dependencia

La dependencia es inversamente proporcional a las fuentes de abastecimiento. La posesión de algo abundante no aumenta el poder. Si todo el mundo es rico, el dinero no representa una fuente de poder. Sin embargo, si un jefe monopoliza la información, el prestigio o algo que las personas desean, éstas se vuelven dependientes de él. Por el contrario, mientras más opciones tengan las personas y las organizaciones, menos poder cederán a otros.

Esto lleva a muchas empresas a diversificar sus proveedores en lugar de concentrarse en unos cuantos. Esto también es aplicable a la independencia financiera para reducir el poder de otros sobre nuestro comportamiento.

La dependencia es mucho mayor cuando el recurso controlado es importante, escaso e insustituible.

1. **Importancia:** para que haya dependencia, el recurso debe ser valioso. Esto explica por qué un departamento de marketing es vital cuando la venta de los productos es fundamental. Los sindicalizados se vuelven más poderosos cuando hay una huelga o la crisis laboral se agrava porque representan a la mano de obra. En las empresas de alta tecnología, los ingenieros de investigación y desarrollo constituyen un grupo poderoso, mientras en las empresas orientadas al mercado el departamento de marketing tiene más poder.
2. **Escasez:** para que un recurso genere dependencia debe ser percibido como escaso. Si es abundante, su posesión no otorga poder. La posesión de un recurso escaso, como el conocimiento, puede aumentar el salario, pero también el poder y el valor de las personas.
3. **Insustituible:** el poder aumenta en la medida en que no existan sustitutos viables. El recurso debe ser percibido como difícil de reemplazar. El reconocimiento de la competencia de una persona aumenta su valor, su visibilidad y su movilidad en la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 338).

3.1.2. Tácticas de poder

Las tácticas de poder son las formas en que los gerentes influyen en las personas y convierten su poder en acciones específicas. Una investigación identificó siete elementos en las tácticas de poder:

1. La razón consiste en utilizar hechos y datos para elaborar una presentación lógica o racional de las ideas.
2. La amabilidad se refiere a utilizar elogios, crear un clima de buena voluntad, adoptar una postura humilde y tratar de parecer amigable cuando se pide algo.

3. La coalición se refiere a conseguir que otras personas de la organización apoyen una idea.
4. La negociación consiste en lograr acuerdos por medio del intercambio de beneficios, favores o ventajas.
5. La afirmación se refiere a utilizar un enfoque directo y vigoroso, a repetir recordatorios y a girar órdenes que se deben cumplir o reglas que exigen obediencia.
6. Las autoridades superiores, se refiere a conseguir que los niveles más altos de la organización apoyen una idea.
7. Las sanciones o el uso de recompensas y castigos, promesas o amenazas relacionadas con salarios, evaluación del desempeño o ascensos.
(Chiavenato, 2009, pág. 338).

3.2. ¿Administración o liderazgo?

Liderazgo y administración son dos conceptos que con frecuencia se confunden. La administración está en manos de la gerencia y consiste en enfrentar complejidades. La administración busca el orden y la congruencia por medio de la elaboración de planes formales, el desempeño de la organización y la comparación de los resultados con los planes. Por su parte, el liderazgo se refiere a enfrentar el cambio.

El líder desarrolla una visión de futuro, define el rumbo a seguir, comunica esta idea a los demás, logra que se comprometan y los inspira a superar obstáculos. La administración implanta la visión y la estrategia que aportan los líderes, coordina y suple a las personas y trata problemas cotidianos. (Chiavenato, 2009, pág. 339). Ver tabla 3.1.

Tabla 3.1.

Características del gerente y del líder

Características del Gerente	Características del líder
Administra	Innova
Es una copia	Es Original
Mantiene	Desarrolla
Se enfoca en los sistemas y la estructura	Se enfoca en las personas
Se basa en el control	Inspira confianza
Visión de corto plazo	Perspectiva a largo plazo
Pregunta cómo y cuándo	Pregunta qué y porqué
Vista puesta en la organización	Vista puesta en el horizonte
Imita	Es original
Acepta el statu quo	Desafía el statu quo
Es el clásico buen soldado	Es él mismo
Se asegura antes de actuar.	Actúa con seguridad

(Chiavenato, 2009, pág. 340).

En la práctica, todo administrador o gerente debe ser un líder, pero no todo líder es un administrador o gerente.

El administrador basa su posición en la jerarquía organizacional, mientras que el líder se basa en sus cualidades personales. En suma, administrar y liderar no son actividades idénticas. En el mundo de hoy, poseer habilidades administrativas no basta para que un ejecutivo tenga éxito.

Debe entender la diferencia entre administración y liderazgo, y la forma en que esas dos actividades se pueden combinar para alcanzar el éxito organizacional. Para unir administración y liderazgo, el ejecutivo moderno debe demostrar equilibrio, concentrarse en los procesos organizacionales (administración) y mostrar una auténtica preocupación por las personas (liderazgo).

La administración tradicional y jerárquica con base en relaciones de mando puede funcionar bien hasta cierto punto, pero tiene limitaciones y al parecer está destinada al museo del viejo mundo de los negocios.

Hay cosas que todavía se pueden administrar, como la rutina, los horarios, los procesos, los equipos, etc. Sin embargo, ¿cómo se administran la actitud, la dedicación, la confiabilidad, el coraje, la creatividad, la perseverancia, los valores, la colaboración y la pasión? Las personas deben ser lideradas y no simplemente administradas. (Chiavenato, 2009, págs. 340-341).

3.3. Política

La política es el poder en acción, o sea, la aplicación de la autoridad para obtener resultados. Cuando las personas convierten su poder en acción dentro de las organizaciones, están haciendo política. Las personas que tienen habilidades políticas saben utilizar con eficacia sus bases de poder.

La política organizacional incluye actividades para adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos a efecto de obtener los resultados pretendidos cuando existe incertidumbre o disenso en cuanto a las elecciones. La política es el uso del poder para influir en la Administración y liderazgo son dos conceptos necesarios en todos los niveles de la organización, con las personas y en los equipos. No se trata de optar por alguno, sino de sumarlos.

El futurista Joel Barker marcó una diferencia entre ambas funciones: “Los administradores realizan tareas gerenciales dentro de paradigmas, mientras los líderes dirigen en medio de paradigmas.” Los dos son necesarios para que una organización sea eficaz. Los sistemas y los procesos (administración) son fundamentales para el éxito. La organización puede utilizar las tecnologías más nuevas y estar enfocada en los clientes y las personas que la sirven (liderazgo), pero si sus métodos y enfoques de estructuración y organización de su trabajo son débiles, su desempeño general se verá afectado.

En las organizaciones, las personas pueden gozar de facultades, tener energía y estar motivadas, pero si sus sistemas, procesos y tecnologías no son los correctos para un buen desempeño, no triunfarán.

El desarrollo de la disciplina y el uso de las mejores herramientas y técnicas, y de los sistemas y procesos organizacionales y personales más eficaces son decisivos para un desempeño excepcional, no obstante, a medida que se intensifica la transición hacia los equipos, el facultamiento en la toma de decisiones (empowerment) y la participación, las tareas administrativas cobran mayor relevancia y el liderazgo es aún más importante. Por desgracia, muchas personas llamadas líderes en realidad no lo son. Son gerentes, burócratas, técnicos, administradores, jefes de departamento y demás, pero no líderes.

Un líder eficaz es una persona que se relaciona, entra en contacto con los demás y está muy visible para todos los miembros de su equipo y de su organización. Los líderes poseen habilidades para la lógica contextual, el manejo de datos y el análisis de las emociones, y se caracterizan por su orgullo y voluntad de triunfar. Los líderes incentivan la imaginación, desarrollan capacidades y dan confianza a las personas para llegar cada vez más lejos.

Muchas personas quisieran ser dirigidas por un líder. Pocas quieren trabajar para un gerente. Administrar significa controlar, manejar o manipular. Liderar significa guiar, influir o persuadir. Uno administra cosas, como sistemas, procesos y tecnología, o lidera a personas.

El comportamiento político en las organizaciones incluye ciertas actividades que no son requeridas como parte de los puestos formales dentro de la organización, pero influyen o tratan de influir en la distribución de ventajas y desventajas.

Robbins subraya que los comportamientos políticos pueden ser de varios tipos:

1. Retener información clave para que no llegue a las personas de mayor jerarquía, a fin de conservar poder en la toma de decisiones.
2. Denunciar a colegas para eliminar posibles competidores.
3. Divulgar rumores.
4. Difundir información confidencial acerca de actividades de la organización para proyectar una imagen de importancia.
5. Intercambiar favores con otras personas de la organización para beneficio recíproco. Cabildear para que una decisión sea aceptada en la organización.

Además, el comportamiento político puede ir de lo legítimo a lo ilegítimo.

La mayoría de las acciones políticas en las organizaciones es legítima y sus razones son prácticas: la acción política ilegítima entraña el riesgo de sanciones e incluso de la expulsión. (Chiavenato, 2009, págs. 341-342).

3.4. Concepto de liderazgo

Debido a su importancia, el liderazgo ha dado lugar a muchas investigaciones, de las cuales han surgido diversas teorías. En este capítulo repasaremos buena parte de lo que se ha descubierto después de muchos años de trabajo.

La diversidad de enfoques es enorme, lo cual demuestra que el tema es muy complejo y falta mucho por conocer. (Chiavenato, 2009, pág. 343).

3.5. Teoría de los rasgos de personalidad

El concepto de liderazgo no es nuevo. A principios del siglo pasado algunos autores trataron de definirlo y analizar sus implicaciones. Los primeros estudios sobre el liderazgo partieron de la identificación de los principales rasgos de personalidad del líder. Según esas teorías iniciales, el liderazgo es un concepto central, mientras las otras variables son relativamente menos importantes.

La concepción más antigua de liderazgo (la teoría de los rasgos) buscaba identificar los rasgos de personalidad que diferenciaban a las grandes personas de las masas. Ciertos rasgos están relacionados con el éxito personal y, una vez identificados, podrían ser utilizados para seleccionar a los líderes. Rasgos como la inteligencia, el asertividad, el coraje y la astucia, entre otros, podrían ser la base del comportamiento característico de los líderes.

La teoría de los rasgos tiene varias limitaciones:

1. No existe un rasgo universal que permita prever el liderazgo en una situación cualquiera. Al parecer, ciertos rasgos sólo podrían relacionarse con el liderazgo en situaciones específicas.
2. Los rasgos permiten prever el comportamiento en situaciones normales, más que en ambientes rígidos, es decir, cuando existen normas estrictas, fuertes incentivos para mostrar comportamientos específicos y expectativas muy claras sobre las conductas que serán recompensadas o sancionadas.

3. No está muy clara la separación entre causa y efecto. ¿Los líderes tienen más confianza en sí mismos o el éxito del líder es lo que le da seguridad? ¿Qué fue primero, el huevo o la gallina?
4. Los rasgos son más útiles para prever el surgimiento del liderazgo que para distinguir a los líderes eficaces de los ineficaces. El hecho de que un individuo presente rasgos que hagan que los demás lo consideren un líder no significa necesariamente que tendrá éxito al dirigir un grupo.

Errores de planteamiento teórico, dificultades para medir los rasgos y el hecho de pasar por alto las diferencias entre situaciones provocaron que la teoría de los rasgos cayese en el descrédito.

Muchas organizaciones todavía consideran que ciertos rasgos de personalidad sobre todo los “cinco grandes” que caracterizan el liderazgo son deseables en sus líderes, aun cuando la nueva tendencia es dar más importancia a las habilidades relacionadas con el trabajo. Katz señaló que el gerente eficaz debe poseer habilidades técnicas, conceptuales y humanas.

Las investigaciones han identificado ciertas habilidades relacionadas con la eficacia del liderazgo, entre ellas:

1. El impulso o la motivación íntima para perseguir objetivos.
2. La motivación para liderar, es decir, utilizar el poder social para influir en las personas.
3. La integridad, que incluye la confianza y la voluntad para convertir las palabras en acciones.
4. La confianza en uno mismo para impresionar a las personas y poder contar con ellas.
5. La inteligencia, que por lo general se refiere a las habilidades para procesar información, analizar opciones y descubrir oportunidades.
6. El conocimiento del negocio, para que las ideas generadas ayuden a la organización a sobrevivir y tener éxito.
7. La inteligencia emocional, basada en una personalidad capaz de analizarse, con gran sensibilidad para entender las situaciones y la habilidad para adaptarse a las circunstancias. (Chiavenato, 2009, págs. 343-344).

3.6. Teoría del comportamiento

(Chiavenato, 2009) Las teorías del comportamiento, al igual que la teoría de los rasgos, sostienen que el liderazgo es fundamental para el desempeño y consideran importantes las diferencias individuales. pág. 349.

Las personas tienen ciertas concepciones acerca del comportamiento de las otras personas, dichas concepciones incluyen explicaciones acerca de porque se comportan, de la forma en que lo hacen y de las causas que hacen que cambien su conducta.

Como se mencionó anteriormente el objetivo principal de la ciencia es la solución de problemas y los objetivos secundarios son la observación, explicación, predicción y control del fenómeno estudiado. En el caso del estudio del comportamiento el objetivo es la observación, explicación y control del comportamiento. Las teorías que se desarrollen al respecto tendrán en consecuencia mayor utilidad en la medida que permitan el alcance de estos objetivos. (Jorge Everardo, 2019, pág. 2).

3.6.1. Investigación de la universidad de Iowa

En la década de 1930, Kurt Lewin y un grupo de colaboradores realizaron los primeros estudios e identificaron tres estilos de liderazgo:

1. El liderazgo autocrático. El líder fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones. En pocas palabras, decide, informa al grupo lo que debe hacer y lo supervisa de cerca. El líder es dominante y personal en los elogios y las críticas.
2. El liderazgo liberal (laissez-faire). El líder tiene una participación mínima, su supervisión es muy distante, otorga total libertad para las decisiones grupales o individuales y no intenta evaluar o regular las acciones del grupo.

