

**Galileo**  
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación



**UNIVERSIDAD GALILEO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS, INFORMÁTICA**

**Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN**

**INSTITUTO DE EDUCACIÓN ABIERTA**

**FISICC-IDEA**

**SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS**

**“El Estudio del Comportamiento Organizacional Enfocado en la Motivación y Satisfacción del Personal de las Organizaciones”**

PRESENTADO POR:

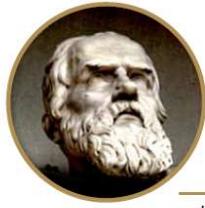
**Ana Elizabeth Alvarado García**

**Carné IDE15010656**

Previo a optar el grado académico de:

**LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Guatemala, 06 de septiembre 2022



**Galileo**  
UNIVERSIDAD  
La Revolución en la Educación



**UNIVERSIDAD GALILEO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS, INFORMÁTICA**  
**Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN**  
**INSTITUTO DE EDUCACIÓN ABIERTA**  
**FISICC-IDEA**

**SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS**

**“El Estudio del Comportamiento Organizacional Enfocado en la Motivación y Satisfacción del Personal de las Organizaciones”**

**PRESENTADO POR:**

**Ana Elizabeth Alvarado García**

**Carné IDE15010656**

Previo a optar el grado académico de:

**LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Guatemala, 06 de septiembre 2022

## Índice

	<b>Página</b>
<b>1. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Objetivos.....</b>	<b>3</b>
2.1 Objetivo General .....	3
2.2 Objetivos Específicos .....	3
<b>3. Método .....</b>	<b>4</b>
<b>4. Marco Teórico.....</b>	<b>5</b>
4.1 Antecedentes .....	5
4.2 El Comportamiento Organizacional.....	7
4.2.1 <i>introducción al Comportamiento Organizacional</i> .....	8
4.2.2 <i>Características del CO</i> .....	9
4.2.3 <i>Los Nuevos Desafíos del CO</i> .....	10
4.2.4 <i>¿Cómo Aprender o Estudiar sobre Comportamiento Organizacional?</i> .....	11
4.3 Diferencias Individuales y Personalidad .....	12
4.3.1 <i>¿Qué es la Personalidad?</i> .....	13
4.3.2 <i>Determinantes de la Personalidad</i> .....	13
4.3.2.1 <i>Herencia</i> .....	14
4.3.3 <i>Características Individuales</i> .....	14
4.3.4 <i>Importancia de la Diferencias Individuales</i> .....	15
4.3.5 <i>Diferencias Individuales y Aptitudes</i> .....	16
4.3.6 <i>Diferencias de Personalidad entre Individuos</i> .....	16
4.3.6.1 <i>Dimensiones de la Personalidad</i> .....	16
4.3.6.2 <i>Beneficio de la Diversidad</i> .....	17
4.4 Equipos y Facultamiento en la Toma de Decisiones (Empowerment) .....	18
4.4.1 <i>Naturaleza de los Grupos</i> .....	18
4.4.2 <i>Equipos</i> .....	19
4.4.2.1 <i>Tipos de Equipos</i> .....	20
4.4.2.1.1 <i>Equipos para Resolver Problemas</i> .....	20
4.4.2.1.2 <i>Equipos de Trabajo Autodirigidos</i> .....	21
4.4.2.1.3 <i>Equipos Transfuncionales</i> .....	21
4.4.2.1.4 <i>Equipos Virtuales</i> .....	21
4.4.3 <i>Diferencias Entre los Grupos y Equipos</i> .....	22
4.5 Actitudes del Empleado y sus Efectos .....	23
4.5.1 <i>La Naturaleza de las Actitudes del Empleado</i> .....	24
4.5.1.1 <i>Satisfacción en el Trabajo</i> .....	25
4.5.1.2 <i>Involucramiento en el Puesto</i> .....	26
4.5.1.3 <i>Compromiso con la Organización</i> .....	26

4.5.1.4 Estado de Ánimo de las Personas.....	27
4.5.2 <i>Efectos de Las Actitudes del Empleado</i> .....	28
4.5.2.1 Desempeño del Empleo.....	28
4.5.2.3 Ausentismos y Retrasos.....	29
4.5.3 <i>Beneficios del Estudio de la Satisfacción en el Trabajo</i> .....	30
4.5.4 <i>Actitudes Cambiantes del Empleado</i> .....	31
4.6 Motivación.....	32
4.6.1 <i>Impulsos Motivadores</i> .....	34
4.6.1.1 Motivación del Logro.....	34
4.6.1.2 Motivación de Afiliación.....	35
4.6.1.3 Motivación de Poder.....	36
4.6.1.4 Aplicación Administrativa de los Impulsos.....	37
4.6.2 <i>Necesidades Humanas</i> .....	37
4.6.2.1 Tipos de Necesidades.....	38
4.6.2.2 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades.....	39
4.6.2.3 Las Teorías X & Y.....	41
4.6.3 <i>Modificación de la Conducta</i> .....	42
4.6.3.1 Ley de Efecto.....	43
4.6.4 <i>Motivación de los Empleados Mediante el Diseño de Puestos</i> .....	44
4.6.4.1 Modelo de Factores Higiénicos y Motivadores.....	45
4.6.4.1.1 <i>Factores Motivadores</i> .....	45
4.6.4.1.2 <i>Factores Higiénicos</i> .....	46
4.6.4.2 Modelo de las Características del Puesto.....	46
4.6.4.2.1 <i>Marco de Referencia</i> .....	46
4.6.4.2.2 <i>Características del puesto</i> .....	47
4.6.4.2.3 <i>Diferencias individuales</i> .....	48
4.6.4.2.4 <i>Lineamientos Gerenciales</i> .....	50
4.6.5 <i>La Motivación de los Empleados Mediante las Expectativas del Desempeño</i> .....	51
4.6.5.1 Modelo de las expectativas.....	51
4.6.5.1.1 <i>Expectativas</i> .....	54
4.6.5.1.2 <i>Instrumentalidad</i> .....	54
4.6.5.1.3 <i>Valencia</i> .....	55
4.6.5.1.3 <i>El conjunto total</i> .....	55
4.6.5.1.4 <i>El Modelo de las Expectativas en Acción</i> .....	55
4.6.6 <i>Motivación de los Empleados Mediante la Equidad</i> .....	56
4.6.6.1 Modelo de la Equidad.....	56
4.6.6.1.2 <i>Modelo General de la Equidad</i> .....	57
4.6.7 <i>Modelo para el Establecimiento de Metas y el Desempeño</i> .....	59
4.6.7.1 Importancia del Establecimiento de Metas.....	59
4.6.7.2 El Desafío.....	60
4.7 Estrés y Bienestar en el Trabajo.....	61

4.7.1 ¿Qué es el Estrés? .....	62
4.7.2 Modelos de Estrés Laboral.....	63
4.7.3 Comportamientos Relacionados con la Salud.....	63
4.7.4 Consecuencias y Costos del Estrés Laboral.....	64
4.7.5 Factores Relacionados con el Estrés y Bienestar de los Empleados .....	65
4.7.5.1 Contenido del Trabajo y Carga Laboral. ....	65
4.7.5.2 Horas de Trabajo. ....	66
4.7.5.3 Trabajo por Turnos .....	66
4.7.5.4 Condiciones Laborales Físicas. ....	67
4.7.5.5 Cultura y Clima Organizacional. ....	67
4.7.6 Intervenciones para Combatir el Estrés Laboral y Fomentar el Bienestar del Personal. .....	68
<b>5. Análisis de los Resultados .....</b>	<b>69</b>
5.1 Análisis.....	69
<b>6. Palabras Claves.....</b>	<b>74</b>
<b>7. Conclusiones.....</b>	<b>75</b>
<b>8. Recomendaciones.....</b>	<b>76</b>
<b>9. Bibliografía.....</b>	<b>77</b>
9.1 Referencias .....	77
<b>10. Anexos.....</b>	<b>79</b>
10.1 Anexo 1. Fichas bibliográficas.....	79

## 1. Introducción

Al hablar del comportamiento organizacional la historia demuestra que nace gracias a los aportes de las teorías que fueron estudiadas en base a la necesidad de crear un buen manejo del recurso humano. Anteriormente los administradores se enfocaban únicamente en los resultados de las tareas realizadas por los trabajadores, sin prestar énfasis al recurso humano, es así como nace este estudio, para comprender el actuar del individuo en la organización y analizar todos los factores que lo incitan a comportarse de una forma determinada.

En tal sentido, que la presente investigación bibliográfica mostrará lo fundamental que es el estudio del comportamiento organizacional en las empresas con respecto a los temas y subtemas estudiados a lo largo del documento, emitir argumentos en base a fundamentos para poder hacer conclusiones válidas. El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos y grupos tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de las organizaciones.

Todo ser humano es único, por lo cual se presentará en esta investigación como las diferencias individuales y las diferencias de personalidad de los trabajadores es reflejado en el comportamiento dentro de la organización. Cada empleado es diferente cuando se habla de capacidades, temperamento, capacidad de aprendizaje, habilidades y en muchos otros aspectos, por lo que resulta difícil la selección en el área laboral, dado que las características descritas no pueden predecir el comportamiento laboral.

El trabajo en equipo y facultamiento se visualizará como un factor que permite al recurso humano asumir responsabilidades y autoridad mediante la formación, la confianza y el apoyo emocional dentro de la organización. En esta investigación se ve como las organizaciones visualizan que una manera de mejorar el trabajo es unir esfuerzos dentro de la organización y

fomentar el trabajo en conjunto donde cada uno de los empleados comparte sus conocimientos y experiencias y luchan para alcanzar los objetivos establecidos en la organización, y así el comportamiento de cada grupo o equipo de trabajo se verá reflejado en los resultados y se podrá visualizar el desenvolvimiento individual al estar en conjunto con los compañeros.

Al abordar el tema de actitudes se plasmará como los diferentes escenarios dentro de la organización generan una insatisfacción en el empleado y por ende una actitud negativa hacia el trabajo. La satisfacción en el trabajo se trata como un tema relevante y es enfocada de manera individual y global, que involucra el comportamiento de muchas personas y en diferentes aspectos del trabajo o de la empresa. La satisfacción en el trabajo es dinámica porque está afectada por las necesidades del empleado y puede disminuir o aumentar y en esa misma medida afecta la calidad y cantidad del trabajo que realiza la persona y sus consecuencias son tanto internas como externas.

De igual forma en el estudio de la motivación se abordará como un punto clave para el mejoramiento del comportamiento de las personas en las organizaciones, se sabe que al tener al personal bajo buenas condiciones generará un alto desempeño. Para saber cómo motivar al empleado se deberá tomar en cuenta cuales son las necesidades que ellos deben suplir y que les motiva para poder ejecutar su trabajo. En cuanto al estrés en el trabajo se presentan algunas de las razones que causan esta problemática y así mismo como combatirla para generar bienestar del empleado en la organización y que este pueda mostrar resultados basados en los objetivos y el buen desempeño de sus tareas.

Al finalizar con esta investigación se redactará un análisis de todos los temas expuestos, donde se imparte todo lo aprendido en lo largo de esta investigación y como es necesario saber cómo los diferentes temas tienen un enlace común positivo al estudiar el comportamiento de las personas dentro del ámbito laboral y su valor al ponerlos en práctica.

## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo General

Desarrollar por medio de una investigación bibliográfica, que permita analizar el comportamiento del talento humano basado en sus diferencias individuales, así como describir las necesidades humanas que deben satisfacerse en cada una de las personas para poder subsistir y también establecer la motivación como un pilar para el desarrollo y buen desempeño del personal en la organización.

### 2.2 Objetivos Específicos

- Analizar las diferencias individuales y de personalidad del empleado enfocado en el desarrollo del comportamiento del talento humano en la organización, y a su vez buscar el éxito al tratar de capitalizar todas las diferencias individuales del empleado para aumentar la competitividad en la organización.
- Describir las diferentes necesidades humanas dentro del entorno laboral en las personas e identificar estas necesidades en cada uno de los empleados apoyados por una estrategia para impulsar a satisfacerlas con el apoyo de la alta gerencia de la organización.
- Establecer la motivación como fuente de energía del empleado, de tal forma que puedan ser estos impulsados a una reacción positiva de mejora tanto en rendimiento como en productividad dentro de la organización.

### 3. Método

El método por utilizar será la investigación bibliográfica o documental, la investigación bibliográfica o documental consiste en la revisión de material bibliográfico existente con respecto al tema a estudiar. Se trata de uno de los principales pasos para cualquier investigación e incluye la selección de fuentes de información. Se le considera un paso esencial porque incluye un conjunto de fases que abarcan la observación, la indagación, la interpretación, la reflexión y el análisis para obtener bases necesarias para el desarrollo de cualquier estudio. (Ayala, 2020).

La investigación bibliográfica consiste en reunir información para construir un objeto de investigación, se caracteriza por la utilización de documentos que permiten redescubrir hechos, sugerir, orientar hacia otras fuentes de investigación, crear diferentes formas para elaborar instrumentos de investigación y poder crear algunas hipótesis sobre un tema específico. Un trabajo de investigación depende de la cuidadosa indagación del tema, de la habilidad para poder escoger y evaluar los materiales, de tomar notas claras y bien documentadas.

#### 3.1 Técnica

La técnica que será utilizada en la investigación bibliográfica será la del fichaje, “Se refiere al vaciado de la información básica del material recolectado, en donde se recogerá la cita a utilizar, el resumen y el comentario realizado por el investigador” (Ayala, 2020).

El fichaje según lo mencionado se basa en recolectar y almacenar información. Cada ficha contiene datos variables y relevantes de un libro utilizado en una investigación, esta información solicitada en las fichas es utilizado para un mismo tema. El fichaje es una técnica valiosa para el estudio porque permite ordenar una gran cantidad de información obtenida de diferentes fuentes también recordar contenidos de libros utilizados en la investigación y transcribirla de una forma ordenada, esta técnica ahorra tiempo y esfuerzo.

## 4. Marco Teórico

### 4.1 Antecedentes

En la antigüedad el campo del comportamiento organizacional se desarrolló primordialmente gracias a las contribuciones de la psicología, la sociología y la antropología. Cada una de ellas aportó ideas relevantes para los acontecimientos organizacionales que se combinaron en una materia por separado conocida como comportamiento organizacional. Otras tres disciplinas que ejercieron una influencia menor en el desarrollo del comportamiento organizacional son la economía, las ciencias y la historia. (Cherrington, 1989, pág. 27).

Dentro del comportamiento organizacional en la antigüedad se estudió gracias a las diferentes ramas que se desarrollaron, ya que estas fueron necesarias para que se llegara a comprender más a profundidad el estudio del individuo, con el aporte que cada ciencia pueda dar. Se puede decir que el comportamiento organizacional se definió basado primordialmente en comprender y pronosticar el comportamiento del ser humano desde lo mental hasta lo social.

El comportamiento Organizacional surgió poco después de la Revolución Industrial, se da una gran diversificación y multiplicación de organizaciones. La teoría clásica de las organizaciones trata casi exclusivamente con la estructura de las organizacionales formales (es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio, aprobada por la dirección y comunicada a todos. (Mancera, 2016).

En el comportamiento organizacional para lograr que el trabajo de todo individuo sea efectivo la teoría clásica se basó en una nueva adaptación del trabajo del individuo que consistía en dividir el trabajo para crear un mejor desempeño basada en una organización formal y estructurada sin prestar atención a los trabajadores y como se desenvuelven dentro de la organización.

Después del surgimiento de la teoría clásica, surgió la administración científica esta se refiere al hombre como un empleado tomado individualmente, ignorando la parte humana. Visualiza las empresas como entidades autónomas, absolutas y herméticamente cerradas a cualquier influencia externa; se caracteriza por el hecho de visualizar solamente aquello que sucede dentro de una organización, sin tener en cuenta el medio ambiente en que está situada. (Mancera, 2016).

En el surgimiento de la administración científica permitió analizar los cambios a favor de los empleados. Según el estudio de la administración científica el grado de validez del ser humano en si era bajo en una organización, este era enfocado al resultado y no a valorar al ser humano como una pieza clave dentro de la organización para alcanzar los objetivos.

Tras el fracaso del estudio de las teorías anteriormente estudiadas nace la teoría de las Relaciones Humanas desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores en una serie de estudios llevados a cabo en la planta de Hawthorne de la Electric Company, entre 1927 y 1932, concluyendo que no existe una relación directa entre la eficacia y cada condición de trabajo que se estudiaron (remuneración, horarios, etc.). No obstante, mostró que ponerle atención al empleado, la motivación, evitar la rutina, trabajar en equipo, ayudaba a la productividad de las empresas. (Mancera, 2016).

La teoría de las relaciones humanas fue la que más que acerco al objetivo del comportamiento organizacional, apporto que la alta gerencia debe aplicar las diferentes formas de incentivar a un individuo dentro de la organización, más allá de lo económico, muchos de los individuos se sienten motivados al realizarse de forma moral o recreativa. Se destaca en este aporte que las organizaciones deben de poner énfasis en sus colaboradores y las necesidades brindándole relevancia para así aumentar la productividad y su satisfacción en la organización.

## 4.2 El Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional estudia a las personas que actúan dentro de las organizaciones. Se enfoca en toda la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el comportamiento organizacional estudia la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es muy importante para las personas que deban tratar con las organizaciones, ya sea para crear otras organizaciones o hacer cambios en las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para poder dirigir las. (Chiavenato, 2009a, pág. 6).

El comportamiento organizacional trata de definir cómo influye la organización en las personas para ejercer el trabajo dentro de ellas, el estudio del comportamiento organizacional es de gran utilidad dentro de la organización para analizar que está correcto e incorrecto dentro de ella y realizar cambios que sean beneficiosos para el personal de las organizaciones y la ejecución del trabajo sea hecho con mayor precisión y calidad de parte de ellos.

El comportamiento organizacional es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Aunque la definición ha permanecido, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que conviven participan y actúan en ellas. (Chiavenato, 2009b, pág. 6).

En las organizaciones existen diferentes tipos de personas, que trabajan por un bien común en donde cada una de ellas aporta sus diferentes conocimientos teóricos o prácticos, la dificultad que puede suceder es que no en todos los casos se puede estar en un común acuerdo con un compañero, a medida que estas personas conviven generan una relación más estrecha donde en algunas ocasiones puedan coincidir en sus aportes a la empresa.

#### ***4.2.1 introducción al Comportamiento Organizacional***

Se basa, sobre todo, en aportaciones de la psicología y es un campo que trata sobre el comportamiento de los individuos, es decir, temas como personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación. El comportamiento organizacional también tiene relación con el comportamiento de los grupos. Incluye temas como normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos entre los grupos. El comportamiento del grupo en si es diferente al de cada uno de sus integrantes. En las organizaciones, las personas se comportan como individuos y también como miembros de grupos, por ello es importante estudiarlos desde ambos ángulos. (Chiavenato, 2009c, pág. 6).

El comportamiento organizacional al estudiarlo es sumamente necesario, comprender que los empleados tienden a actuar de forma diferente según su percepción en su ambiente externo, esto se basa en el estudio y las aportaciones psicológicas donde personas suelen ser diferentes al momento de estar solos en un ambiente que es agradable y cómodo para ellos y al momento de estar con un grupo de personas tiende a cambiar, dejándose influenciar por el resto del grupo, y este cambio puede perjudicar el trabajo que se les ha entregado y no rendir igual.

Uno de los desafíos para comprender el comportamiento organizacional es que este solo puede observarse en forma parcial. Tiene algunos aspectos superficiales visibles, como las estrategias de la organización, la definición de sus objetivos globales, las políticas y los procedimientos adaptados, la estructura organizacional, la autoridad formal y la cadena de mando, así como la tecnología que utiliza. Sin embargo, el comportamiento organizacional también tiene aspectos profundos que no se observa a simple vista, como las percepciones y las actitudes de las personas, las interacciones informales y los conflictos interpersonales e intergrupales, que influyen en el comportamiento de las personas y los grupos. (Chiavenato, 2009d, pág. 7).

En el estudio del comportamiento humano dentro de la organización resulta difícil de comprender ya que no se puede observar en profundidad a cada uno de los empleados. Se debe de guiar por medio de lo que se percibe para comprender el porqué de las actitudes reflejadas en cada uno de ellos. Todos los seres humanos están expuestos a actuar no solamente por lo que ocurre en su exterior sino también de lo que sienta o se perciba de su alrededor tanto para su ambiente laboral como personal, las causas no siempre son visibles.

#### ***4.2.2 Características del CO***

Es una disciplina científica aplicada: está ligado a cuestiones prácticas cuyo objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar los niveles de desempeño más elevados. Busca que las personas se sientan satisfechas con su trabajo y, al mismo tiempo, elevar las normas de competitividad de la organización y contribuir a que este alcance el éxito. Se enfoca en las contingencias. Así, procura identificar diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas. Utiliza el enfoque de situaciones porque no existe una manera única de manejar las organizaciones y a las personas. (Chiavenato, 2009e, pág. 8).

El comportamiento organizacional es de naturaleza interdisciplinaria que aplica los estudios de la ciencia de la conducta y las ciencias sociales con los conocimientos de investigación, modelos y estructuras conceptuales que permiten dar explicaciones de cómo y por qué la gente piensa, siente y actúa e igualmente aceptar la teoría y la investigación ya que de esta manera se ejecuta una buena administración de las personas dentro de una organización.

“Sirve para administrar a las personas en las organizaciones. Las organizaciones son entidades vivas, entidades sociales ya que están constituidas por personas. El objetivo básico del CO es ayudar a las personas y organizaciones a entenderse cada vez mejor” (Chiavenato, 2009f, pág. 8).

El estudio del comportamiento organizacional permite crear un método donde se evidencia un análisis de todas las organizaciones, donde se permita optimizar el tipo de la respuesta mediante un estímulo determinado hacia las personas, permitiéndoles que estos puedan alcanzar sus objetivos y puedan entablar relaciones que las permita crecer en el ámbito laboral, el estudio del comportamiento organizacional apoya a la buena administración del personal.