El liderazgo democrático. El líder esboza las directrices, fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad. El líder conduce y orienta al grupo y se limita a los hechos cuando hace elogios o críticas. (Chiavenato, 2009, pág. 349). Ver figura 3.7.

Figura. Los tres estilos de liderazgo.

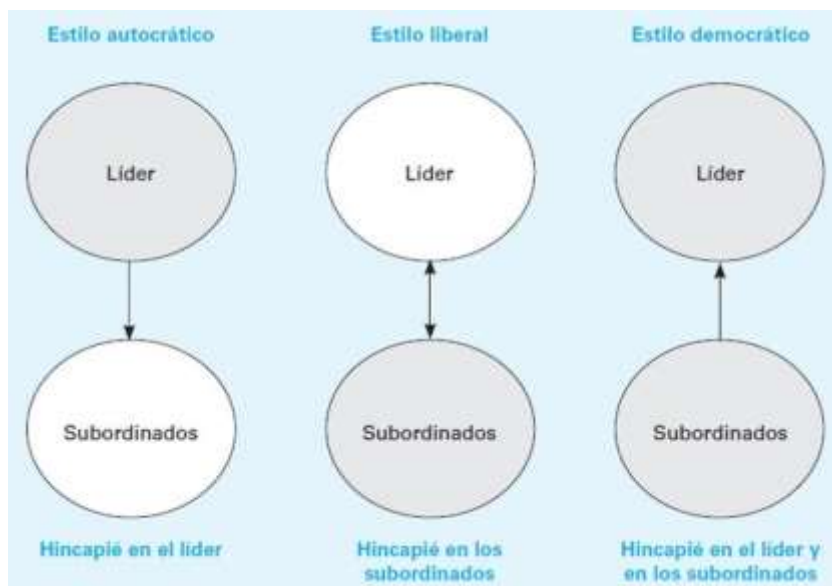


Figura. 3.7. (Chiavenato, 2009).

3.6.2. Investigación de la universidad de Michigan

En la década de 1940, investigadores de la Universidad de Michigan hicieron un estudio sobre el liderazgo para identificar las pautas que producen un desempeño eficaz. Se entrevistaron con grupos de alto y bajo rendimiento de diferentes organizaciones y encontraron dos formas básicas de liderazgo:

1. Liderazgo centrado en el empleado. Se enfoca en las relaciones humanas en el trabajo.
2. Liderazgo centrado en la producción. Se concentra en los resultados del trabajo.
3. Los supervisores que se concentraban en los empleados hacían hincapié en las relaciones con los subordinados y en el bienestar de éstos.

Por el contrario, los supervisores que se centraban en la producción solían hacer mayor énfasis en el trabajo.

En general, los supervisores centrados en los empleados tenían grupos de trabajo más productivos que los supervisores concentrados en la producción.

Estos dos puntos se pueden visualizar como una escala, con los supervisores preocupados por sus subordinados en un extremo y los preocupados por la producción en el otro. Se han utilizado términos genéricos como supervisores orientados a las relaciones humanas u orientados a las tareas con frecuencia para identificar estas variantes del comportamiento de los líderes. (Chiavenato, 2009, pág. 349).

3.6.3. Investigación de la universidad Estatal de Ohio

La Universidad Estatal de Ohio realizó una investigación al mismo tiempo que la Universidad de Michigan. Entregó cuestionarios a organizaciones industriales y militares para medir las percepciones de los subordinados sobre el liderazgo de sus superiores. Los encuestados identificaron dos dimensiones similares a las descubiertas en los estudios de Michigan:

1. Consideración por la persona.
2. Enfoque en la estructura de trabajo.

Un líder concentrado en las personas toma en cuenta sus sentimientos y, a semejanza del líder cuya prioridad son los empleados, trata de hacer las cosas más agradables para sus subalternos. En cambio, el líder enfocado en la estructura del trabajo está más preocupado en cumplir los requisitos de las tareas y la agenda de trabajo, por lo cual es similar al supervisor que se concentra en la producción.

Estas dimensiones están relacionadas con la conservación del grupo o con las actividades operativas. Los investigadores concluyeron que un líder con mucha consideración y calidez socioemocional tiene subordinados muy satisfechos o de mejor desempeño. Estudios posteriores revelaron que los líderes muy considerados y concentrados en la estructura obtuvieron los mismos resultados. Esta doble importancia del liderazgo se refleja en la rejilla que veremos a continuación. (Chiavenato, 2009, pág. 351).

3.6.4. Rejilla del liderazgo

Entre los años setentas y los ochentas del siglo XX, surgen los “Enfoques de liderazgo situacional” los cuales proponen una visión más amplia de los factores o variables que intervienen en la efectividad del liderazgo, en torno del estilo y atributos propios del líder y los elementos situacionales en los que se ejerce el liderazgo. En este enfoque que, situaciones diferentes, demandan estilos diferentes de liderazgo. (Torres, Martín G. Álvarez, 2007, pág. 67).

La rejilla del liderazgo fue desarrollada por Blake y Mouton para medir la preocupación por las personas y por la producción. Para anotar los resultados en una rejilla que tiene nueve espacios. Se trata de un modelo tridimensional basado en cinco estilos de liderazgo, colocados en una rejilla que tiene un eje vertical (preocupación por las personas) y uno horizontal (preocupación por la producción). Cada eje tiene una escala de nueve puntos; el uno indica una escasa preocupación y el nueve una elevada. (Chiavenato, 2009, pág. 349). Ver tabla 3.2.

Tabla 3.2.

Rejilla del liderazgo.

Estilo	Significado	Participación	Fronteras Intergrupales
1.1	Mínima preocupación por la producción y las personas.	Poca participación y poco compromiso.	Aislamiento. Falta de coordinación intergrupala.
1.9	Hincapié en las personas, preocupación mínima por la producción.	Comportamiento superficial y esfímero. Soluciones dentro del mínimo denominador común.	Coexistencia pacífica entre grupos, los cuales evitan problemas para mantener armonía aparente.
9.1	Hincapié en la producción, con una preocupación mínima por las personas.	Las personas no participan.	Hostilidad intergrupala, suspicacia y desconfianza recíprocas, Actitud de ganar/perder.
5.5	Estilo de término medio, la actitud es conseguir algunos resultados sin mucho esfuerzo.	Mediocridad y adaptación que deja a todos inconformes.	Calma tensa, indulgencias, prorrateos y adaptación para mantener la paz.
9.9	Estilo de excelencia. Hincapié en la producción y en las personas.	Elevada participación e involucramiento de las personas. Compromiso.	Comunicación abierta y franca. Flexibilidad y buena disposición para un manejo constructivo de los problemas.

(Chiavenato, 2009, pág. 349).

Se considera que la administración de equipos (9.9) es el estilo más eficaz y recomendable debido a que los miembros se unen para cumplir sus tareas. El estilo 1.9 se presenta cuando se hace más hincapié en las personas que en los resultados del trabajo. El estilo 9.1 se presenta cuando la eficiencia de las operaciones es la tendencia dominante. El estilo 5.5 refleja una preocupación moderada por las personas y por la producción. Por último, el estilo 1.1 indica la ausencia de una filosofía de administración y ello provoca que las personas hagan el mínimo esfuerzo, ya sea en las relaciones interpersonales o para cumplir el trabajo.

La rejilla del liderazgo es un intento por integrar las investigaciones de Michigan y Ohio. Los enfoques del comportamiento que hemos presentado muestran el hincapié que los líderes suelen hacer en las personas, la producción o las tareas, lo que determinamos los resultados. (Chiavenato, 2009, pág. 349).

3.7. Teorías de la situación y de la contingencia del liderazgo

En las teorías de la situación del liderazgo, los rasgos y el comportamiento se conjugan con la contingencia de la situación para determinar los resultados. La contingencia de la situación se refiere a las circunstancias en que se produce el liderazgo. Las teorías de la situación tratan de ubicar el liderazgo dentro de su contexto ambiental y toman en cuenta al líder, a los subordinados, las tareas, la situación, los objetivos, etc. Son un avance en comparación con las teorías basadas exclusivamente en el estilo de liderazgo. (Chiavenato, 2009, pág. 353).

3.7.1. Elección de pautas de liderazgo

Tannenbaum y Schmidt, fueron los precursores de la teoría situacional del liderazgo. Consideran que el líder debe escoger las pautas de liderazgo más adecuadas para cada situación. Según estos investigadores, el liderazgo es un fenómeno situacional que se basa en tres aspectos: las fuerzas del líder, las fuerzas de los subordinados y las fuerzas de la situación.

1. Fuerzas del líder, es decir, las características personales del líder, sus valores y convicciones, su confianza en los subordinados, sus inclinaciones sobre cómo dirigir, su voluntad de delegar, la tolerancia a la incertidumbre, y la facilidad para comunicarse, etcétera.
2. Fuerzas de los subordinados, es decir, las características de los subordinados, su necesidad de autonomía, deseos de asumir responsabilidades, tolerancia a la incertidumbre, comprensión del problema, competencias y conocimientos, deseo de participar en las decisiones, etcétera.
3. Fuerzas de la situación, es decir, las condiciones en las que se ejerce el liderazgo, como las características de la organización, su estructura y cultura, el ambiente.

Ante estas tres fuerzas, el líder puede escoger la pauta de liderazgo adecuada para cada situación, de modo que ajuste sus fuerzas a las de los subordinados y de la situación. (Chiavenato, 2009, pág. 354). Ver figura 3.8.

Figura. Fuerzas que condicionan las pautas del liderazgo.

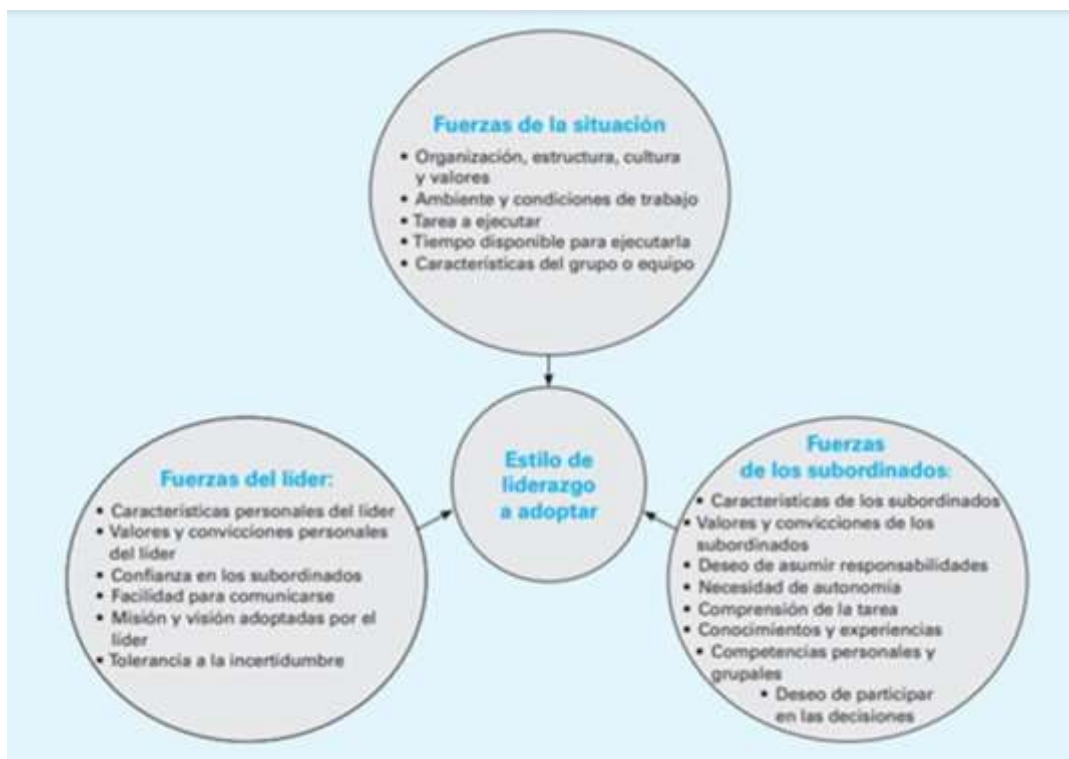


Figura. 3.8. (Chiavenato, 2009, pág. 354).

3.7.2. Teoría de la contingencia del liderazgo de Fiedler

Propone combinar el estilo de liderazgo de acuerdo con la situación de la organización. La idea básica es simple: aplicar el estilo de liderazgo a la situación que sea más propicia para su éxito. El diagnóstico del estilo de liderazgo y de la situación de la organización permite una adecuación correcta.

La eficacia del grupo depende de que el estilo del líder se ajuste a las demandas de la situación. Existen dos tipos de liderazgo: el orientado hacia las relaciones y el orientado hacia las tareas.

Fiedler utiliza un cuestionario llamado escala de preferencia del colaborador (EPC) para medir el estilo de liderazgo de una persona. Se pide a los entrevistados que describan a la persona con la cual les gustaría trabajar.

Fiedler argumenta que los líderes EPC (los que son descritos en términos positivos en el cuestionario) tienen un estilo de liderazgo que hace hincapié en las relaciones, mientras que los de bajo EPC tienen un estilo de liderazgo concentrado en las tareas.

El líder que se concentra en las tareas consigue mayor eficacia del grupo en situaciones de mucho o poco control de la situación. Fiedler se basa en tres variables:

1. Relaciones entre el líder y los miembros (buenas o malas), o sea, la manera en que los miembros apoyan al líder.
2. Estructura de la tarea (mucha o poca), o sea, la medida en que los miembros comprenden los objetivos de las tareas, los procedimientos y las instrucciones.
3. Poder de posición del líder (alta o baja), es decir, la autoridad del líder para recompensar o sancionar y su experiencia en la tarea.

Al combinar estas tres características situacionales en ocho circunstancias de liderazgo. (Chiavenato, 2009, pág. 357). Ver tabla 3.3.

Tabla 3.3.

Modelo de liderazgo de Fiedler.

Factores de la situación	Situación Favorable	Situación Desfavorable
Poder de posición del líder	- Mayor poder del líder - Mucha autoridad formal - Nivel alto de jerarquía	- Menor poder del líder - Poca autoridad formal - Nivel bajo en la jerarquía
Estructura de la tarea	- Estructurada, rutinaria y programada - Fácil de desempeñar, de ejecutar y de aprender	- Tarea no estructurada, variada y no programada - Difícil de desempeñar, de ejecutar y de aprender
Relaciones entre el líder y el subordinado	- Buena relación entre el líder y los miembros del grupo	- Mala relación entre el líder y los miembros del grupo

(Chiavenato, 2009, pág. 357).

3.7.3. Teoría del liderazgo por etapas de House

Otro enfoque de la situación y la contingencia del liderazgo fue desarrollado por Robert House con base en trabajos de otros autores. Esta teoría tiene sus raíces en el modelo de las expectativas que estudiamos en el capítulo sobre la motivación y también se le conoce como teoría del camino y la meta o teoría dirigida a los objetivos. Trata de demostrar la influencia que el líder ejerce en la percepción de las metas de trabajo de los subordinados, sus metas de desarrollo personal y los caminos para alcanzarlas.

La teoría del camino y la meta o de los medios y los objetivos afirma que la responsabilidad del líder es aumentar la motivación de los subordinados para alcanzar objetivos individuales y organizacionales. Según esta teoría, las actitudes, la satisfacción, el comportamiento y el esfuerzo de una persona en el trabajo se pueden prever con base en los siguientes aspectos:

1. La medida en que la persona percibe el trabajo o su comportamiento como un camino que genera los resultados que espera (expectativas).
2. Las preferencias de la persona por esos resultados (valencias).

La teoría asume que la función básica del líder es ajustar su comportamiento para complementar las contingencias situacionales del entorno de trabajo.

Las personas estarán satisfechas con su labor si piensan que ésta producirá recompensas.

Como consecuencia de estos supuestos, los subalternos estarán motivados por el comportamiento o por el estilo del líder en la medida en que la conducta de éste influya en las expectativas (medios para llegar a la meta) y las valencias (importancia de la meta).

Gran parte del trabajo del líder consiste en mostrar al subordinado el tipo de comportamiento que permite lograr los objetivos. Esta actividad es conocida como esclarecimiento del camino a seguir.

1. Liderazgo directivo. Cuando el líder explica qué deben hacer los subordinados y cómo tienen que ejecutar sus tareas.
2. Liderazgo solidario. El líder se concentra en las necesidades de los subordinados y su bienestar, y promueve un clima de trabajo amigable.
3. Liderazgo orientado a los resultados. El líder otorga importancia a la definición de objetivos y retos. El comportamiento de líder destaca la importancia del desempeño excelente y muestra confianza en la habilidad de los miembros del grupo para alcanzar altos niveles de desempeño.
4. Liderazgo participativo. Cuando el líder se concentra en consultar a los subordinados, les pide sugerencias y las toma en cuenta antes de tomar decisiones. El líder concede gran valor a las opiniones, la participación y las juntas con sus subordinados.

Estos cuatro tipos de comportamiento de liderazgo pueden ser practicados por el mismo líder en varias situaciones. Estas posturas chocan con las ideas de Fiedler acerca de la dificultad para cambiar de estilo. El enfoque dirigido a las metas es más flexible que el modelo de las contingencias. (Chiavenato, 2009, págs. 358-360). Ver figura 3.9.

Figura. Papeles de líder en el modelo de caminos.

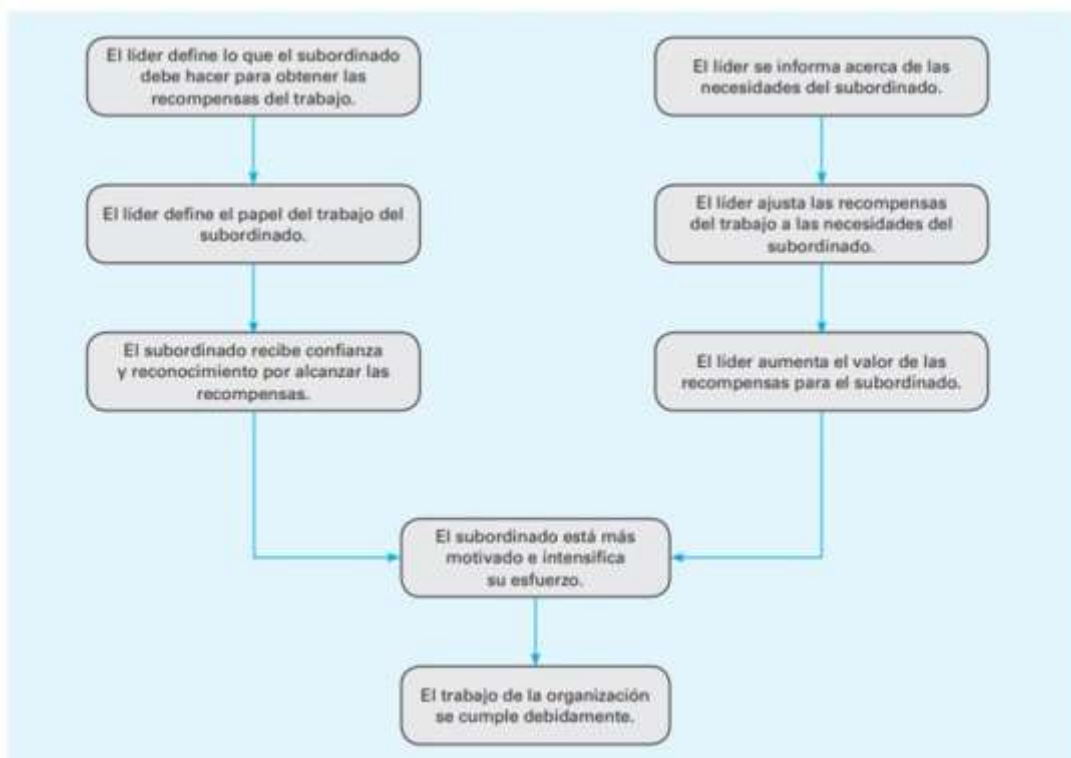


Figura 3.9. (Chiavenato, 2009, pág. 359).

3.7.4. Teoría de la situación de liderazgo de Hersey y Blanchard

La teoría de la situación de liderazgo de Hersey y Blanchard es una extensión de las teorías bidimensionales resumidas en la rejilla administrativa que vimos antes.

El punto que destaca es que los subordinados tienen distintos niveles de madurez. Algunos subordinados pueden mostrar poca madurez en el trabajo debido a la falta de habilidad o entrenamiento, a la inseguridad y a que necesitan un estilo de liderazgo diferente del que precisan aquellos subordinados que muestran madurez, tienen grandes habilidades, capacitación, confianza y deseos de trabajar.

Los autores argumentan la dinámica de la organización. Macroperspectiva del CO que el liderazgo situacional requiere que el líder se ciña a los comportamientos propios del trabajo (guiar y brindar orientación) y al comportamiento propio de las relaciones.

Por ejemplo, ofrecer apoyo socioemocional) de acuerdo con la preparación que han recibido los subalternos para desempeñar sus tareas. Los autores sostienen que existen cuatro estilos de liderazgo:

Estilo de contar (S1). Es mejor para subalternos que tienen escasa preparación. Este estilo de dirección define los roles de las personas que no son capaces de asumir responsabilidades propias o no desean hacerlo.

Estilo de vender (S2). Es mejor para los subalternos poco o medianamente preparados. Este estilo ofrece dirección en las tareas y apoyo a las personas que carecen de capacidades, pero desean asumir la responsabilidad del trabajo.

Estilo participativo (S3). Es más indicado para subalternos que tienen una preparación de media a elevada. Las personas capacitadas pero carentes de iniciativa requieren apoyo para aumentar su motivación.

Estilo delegador. El estilo participativo (S4) es el más indicado para el personal que posee buena preparación. Requiere poca dirección y apoyo para realizar el trabajo, y estimula a los subalternos con la capacidad, iniciativa y la voluntad a asumir la responsabilidad de las actividades. (Chiavenato, 2009, págs. 360-362).

3.8. Nuevos enfoques de liderazgo

El liderazgo es un concepto complicado que está siendo analizado desde todos los ángulos, ya sea en términos de teorías, métodos de investigación o aplicaciones. Por ello la cantidad de enfoques y teorías ha aumentado gradualmente. Veamos algunas novedades. (Chiavenato, 2009, pág. 362).

“La aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización” (Stephen P. Y Timothy Judge, pág. 385).

3.8.1. Liderazgo carismático

El liderazgo carismático se refiere a las habilidades personales que generan un efecto profundo y extraordinario entre los seguidores del líder. Robert House estudió el concepto de carisma cuando analizó a líderes políticos y religiosos que se caracterizaban por tener confianza en sí mismos y de sus subordinados, por las altas expectativas que sus seguidores tenían acerca de ellos, por la visión ideológica y el uso del ejemplo personal.

Se llama carisma a la facultad excepcional que permite a una persona diferenciarse de las demás. El carisma se deriva de ciertas características sobresalientes y de cierto magnetismo personal que influye fuertemente en las personas. Los líderes carismáticos como Moisés, Jesús, Gandhi, Napoleón, Getulio Vargas y John F. Kennedy cambiaron el mundo.

Los seguidores de los líderes carismáticos se identifican con éstos y con su misión, muestran extrema lealtad y confianza hacia él, emulan sus valores y comportamientos y su autoestima se deriva de su relación con el líder. En fechas más recientes, algunos líderes de negocios como Bill Gates y Jack Welch se han convertido en héroes, al igual que algunas mujeres que han ascendido a la cima de las grandes empresas multinacionales. (Chiavenato, 2009, pág. 349).

3.8.2. Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional

Algunos autores identifican dos tipos de liderazgo político: el transaccional y el transformacional. El liderazgo transaccional implica sólo una relación de intercambio entre líderes y seguidores. El liderazgo transformacional se basa más en los cambios de valores, creencias y necesidades de sus seguidores. Ver tabla 3.4.

Tabla. 3.4.

Características de los líderes transnacionales y transformacionales.

Liderazgo Transaccional	Liderazgo Transformacional
<p>1. Recompensas Contingentes: Intercambio de recompensas o promesas de recompensas por el esfuerzo y el buen desempeño. Reconocimiento del éxito.</p>	<p>1. Carisma: Proporciona visión y sentido de misión, infunde orgullo, genera respeto y confianza.</p>
<p>2. Administración por excepción (activa): Procura e identifica desviaciones de las reglas y las normas para provocar acciones correctivas.</p>	<p>2. Inspiración: Comunica elevadas expectativas, utiliza símbolos para cocentrar esfuerzos, expresa propósitos importantes a través de medios simples.</p>
<p>3. Administración por Excepción (pasiva): Interviene sólo cuando las normas no se cumplen.</p>	<p>3. Estimulación intelectual: Promueve la inteligencia, la racionalidad y una cuidadosa solución de problemas.</p>
<p>4. Liberalidad (laissez-faire): Renuncia a las responsabilidades, evita tomar decisiones, omite.</p>	<p>4. Consideración personal: Ofrece atención personal, trata, asesora e impulsa individualmente.</p>

(Chiavenato, 2009, pág. 349).

Gran parte de las investigaciones sobre el liderazgo transformacional se basa en el cuestionario de Bass, que ha recibido muchas críticas. Tichy y Devanna identificaron las siguientes características de los líderes transformacionales:

1. Se identifican como agentes de cambio.
2. Son valientes.
3. Creen en las personas.
4. Están motivados por valores personales.
5. Son eternos aprendices.
6. Son hábiles para manejar la complejidad, la ambigüedad.

Algunas investigaciones empíricas apoyan estas características. Estudios de campo muestran que los líderes transformacionales emplean tácticas que producen altos niveles de identificación e interiorización, así como mejor desempeño.

3.8.3. Enfoque social cognitivo

La teoría social cognitiva ofrece un modelo para explicar la interacción continua y recíproca entre el líder (incluidas sus cogniciones), el entorno (que incluye los subordinados o seguidores, así como variables organizacionales) y el comportamiento del líder.

Las teorías de los rasgos sugieren que los líderes son las determinantes causales que influyen en los subordinados, independientemente de los comportamientos de los seguidores o de la situación. Las teorías de las contingencias son más amplias, pero casi siempre adoptan una perspectiva unidireccional de la interacción mostrada en la figura, donde líderes y situaciones se combinan para determinar el comportamiento de liderazgo.

En el enfoque cognitivo social, el análisis funcional de tipo ACC (antecedente-comportamiento-consecuencia) es utilizado dentro del enfoque operante, pero con especial hincapié en el papel de los procesos cognitivos, como la simbolización, el pensamiento anticipatorio y la autoeficacia.

La aplicación del enfoque cognitivo social depende de la habilidad del líder para ajustar su desempeño al de los subordinados.

1. El líder identifica las variables del entorno que controlan su comportamiento.
2. El líder trabaja con los subordinados para descubrir el conjunto personalizado de contingencias ambientales que regulan el comportamiento de los subordinados.