#### ***4.2.3 Los Nuevos Desafíos del CO***

Cada día el CO enfrenta nuevas realidades, la fuerza de trabajo está cambiando. Las personas que viven y trabajan en las organizaciones se están caracterizando por aspectos como la diversidad, las nuevas habilidades y competencias, y diferentes valores sociales. El conocimiento humano se está convirtiendo en el principal factor de producción de riqueza. (Chiavenato, 2009g, pág. 16).

La diversidad en las organizaciones ayuda a promover que las personas generen individualidad a la vez reconoce que cada persona puede contribuir con ideas y soluciones diferentes, aumenta la creatividad y fomenta el desarrollo personal dentro de ellas. Las organizaciones deben estar preparadas para trabajar con personas cuyas habilidades y competencias se desarrollan continuamente, en función de las nuevas tecnologías y su profesión.

Las organizaciones están cambiando. Están adelgazando su estructura, reducen su tamaño, eliminan niveles jerárquicos, subcontratan actividades no esenciales, forman alianzas con otras organizaciones, crean estructuras más simples y eficaces, se globalizan y utiliza las tecnologías más modernas para enfrentar las presiones de la competencia. Los gerentes y los directores también están cambiando. El camino está claro, cada vez es más frecuente que los gerentes y los directores de las organizaciones consideren que es necesario efectuar cambios personales y organizacionales constantes para asegurar la competitividad. (Chiavenato, 2009h, pág. 17).

Toda organización busca transformarse continuamente para sobrevivir y poder prosperar en un ambiente de negocios que sufre cambios constantes. Las organizaciones no se adaptan solamente a las nuevas expectativas de los clientes, si no que tratan de anticiparlas y crean nuevas expectativas sobre sus productos y servicios. El administrador del nuevo milenio debe hacer los ajustes necesarios en los comportamientos y las actitudes para asegurar su éxito profesional.

#### ***4.2.4 ¿Cómo Aprender o Estudiar sobre Comportamiento Organizacional?***

Al igual que en otras disciplinas que estudian a las personas y su comportamiento, la mezcla de tres componentes (teoría – investigación – práctica) puede ser de mucha utilidad para el estudio del comportamiento de las personas dentro de la organización. Según Kreitner y Kinicki<sup>12</sup> se puede aprender o estudiar de las siguientes maneras: Aprender de la teoría. Una teoría de comportamiento organizacional explica por qué los individuos y los grupos se comportan como lo hacen. Además, un buen marco teórico define los términos clave, construye un cuadro conceptual que explica cómo se interrelacionan los factores intervinientes y proporciona un punto de partida para la investigación. (Alles, 2007a, pág. 22).

Comprender sobre las teorías establecidas del comportamiento organizacional es fundamental al ejercer un estudio sobre el comportamiento de los individuos en una organización, si bien se conoce a través de las teorías se fundamenta en predecir como actuaran las personas en el interior de la organización.

Aprender de la investigación. Diferentes tipos de investigaciones ayudan a conocer el comportamiento de los individuos en las organizaciones: estudios de campo, donde se estudia a la organización misma; estudios de laboratorio, en los que se trabaja sobre situaciones imaginarias, generalmente en las universidades y con propósitos académicos; estudios de muestras, donde se administran cuestionarios a grupos concretos de personas, y estudios de

casos, que abordan experiencias y casos específicos y que, son muy interesantes para fines académicos. (Alles, 2007b, pág. 22).

En la realización del estudio del comportamiento humano de una organización es primordial adquirir toda la información posible mediante una investigación previa sobre el tema, una buena investigación permitirá tener una buena base para llegar a comprender lo experimentado durante la ejecución de las fases siguientes.

Aprender de la práctica. Muchos podrán decir: “¿para qué estudiar teoría o investigar? Simplemente ¡hagámoslo!”. Hay que tener en cuenta que no hay recetas para implementar en materia de comportamiento organizacional, no hay un modelo de liderazgo a seguir, ni uno mejor que los otros. Por lo tanto, conocer las teorías e investigar permitirá a los conductores de una organización no sólo aprender de la temática de su interés, sino que además los ayudará a analizar las diferentes situaciones que se les presenten y ser, al mismo tiempo, más flexibles para adecuarse al cambio y a las necesidades. (Alles, 2007c, pág. 23).

El estudio del comportamiento humano mediante la investigación permite que se adquiera conocimientos, al momento de poner en práctica esos conocimientos se comprende más a profundidad el comportamiento humano, estudiar este tema no quiere decir que se quedara únicamente en su estudio si no a la vez en analizar si realizar cambios para mejorar el comportamiento, y a la vez ejercer el cambio para realzar el estudio efectuado.

### **4.3 Diferencias Individuales y Personalidad**

El comportamiento personal es un aspecto importante en las organizaciones. Se caracteriza por diferencias individuales y personalidad. Aun cuando pertenecen a la misma especie, las personas son distintas entre sí. Las diferencias individuales probablemente son la principal característica de cada ser humano. (Chiavenato, 2009i, pág. 184).

El ser humano tiene características que lo diferencia del resto. Al hablar de las diferencias individuales se dice que son esas diferencias que da individualidad a cada persona y la distinguen al resto en aspectos como el comportamiento, el temperamento, el nivel de inteligencia y demás aspectos relacionados a la personalidad única de cada individuo.

#### ***4.3.1 ¿Qué es la Personalidad?***

Cuando hablamos de personalidad no queremos decir que una persona tiene encanto, actitud positiva ante la vida, un rostro que sonrío o es finalista en el concurso de Señorita Estados Unidos de este año en su fase de “la más feliz y amigable”. Cuando los psicólogos hablan de personalidad, se refieren a un concepto dinámico que describe el crecimiento y el desarrollo de todo el sistema psicológico de una persona. En lugar de consistir en ciertas porciones del individuo, la personalidad constituye un todo que es más que la suma de las partes. (Robbins & Judge, 2009a, pág. 105).

La personalidad es basada en el desarrollo que tiene el individuo dentro de la sociedad, una unión de diferentes características que definen o determinan cómo se comporta el individuo en las diferentes situaciones condicionándose con el entorno y definiéndose en las etapas constructivas.

#### ***4.3.2 Determinantes de la Personalidad***

Los primeros debates de las investigaciones sobre la personalidad se centran en si la personalidad de un individuo era resultado de la herencia o del ambiente, ¿estaba predeterminada desde el nacimiento o era el resultado de la interacción de la persona con su ambiente? Está claro que no hay una respuesta sencilla del tipo blanco o negro. Parece que la personalidad es el resultado de factores tanto hereditarios como ambientales. Sin embargo, tal vez sorprenda que las investigaciones acerca del desarrollo de la personalidad tienden a apoyar más la importancia de la herencia que del ambiente. (Robbins & Judge, 2009b, pág. 105).

Las determinantes de la personalidad muestran que todos los seres humanos nacen con ciertas características propias, que con el paso del tiempo y con un conjunto de factores como son el origen ambiental, la cultura, la familia, la educación recibida, etc., se desarrollan y definen, también se estructuran y cambian durante el transcurso de los años.

**4.3.2.1 Herencia.** se refiere a aquellos factores que quedan determinados en el momento de la concepción. Las características que por lo general se considera están influidas totalmente o en gran parte por los padres, es decir, por la constitución biológica, fisiológica y psicológica de ellos, son las siguientes: estatura, rasgos faciales, género, temperamento, compleción y reflejos musculares, nivel de energía y ritmos biológicos. El enfoque de la herencia plantea que la explicación definitiva de la personalidad de un individuo es la estructura molecular de los genes, que se localiza en los cromosomas. (Robbins & Judge, 2009c, pág. 105).

Las características que conforman la personalidad dependen de sustancias cuya producción está influenciada por factores genéticos que son transmitidos o bien heredados de generación en generación a través de las personas. Se ha escuchado decir que hay personas que sacan el buen corazón de su padre o el liderazgo de la madre, pero bien es dicho que la personalidad de los seres humanos aún no está definida a ciencia cierta que es hereditaria, así como los rasgos físicos que pueden comprobarse más rápidamente mediante la vista.

### ***4.3.3 Características Individuales***

El comportamiento de las personas no depende solo de las características individuales, sino también de las organizacionales. Algunos de los principios básicos del comportamiento individual que se derivan de las características de los individuos y de las organizaciones son los siguientes: las personas tienen capacidades diferentes, las personas tienen necesidades diferentes y tratan de satisfacerlas, las personas piensan en el futuro y eligen su

comportamiento, las personas perciben su ambiente en función de necesidades y experiencias, las personas reaccionan de forma emocional, los comportamientos y las actitudes son provocados por muchos factores. (Chiavenato, 2009j, pág. 186).

Las características individuales de los seres humanos los caracteriza de una forma única, se puede ver que todos tienen distintas características personales que los hace diferentes a los demás. Al hablar de las características personales se menciona que es la definición de cómo son cada uno de los seres humanos, como cada uno enfrenta al mundo y hace que el resto los conozca y sepa cómo tratar. En el ser humano, las características suelen ser positivas y están relacionadas con la personalidad y carácter.

#### ***4.3.4 Importancia de la Diferencias Individuales***

La administración sería muy simple y fácil, si todas las personas fuesen iguales. Las empresas que buscan el éxito deben de tratar de capitalizar todas las diferencias individuales para aumentar la competitividad. Si un gerente cree que los empleados comparten sus mismas habilidades, intereses, creencias y valores, y si toma esto como referencia para organizar a las personas e incentivarlas para buscar un objetivo común, está olvidando las diferencias. El gerente que no presta atención a esas diferencias sin duda perjudicará a su organización, a sus asociados y a su propia carrera. (Chiavenato, 2009k, pág. 188).

Los miembros de una organización suelen adaptarse de distintas maneras al ambiente donde se desarrollan y por lo tanto vale considerar el ambiente como la principal variable del comportamiento organizacional. Generar un buen ambiente, cálido y respetable, se llegaría a influir y a modificar la conducta interpersonal, y tomar en cuenta que la conducta interpersonal es la que motiva a los recursos humanos a relacionarse, se llegaría a una mejor fluidez de comunicación.

#### ***4.3.5 Diferencias Individuales y Aptitudes***

No todas las personas están dotadas de habilidades y competencias, estas tienen éxito en su vida personal y profesional, otras tienen deficiencia y dificultades para realizar su trabajo en la organización. Las diferencias individuales se relacionan con diversos factores, aptitud que es la predisposición innata y natural para determinadas actividades y tareas. (Chiavenato, 2009l, pág. 190).

Las diferencias individuales se desarrollan en las personas cuando actúan diferente ante las situaciones que se les presente. Las diferencias se refieren a las variaciones en la manera como las personas responden a la misma situación de acuerdo con sus características personales. Las diferencias individuales ejercen un profundo efecto en el rendimiento y la conducta de los empleados dentro de las organizaciones por lo que se debe estar preparado para afrontarlas.

#### ***4.3.6 Diferencias de Personalidad entre Individuos***

Las aptitudes son aquello que las personas pueden hacer bien. La personalidad se refiere a lo que es la persona. Toda organización requiere gente que esté en condiciones para realizar ciertas actividades pero que también puedan asumir actitudes y comportamientos deseables. Las personas están en contacto con clientes y proveedores, o sea, en el frente de la batalla para crear ventajas competitivas (Chiavenato, 2009m, pág. 194).