El líder y los subordinados tratan de descubrir juntos los medios que les permitan guiar sus comportamientos individuales para producir más y reforzar los resultados de la organización. (Chiavenato, 2009, págs. 364-365). Ver figura 3.10.

Figura. Enfoque cognitivo social del liderazgo.

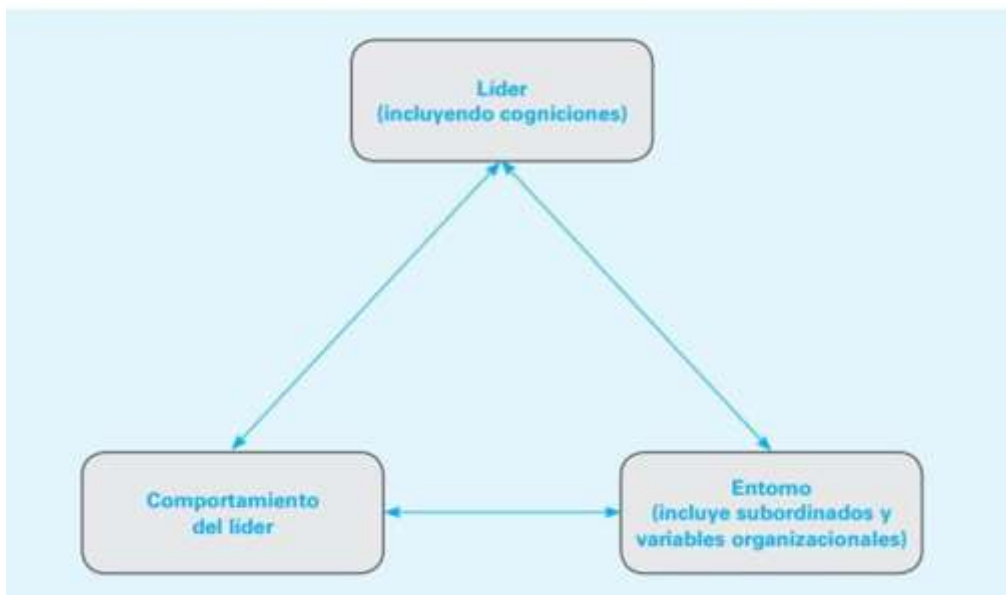


Figura 3.10. (Chiavenato, 2009, pág. 365).

3.8.4. Visión ampliada del liderazgo

El líder debe ser capaz de hacer muchas cosas al mismo tiempo: escuchar, comunicar, mejorar las relaciones con los subordinados, aconsejar, resolver problemas y tomar decisiones en forma participativa.

Esto significa que él debe poner atención en varios aspectos al mismo tiempo. Debe ser simultáneamente explorador, organizador, controlador y orientador. Casi siempre alguna de estas vertientes predomina y marca el comportamiento de líder. El liderazgo tiene diversos grados y alcances; puede ser plano y superficial o puede ser profundo e intenso. Puede tener una perspectiva estrecha y precisa o un enfoque amplio y general.

Así, el liderazgo requiere una evaluación previa de la situación y del entorno. El grado de amplitud y de profundidad depende de cada situación.

Además, el liderazgo depende en gran medida del toque humano. Debe haber emoción. El liderazgo es una relación dinámica y sólida que exige confianza recíproca entre el líder y el liderado.

El liderazgo debe ser una relación humana que dure mientras la persona no esté totalmente preparada. Es necesario que haya una intensa realimentación entre ambos (líder y liderado) para facilitar la comprensión mutua de valores y el intercambio de experiencias. (Chiavenato, 2009, págs. 365-366). Ver figura 3.11.

Figura. La rueda del liderazgo.

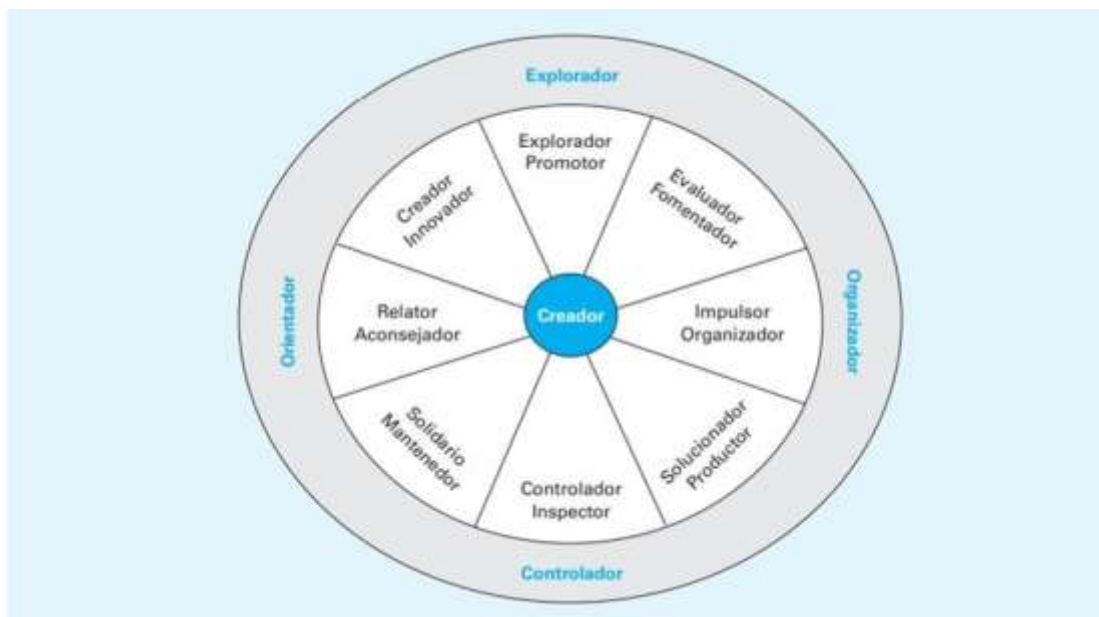


Figura. 3.11. (Chiavenato, 2009, pág. 367).

3.8.5. Sustitutos del liderazgo

Debido a las dificultades que entraña explicar y predecir los efectos del comportamiento del líder en el desempeño y la consecución de resultados, algunos autores identificaron sustitutos y neutralizadores que convierten el comportamiento del líder en algo innecesario o redundante.

La experiencia de los subordinados y su habilidad y capacitación pueden ser sustitutas del liderazgo instrumental enfocado en las tareas. La realimentación directa obtenida de la tarea realizada tiene un efecto mayor que el comportamiento de liderazgo.

Estos sustitutos ubican el liderazgo dentro de una perspectiva más amplia que incluye los subordinados, la tarea y la organización.

Visto de otra forma, no se trata sólo de mejorar el liderazgo en sí, sino de involucrar de la mejor manera posible todos sus componentes humanos, tecnológicos y organizacionales. (Chiavenato, 2009, págs. 367-368).

3.9. Poder y política

El aspecto más importante del poder es que se presenta en función de la dependencia. Cuanto más dependa un subordinado de su jefe, mayor será su poder. Si hay algo que sólo el jefe posee y si él controla aquello que los subordinados necesitan, los hará dependientes y tendrá poder sobre ellos. La dependencia es inversamente proporcional a las fuentes de abastecimiento. La posesión de algo abundante no aumenta el poder. Si todo el mundo es rico, el dinero no representa una fuente de poder. (Chiavenato, 2009, pág. 338).

3.9.1. Definición

El poder coercitivo se basa en el temor y la coerción. El subalterno percibe que si no cumple con las exigencias del líder ello le puede llevar a sufrir algún castigo o sanción que quiere evitar. Cuando el liderazgo se basa en el poder de coerción, de recompensa, legítimo, no proviene del líder, sino del poder que le confiere su posición en la organización.

El verdadero liderazgo se deriva del poder de competencia o de referencia, es decir, se basa en el líder, y se caracteriza por la capacidad de lograr resultados por medio de las personas.

La política es el poder en acción, o sea, la aplicación de la autoridad para obtener resultados. Cuando las personas convierten su poder en acción dentro de las organizaciones, están haciendo política. Las personas que tienen habilidades políticas saben utilizar con eficacia sus bases de poder. Por lo general, las personas se reúnen en grupos, ya sea para ejercer influencia, recibir recompensas o progresar en su vida profesional. (Chiavenato, 2009, págs. 337-341).

3.9.2. Comparación entre liderazgo y poder

Liderazgo y poder estos conceptos se relacionan estrechamente. Los líderes utilizan el poder como un medio para alcanzar las metas grupales.

¿Qué diferencia hay entre los dos términos? El poder no requiere de compatibilidad entre las metas, sino únicamente dependencia. Por otro lado, el liderazgo requiere cierta congruencia entre las metas del líder y las de sus seguidores.

Una segunda diferencia se relaciona con la dirección de la influencia. El liderazgo se concentra en la influencia descendente sobre los seguidores y minimiza la importancia de los patrones de influencia lateral y ascendente, mientras que el poder no.

Otra diferencia consiste en que las investigaciones sobre el liderazgo, en su mayoría, hacen hincapié en el estilo. Buscan responder a preguntas como las siguientes: ¿Cuánto apoyo debería dar el líder? ¿Cuántas decisiones tendrían que compartirse con los seguidores?

En contraste, las investigaciones sobre el poder se enfocan en las tácticas para lograr obediencia; van más allá del individuo en el ejercicio del poder, ya que tanto los grupos como los individuos pueden utilizar el poder para controlar a otros individuos o grupos. Existen varias formas de poder como:

1. Poder Formal: se basa en la posición que tiene un individuo en una organización, y proviene de la capacidad de obligar o recompensar, o bien, de la autoridad formal.
2. Poder coercitivo: depende del temor a los resultados negativos que ocurrirían por falta de obediencia. Se basa en la aplicación, o la amenaza de aplicación, de sanciones físicas como provocar dolor, generar frustración al restringir el movimiento, o controlar por la fuerza las necesidades fisiológicas básicas o de seguridad.
3. Poder de recompensa: Lo opuesto al poder coercitivo es el poder de recompensa. Las personas obedecen porque hacerlo les trae beneficios; el individuo que distribuye recompensas que otros consideran valiosas tendrá poder sobre ellos.

4. Poder legitimo: en los grupos formales y en las organizaciones, tal vez el acceso más frecuente a una o más de las bases del poder sea el poder legitimo, que representa la autoridad formal para controlar y usar los recursos de la organización, con base en la posición estructural dentro de ella.
5. Poder referente. Este poder consiste en la capacidad que tiene un individuo para influir en otros, porque es una persona respetada, admirada o querida. Por ejemplo, la identificación de los subordinados con el gerente a menudo establece las bases para el poder referente.
6. Poder experto. El poder experto es la capacidad que tiene un individuo para influir en el comportamiento de otros debido a sus competencias y talentos reconocidos o a su conocimiento especializado. (Stephen P. Robbins Y Timothy A. Judge, 2009, págs. 413-414).

Por ejemplo, un empleado de un equipo de Overhead Door Company quizá siga con cuidado los consejos de su gerente respecto a cómo programar un aparato para abrir puertas de cocheras, pero ignora sus consejos en cuanto a cuál de los tres planes de salud de la empresa debe escoger. En este caso el empleado está reconociendo la experiencia en un área, pero resistiéndose a la influencia en otra. La falta de poder experto a menudo ocasiona problemas a los nuevos gerentes y empleados.

Un joven contador puede tener mucho conocimiento de la teoría y los procedimientos de contabilidad, pero para ser reconocido y aceptado debe siempre demostrar y aplicar su experiencia de forma correcta. (Hellriegel, Don y Slocum John, 2009, pág. 266). Ver figura 3.12.

Figura. Bases del poder organizacional e individual.

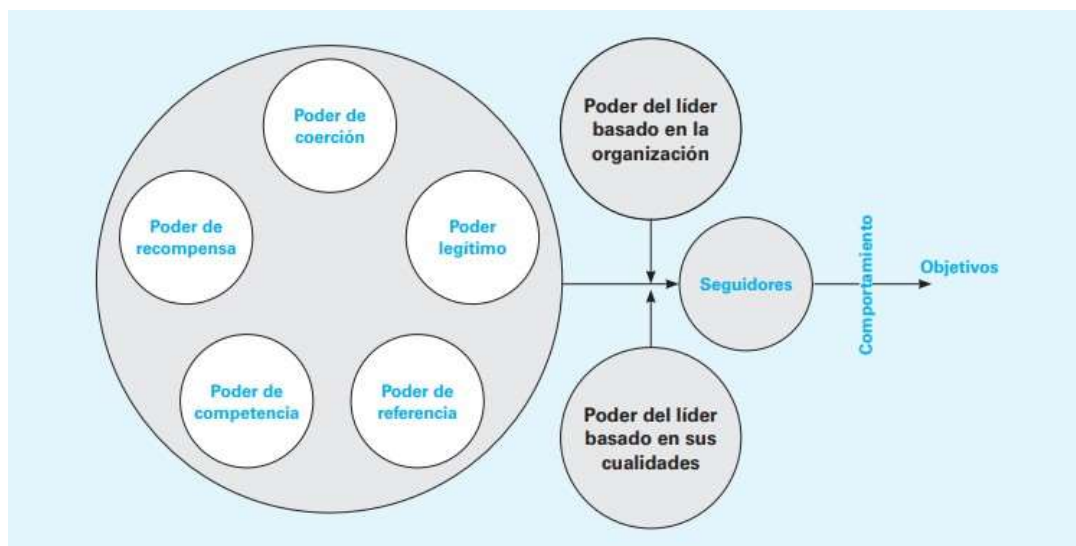


Figura 3.12. (Chiavenato, 2009, pág. 337).