La personalidad es un factor que influye en el momento en el que los individuos toman una decisión al momento de actuar dentro de las diferentes situaciones que se pueden atravesar en el largo camino de la vida. La personalidad hace parte de un grupo de factores que juntos funcionan como un gran conjunto de elementos definitorios en cada uno de los individuos.

**4.3.4.1 Dimensiones de la Personalidad.** Cada persona actúa de determinada manera en situaciones semejantes. Dado que la literatura científica presenta infinidad de rasgos de

personalidad, surgió la necesidad de usar alguna clasificación para entenderlo mejor: Extraversión, sociable, decidido, asertivo, parlanchín, expresivo; ajuste emocional: emocionalmente estable y equilibrado, seguro, feliz, satisfecho, tranquilo y no deprimido; afabilidad (simpatía): cordial, confiado, de buen carácter, tolerante, colaborador, y cooperativo, complaciente. (Chiavenato, 2009n, pág. 195).

La personalidad permite que las personas se diferencien unas de otras. La personalidad expresa las diferencias, es decir, permite explicar que, ante los mismos hechos y situaciones, las respuestas y conductas de las personas puedan ser diferentes. Mediante la personalidad se puede expresar las emociones. La personalidad es un distintivo individual y característica de la persona.

#### ***4.3.5 Beneficio de la Diversidad***

Las diferencias individuales conducen necesariamente a la diversidad humana en las organizaciones. La diversidad ofrece a las organizaciones beneficios como la mayor probabilidad de encontrar soluciones creativas, originales e innovadoras, proyección de una imagen ética, mayor probabilidad de obtener fidelidad y lealtad, mayor probabilidad de que los asociados desarrollen iniciativa, autonomía y responsabilidad, probabilidad de fomentar un clima de trabajo que estimule el crecimiento de las personas, contribuye a que la organización actúe como un agente de cambio. (Chiavenato, 2009o, pág. 206).

La diversidad de las personas en la organización es muy relevante y trae beneficios para ella. La diversidad trae consigo innovación que promueve un pensamiento más creativo, permite que las ideas sean escuchadas, valoradas, desarrolladas y permite que se creen nuevas soluciones. La diversidad, si se gestiona de forma adecuada, contribuye a que las organizaciones se nutran de las diferencias individuales para que actúen de forma conjunta en proyectos comunes. Hay que integrar las diferencias para crear verdaderos grupos de aspiración en sociedades.

#### 4.4 Equipos y Facultamiento en la Toma de Decisiones (Empowerment)

Las organizaciones modernas están dejando atrás las estructuras tradicionales, basadas en órganos y puestos, y están optando por estructuras formadas por equipos. En lugar de separar a las personas en puestos individualizados y aislados, las organizaciones prefieren juntarlas e integrarlas en equipos alto rendimiento. (Chiavenato, 2009p, pág. 271).

El facultamiento permite a las personas poder delegar autoridad, emitir voto confianza y responsabilidad, es por ello, que está vinculado directamente con la toma de decisiones. Se entiende que la toma de decisiones no es un proceso solamente lógico, sino también psicológico, y depende de la reunión y el análisis lógico de la información, de las características de los miembros como sus motivos, valores y percepciones.

##### 4.4.1 Naturaleza de los Grupos

En el estudio del CO, el grupo es una importante unidad de análisis, de igual manera, adquiere gran relevancia conocer su dinámica grupal, es decir, las fuerzas que están detrás de las relaciones entre miembros de un grupo en una situación social. El concepto de grupo se puede definir de distintas maneras, según la perspectiva que se utilice. Un grupo está compuesto por uno o más integrantes, que se unen e interactúan para alcanzar determinados objetivos. Cuando las personas trabajan en grupo no se comportan igual que cuando están solas. De ahí la necesidad de comprender el comportamiento del grupo para entender mejor el CO. (Chiavenato, 2009q, pág. 272).

La naturaleza de los grupos en general, se puede definir un grupo como un conjunto de individuos que interaccionan entre sí, y comparten cierto grado de interdependencia. El grupo constituye quizás la forma más habitual de convivencia del ser humano. Los grupos de los que va a formar parte, voluntaria o involuntariamente, le van a proporcionar un conjunto de estímulos y

refuerzos necesarios para su desarrollo y su supervivencia. Lo que ha venido poco a poco aclarándose y reforzándose en los últimos años es la idea de que el grupo, y en especial el grupo pequeño, representa un contexto psicosocial muy alto de estímulos y de posibilidades en orden: al crecimiento, a la maduración, al conocimiento, y al rendimiento.

Los grupos son formales y no formales. Se entiende por grupos formales aquellos que define la estructura de la organización, con trabajos designados que establecen tareas. En los grupos formales los comportamientos que alguien debe tener quedan estipulados por las metas organizacionales y se dirigen al cumplimiento de éstas. Un ejemplo de grupo formal es la tripulación de un avión comercial que consta de seis miembros. A diferencia de éstos, los grupos no formales son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización. (Robbins & Judge, 2009r, pág. 284).

Los grupos formales a diferencia de los no formales se definen más estructurados, con sus objetivos claros ya que estos tienen como función principal el dirigir a la organización al éxito. Es crucial crear grupos sin embargo a los grupos informales se deja de lado tanto en lo relevante para la organización como lo relevante que tienen estas formaciones para las necesidades sociales de los colaboradores dentro de la organización.

#### ***4.4.2 Equipos***

El concepto de espíritu de equipo ha cobrado importancia desde que Joseph Juran, el conocido gurú de la calidad, planteo el enfoque de equipos para la solución de problemas en las empresas, con base en las siguientes ideas: muchas organizaciones utilizan equipos de proyección, formados con gerentes y trabajadores profesionales que trabajan juntos durante un periodo definido, el cual se puede extender; la gran mayoría utiliza equipos que funcionan en forma paralela a la estructura organizacional convencional; la mayoría dispone de equipos

permanentes de trabajo con unidades autosuficientes y responsables de ciertos productos o servicios. (Chiavenato, 2009s, pág. 284).

En el ámbito de cada una de las actividades, el trabajo en equipo resulta imprescindible para organizar toda actividad que requiera mayor eficacia, alcance, potencia, calidad, etc. Si no hay trabajo de equipo, se debe emplear más tiempo y energía para lograr el objetivo que se ha propuesto. Los equipos pueden influir sobre grandes conjuntos de personas. El trabajo en equipo es la forma más consonante con la organización, y es también la forma más eficaz para afrontar las necesidades de proceso en el momento actual y los desafíos de los tiempos venideros.

**4.4.2.1 Tipos de Equipos.** “Los equipos no surgen al azar ni mejoran automáticamente su productividad. La organización debe aprender a desarrollar y administrar equipos y debe saber cómo utilizar iniciativas de mejora continua. Esto es cuestión de cultura y estructura” (Chiavenato, 2009t, pág. 286)

Los diferentes tipos de equipos de trabajo están catalogados bajo sus propias funciones, al formar los equipos la organización debe de ser capaz de saber cómo desarrollar y conformar estos equipos y se toma en cuenta que estos servirán para un mejor funcionamiento de la organización.

**4.4.2.1.1 Equipos para Resolver Problemas.** “En los equipos para resolver problemas, los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias acerca de cómo mejorar los procesos y métodos de trabajo, aunque rara vez tienen la autoridad para implementar en forma unilateral cualquiera de las acciones” (Robbins & Judge, 2009e, pág. 324).

Estos equipos están compuestos por empleados de diferentes áreas y así poder compartir cada uno sus ideas y aportes para resolver aquellos problemas que se presenten dentro de la organización, si bien es dicho son especialmente para ello. Formar equipos como estos son una ayuda para administración ya que de ese saldrán lluvias de idea para la resolución de conflictos.

**4.4.2.1.3 Equipos de Trabajo Autodirigidos.** “Los equipos de trabajo autodirigidos son grupos de empleados (lo común es que tengan de 10 a 15 miembros) que llevan a cabo trabajos relacionados o interdependientes, y que asumen muchas de las responsabilidades de sus supervisores” (Robbins & Judge, 2009f, pág. 325).

La creación de equipos autodirigidos permite que estos puedan desarrollarse dentro de la organización sin tener un líder de equipo que ejerce poder o liderazgo sobre el conjunto de trabajadores, cada integrante de los equipos se responsabiliza de sus tareas y se siente motivado.

**4.4.2.1.3 Equipos Transfuncionales.** Los equipos transfuncionales son un medio eficaz que permite que las personas de distintas áreas de una organización (o incluso de otras organizaciones) intercambien información, desarrollen ideas nuevas y resuelvan problemas, además de que coordinen proyectos complejos. Por supuesto, los equipos transfuncionales no son fáciles de administrar, pues es frecuente que sus primeras etapas de desarrollo consuman mucho tiempo mientras los miembros aprenden a trabajar con la diversidad y la complejidad. Lleva tiempo cimentar la confianza y el trabajo en equipo, en especial entre personas que proceden de distintos campos y que tienen experiencias y puntos de vista diferentes. (Robbins & Judge, 2009g, pág. 326).

Los integrantes de los equipos transfuncionales pueden estar en diferentes organizaciones, apoyándose entre sí para generar nuevas ideas, estos equipos permiten que las organizaciones puedan expandirse más y haya más diversidad, conocimientos e ideas puedan desarrollarse más.

**4.4.2.1.4 Equipos Virtuales.** Los equipos virtuales usan tecnología de computación para reunir a miembros que están dispersos físicamente con objeto de alcanzar una meta común.<sup>10</sup> Permiten que la gente colabore en línea –con el empleo de medios de comunicación como las redes de área amplia, conferencias por video, o correo electrónico– ya sea que los separe sólo

una oficina o estén en distintos continentes. Los equipos virtuales son tan ubicuos y la tecnología ha avanzado tanto, que tal vez sea un error llamarlos “virtuales”. Casi todos los equipos de hoy hacen al menos una parte de su trabajo en forma remota. (Robbins & Judge, 2009h, pág. 326).

Los equipos virtuales son una prueba de que tiempos cambian, la tecnología avanza y los métodos de trabajo se actualizan constantemente, se puede ver con más facilidad estos tipos de equipos formalizarse, en los equipos virtuales no hay fronteras no hay límites los miembros pueden estar en cualquier parte del mundo y puede compartir sus ideas y apoyarse, no hay contacto físico, sin embargo, pueden trabajar por este medio para alcanzar sus objetivos.

#### ***4.4.3 Diferencias Entre los Grupos y Equipos***

Un grupo de trabajo es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objeto de su responsabilidad. Los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto. Su rendimiento es por ello la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes. No existe sinergia positiva que genere un nivel de rendimiento conjunto que sea mayor que la suma de las aportaciones. (Robbins & Judge, 2009i, pág. 323).

Las diferencias entre grupo de trabajo, cada uno de los integrantes realiza tareas diferentes de manera individual y se responsabilizan por la labor que realiza cada uno, aunque tengan un objetivo en común, los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto. En los equipos de trabajo se centran de manera común, en conjunto, todos los trabajadores son responsables y responden por el trabajo y labor que se desarrolla en todo el equipo. Los equipos son multifuncionales y muy complejos.

“Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales” (Robbins & Judge, 2009j, pág. 323).