3.9.3. Tácticas del poder

Algunas tácticas son más eficaces que otras. La persuasión racional, las peticiones inspiradoras y la consulta tienden a ser más eficaces, sobre todo cuando el público está muy interesado en los resultados de un proceso de decisión. La precisión suele ser contraproducente y, por lo general es la menos eficaz.

Las investigaciones han identificado nueve tácticas de influencia distintas:

1. Legitimidad: Basarse en la propia posición de autoridad, o afirmar que una petición concuerda con las políticas o reglas organizacionales.
2. Persuasión racional: Dar argumentos lógicos y evidencia basada en hechos para demostrar que una petición es razonable.
3. Peticiones inspiradoras: Desarrollar un compromiso emocional al apelar a valores, necesidades, esperanzas y anhelos del otro.
4. Consulta: Aumentar el apoyo del otro al involucrarlo en la decisión de qué se hará para lograr lo planeado.
5. Intercambio: Recompensar al otro con beneficios o favores a cambio de acceder a una petición.

6. Peticiones personales: Solicitar obediencia con base en la amistad o la lealtad.
7. Congraciamiento: Uso de halagos, elogios o comportamiento amistoso antes de hacer una petición.
8. Presión: Uso de alertas, exigencias repetidas y amenazas.
9. Coaliciones: Solicitar la ayuda o el apoyo de otras personas para persuadir al otro y que esté de acuerdo.

El uso de la legitimidad y el congraciamiento pueden reducir las reacciones negativas cuando se apela a usarlas para determinar los resultados, pero únicamente cuando al público en realidad no le importa el resultado de un proceso de decisión

Consideremos el modo más eficaz de lograr un aumento. Se puede comenzar con la persuasión racional: comparar su salario con el de sus colegas. La eficacia de ciertas tácticas de influencia depende de su dirección. La persuasión racional es la única táctica eficaz en todos los niveles organizacionales. (Stephen P. Y Timothy Judge, págs. 418 - 419).

Capítulo cuatro: Estrés, conflicto y negociación

Hablar del estrés, la insatisfacción y el conflicto no es grato. Son temas que, en general, exhiben aspectos disfuncionales e indeseables en una organización, pero que es necesario abordar y solucionar formalmente para que la eficacia no se vea mermada. (Chiavenato, 2009, pág. 378).

4.1. Estrés

El estrés es un problema que ha ido creciendo en las organizaciones, probablemente como consecuencia de la mayor complejidad del trabajo, de la velocidad de los cambios y las transformaciones, de las incertidumbres que éstos provocan, de la intensa carga de trabajo y de la mayor cantidad de responsabilidades asignadas a las personas, entre otros factores. Los trabajadores se sienten presionados, se quejan y se desentienden de sus obligaciones; las presiones del trabajo aumentan y los problemas se agravan incesantemente. Es una verdadera bola de nieve. (Chiavenato, 2009, pág. 378).

4.1.1. Concepto de estrés

El estrés es una condición inherente a la vida moderna. Las exigencias, las necesidades, las urgencias, los plazos por cumplir, los retrasos, las metas y los objetivos, la falta de medios y recursos, las expectativas de otros, las indefiniciones e infinidad de límites y exigencias provocan que las personas estén expuestas al estrés.

El estrés es un estado emocional desagradable que se presenta cuando las personas no están seguras de su capacidad para afrontar un desafío relacionado con algo que consideran importante o valioso. El estrés se deriva de la interacción entre el individuo y el entorno; es una respuesta de adaptación mediada por las diferencias individuales y/o los procesos psicológicos y es consecuencia de alguna acción externa (entorno) o de un acontecimiento que le impone demasiadas demandas psicológicas o físicas.

El estrés del puesto es una condición que surge de la interacción de la persona con su trabajo y se caracteriza por los cambios que ocurren en el interior de la persona y que la obligan a desviarse de su funcionamiento normal. El estrés es una respuesta de adaptación a una situación externa y da por resultado desviaciones físicas, psicológicas y/o conductuales.

El estrés incluye tres componentes básicos: el desafío percibido, el valor importante y la incertidumbre sobre la resolución.

Desafío percibido: Es el primer componente del estrés. Surge de la interacción entre las personas y su percepción del entorno (no necesariamente de la realidad). Los chismes o los rumores de que se cerrará una empresa pueden provocar estrés en un trabajador, aun cuando no exista una amenaza real.

Valor importante: El desafío sólo provocará estrés si representa una amenaza para algo que la persona considere importante o valioso. Los rumores del cierre de una empresa tal vez no provoquen estrés en una persona joven que tiene mejores oportunidades por delante.

Incertidumbre sobre la resolución: Cada persona interpreta la situación en función de su capacidad para enfrentar eficazmente el reto que se presenta, si una persona percibe que puede manejarlo con facilidad, no habrá estrés. También existe el efecto contrario, es decir, si la persona percibe que no existe posibilidad alguna de que el problema se resuelva, sentirá poco estrés. La tensión máxima se presenta cuando la dificultad que alguien percibe en un reto es muy similar a su capacidad para cumplir lo que se le pide. A medida que el grado de dificultad y el grado de capacidad se alejan, el resultado se vuelve cada vez más incierto. Esta incertidumbre sobre el desafío, y no el miedo a un resultado negativo, es lo que genera el estrés. El estrés pasa de un estado latente a uno real cuando se cumplen dos condiciones básicas:

1. Cuando existe incertidumbre acerca del resultado: el estrés sólo se presenta cuando existe incertidumbre o duda sobre la posibilidad de aprovechar la oportunidad, o sea, superar las limitaciones o evitar la pérdida. Así, el estrés será mayor en las personas que no saben si perderán o ganarán y menor en aquellas que tienen la certeza de que perderán o ganarán.

2. Cuando el resultado es importante para la persona. La importancia del resultado también es crítica. Si perder o ganar no es importante no habrá estrés. Así, si la persona piensa que conservar el empleo o recibir un ascenso no es relevante no sentirá tensión.

Estos conceptos se explican mejor cuando se precisa lo que no es el estrés:

1. El estrés no es simple ansiedad. La ansiedad opera en el ámbito emocional y psicológico, mientras que el estrés opera en el fisiológico.
2. El estrés no es simple tensión nerviosa. Como ocurre en el caso de la ansiedad, la tensión nerviosa puede ser resultado del estrés, pero tampoco se confunde con ella.
3. El estrés no es necesariamente algo malo o peligroso que deba evitarse. El problema central no es el estrés en sí, sino la manera en que la persona lo maneja. El estrés es inevitable en las organizaciones modernas. Los plazos que se deben cumplir, los resultados que se deben alcanzar, las presiones de los clientes y los proveedores, la exigencia de reducir costos, la competitividad, la necesidad de superarse constantemente y de ser mejor cada día son aspectos inevitables en las organizaciones. El estrés debe ser afrontado con determinación y elegancia. (Chiavenato, 2009, págs. 377-378).

4.1.2. Dinámica del estrés

El proceso del estrés es bien conocido: cuando la persona percibe una amenaza externa, su cuerpo produce sustancias químicas que elevan la presión sanguínea y desvían la sangre de la piel y del aparato digestivo hacia los músculos. Se descargan lípidos en el torrente sanguíneo para producir energía y se incrementa la concentración de coagulantes en caso de que haya algún daño en el organismo.

Cuando la amenaza se prolonga, ocurren otros cambios que preparan al organismo para una larga batalla. El cuerpo empieza a retener agua y sales y produce más jugos gástricos para hacer más eficiente la digestión ante la ausencia de sangre, la cual ha sido desviada hacia otros órganos internos.

En el pasado estos cambios tenían por objeto la adaptación, porque preparaban al individuo para pelear o huir de alguna amenaza.

Hoy día el organismo sigue respondiendo de la misma forma ante las amenazas. Las personas que trabajan en puestos de alto nivel y enfrentan exigencias que están fuera de su control son tres veces más propensas a sufrir presión arterial elevada.

Sin embargo, el aumento de la capacidad física que produce la presión alta no ayuda a las personas de hoy a enfrentar sus retos cotidianos.

El mundo ha cambiado, pero el mecanismo de adaptación fisiológica del ser humano ha permanecido igual.

Para explicar la relación entre el estrés y los síntomas fisicoquímicos que acabamos de mencionar, Hans Selye desarrolló la teoría del síndrome de adaptación general. Según él, la reacción del organismo ante el estrés consta de tres fases: alarma, resistencia y agotamiento. (Chiavenato, 2009, pág. 380). Ver figura 4.13.

Figura. Síntomas típicos del estrés.



Figura 4.13. (Chiavenato, 2009, pág. 380).

Alarma: Se presenta cuando la persona identifica y percibe la amenaza, sea física (daño corporal) o psicológica (la posibilidad de perder algo, como un empleo). Los cambios fisiológicos antes descritos comienzan en esta fase.

Resistencia: La persona se hace resistente a las presiones creadas por la amenaza inicial. Los síntomas fisiológicos que se derivan de la fase de alarma desaparecen, a pesar de que la causa del estrés persiste.

Al parecer, la resistencia se logra debido al aumento de los niveles de hormonas que secreta la glándula pituitaria o las suprarrenales.

Agotamiento: Cuando la exposición a la causa del estrés dura mucho tiempo, la persona entra en la fase de agotamiento.

La actividad de la glándula pituitaria y de las suprarrenales disminuye y la persona no logra adaptarse al estrés continuo. Reaparecen muchos de los síntomas fisiológicos de la fase de alarma.

Si el estrés persiste, la persona empieza a sufrir fatiga, un estado de agotamiento que puede conducir a un daño físico grave, e incluso provocar la muerte por infarto u otro padecimiento cardiaco. (Chiavenato, 2009, pág. 381).

4.1.3. Causas del estrés

Existen tres tipos de factores (ambientales, organizacionales e individuales) actúan como fuentes potenciales de estrés. El hecho de que la tensión se presente depende de diferencias individuales, como la experiencia en el trabajo o los rasgos de personalidad.

Cuando una persona pasa por una situación tensa puede mostrar síntomas físicos, psicológicos o conductuales Al referirse a las demandas empresariales de la sociedad moderna, Luthans señala que la globalización, las alianzas estratégicas y los avances de la informática están conduciendo al llamado tecnoestrés, que está generando los siguientes problemas en todos los niveles de las organizaciones:

1. Pérdida de intimidad.
2. Saturación de información.
3. Desaparición del contacto frente a frente.
4. Necesidad de aprender continuamente nuevas habilidades.
5. Pérdida de oportunidades de ascenso debido a la falta de conocimientos.

Luthans identifica los siguientes tipos de factores que producen estrés:

1. Factores extra organizacionales, o sea, los elementos externos y ambientales que tienen un profundo efecto en las organizaciones y las personas:
2. El vertiginoso cambio en los estilos de vida y el trabajo de las personas.
3. El efecto de la familia en el comportamiento de las personas.
4. El efecto que los medios de comunicación.
5. Las variables sociológicas, como la raza, el sexo y la clase social pueden convertirse en factores de estrés porque generan diferencias de creencias, valores, oportunidades y percepciones.

Aun cuando las organizaciones están constituidas por grupos de individuos, existen dimensiones macroscópicas que funcionan como factores potenciales de estrés, por ejemplo:

Políticas y estrategias de la organización, como las presiones competitivas, reglas burocráticas, tecnología avanzada, recorte de personal (down sizing), remuneración variable basada en méritos y rotación de puestos.

El diseño y la estructura de la organización, la centralización y la formalidad, los conflictos entre el personal de producción y el de apoyo a la alta dirección (staff), la especialización, la ambigüedad de las funciones, la cultura organizacional restrictiva.

Los procesos organizacionales, como los controles, la comunicación descendente, una escasa realimentación sobre el desempeño, procesos de decisión centralizados, poca participación en las decisiones, sistemas punitivos de evaluación de evaluación.

Las condiciones de trabajo, por ejemplo, un ambiente desagradable, con aire contaminado, condiciones laborales peligrosas e iluminación precaria.

Factores grupales: la influencia del grupo en el comportamiento de las personas también es una posible fuente de estrés. Los factores grupales de estrés se pueden clasificar en dos subconjuntos:

Falta de cohesión del grupo. El deseo de pertenencia y las prácticas gregarias cumplen una función muy importante en el comportamiento de las personas.

Cuando el grupo rechaza a una persona debido a la forma en que están diseñadas sus tareas o porque el supervisor prohíbe o limita sus relaciones, la falta de cohesión puede producir mucho estrés.

Falta de apoyo social. El apoyo de uno o varios miembros de un grupo cohesionado influye mucho en las personas, porque les permite compartir sus problemas y alegrías y recibir colaboración o apoyo de los demás.

Factores individuales. Las diferencias en rasgos de personalidad también pueden producir estrés. Características como el autoritarismo, la rigidez, la emotividad, la extraversión, la espontaneidad, la tolerancia a la incertidumbre, la ansiedad y la necesidad de realización son factores determinantes de la tensión.

En un estudio sobre el estrés, Friedman y Rosenman popularizaron el concepto de personalidad tipo A, contrapuesta al tipo B. El tipo A es un conjunto de conductas y emociones que se observa en personas empeñadas en alcanzar cada vez más en menos tiempo. Se trata de individuos que se imponen metas excesivas y se frustran cuando no las alcanzan. El tipo B es más tranquilo y relajado, acepta las situaciones y trabaja sin preocuparse demasiado por el tiempo ni por las exigencias externas. (Chiavenato, 2009, pág. 382).

Entre las principales causas de estrés laboral:

1. Sobrecarga de trabajo.
2. Presión de tiempo y urgencia.
3. Supervisión de poca calidad.
4. Clima de incertidumbre política.
5. Autoridad inadecuada para delegar responsabilidades.
6. Ambigüedad de las funciones.
7. Diferencias entre los valores del individuo y los de la organización.
8. Cambios en la organización.
9. Frustración.

4.1.4. Consecuencias del estrés

El estrés se manifiesta de varias maneras, como presión sanguínea elevada, úlceras, irritabilidad, dificultad para tomar decisiones rutinarias, pérdida del apetito, propensión a sufrir accidentes. Estos síntomas se agrupan en tres categorías generales: fisiológicas, psicológicas y conductuales.

Síntomas fisiológicos: En un principio, la mayor parte del interés por el estrés se concentró en los síntomas fisiológicos, ya que la mayoría de los investigadores eran especialistas en ciencias médicas y de la salud. Su trabajo llegó a la conclusión que el estrés podía inducir cambios en el metabolismo, aumentar la frecuencia cardíaca y respiratoria, elevar la presión sanguínea, generar dolores de cabeza e inducir ataques cardíacos.

Actualmente, las evidencias sugieren con claridad de que el estrés puede tener efectos fisiológicos dañinos.

Síntomas psicológicos: La insatisfacción laboral es el efecto psicológico más simple y evidente del estrés, sin embargo, el estrés se manifiesta en otros estados psicológicos como tensión, ansiedad, irritabilidad, aburrimiento e indecisión.

Por ejemplo, un estudio que registro las respuestas fisiológicas e los empleados durante un tiempo encontró que el estrés ocasionado por mayores cargas de trabajo estaba relacionado con presión sanguínea más elevada y menores niveles de bienestar emocional.

Los puestos que imponen demandas múltiples y conflictivas, o que no ofrecen claridad sobre las obligaciones, la autoridad y las responsabilidades del trabajador, aumentan el estrés y la insatisfacción. De manera similar, cuanto menos control tengan las personas sobre el ritmo de su trabajo, mayores serán el estrés y la insatisfacción. Parece que los empleados que brindan poca variedad, significancia, autonomía, retroalimentación e identidad provocan estrés y la satisfacción e involucramiento en el trabajo. Sin embargo, no todas las personas reaccionan de la misma forma ante la autonomía. Para las personas que tienen locus de control externo, un mayor control del trabajo aumenta la tendencia experimentar estrés y agotamiento.

Síntomas conductuales: A lo largo del tiempo, se han llevado a cabo investigaciones sobre la conducta y el estrés en varios países, y las relaciones parecen ser relativamente consistentes. Los síntomas conductuales del estrés incluyen reducciones en la productividad, mayor ausentismo y rotación, así como cambios en los hábitos alimenticios, más tabaquismo o consumo de alcohol, habla rápida, inquietud y trastornos del sueño. (Stephen P. Y Timothy Judge, págs. 601 - 603).

4.1.5. Como reducir la insatisfacción y el estrés

Las organizaciones disponen de varios medios para reducir la insatisfacción y el estrés. Los principales son:

1. Enriquecimiento del trabajo: La naturaleza de la tarea ejerce enorme influencia en la insatisfacción y el estrés de las personas. Algunas medidas para manejar esta situación se concentran en las tareas asignadas a las personas. El enriquecimiento es una técnica que se utiliza para aumentar la complejidad y el significado del trabajo a fin de disminuir la monotonía de las labores simples y repetitivas y aumentar gradualmente su variedad y sus desafíos.
2. Rotación de puestos: Muchas organizaciones optan por la rotación de personal en varios puestos con el objeto de reducir la insatisfacción y el estrés. La posibilidad de ocupar diferentes cargos de complejidad equivalente es una manera de huir de la rutina y del estancamiento, variar las actividades y desarrollar habilidades personales, además de ofrecer nuevos conocimientos.
3. Análisis de puestos: Sirve para aclarar al ocupante de un puesto las expectativas de la función que desempeña. Ello implica mejorar la comunicación con sus supervisores colegas, subordinados e incluso clientes. Se solicita al empleado y a quienes trabajan con él que expresen sus expectativas por escrito.

A continuación, se reúne a las personas para analizar sus listas. Si hay conflictos, el grupo buscará la forma de resolverlos. Así se puede identificar lo que está sobre o subdimensionado y cuáles son los requisitos del puesto que pueden ser negociados para desarrollar funciones más equilibradas.

Entrenamiento de habilidades. Es una manera de ayudar a las personas a cambiar lo que genera insatisfacción o estrés en su trabajo. La idea es aprender a definir metas, identificar obstáculos para el desempeño exitoso, buscar colaboración de colegas para alcanzar metas, e incluso definir los valores más importantes del trabajo o de la administración del tiempo. El objetivo es aumentar las habilidades de las personas para prever, entender y controlar lo que ocurre en el trabajo. Casi siempre la clave para obtener la lealtad del trabajador no está en ofrecer salarios más altos o mejores prestaciones, sino en permitir que las personas tengan mayor control de su propio trabajo.

Oportunidad para hablar sobre el trabajo. La capacidad para manejar positivamente las experiencias laborales estresantes o insatisfactorias aumenta cuando la persona tiene la oportunidad de hablar de sus problemas e inconformidades.

Presentar quejas formalmente y verbalizar opiniones son medios que garantizan una expresión activa y constructiva de las frustraciones del trabajo. Algunas investigaciones revelan que los procedimientos de queja, la investigación de actitudes y las sesiones de preguntas y respuestas entre los trabajadores y la administración mejoran las actitudes de las personas y disminuyen la rotación.

Participación en la toma de decisiones. La oportunidad de entrar en acción o tomar decisiones con base en las propias opiniones proporciona a las personas mayor seguridad para manejar el estrés y la insatisfacción. La participación en las decisiones que afectan el trabajo sea en reuniones ocasionales o periódicas, o en juntas formales con los superiores, permite reducir los conflictos, el estrés emocional y el absentismo.

Muchas organizaciones ofrecen opciones para disminuir el estrés, por ejemplo:

1. Asesoría al trabajador, brindada por especialistas con el objeto de explorar medios para reducir el estrés.

2. Asesoría al gerente, también proporcionada por especialistas, a fin de aprender esquemas de participación, liderazgo, entrenamiento, diseño de tareas y mejores sistemas de comunicación.
3. Meditación, la cual implica una reflexión tranquila, concentrada y relajada que tiene por objeto la restauración física y emocional. Ayuda a eliminar el estrés temporalmente y a reducir sus síntomas.
Requiere un ambiente tranquilo, una posición cómoda, un estímulo mental repetitivo y una actitud pasiva. Muchas organizaciones disponen de salas para este propósito.
4. Biorrealimentación. es un enfoque novedoso para manejar el estrés. Con orientación médica y por medio de instrumentos, la persona aprende a recibir información sobre sus reacciones fisiológicas para poder influir en los síntomas del estrés.

4.1.6. Asesoría

La asesoría consiste en charlar con una persona sobre un problema que tiene un contenido emocional, con el propósito de ayudarla a enfrentarlo mejor. La asesoría trata de mejorar la salud mental, es decir, que la persona se sienta bien consigo.

La asesoría es un intercambio de ideas entre dos personas (un consejero y un aconsejado); en ese sentido, es un acto de comunicación.

La asesoría puede mejorar el desempeño de la organización porque las personas se vuelven más cooperativas y se preocupan menos por sus problemas personales. La asesoría ayuda a la organización a volverse más humana y a considerar más los problemas individuales.

La asesoría puede ser brindada por profesionales (médicos o psicólogos, entre otros) o por no profesionales. Normalmente es confidencial, a efecto de que las personas se sientan libres para hablar abiertamente sobre sus problemas, sean emocionales, financieros o relacionados con el trabajo.

El objetivo principal de la asesoría es ayudar a las personas a obtener una mejor salud mental aumentando la confianza en sí mismas, su comprensión, su control personal y su habilidad para trabajar eficazmente. Este objetivo es congruente con los modelos del CO solidarios y humanos que alientan a las personas a crecer y dirigirse. Casi siempre las funciones principales de la asesoría son:

1. Consejo: decir a la persona lo que uno piensa que debe hacer.
2. Confianza: infundir a la persona valor y seguridad para enfrentar un problema.
3. Comunicación: ofrecer información y comprensión.
4. Disminución de la tensión emocional: ayuda a la persona a eliminar presiones.
5. Pensamiento claro: se alienta el razonamiento coherente y racional.
6. Reorientación: se fomenta el cambio de objetivos y valores personales.

Existen varios tipos de asesoría personal:

Asesoría directiva. Consiste en escuchar el problema de otra persona y decidir con ella lo que se debe hacer y motivarla a hacerlo.

Se centra en el consejero, o sea, está totalmente dirigida por el consejero o asesor y muchas veces cumple la función de brindar consejos, pero también puede dar confianza, comunicación y apoyo emocional. Su fuerte es la reorientación. La asesoría es muy utilizada, a pesar de que su valor es cuestionable.

Asesoría no directiva. Es el proceso de escuchar y alentar a la persona a que explique sus problemas, los comprenda y defina soluciones adecuadas. Se concentra en la persona más que en el asesor como juez o consejero.

Por ello, se le llama asesoría basada en el cliente. Fue desarrollada por dos grupos: Mayo y Roethlisberger en la fábrica de Western Electric Company en Hawthorne, y por Carl R. Rogers.

Asesoría cooperativa. Consiste en la relación recíproca entre el asesor y el asesorado, y en el intercambio cooperativo de ideas para resolver un problema del asesorado. Ocupa un lugar intermedio entre los dos tipos anteriores de asesoría. Comienza por escuchar empleando técnicas no directivas y, después, cada una de las partes aplica sus conocimientos, perspectivas y valores al problema. Se trata de un acuerdo equitativo que combina las ventajas de la asesoría directiva y la no directiva, al mismo tiempo que evita sus desventajas. (Chiavenato, 2009, págs. 385- 388).

4.2. Conflicto

Actualmente se considera que el conflicto es inevitable y no tiene por qué ser negativo, por lo que se desarrollará de manera que se maximicen sus efectos beneficiosos dentro del ámbito donde surgen.

El conflicto puede seguir pasos destructivos y generar círculos viciosos que perpetúan las relaciones antagónicas entre las diferentes unidades, (Grupos, personas, departamentos).

pero también el conflicto trae aspectos positivos, estimula Universidad Internacional de Andalucía, 2016 el interés y la curiosidad del cambio personal, social y ayuda a establecer las identidades tanto personales como grupales.

El conflicto también ayuda a aprender nuevos modos de responder a los problemas, construye relaciones mejores y duraderas en definitiva a conocernos a nosotros mismos y a los demás. (Universidad internacional de Andalucía, 2015, pág. 5).

4.2.1. Concepto de conflicto

El conflicto es un proceso en el cual una parte (persona o grupo) percibe que sus intereses encuentran la oposición de otra parte o son afectados de forma negativa por ella. Esta definición implica que las personas involucradas tienen intereses incompatibles e incluye una gran variedad de temas y hechos conflictivos. (Hellriegel, Don y Slocum John, 2009, pág. 347). Ver figura 4.15.

Figura. Efectos de distintas dimensiones de conflictos

Efectos de distintas dimensiones del conflicto		
DIMENSIÓN	DIFÍCIL DE RESOLVER	FÁCIL DE RESOLVER
<ul style="list-style-type: none"> • El problema mismo 	Una cuestión de valores o principios	Simplemente clarificar la falta de percepción
<ul style="list-style-type: none"> • Cuánto está en juego 	Mucho	Poco
<ul style="list-style-type: none"> • Continuidad de la interacción 	Una sola transacción	Relación a largo plazo
<ul style="list-style-type: none"> • Actitudes 	Negativas de unos a otros	Neutral a positiva de unos hacia otros
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia para la comunicación 	Débil, escucha poco	Fuerte, escucha de forma activa
<ul style="list-style-type: none"> • Características de los "grupos" participantes 	Desorganizados y con un liderazgo débil	Cohesionados y con un liderazgo fuerte
<ul style="list-style-type: none"> • Participación de terceros 	No existe un tercero neutral	Existe un tercero neutral que merece confianza y tiene gran prestigio

Figura 4.15. (Hellriegel, Don y Slocum John, 2009).

4.2.1.1. Niveles de gravedad del conflicto

En una organización se pueden presentar cuatro niveles primarios de conflicto: intrapersonal (al interior de un individuo), interpersonal (entre individuos), intergrupales (al interior de un grupo) e intergrupales (entre grupos).

En una organización se pueden presentar cuatro niveles primarios de conflicto: intrapersonal (al interior de un individuo), interpersonal (entre individuos), intergrupales (al interior de un grupo) e intergrupales (entre grupos). En la figura anterior se sugiere que estos niveles a menudo se acumulan e interrelacionan.

Por ejemplo, un empleado que lucha por decidir si se queda o no en un determinado trabajo puede mostrar hostilidad contra sus compañeros y, por tanto, desatar conflictos interpersonales. (Hellriegel, Don y Slocum John, 2009, pág. 359). Ver figura 4.16.

Figura. Efectos de distintos niveles de conflictos.

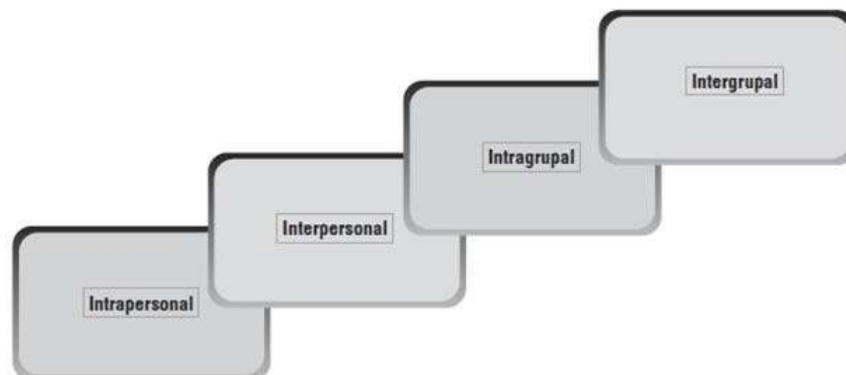


Figura 4.16 (Hellriegel, Don y Slocum John, 2009, pág. 359).