En los equipos la relación es más amena, el trabajo en conjunto, hay una relación más cercana no existe la individualidad, todos se apoyan entre sí, se complementan, comparten sus conocimientos y todos ven por alcanzar el objetivo que se les encomendó. Un equipo requiere coordinación, cooperación, eficacia a la hora de desarrollar las tareas que tienen asignadas.

#### **4.5 Actitudes del Empleado y sus Efectos**

Las actitudes de descontento pueden provocar huelgas, lentitud laboral, ausencias y rotación de personal. También pueden detonar quejar, bajo desempeño, producción de mala calidad, servicio deficiente al cliente, robo de los empleados y problemas disciplinarios. Los costos relacionados con las actitudes indeseables del personal pueden reducir en gran medida la competitividad de una organización. Por otra parte, son deseables las actitudes favorables de los empleados porque tienden a relacionarse con muchos resultados positivos que tratan de alcanzar los administradores. (Newstrom, 2011a, pág. 217).

El empleado al tener una mala actitud no únicamente lo afecta a él mismo como persona, como una organización que tiene un fin en común si una de sus partes no funciona bien como es el personal se pone en riesgo el funcionamiento de la organización, por ello es necesario buscar que el personal logre tener una actitud favorable en todos los ámbitos.

Un reto clave para los administradores es lidiar con empleados que esperan cada vez más una diferencia especial hacia sus opiniones y actitudes, así como en la asignación de premios y reconocimientos. Algunos empleados desarrollan incluso una actitud de sentirse con derecho,

pues creen que merecen cosas porque la sociedad (o su empleador) se lo debe. Sin embargo, estas expectativas suelen ser irreales. La administración eficaz de la conducta, que se esfuerza todo el tiempo para construir un entorno de apoyo humano en una organización, contribuye a actitudes favorables. (Newstrom, 2011b, pág. 217).

El compromiso con el empleado a llevar a cabo una serie de expectativas puede resultar difícil si no se cuenta con un seguimiento, se podría enumerar una serie de aspectos que se contraponen a la resolución de problemas relacionados con el comportamiento organizacional y en consecuencia con la actitud de o los individuos.

#### ***4.5.1 La Naturaleza de las Actitudes del Empleado***

“Los administradores del comportamiento organizacional tienen un interés vital en la naturaleza de las actitudes de sus empleados hacia su trabajo, hacia su desarrollo profesional y hacia la organización misma” (Newstrom, 2011c, pág. 218).

El entender las actitudes del empleado muchas veces resulta difícil ya que todo gerente quiere que su personal trabaje de la mejor manera posible, pero para que esto funcione se debe comprender las situaciones externas que el empleado tiene y apoyarle para su mejor desempeño y crecimiento personal dentro de la organización.

Aunque muchos de los factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo están bajo el control de los administradores, también es cierto que las personas, cuando ingresan en una empresa, tienen muy diferentes predisposiciones personales. Algunas personas son optimistas, animadas, alegres y corteses; se dice que tienen afectividad positiva. Otras suelen ser pesimistas, derrotistas, irritables y aun ásperas; se dice que tienen afectividad negativa. Parece que la gente se predispone a la satisfacción o insatisfacción y los administradores influyen solo en parte en las reacciones de los empleados. (Newstrom, 2011d, pág. 218).

La actitud dentro de la organización es un aspecto o causa que se debe mantener en altos niveles. Esto se debe lograr a través de una buena estructuración a nivel administrativo en todo sentido de sus funciones. Esto lleva a que se debe mantener un ambiente de equidad entre todos los empleados, como podría ser el ejemplo de las remuneraciones o niveles de salarios e incentivos.

**4.5.1.1 Satisfacción en el Trabajo.** La satisfacción en el trabajo es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral. La satisfacción en el trabajo es una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo (por ejemplo, un empleado satisfecho puede comentar. “Me gusta hacer una gran variedad de tareas”). Estos sentimientos de satisfacción concernientes al trabajo son muy diferentes a partir de otros dos elementos presentes en las actitudes del empleado. El mismo empleado puede tener una actitud mental de respuesta hacia su trabajo cuando establece el objetivo intelectual “mi trabajo es muy complejo”. En consecuencia, las actitudes consisten en sentimientos, pensamientos e intenciones de conducta. (Newstrom, 2011e, pág. 218).

La satisfacción es una de las actitudes positivas que el empleado tiene hacia su trabajo. Debido a que el trabajo forma parte del desarrollo del ser humano, es necesario tener un nivel de satisfacción deseable. Por lo tanto, los gerentes tendrían que vigilar no solamente la conducta dentro del trabajo y el medio ambiente laboral inmediato, sino también las actitudes de su empleado hacia otros aspectos de la vida que influyen en él y que afecten de forma directa e indirecta la satisfacción que este logre tener dentro de la organización.

Los trabajadores satisfechos son amables, optimistas y responsables, lo cual es apreciado por los clientes. Y como los empleados satisfechos están menos dispuestos a dejar la empresa, los clientes encuentran caras familiares y reciben un servicio experimentado. Estas cualidades

constituyen la satisfacción y la lealtad en la clientela. (Robbins & Judge, 2009k, pág. 89).

El empleado que este satisfecho en las organizaciones llega a transmitir una actitud de servicio positiva, lo cual esta es transmitida a toda persona que visite la organización. La satisfacción en el empleado genera que todo aquel que tenga contacto con esté tenga el deseo de regresar a la organización para adquirir nuevamente el mismo servicio o adquirir algún otro que la organización ofrezca; por ello es sumamente relevante no ignorar el momento en que se presenten síntomas de insatisfacción dentro de la organización y se debe actuar a tiempo.

**4.5.1.2 Involucramiento en el Puesto.** El involucramiento con el puesto es la medida en que el empleado se compenetra con su trabajo, le dedica tiempo y energía, y lo considera parte central en su ayuda. Un trabajo significativo y bien realizado constituye un factor importante para su imagen, lo que explica el efecto traumático de la pérdida del empleo en sus necesidades de estima. Los empleados que se involucran con su trabajo son propensos a creer en la ética de trabajo, a demostrar grandes necesidades de crecimiento y a disfrutar cuando participan en la toma de decisiones. Como resultado, rara vez llegan tarde o faltan a su trabajo, están dispuestos a trabajar largas jornadas y siempre tratan de ser los mejores ejecutores. (Newstrom, 2011k, pág. 220).

El empleado que tiene un alto nivel de involucramiento en su puesto de trabajo es aquel que siente identificado con la clase de tareas que realiza, las desempeña con agrado y muestra interés. El involucramiento no es únicamente que el empleado se sienta bien desenvolviéndose en lo que tenga que hacer, más bien ser escuchado y ser partícipe de mejoras y ambiente laboral.

**4.5.1.3 Compromiso con la Organización.** El compromiso con la organización, o lealtad del, es la medida en que el empleado se identifica con la organización y desea continuar participando activamente en ella. Al igual que una fuerte atracción magnética atrae un objeto metálico hacia

otro, es una medida de la disposición del empleado a quedarse en la empresa en el futuro. El compromiso es semejante a sentir una fuerte conexión e interés por la organización en un nivel emocional. Es frecuente que refleje la convicción del empleado respecto de las metas y la misión de la empresa, su disposición a invertir el esfuerzo necesario para contribuir a alcanzarlas y su propósito de seguir trabajando allí. (Newstrom, 2011, pág. 221).

El compromiso con la organización se refiere al grado de identificación y pertenencia que un empleado tiene con la empresa. La relación entre empresa y empleado es crucial para que todo funcione correctamente, por lo que una de las tareas más relevantes de la empresa es entablar esa conexión y fortalecer el vínculo afectivo de pertenencia con los empleados y generar con ello un grado de lealtad tanto de la organización como del empleado.

**4.5.1.4 Estado de Ánimo de las Personas.** Las actitudes son estados emocionales que suelen ser estables a través del tiempo y se centran en un elemento concreto del trabajo que se desempeña. Los empleados tienen sentimientos laborales difusos y a la vez muy dinámicos; reflejan los puntos de vista generales y pueden cambiar en menos de un día, una hora o de un minuto a otro. Estas actitudes variables hacia su trabajo se conocen como estados de ánimo en el trabajo. El estado de ánimo de un empleado se describe como fluctuante: de negativo (“hoy odio esta tarea”) a positivo (“en este momento, estoy emocionado por este nuevo reto”), y de frágil a fuerte e intenso. Los estados de ánimo muy positivos son evidentes en la energía, pasión, vitalidad y entusiasmo del empleado. (Newstrom, 2011m, pág. 221).

El buen estado de ánimo es una demostración de inteligencia emocional y un atributo que se destaca en las relaciones profesionales, puesto que ayuda a disminuir la fatiga, une a los equipos y aumenta la productividad. Tener un buen estado de ánimo es crucial principalmente para quien desempeña un cargo de liderazgo, ayuda a mantener un ambiente relajado y fortalece su papel.

#### 4.5.2 Efectos de Las Actitudes del Empleado

Las actitudes son buenas predictoras de la conducta. Proporcionan indicios de los propósitos o inclinaciones de los empleados para actuar de cierto modo. Las actitudes laborales positivas predicen conductas constructivas; las actitudes laborales negativas predicen conductas indeseables. Cuando los empleados no están satisfechos con su trabajo, les falta involucramiento, no asumen compromiso con la organización y están de mal humor, y puede seguir una amplia gama de consecuencias negativas. (Newstrom, 2011n, pág. 222).

Los efectos que las actitudes del empleado son aprobaciones o desaprobaciones que representan como se siente una persona, esto va enfocado dentro de la organización. La actitud indica razonablemente las intenciones conductuales o las inclinaciones del actuar de los empleados ya sean estas positivas o negativas dan una pauta de que tan satisfecho se esté en la organización. Muchos de estos efectos pueden afectar de una forma indirecta la dirección de la organización.

**4.5.2.1 Desempeño del Empleo.** Algunos administradores se aferran a un viejo mito: que la alta satisfacción conduce siempre a un elevado desempeño del empleado; sin embargo, este supuesto no es correcto. En realidad, los trabajadores satisfechos pueden tener un alta, mediana o baja productividad, y tenderán a continuar con el nivel de desempeño que previamente les trajo satisfacción (de acuerdo con el modelo de modificación de conducta). La relación satisfacción-desempeño es más compleja que la simple ruta de “la satisfacción conduce al alto desempeño”. (Newstrom, 2011o, pág. 223).

El desempeño en el trabajo no puede ser alto únicamente para la persona que se encuentra con un nivel de satisfacción elevada, el poder desempeñarse bien dentro de la organización no solo depende del grado de satisfacción. Si las organizaciones desean tener empleados que les de mucho mas, es necesario que se preocupen por el personal en general.

**4.5.2.2 Rotacion del Personal.** Mientras más satisfechos están los empleados, es menos probable que inicien un proceso en que piensen o anuncien su propósito de abandonar el trabajo, por lo cual existen mayores posibilidades de que se queden más tiempo con su empleador. De manera similar, los empleados que tienen una satisfacción más baja suelen tener tasas de rotación más altas. Tal vez les falte satisfacción personal, reciban poco reconocimiento por su labor, experimenten conflictos repetidos con un jefe o compañero o se hayan estancado en su carrera. Como resultado, están propensos a buscar nuevos aires en alguna otra parte y dejar su empleo actual, en tanto que los más satisfechos permanecen. (Newstrom, 2011p, pág. 224).

La rotacion del personal no es una causa, sino un efecto a ciertos hechos producidos en el interior o exterior de la organización, estos condicionan la moral y el comportamiento de los empleados e induce a que estos decidan abandonar la organización y tengan que reemplazarlos por nuevos candidatos que probablemente no den la talla. Muchos pueden ser los motivos por los que una persona toma la iniciativa de irse de la organización, puede ser voluntaria o involuntaria.

**4.5.2.3 Ausentismos y Retrasos.** Los empleados con menos satisfacción tienden a ausentarse del trabajo (faltan a trabajar) con mayor frecuencia. La relación no siempre es precisa por un par de razones. Primero, algunas ausencias (involuntarias) se deben a razones legítimas, ya sea de índole médica (enfermedad o lesión) o personal (servicio como jurado, en Estados Unidos, o hijos enfermos; oír siguiente, un empleado satisfecho puede tener una ausencia válida. (Newstrom, 2011q, pág. 226).

Los ausentismos y atrasos que puedan surgir en el personal al asistir a su empleo, las causas de las ausencias en algunas ocasiones suelen ser referidas exactamente a como se siente el empleado dentro de las organizaciones, si no hay motivación en ellos, esto provoca que no tengan el deseo de asistir a su empleo. los administradores deben evaluar los motivos dados de la ausencia.

“Los empleados insatisfechos no necesariamente planean ausentarse, pero parecen mas dispuestos a aprovechar la oportunidad de faltar cuando se les presenta la ocasión. Estas ausencias voluntarias (que revelan actitudes) son frecuentes entre cierto grupo de empleados y usualmente en lunes o viernes” (Newstrom, 2011r, pág. 226).

Las personas que se encuentran insatisfechas en algun momento se puede decir que el ausentarse de sus labores es causal esto basado a su historial, sin embargo, es necesario que se plantee ambas situaciones, en ocasiones estos pueden aprovechar la oportunidad de ausentarse y que la organización se vea afectada aun que estas no sean intencionadas.

#### ***4.5.3 Beneficios del Estudio de la Satisfacción en el Trabajo***

“Un beneficio de los estudios de actitud es que son un indicador para la administración de los niveles generales de satisfacción en una compañía. Las encuestas indican también las áreas específicas de satisfacción o insatisfacción” (Newstrom, 2011s, pág. 230).

Para los administradores, tener empleados en disgusto con su empleo puede causar disminución respecto a la productividad y desenvolvimiento dentro de la organización. Sin embargo, hoy en día existen herramientas para poder estudiar el grado de satisfacción de los empleados, estos dan resultados más certeros del cómo se encuentra el personal respecto a su satisfacción en su trabajo.

“Las encuestas sirven como válvula de escape o liberación emocional para que el personal exponga lo que tiene reprimido, y después se sienta aliviado de haberla hecho” (Newstrom, 2011t, pág. 231).

La encuesta como herramienta para la recolección de información es algo más íntimo y personal, el empleado al responderlas de manera anónima podrá describir de una forma más libre y cómoda las situaciones que para él dentro de la organización le hace sentir insatisfacción y los administradores actuar específicamente en ella.

#### ***4.5.4 Actitudes Cambiantes del Empleado***

Inducir cambios en la actitud no siempre es fácil, pero las ventajas potenciales hacen que valga la pena intentarlo. Si la administración desea cambiar las actitudes de los empleados hacen que valga la pena intentarlo. Si la administración desea cambiar las actitudes de los empleados en una dirección más favorable, hay muchas formas de lograrlo, como se muestra en la siguiente guía de conducta: Vincule de manera estrecha el sistema de recompensas al desempeño individual o de equipo. Establezca retos que los empleados puedan alcanzar, de manera que quienes tienen impulsos de logro experimenten la satisfacción de la autorrealización. (Newstrom, 2011u, pág. 236).

Las actitudes del empleado son generadas en base a las experiencias, todo administrador o gerente debe de profundizar sobre la naturaleza o de cómo surgió la actitud que su empleado transmite en la organización. Como administrador se debe de buscar la manera de poder inducir a cada empleado al cambio de actitud, esto para recibir mejoras para la organización y sobre todo para que los empleados se sientan satisfacción de laborar en ella. El poder impulsar a los empleados a que realicen sus labores y que el resultado sea un ganar-ganar, a su vez recompensar de acuerdo a lo establecido en la organización y sobre valorar el esfuerzo de cada uno.

Defina con claridad las expectativas de las funciones de modo que los empleados que luchan con la ambigüedad se sobrepongan a esa preocupación. Abstengase de atacar la actitud de los empleados. Use las destrezas de escucha activa, porque alguien que no se tiene que defender es más propenso, más receptivo al cambio. Suministre frecuente realimentación para satisfacer las necesidades de información sobre los niveles de desempeño. Muestre una disposición sensible, considerada, es decir, muestre interés por las opiniones de los empleados. (Newstrom, 2011v, pág. 236).

Los administradores dentro de la organización desarrolla diferentes personalidades según le sea necesario o se le requiera para administrar bien al personal que tiene a cargo. Dentro de la organización un administrador debe aprender a escuchar las inquietudes de sus empleados, apoyarlos y encontrar la forma de poder brindar la ayuda, esto hace que el empleado se sienta valioso para su superior y pueda dar la milla extra en su trabajo.

Ofrezca oportunidades para que los empleados participen en la toma de decisiones. Para estimular al personal a que se sienta más satisfecho, ponga el ejemplo de la actitud y refuércela en los demás. Muestre aprecio por el esfuerzo adecuado a las conductas de ciudadanía organizacional. (Newstrom, 2011w, pág. 236).

El poder brindar seguridad, estabilidad laboral y la oportunidad de que el empleado se sienta valioso en la organización hace un cambio relevante dentro de ella, que el empleado sienta que puede decidir sobre alguna situación que sea favorable los hace sentir que pertenecen a ese lugar, valora el apoyo que el empleado brinda en las diferentes areas en la organización es muy vital ya que sin su trabajo la organización no podria completar su proceso, eso los hace sentir satisfechos y querer seguir adelante dentro de la organización.

#### **4.6 Motivación**

Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, nosotros nos limitaremos a los objetivos organizacionales, con objeto de reflejar nuestro interés en el comportamiento relacionado con el trabajo. (Robbins & Judge, 2009l, pág. 175).

La mayoría de los empleados necesitan de cierta forma algo para sentirse motivados a alcanzar sus objetivos tanto en la vida personal como en el ámbito laboral, esto se refiere que necesitan

algún motivo que los impulse día a día a seguir adelante en la organización a esforzarse por realizar lo que esté a su alcance para poder llegar al fin de todos los objetivos trazados.

Los tres elementos clave en nuestra definición son: intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría de nosotros se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. (Robbins & Judge, 2009m, pág. 175).

La definición de motivación en una organización se plantean tres elementos claves para poder entender el funcionamiento de este en una persona, todo el personal debe trabajar bajo una intensidad fuerte, como el deseo de alcanzar el objetivo, se debe saber que dirección tomar, esto para no generar una desviación en el camino y para finalizar y no la menos considerable, la persistencia y el esfuerzo que se debe aplicar. No escatimar en halagos y agradecimiento: para un empleado es una gran muestra de interés por parte de su líder o gerente.

La motivación requiere también descubrir y comprender los impulsos y necesidades del empleado, pues se origina en ellos. Deben reforzarse sus actos positivos para la organización, como crear satisfacción entre los consumidores mediante un servicio personalizado. Además, los empleados estarán más motivados con metas claras. (Newstrom, 2011x, pág. 107).

Las organizaciones caminan sin tener un rumbo fijo, navegan por el camino de los negocios sin conocer hasta donde se quiere llegar. Los empleados de estas organizaciones no se sentirán

motivados, por lo que la motivación debe de emplearse desde los puestos administrativos para el apoyo de impulsar a los colaboradores que permanecen en los puestos operativos a explotar sus deseos de superación y definir a donde se desea llegar en un futuro como organización.

“Es tarea de un gerente identificar los impulsos y necesidades de los empleados y canalizar su conducta para motivarlos al desempeño de las tareas” (Newstrom, 2011y, pág. 107).

La motivación en la organización debe de ser evaluada por un gerente, este tiene la obligación de analizar a cada uno de sus empleados para conocer sus necesidades y basado en ello elaborar el plan de ejecución de la motivación. Desde ese punto el gerente puede estudiar y generar una relación con el empleado donde le permita conocer a más exactitud al empleado.

#### ***4.6.1 Impulsos Motivadores***

“La gente tiende a desarrollar ciertos impulsos motivadores (deseos intensos de algo) como producto del ambiente cultural en que vive, los cuales afectan la forma en que la gente considera su empleo y enfoca su vida” (Newstrom, 2011z, pág. 109).

Las personas que se desarrollan en las empresas muchas veces desean obtener un sin fin de cosas ya sea materiales o emocionales, al hablar de impulsos se debe de entender que es aquello que la persona siente y ante esto se llega a la acción de querer satisfacer sus deseos y llegan a considerar más su trabajo enfocándose en permanecer para satisfacer sus deseos.

**4.6.1.1 Motivación del Logro.** “La motivación del logro es un impulso que estimula a algunas personas para que persigan y alcancen sus metas. Un individuo con este impulso desea alcanzar objetivos y ascender por el camino del éxito. El logro se ve como algo importante sobre todo en sí mismo, no solo por las recompensas que lo acompañan” (Newstrom, 2011a, pág. 109).

En la motivación del logro no todo colaborador en una organización desea obtener cosas materiales para sentirse motivado, alguno se enfoca en la satisfacción de haber logrado algo por

su mismo empeño y dedicación. La motivación del logro lo experimentan las personas que sienten el deseo de superarse, que se esfuerzan por alcanzar sus objetivos.

**4.6.1.2 Motivación de Afiliación.** Es un impulso para relacionarse socialmente con las personas; es decir, trabajar con personas compatibles y experimentar un sentido de comunidad. Las comparaciones de empleados motivados por el logro con los motivados por la afiliación ilustran la forma en que ambos patrones influyen en la conducta. La gente orientada al logro trabaja más cuando sus jefes les proporcionan una evaluación detallada de su conducta laboral. Por su parte, las personas que se inclinan a la afiliación trabajan mejor cuando se les elogian sus actitudes y su cooperación. (Newstrom, 2011b, pág. 109).

La motivación de afiliación lo obtienen las personas que se sienten motivadas cuando sus gerentes los elogian por sus méritos obtenidos en la organización, estas personas se dejan llevar cuando su trabajo brilla y se ve resaltado ante los demás compañeros, les agrada que su trabajo sea reconocido y relacionarse con personas sean igual de talentosos.

La gente motivada por el logro elige auxiliares técnicamente capaces, con poca consideración por sus sentimientos personales respecto de ellos; los motivados por la afiliación tienden a elegir amigos y personas agradables, pues sienten una satisfacción interna cuando están con amigos y desean libertad en el trabajo para desarrollar tales relaciones. (Newstrom, 2011c, pág. 109).