4.2.1.2. Condiciones que anteceden a los conflictos

La perspectiva equilibrada reconoce que el conflicto se presenta en las organizaciones siempre que hay intereses encontrados. En ocasiones los empleados piensan y actúan de forma diferente y persiguen metas distintas.

Cuando estas diferencias dividen a los individuos es necesario administrarlas de forma constructiva. La facilidad o la efectividad con la que se pueda manejar el conflicto dependerá de varios factores, como el nivel de importancia que tiene el problema para las personas involucradas y si existe o no un liderazgo fuerte capaz de atacarlo. (Hellriegel, Don y Slocum John, 2009, pág. 359).

4.2.1.3. El proceso del conflicto

El manejo del conflicto consta del proceso de diagnóstico, los estilos interpersonales y las estrategias de negociación que son diseñados para evitar los conflictos innecesarios y disminuir o resolver el exceso de conflictos. la capacidad para comprender y diagnosticar de forma correcta un conflicto es esencial para poder manejarlo. (Hellriegel, Don y Slocum John, 2009, pág. 359).

4.2.1.4. Niveles de magnitud del conflicto

En una organización se pueden presentar cuatro niveles primarios de conflicto: intrapersonal (al interior de un individuo), interpersonal (entre individuos), intergrupala (al interior de un grupo) e intergrupala (entre grupos). (Hellriegel, Don y Slocum John, 2009, pág. 360).

4.2.1.5. Efectos del conflicto

Si se afronta el conflicto de manera destructiva sus posibles consecuencias serán: Consumo de energía que podría ser utilizarla para otras cosas, Ruptura de la cohesión del equipo de trabajo, incremento de hostilidades interpersonales, se crea un ambiente negativo en el equipo.

Algunos de los aspectos positivos atribuidos al conflicto son Incrementa la motivación de los miembros del grupo. Supone, frecuentemente, un reto a las propias capacidades. El conflicto produce un aumento en el nivel de tensión del grupo que puede favorecer la creatividad y la motivación. (Chiavenato, 2009, pág. 369).

4.2.1.6. Estilos de manejo de conflictos

1. Conflicto intrapersonal: el conflicto intrapersonal se presenta al interior de un individuo y suele implicar alguna forma de conflicto con las metas, el conocimiento o los afectos. Se dispara cuando el comportamiento de una persona producirá resultados excluyentes.
2. El conflicto entre enfoque y enfoque, el cual significa que la persona debe elegir entre dos o más alternativas y que espera que cada una de ellas tenga un resultado positivo (por ejemplo, elegir entre dos empleos que parecen ser igual de atractivos).

3. El conflicto entre evasión y evasión, el cual significa que una persona debe elegir de entre dos o más alternativas y espera que cada una de ellas tenga un resultado negativo (por ejemplo, un sueldo hasta cierto punto bajo o muchos viajes al interior del país).
4. El conflicto entre enfoque y evasión significa que una persona debe decidir si hará o no algo que espera tenga resultados positivos y también negativos (por ejemplo, aceptar la oferta de un buen empleo en un lugar desagradable).

Existen varios cursos alternativos de acción realistas para manejar el conflicto, la cantidad de consecuencias positivas y negativas de los cursos de acción alternativos es más o menos igual, o la fuente de conflicto es importante para el individuo. (Hellriegel, Don y Slocum John, 2009, pág. 360).

Conflicto interpersonal: El conflicto interpersonal se presenta cuando dos o más personas perciben que sus actitudes, conductas o metas preferidas se contraponen. Como en el caso de los conflictos intrapersonales, gran parte de los conflictos interpersonales tienen su origen en algún tipo de conflicto o de ambigüedad de roles.

Conflicto de roles: un rol es el conjunto de tareas y conductas interrelacionadas que otros esperan que una persona desempeñe. Los emisores de roles son personas con expectativas respecto al comportamiento que debe observar la persona focal.

El conflicto de roles se presenta cuando la persona focal responde con conductas que sirven como insumos para el proceso de los emisores de roles.

Cuando los mensajes del conjunto de roles son incompatibles o producen presiones pueden provocar cuatro tipos de conflicto de roles:

El conflicto de roles dentro del emisor se presentaría cuando los diferentes mensajes y presiones enviados por un solo miembro del conjunto de roles son incompatibles, por ejemplo, cuando un gerente quiere lograr una meta de rutina con más rapidez, a menor costo y con mayor calidad.

Ambigüedad de roles: La ambigüedad del rol es la incertidumbre y la falta de claridad en las expectativas en torno a un solo rol. Al igual que en el caso del conflicto de roles, una ambigüedad grave del rol provoca estrés y, después, desencadena conductas difíciles de manejar, por ejemplo:

1. Empezar una acción agresiva (como, insultos, robo y violencia) y comunicaciones hostiles.
2. Retraerse o abordar al o los emisores del rol para tratar de resolver el problema de forma conjunta. Los resultados de algunas investigaciones revelan que los niveles altos de conflicto y de ambigüedad de los roles tienen infinidad de efectos drásticos, entre los que se incluyen reacciones de estrés y conductas de agresión, hostilidad y retracción (rotación y ausentismo de los empleados).

El estrés es una reacción muy común ante un conflicto grave de roles o ante la ambigüedad de roles. Sin embargo, los gerentes y los profesionales efectivos tienen la capacidad suficiente para afrontar las muchas ambigüedades inherentes a sus roles.

Conflicto intergrupales: un conflicto intergrupales se refiere a las disputas entre algunos miembros del grupo, o todos ellos, las cuales a menudo afectan la dinámica y la efectividad del mismo. (Hellriegel, Don y Slocum John, 2009, pág. 360).

Percepción de incompatibilidad de las metas: Es probable que la mayor fuente de conflictos intergrupales sea la percepción de que las metas son incompatibles, por ejemplo, los conflictos potenciales entre marketing y producción son significativos en muchas organizaciones, porque estas dos funciones podrían tener metas contrapuestas. Percepción de diferencias: Cuanto mayor sea la cantidad de formas en las que los grupos consideran que son diferentes de otros grupos (por ejemplo, la generación del Milenio frente a la generación Y), tanto mayor será el potencial para que se presenten conflictos entre ellos. Estas diferencias pueden ser fuente de fortaleza, como en el caso del experto especializado y la información que las personas que provienen de diferentes funciones y antecedentes aportan para alcanzar las metas de la organización.

Interdependencia de las tareas: la interdependencia de las tareas se refiere a las interrelaciones que deben existir entre dos o más grupos para que puedan alcanzar sus metas.

Percepción de recursos limitados: los recursos limitados propician las condiciones para que los grupos compitan y tengan conflictos en torno a los recursos disponibles. (Hellriegel, Don y Slocum John, 2009, pág. 361).

4.2.1.7. Técnicas para la administración de conflictos

Las personas manejan los conflictos interpersonales de distintas maneras. Estos estilos se identifican por su ubicación en dos dimensiones: el interés por uno mismo y el interés por los demás.

El deseo de satisfacer sus propios intereses dependerá de la medida en que usted sea o no asertivo en la persecución de sus metas personales. Su deseo de satisfacer los intereses de otros dependerá de la medida en la que usted sea o no cooperativo. Por tanto, los cinco estilos para el manejo de los conflictos interpersonales presentan cinco combinaciones diferentes de asertividad y cooperación.

Estilo evasivo: El estilo evasivo se refiere a un comportamiento que no es asertivo ni cooperativo. La persona utilizará este estilo para alejarse de los conflictos, hacer caso omiso de los desacuerdos o permanecer en una posición neutral. Este estilo refleja una aversión por la tensión y la frustración y puede involucrar la decisión de la persona de dejar que el conflicto se resuelva solo. Como hacer caso omiso de cuestiones importantes a menudo produce frustración en los demás, el uso consistente del estilo evasivo suele provocar que los terceros hagan evaluaciones desfavorables para quien lo utiliza.

Los siguientes enunciados ilustran el estilo evasivo:

1. Si existen reglas aplicables, recorro a ellas. Si no existen, dejo en libertad a la otra persona para que tome su propia decisión.
2. Por lo general no adopto posiciones que den lugar a controversias.
3. Eludo aquellos temas que son fuente de discusión con mis amigos.
4. Está bien. De cualquier manera, no era importante.
5. Cuando un conflicto que no ha sido resuelto impide que se alcancen las metas, el estilo evasivo provocará que la organización tenga resultados negativos. Este estilo puede ser deseable en ciertas situaciones. por ejemplo, cuando:

El asunto es menor o tiene una importancia mínima y, por lo mismo, no vale la pena que el individuo invierta tiempo o energía para enfrentar el conflicto.

El individuo no dispone de suficiente información para abordar el conflicto de forma efectiva en ese momento.

El individuo tiene muy poco poder en comparación con la otra persona y, por tanto, es poco probable que logre un cambio. (por ejemplo, el desacuerdo con una nueva estrategia aprobada por la alta gerencia). Otros pueden resolver el conflicto de forma más efectiva.

Estilo impositivo: El estilo impositivo se refiere a conductas firmes, pero no cooperativas y representa un planteamiento de ganar-perder en un conflicto interpersonal. Las personas que utilizan el enfoque impositivo tratan de alcanzar sus metas sin que les preocupen las de los demás:

Los siguientes enunciados ilustran el estilo impositivo:

1. Me gusta hablar con claridad. Les guste o no, se hace lo que yo digo.
2. Convenzo a la otra persona de la lógica y los beneficios que sustentan mi posición.
3. Insisto en que mi posición sea aceptada en una discusión.
4. Por lo general me aferro a la solución que propuse para un problema después de que inicia la controversia. (Hellriegel, Don y Slocum John, 2009, pág. 369).

4.3. Negociación

La negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes intercambian activos y acuerdan una tasa de intercambio. Las partes pueden ser el comprador y el vendedor, organizaciones entre sí, una organización y personas, los gerentes y los subordinados, o grupos de individuos.

La negociación permea las interacciones entre personas, grupos y organizaciones.

Los individuos casi siempre están interactuando e intercambiando recursos, que pueden ser conocimientos, experiencia, talento, competencias, valores, etc. Una parte da una cosa a cambio de otra. Eso es tan viejo como el comercio. (Chiavenato, 2009, pág. 399).

4.3.1. Concepto de negociación

La negociación es el proceso que dos o más personas o grupos interdependientes, que perciben que tienen metas comunes y metas contrapuestas, utilizan para enunciar y discutir sus propuestas y preferencias por los términos específicos de un posible acuerdo.

La negociación incluye una combinación de acuerdos y colaboración, y tal vez algo de imposición, para abordar cuestiones vitales. En una situación de negociación:

1. Dos o más personas o grupos deben tomar decisiones respecto a sus metas e intereses combinados. las partes están interesadas en utilizar medios pacíficos para resolver sus disputas.
2. No existe un método ni un procedimiento claros o establecidos para tomar las decisiones. (Hellriegel, Don y Slocum John, 2009, págs. 369-370).

La negociación y el intercambio se refieren al proceso de tomar decisiones conjuntas cuando las partes involucradas tienen preferencias diferentes. Gran parte de la comunicación dentro de las organizaciones requiere que las personas sean capaces de negociar. Las partes involucradas deben llegar a algún acuerdo o consenso sobre asuntos que las afectan directa o indirectamente.

1. La negociación tiene las siguientes características principales:
2. Existen por lo menos dos partes involucradas.
3. Las partes involucradas tienen un conflicto de intereses sobre uno o más asuntos.
4. Las partes están, por lo menos temporalmente, unidas en torno a un tipo especial de relación voluntaria.
5. La relación consiste en discutir la división o el intercambio de uno o más recursos específicos y/o la resolución de uno o más asuntos entre las partes o sus representados.

Muchos autores encuentran ciertas similitudes entre las estrategias de negociación y las de administración de conflictos. La negociación puede resolver conflictos y convertirse en una habilidad administrativa y en un indiscutible factor del éxito de la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 400).

4.3.2. Enfoques para la negociación

Las personas en general y los gerentes en particular tienden a seguir ciertos procedimientos y a cometer determinados errores que, de ser evitados, pueden hacer que la negociación sea más racional y alcances mejores resultados. Las investigaciones han detectado los siguientes errores comunes en la negociación.

1. La negociación suele verse afectada por la visión general del asunto o por la forma en que se presenta la información.
2. Los negociadores suelen aferrarse, de manera irracional, a un curso de acción que no siempre es la opción más viable.
3. Los negociadores tienden a asumir que deben ganar a expensas de la otra parte y con ello pierden oportunidades para negociar beneficios mutuos.
4. Los juicios de opinión de los negociadores suelen limitarse a información irrelevante o relacionada con la oferta inicial.
5. Los negociadores acostumbran basarse sólo en información fácilmente disponible.
6. Los negociadores tienden a hacer a un lado toda la información disponible que se enfoque en la perspectiva del oponente.
7. Los negociadores tienden a confiar demasiado en que obtendrán beneficios personales.

Negociación distributiva: al incurrir en esta serie de errores, los negociadores suelen aplicar dos enfoques tradicionales de negociación: el distributivo y el de intercambio de posiciones. Analicemos cada uno. (Chiavenato, 2009, pág. 401).

Las negociaciones distributivas implican situaciones tradicionales de ganar-perder, en cuyo caso lo que gana una parte lo pierde la otra. Las comunicaciones son reservadas y las expresiones de confianza son limitadas.