Las personas motivadas por la afiliación se sienten cómodas donde su grupo de trabajo que se les es asignado cumplen todos con el mismo nivel de desempeño y se apoyan entre sí para alcanzar la meta. Al momento de trabajar en conjunto con otros compañeros que no desarrollan el mismo esfuerzo se llega a caer a una gran insatisfacción y el trabajo puede ser mal elaborado.

Los administradores con fuertes necesidades de afiliación pueden tener dificultades con su nivel de eficacia. Aunque una gran preocupación por las relaciones sociales positivas suele generar

un ambiente de trabajo cooperativo, el excesivo interés en la dimensión social puede interferir con el proceso vital de terminar las cosas. Los administradores orientados a la afiliación pueden tener problemas para asignar tareas complejas, dirigir las actividades de trabajo y vigilar la eficacia de las labores. (Newstrom, 2011d, pág. 109).

La creación de grupos de trabajo con el mismo interés y mismo nivel de desempeño suele tener un grado de dificultad, ya que todas las personas son un mundo y no todas se sienten motivadas a alcanzar los objetivos, esto suele ser problema para la organización ya que encontrar a personas con similitud de intereses suele ser un poco difícil, solamente inyectar al personal ya dispuesto a poder alcanzar lo deseado y crear un ambiente más ameno.

**4.6.1.3 Motivación de Poder.** La motivación de poder es un impulso para influir en la gente, asumir el control y cambiar situaciones. Las personas motivadas por el poder desean causar un gran efecto en sus organizaciones, y están dispuestas a asumir riesgos con ese propósito. Una vez que obtienen el poder, pueden usarlo con fines constructivos o destructivos. (Newstrom, 2011e, pág. 110).

La motivación de poder dentro de las organizaciones ve como las personas desean ser líderes al querer ejercer un poder, el poder generar una actitud de mando las hace sentir motivadas, el tener personal a su cargo e influir sobre ellos les llena de satisfacción y les motiva a trabajar dentro de ella y liderar a su grupo para alcanzar sus metas y objetivos y por supuesto recompensarlos.

La gente motivada es excelente administradora si sus impulsos la inclinan a obtener poder institucional y no poder personal. El poder institucional es la necesidad de influir en la conducta ajena para el bien de la organización. Las personas con esta necesidad buscan el poder por medios legítimos y ascienden a puestos de liderazgo mediante un desempeño exitoso, por lo que son aceptados por los demás. Sin embargo, si los impulsos de un empleado lo dirigen a

lograr poder personal, tiende a perder la confianza y respeto de los empleados y compañeros, y se convierte en un líder organizacional fracasado. (Newstrom, 2011f, pág. 110).

La motivación del poder suele ser influida a mal si la persona que la tienen no sabe manejarla como se debe. Muchas personas motivadas por este suelen crear un conflicto con sus compañeros si se aprovecha del poder otorgado, para poder influir hacia los demás se debe de manejar el poder para bien y no afectar a su grupo de trabajo, si se encuentra algún empleado capaz de poder ejercer su poder frente a sus compañeros sin afectarlos, se puede aprovechar para motivarle a ser un excelente líder y pueda guiar a sus compañeros.

**4.6.1.4 Aplicación Administrativa de los Impulsos.** El conocimiento de las diferencias entre los tres impulsos motivadores requiere que los administradores tengan una visión amplia y entiendan las actitudes laborales de cada empleado. Así, tratan a cada empleado en forma diferente, de acuerdo con el impulso motivador más fuerte que identifiquen en cada uno. De este modo, el jefe se comunica con cada empleado de acuerdo con las necesidades particulares de éste. Como dijo un empleado, “mi jefe me habla en mi idioma”. Aunque hay varias pruebas para identificar la fuerza de los impulsos de cada empleado, la observación directa de su conducta es uno de los mejores métodos para determinar a qué estímulos van a responder. (Newstrom, 2011g, pág. 110).

El comprender por cuál de las tres motivaciones anteriores es movido cada empleado dentro de la organización es necesario para definir cómo será tratado y que acciones mueven a cada uno de ellos dentro de la organización y así entregar sus responsabilidades de acuerdo con el ámbito que manejen asegurándose que el resultado será favorable gracias al estudio realizado.

#### **4.6.2 Necesidades Humanas**

Cuando una maquina se descompone, las personas reconocen que se necesita hacer algo. Los

administradores tratan de encontrar las causas de la descompostura mediante un análisis basado en su conocimiento de las operaciones y necesidades de la máquina. Al igual que esta, el trabajador que funciona mal lo hace por causas definidas que pueden relacionarse con sus necesidades. (Newstrom, 2011h, pág. 110).

Las personas pueden llegar a un punto donde su trabajo es deficiente, ya no generan el mismo grado de desempeño que generaban al iniciar en una empresa, esto puede suceder no precisamente por que estén descompuestas como el ejemplo de la máquina, si no también se puede decir que hay varios aspectos personales que lo llevan a bajar su desempeño.

“Si tratáramos (diéramos mantenimiento) al personal tan bien como lo hacemos a las maquinas caras, tendríamos trabajadores más productivos, y, por ende, más satisfechos. Primero debemos identificar las necesidades importantes para ellos” (Newstrom, 2011i, pág. 110).

Los administradores deben poner énfasis al momento de observar que las personas rinden menos de lo acostumbrado e inmediatamente tomar decisiones respecto al cambio. Las personas son las que ayudan a que la empresa siga su rumbo por lo que se debe de estar a la expectativa al momento que esto ocurra y analizar porque ocurre este cambio.

**4.6.2.1 Tipos de Necesidades.** Las necesidades se clasifican de varias formas. Una clasificación simple 1) necesidades físicas básicas, llamadas necesidades primarias, y 2) necesidades sociales y psicológicas, llamadas necesidades secundarias. Las primeras son alimentación, agua, sexo, sueño, aire y una temperatura razonablemente cómoda. Estas necesidades surgen de los requisitos básicos de la vida y son importantes para la supervisión del género humano. Por tanto, son prácticamente universales, pero su intensidad varia de una persona a otra. Por ejemplo, un niño necesita dormir más que una persona mayor, mientras que algunas personas mayores desean una habitación más cálida que otras. (Newstrom, 2011j, pág. 110).

El entender que necesita un empleado para rendir mejor se debe ver mas alla de la organización, las personas como humanos necesitan de muchas cosas para sentirse bien, para estar estables en todos los aspectos de su vida, las necesidades de las personas se han clasificado para estudiar a las personas de una formas mas facil y comprender cuales son las que estan afectan el rendimiento de las personas en una organización, se debe recalcar que no siempre el problema esta ubicado dentro de la empresa si no que puede venir desde fuera de ella.

Las necesidades secundarias son mas ambiguas por que representan necesidades de la mente y el espiritu, mas que del cuerpo; muchas se desarrollan a medida que la gente madura. Ejemplos son las necesidades que corresponden a la autoestima, sentido del deber, competencia, sentido de pertenencia, asertividad, y dar y recibir afecto. Las necesidades secundarias son las que complican los esfuerzos motivadores de los administradores, pues casi cualquier accion que emprendan las afecta. Por tanto, la planeacion de los administradores debe considerar el efecto de toda accion propuesta sobre las necesidades secundarias de los empleados. (Newstrom, 2011k, pág. 111).

En la sociedad existe discriminacion, rechazo y en varios casos sobreproteccion hacia algunas personas. Esto puede afectar de una gran manera a las personas, al poner énfasis en las situaciones que pueda atravesar de esta indole y no se creen capaces de lograr objetivos. Las necesidades secundarias se enfocan en las situaciones mentales de las personas, sus actitudes y su desarrollo dentro de la sociedad, esta necesidad suele ser relevante a nivel personal.

**4.6.2.2 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades.** Es bastante seguro afirmar que la teoría mejor conocida sobre la motivación es la de la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow, que planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades: Fisiológicas, incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras

necesidades corporales. Seguridad, están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales. (Robbins & Judge, 2009n, pág. 176).

Esta teoría apoya mucho al énfasis que se le debe otorgar a cada necesidad, a dividir las según su grado de valor en la vida de las personas. Primeramente las personas necesitan suplir sus necesidades físicas, una buena alimentación, cuidado personal, todo aquello que le permita tener un buen desempeño físico.

Sociales, afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad, Estima, quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención. Autorrealización. Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización. (Robbins & Judge, 2009o, pág. 176).

En las necesidades físicas las personas necesitan sentirse bien con las personas que lo rodean, crear lazos interpersonales y relacionarse con personas donde ejerza una amistad, deben de creer en ellos mismos y ser reconocidos como personas efectivas en la sociedad. La autorrealización es la necesidad más alta de esta jerarquía y se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser como ser humano dentro de la sociedad.

Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma que si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar. Así que de acuerdo con Maslow, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores. (Robbins & Judge, 2009p, pág. 176).

En el camino de la vida estas necesidades se llenan conforme la persona se desarrolla, para algunos es más rápido y para otros toma más tiempo de lo esperado. El entrar al ámbito laboral no

todos han logrado satisfacer todas sus necesidades, el trabajo del administrador según esta teoría es saber evaluar que necesidades son faltas de cumplimiento y brindar apoyo al empleado.

Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes mayores y menores. Las fisiológicas y de seguridad las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior. La diferencia entre los dos órdenes se basó en la premisa de que las superiores se satisfacen en forma interna (de la persona), mientras que las inferiores se satisfacen sobre todo en el exterior (con cosas como el salario, contratos sindicales y el hecho de tener definitividad). (Robbins & Judge, 2009q, pág. 176).

Según su grado de relevancia estas necesidades toman una posición de forma ascendente para poder llegar a suplirlas. Lo esperado es que la persona pueda satisfacer sus necesidades que dependen de forma interna, suplir sus necesidades personales ayudan a que las necesidades externas puedan ser suplidas con más facilidad.

**4.6.2.3 Las Teorías X & Y.** Douglas McGregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia, llamado teoría X, y el otro básicamente positivo, denominado teoría Y. Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, McGregor concluyó que los puntos de vista que aquéllos tenían de la naturaleza de los seres humanos se basaba en ciertas agrupaciones de suposiciones y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores. (Robbins & Judge, 2009r, pág. 177).

La teoría se ve relacionado en aquellos gerentes que tratan la manera de moldear al personal según lo que ellos creen que sea lo más conveniente para la empresa, dividen sus acciones en lo positivo y lo negativo, estos se dejan guiar por sus instintos y no por lo que el empleado necesita.

De acuerdo con la teoría X, los gerentes creen que a los empleados les disgusta, de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos, a realizarlo. En contraste

con estos puntos de vista negativos sobre la naturaleza de los seres humanos, con la teoría Y los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar, la responsabilidad. (Robbins & Judge, 2009s, pág. 177).

La teoría X enseña que a las personas no se les puede forzar a realizar cambios en sus actitudes o en la forma de andar por la vida, forzar a que cumplan con las obligaciones que se les otorgo al inicio de la relacion laboral. Los gerentes deben ser capaces de analizar que las necesidades de las personas son un punto clave de satisfaccion en el personal. El personal que este bien no necesita ser forzado a cumplir con sus obligaciones dentro de la organización por el contrario hara que en su estadia dentro de ella pueda brindar lo mejor de si.