El estilo impositivo y el conciliador para manejar los conflictos son característicos de las negociaciones distributivas.

Algunas personas y grupos creen en las negociaciones distributivas (ganar-perder) y, en tal caso, los negociadores deben estar preparados para contraatacar.

Negociación integradora: existen dos tipos extremos de negociación: la distributiva, por medio del intercambio distributivo y de posiciones; y la integradora, que se describió en el apartado sobre resolución de conflictos.

Se caracteriza por una solución que integra los deseos y aspiraciones de ambas partes. Éstas se ponen de acuerdo para crear varias opciones que puedan generar soluciones de tipo ganar-ganar para ambas.

La negociación integradora es diferente de los enfoques tradicionales porque resalta la visión conjunta de las partes a fin de producir beneficios y ventajas para las dos y sin que necesariamente haya un ganador y un perdedor. Investigaciones recientes indican que la negociación integradora es más eficaz que los enfoques tradicionales, porque se concentra en las habilidades de los negociadores. (Hellriegel, Don y Slocum John, 2009, pág. 371). Ver figura 4.17.

Figura. Negociación distributiva y negociación integradora.

Características de la negociación	Negociación distributiva	Negociación integradora
- Recursos disponibles	- Cantidad fija de recursos que será dividida entre las partes	- Cantidad variable de recursos que será dividida entre las partes
- Motivaciones básicas	- Yo gano, tú pierdes	- Yo gano, tú ganas
- Intereses básicos	- Antagonismo	- Convergencia y coherencia
- Enfoque en las relaciones	- Corto plazo	- Largo plazo

Figura 4.16. (Chiavenato, 2009, pág. 403).

4.3.3. Habilidades para la negociación

Las estrategias contemporáneas aplican un enfoque que amplía la perspectiva del pastel fijo y usa técnicas de resolución de problemas que buscan resultados tipo ganar-ganar.

Este enfoque integrador está basado en la colaboración y sustituye las estrategias tradicionales, como las de llegar a un compromiso, obligar, ajustarse o evitar.

De ahí la necesidad de que el negociador eficaz requiera ciertas habilidades como:

1. Establecer objetivos bien ordenados.
2. Separar a las personas de los problemas.
3. Enfocarse en los intereses y no en las posiciones.

4. Encontrar alternativas que ofrezcan ganancias mutuas.
5. Utilizar criterios objetivos para la negociación.

El Harvard Negotiation Project desarrolló una alternativa para sustituir la negociación de posiciones y las estrategias duras: la negociación con base en los méritos, fundada en los siguientes elementos.

1. Personas: separar a los individuos de los problemas.
2. Intereses: enfocarse en los intereses, no en las posiciones.
3. Opciones: plantear varias posibilidades antes de tomar una decisión.
4. Criterios: el resultado debe basarse en una norma objetiva.

Lo importante no es vencer en la negociación, lo que puede resultar en una parte vencedora y orgullosa, y una parte vencida y humillada, sino crear valor para las dos partes involucradas en las disputas o los intercambios. (Chiavenato, 2009, pág. 403).

4.3.4. Proceso de negociación

Para que haya integración de los intereses en disputa, el proceso de negociación debe incluir cinco pasos:

Preparación y planeación. Es la etapa preliminar de la negociación. Implica hacer preguntas como: ¿cuál es la naturaleza de la negociación? ¿Quién está involucrado? ¿Qué percepciones tiene sobre la negociación? ¿Cuáles son las metas y los resultados que se deben alcanzar? ¿Cuál es la mejor manera la estrategia para alcanzarlos?

Definición de reglas básicas. Es la etapa que sirve para definir con la otra parte las reglas de la negociación. ¿Quién negociará? ¿Dónde se realizará la negociación? ¿Cuáles son las restricciones de tiempo y recursos, entre otros factores? ¿Cuál será el procedimiento si surge un impasse? En esta etapa las partes intercambian propuestas o plantean sus exigencias iniciales.

Aclaraciones y justificaciones. Después del intercambio inicial de propuestas, cada parte explica, amplía, aclara, refuerza y justifica sus exigencias originales. En vez de buscar la confrontación, es mejor informar y orientar a la otra parte sobre las cuestiones más importantes y las exigencias mutuas. Si fuera necesario, se deben presentar datos y documentos.

Intercambio y solución de problemas. Es la parte esencial del proceso de negociación. Las dos partes tendrán que hacer concesiones hasta llegar a un consenso o a una aceptación recíproca.

Conclusiones y aplicación. Es la etapa final del proceso. Consiste en formalizar los acuerdos negociados. En muchos casos, esta formalización es un simple apretón de manos. (Chiavenato, 2009, págs. 403-404).

4.3.5. Negociación colectiva

Es un tipo de negociación utilizado para resolver conflictos entre los trabajadores y la gerencia. La negociación consiste en un proceso de intercambio que, por lo general, ocurre durante reuniones para confrontar sus demandas y permite que las partes busquen sistemáticamente una solución.

En la negociación colectiva participa un sindicato y su finalidad es lograr un acuerdo que especifica la responsabilidad de cada una de las partes durante un periodo definido. La negociación colectiva se desarrolla durante una serie de reuniones de confrontación de posiciones entre representantes de la empresa y del sindicato para discutir puntos de interés mutuo que exigen una componenda entre las partes.

En estas juntas los representantes intercambian ideas, solicitudes, exigencias y expectativas y tratan de llegar a un acuerdo o a un intercambio que quedará plasmado en un contrato sindical con un periodo determinado de vigencia.

Un periodo determinado de vigencia. En resumen, el estrés, el conflicto y la negociación son resultados naturales de la actividad organizacional. Las diferencias de objetivos, metas y tareas son indispensables para la excelencia de la organización. Esas diferencias provocan estrés y conflictos y obligan a las personas y a los grupos a negociar. (Chiavenato, 2009, pág. 404).

4.3.6. Negociaciones con terceros

Hasta el momento hemos estudiado la toma de acuerdos en términos de negociaciones directas. Sin embargo, ocasionalmente los individuos o representantes de grupos llegan a un estancamiento y son incapaces de resolver sus diferencias a través de negociaciones directas.

En tales casos tal vez recurran a una tercera parte que los ayude a encontrar una solución. Hay cuatro roles básicos de las terceras partes: mediador, árbitro, conciliador y consultor.

1. Un mediador es un tercero neutral que facilita una solución negociada por medio del razonamiento y la persuasión, sugiere alternativas, etc. Se recurre mucho a mediadores en negociaciones laborales y en disputas en tribunales civiles.
2. Un árbitro es una tercera parte con autoridad para dictar un acuerdo. El arbitraje puede ser voluntario (solicitado por las partes) u obligatorio (impuesto a las partes por la fuerza de ley o un contrato). La gran ventaja que tiene el arbitraje sobre la mediación es que siempre da como resultado un acuerdo. El que haya un lado negativo depende de qué tan “pesada parezca tener la mano” el árbitro. Si una parte tiene la sensación de haber sido derrotada en forma abrumadora, es seguro que no estará satisfecha y no aceptará graciosamente la decisión del árbitro. Por tanto, el conflicto tal vez resurja en una fecha posterior.
3. Un conciliador es un tercero de confianza que constituye un vínculo de comunicación informal entre el negociador y el oponente. En la práctica, es común que los conciliadores actúen como algo más que meros conductos de la información. También se involucran en la búsqueda de argumentos, interpretación de mensajes y persuadir a los beligerantes para que lleguen a acuerdos.

4. Un consultor es un tercero capacitado e imparcial que trata de facilitar la solución de un problema por medio de la comunicación y el análisis, auxiliado por el conocimiento de manejo de conflictos. A diferencia de los roles anteriores, el del consultor no es arreglar las disputas, sino mejorar las relaciones entre las partes en conflicto de modo que puedan llegar a un acuerdo por ellas mismas.

En vez de orientar hacia soluciones específicas, el consultor trata de ayudar a las partes a aprender a entender y trabajar con la otra. Por tanto, este enfoque tiene un objetivo a largo plazo: construir percepciones y actitudes nuevas y positivas entre las partes en conflicto. (Stephen P. Robbins Y Timothy A. Judge, 2009, págs. 503-505).

4.3.7. Estrategia para llegar a acuerdos

Hay dos enfoques generales para la negociación, los acuerdos distributivos y los integradores. Los acuerdos distributivos y los integradores difieren en su meta y motivación, atención, intereses, compartir información, y duración de la relación. A continuación, definiremos los acuerdos distributivos y los integradores, e ilustraremos las diferencias entre estos dos enfoques.

Acuerdos distributivos: la estrategia de negociación que siguen se llaman acuerdo distributivo. La característica que más la identifica es que opera en condiciones de suma cero. Es decir, cualquier ganancia que yo obtenga es a expensas de usted, y viceversa.

Por tanto, la esencia de los acuerdos distributivos es la negociación de quién se lleva cuál tajada de un pastel fijo. Por pastel fijo queremos decir que las partes que negocian creen que solo hay una cantidad invariable de bienes o servicios por repartir. Por tanto, los pasteles fijos son juegos de suma cero en los que cada dólar en el bolsillo de un participante es uno menos en el de sus contrapartes. Cuando las partes creen que el pastel es fijo, tienden a tomar acuerdos en forma distributiva.

Fijo, tienden a tomar acuerdos en forma distributiva. Es probable que el ejemplo más citado de acuerdos distributivos sean las negociaciones laborales sobre los salarios. Es común que los representantes de los trabajadores lleguen a la mesa de negociaciones con la determinación de obtener de la administración tanto dinero como sea posible.

Acuerdos integradores: esta negociación entre las ventas y el crédito es un ejemplo de acuerdo integrador. A diferencia del acuerdo distributivo, el integrador opera con la suposición de que hay uno o más arreglos que crean una solución ganar/ganar. (Stephen P. Robbins Y Timothy A. Judge, 2009, págs. 496-499).

Conclusiones

Valorando el aprendizaje y las diferentes competencias personales, comunicación, ética, equipos y competencias para el cambio son claves para obtener un crecimiento y conocer las habilidades de los recursos humanos en las organizaciones, fomentar la comunicación para trabajar de forma coordinada logrando alcanzar las metas propuestas.

Definiendo el comportamiento de los supervisores y directivos para determinar el liderazgo, la motivación en la relación jefe-empleado, comunicaciones y equipos de trabajo es importante aplicar métodos de trabajos que tengan como objetivo la toma de decisiones que inspire al equipo y mejore las relaciones.

Identificando el liderazgo, poder, política y sus nuevos enfoques dentro de las organizaciones es fundamental delimitar el poder que tienen los jefes y supervisores sobre sus subordinados ya que no todos los jefes suelen ser líderes y esto conlleva a una inestabilidad del personal a cargo.

Determinando el estrés, conflicto y negociación en las organizaciones se requiere asignar responsabilidades equitativas en los equipos de trabajo para evitar presiones que provoquen enfermedades a los integrantes de la organización.

Bibliografía

- Alles, M. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Alves, J. (2003). *Liderazgo y clima organizacional*. Barcelona.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Mc Graw Hill.
- García, O. (02 de 01 de 2008). Obtenido de Hellriegel, Don y Slocum John. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12a ed.). México: José Tomás Pérez Bonilla.
- Jaramillo Milagros. (SA). *Enfoque del comportamiento en la administración*. Recuperado el 03 de noviembre de 2022, de
- Martha, A. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Montevideo, Buenos Aires, Managua Nicaragua: ISBN.
- Ramírez, V. L. (2015). *La importancia de una comunicación organizacional eficaz*.
- Román, M. J. (2011). *Empowerment Organizacional*. Granada.
- Stephen P. Robbins Y Timothy A. Judge. (NA de NA de 2009). *Comportamiento Organizacional*.
- Stephen P. Y Timothy Judge. (s.f.). *Comportamiento organizacional*.
- Hellriegel, Don y Slocum John. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12a ed.). México: José Tomás Pérez Bonilla. Recuperado el 03 de Septiembre de 2022, de file:///C:/Users/HP/Downloads/COMPORTAMIENTO%20ORGANIZACIONAL%20-%20HELLRIEGEL%20-%20DOCEAVA%20EDICION.pdf

Web grafía

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592309700622?token=7353DE06>

6B456888D15B2069E178BA75F56017B11DAE0FC89D88B94A0E3A52A51B80
F7AB180BC69BE8CEF3E856A3BB26&originRegion=us-east-
1&originCreation=20220904085948

<http://umc.edu.ve/mjaramillo/Unidades/Unidad%20VI/Guia/Guia.pdf>

Jorge Everardo. (SD de SM de 2019). <http://www.direcciondepersonal.com>. Recuperado el 03 de noviembre de 2022, de Teorías del comportamiento organizacional:

http://www.direcciondepersonal.com/teorias_comportamiento_organizacional.pdf

Milagros Jaramillo. (SD de SM de SA). <http://umc.edu.ve/>. Recuperado el 03 de noviembre de 2022, de Enfoque del comportamiento en la administración:

<http://umc.edu.ve/mjaramillo/Unidades/Unidad%20VI/Guia/Guia.pdf>

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nordrm.pdf.

Torres, Martín G. Álvarez. (SD de SM de 2007). <https://books.google.com.ni/>.

Recuperado el 03 de noviembre de 2022, de <https://books.google.com.ni/books?id=KaBMrmkG1P4C&pg=PA65&dq=rejilla+de+liderazgo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwip0Zy6w5P7AhUHZDABHZJJD0UQ6AF6BAgMEAI#v=onepage&q=rejilla%20de%20liderazgo&f=false>

Universidad internacional de Andalucía. (SD de SM de 2015). <https://dspace.unia.es/>.

Recuperado el 03 de noviembre de 2022, de https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/3593/0719_Leon.pdf?sequence=3