#### ***4.6.3 Modificacion de la Conducta***

Los modelos de motivación examinados hasta ahora se conocen como teorías de contenido de la motivación por que se enfocan en el contenido (naturaleza) de los elementos que motivan a una persona. Se relacionan con el ser interior del individuo y la forma en que ese estado interior de las necesidades determinan la conducta. (Newstrom, 2011, pág. 116).

La modificacion de la conducta se enlaza al estudio de las teorías de la motivacion, apoyan de una mejor manera a los administradores para comprender en base a los diferentes factores existentes cuales necesidades pueden estar sujetas sus empleados, si necesitan suplir dichas necesidades para sentirse mas motivados de lo que puedan estar, asi como definir si el comportamiento que las personas van entrelazados a los diferentes tipos de necesidades.

La mayor dificultad que enfrentan los modelos de contenido de la motivación es que las necesidades de las personas no estan sujetas a observación por los administradores, ni a mediciones precisas para fines de supervisión. Por ejemplo, es dificil medir las necesidades de

estima de un empleado o determinar como cambian al paso del tiempo. Asimismo, limitarse a conocer las necesidades de un empleado no indica directamente a los administradores lo que deben hacer con esa información. (Newstrom, 2011m, pág. 116).

Los administradores suelen no poner énfasis en las necesidades de las personas, no crean herramientas adecuadas para poder medirlas. No medir o evaluar las necesidades de las personas limita a observar si las personas se desarrollan de la mejor manera dentro de la organización y crea una línea de división entre ellos.

Como resultado, el interés se concentra en los modelos motivacionales que se apoyan más en los resultados que se pretende alcanzar, en mediciones cuidadosas y en la aplicación que se apoyan más en los resultados que se pretende alcanzar, en mediciones cuidadosas y en la aplicación sistemática de incentivos. La modificación del comportamiento organizacional, contempla la aplicación en las organizaciones de los principios de modificación de conducta, que evolucionaron a partir del trabajo de B. F. Skinner. Los diversos modelos que siguen son teorías de proceso de la motivación, aportan perspectivas sobre la dinámica que puede motivar a los empleados. (Newstrom, 2011n, pág. 116).

Los modelos motivacionales apoyan al momento de realizar la modificación de la conducta, se hace énfasis en crear herramientas que permitan y faciliten al administrador motivar a sus empleados y en base a esto los empleados puedan hacer un clic con el cambio y sus deseos de superación personal. La tarea de los administradores al estudiar las necesidades de sus empleados se complementa al momento de apoyar los diferentes sistemas de incentivos y luchar por obtener buenos resultados al ejecutarlos.

**4.6.3.1 Ley de Efecto.** Se basa en la idea de que la conducta depende de sus consecuencias; por ende, los administradores pueden controlar, o al menos afectar, diversas conductas de los

empleados si manipulan sus consecuencias. La Mod CO se apoya en gran medida en la ley del efecto, que afirma que una persona tiende a repetir una conducta que se acompañe de consecuencias favorables (refuerzo), y tiende a evitar la que se acompaña de consecuencias desfavorables. Se requieren dos condiciones para una aplicación exitosa de la Mod CO: el administrador debe ser capaz de identificar algunas consecuencias poderosas y luego, controlarlas y administrarlas de forma que el empleado vea la conexión entre la conducta que se va a afectar y sus consecuencias. (Newstrom, 2011o, pág. 116).

La ley de efecto indica que todo acto trae consigo una consecuencia, esto se puede ser aplicado tanto a lo negativo como a lo positivo. El administrador debe tomar en cuenta al momento de querer efectuar cambios que las personas suelen generar un efecto en el mejor de los casos positivos y apoyan la idea, luchan a la par de su jefe por alcanzar resultados satisfactorios, sin embargo, existe la posibilidad que se resistan al cambio y ahí es donde se debe pensar como actuar ante ello.

#### ***4.6.4 Motivación de los Empleados Mediante el Diseño de Puestos***

Para que los profesionales estén motivados y trabajen a pleno rendimiento, uno de los requisitos es que se encuentren cómodos, en el sentido más amplio de la palabra, en su puesto de trabajo. Además, la motivación y muy especialmente su antónimo, la desmotivación, son sentimientos que se irradian, contribuyendo a forjar un determinado clima laboral que repercute exponencialmente en la productividad de toda la organización. (Fernández, 2004a, pág., 10).

La motivación mediante el diseño de puestos es relevante el tenerlo bien definido dentro de la organización, que el orden exista a partir de un buen diseño es primordial, los empleados saben que atribuciones tienen a su cargo, el valor debe darle a cada una de ellas, y a la vez realizar todo de acuerdo con sus conocimientos y el requerimiento de su puesto. El diseño de puestos es relevante en las organizaciones para conseguir eficiencia y menos rotación del personal.

**4.6.4.1 Modelo de Factores Higiénicos y Motivadores.** Frederick Herzberg y sus colegas adoptaron otro enfoque para estudiar qué motiva a las personas. Ellos tan sólo pidieron a las personas que les dijeran cuándo se sentían excepcionalmente bien respecto a sus puestos y cuándo se sentían excepcionalmente mal respecto a ellos las personas identificaron cosas muy diferentes cuando se sentían bien o mal respecto a sus puestos. Con base en este estudio ellos desarrollaron la teoría bifactorial o de los dos factores, más conocida como modelo de factores higiénicos y motivadores, el cual propone que dos conjuntos de son la causa básica de la satisfacción y la insatisfacción. (Hellriegel & Slocum, 2009a, pág. 138).

El modelo de factores motivadores estudia el grado de comodidad del empleado en su puesto de trabajo, esto tomado como una base fundamental que crea motivación en el empleado, donde se muestra sentimientos de logro y crecimiento profesional del mismo, los factores higiénicos se refiere a como se siente el empleado en relación a las condiciones de la empresa que lo rodean, y factores motivacionales que se relaciona con su cargo.

**4.6.4.1.1 Factores Motivadores.** Algunos factores motivadores son el trabajo mismo, el reconocimiento, el avance y la responsabilidad. Estos factores se relacionan con los sentimientos positivos que la persona siente respecto al puesto y al contenido del puesto mismo. Estos sentimientos positivos, a su vez, se asocian con las experiencias de la persona respecto a los logros, el reconocimiento y la responsabilidad. Reflejan un logro permanente, más que temporal, en el marco del trabajo. En otras palabras, los motivadores son factores intrínsecos, que se relacionan directamente con el trabajo y en gran parte pertenecen al fuero interno de la persona. (Hellriegel & Slocum, 2009b, pág. 139).

Los factores motivadores se mueven dentro de la persona al ser reconocida en su puesto, muchas veces los empleados cumplen con las expectativas que el puesto requiere pero por falta de

reconocimiento a sus logros por parte de los gerentes genera que la persona empiece a sentirse desmotivada en él, es necesario que la persona tenga una satisfacción en su puesto de trabajo.

**4.6.4.1.2 Factores Higiénicos.** Los factores higiénicos incluyen la política y la administración de la empresa, la supervisión técnica, el sueldo, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Estos factores se asocian con los sentimientos negativos que el individuo siente respecto al trabajo y se relacionan con el contexto en el cual lo desempeña. Los factores higiénicos son factores extrínsecos, o factores externos al trabajo. Sirven como recompensas para un alto desempeño sólo si la organización reconoce el alto desempeño. (Hellriegel & Slocum, 2009c, pág. 139).

Los factores higienicos requieren una efectiva motivacion en el puesto esto implica que todo lo relacionado con lo administrativo este establecido correctamente. La buena administracion del personal incluye aquellos factores y condiciones fisicas que implican que el empleado sea positivo en su puesto, se podria mencionar que la valuacion del puesto y sus atribuciones sean las correctas.

**4.6.4.2 Modelo de las Características del Puesto.** El modelo de las características del puesto es uno de los enfoques más conocidos para el diseño de puestos. Este modelo utiliza las recomendaciones de Herzberg de sumar motivadores al trabajo de una persona y minimizar la cantidad de factores higiénicos que se utilizan. (Hellriegel & Slocum, 2009d, pág. 139).

El modelo de las características del puesto se puede comprender y definir las características de la tarea y entender su relación con la motivación, el desempeño y la satisfacción del empleado. Este modelo se basa en la idea de que las tareas a desarrollar sean la clave para la motivación laboral de las personas.

**4.6.4.2.1 Marco de Referencia.** El modelo de las características del puesto implica incrementar la cantidad de variedad de habilidades, de identidad con la tarea, de significado de la tarea, de

autonomía y de retroalimentación de un puesto. El modelo propone que los niveles de estas características del puesto afectan tres estados psicológicos críticos: 1) sentir que la tarea desempeñada tiene sentido, 2) asumir la responsabilidad personal por los resultados de la tarea y 3) conocer los resultados del desempeño de la tarea. Si los tres estados psicológicos son positivos, se activa un ciclo de refuerzo de sólida motivación laboral, basada en recompensas autogeneradas. Un puesto sin sentido, sin responsabilidad, ni retroalimentación es incompleto y no motiva mucho al empleado. (Hellriegel & Slocum, 2009e, pág. 139).

El trabajo que al ejecutarlo sea aburrido y monótono ahoga el deseo y la motivación para realizarlo bien, mientras que un trabajo difícil aumenta la motivación. La variedad, la autonomía y la autoridad pueden ser tres formas de añadir desafío para un trabajo. El enriquecimiento del trabajo y la rotación en el trabajo son algunas de las dos formas de añadir variedad y desafío.

**4.6.4.2.2 Características del puesto.** Cinco características del puesto son la clave de este modelo. Se definen así: Variedad de las habilidades. La medida en que el puesto requiere una variedad de competencias del empleado para desempeñarlo. Identidad de la tarea. La medida en la que el puesto requiere que el empleado termine una pieza de trabajo completa e identificable; es decir, realizar la tarea de principio a fin con un resultado visible. Significado de la tarea. La medida en la que el empleado percibe que el puesto tiene un impacto significativo en las vidas de otras personas, ya sea que estén dentro o fuera de la organización. (Hellriegel & Slocum, 2009f, pág. 140).

Las características del puesto unen una variedad de requerimientos desde las habilidades personales hasta el fin que llega a tener cada tarea y así, el trabajador ponga en práctica sus diferentes habilidades y talentos. Se habla que el puesto requiere de la terminación de la toda una porción identificable de trabajo. Todo puesto tiene un impacto sustancial en la vida personal.

Autonomía. La medida en que el puesto proporciona facultades y discreción a un empleado para programar las tareas y determinar los procedimientos que serán usados para desempeñarlas. 5. Retroalimentación del puesto. La medida en la que el desempeño de las tareas relacionadas con el puesto proporciona información directa y clara respecto a la efectividad del desempeño del empleado. (Hellriegel & Slocum, 2009g, pág. 140).

El puesto proporciona libertad, independencia y discrecionalidad sustanciales para que el individuo programe el trabajo y determine los procedimientos que deberán ser utilizados para llevarlo a cabo. El cumplimiento de las actividades requeridas por el puesto permiten que el individuo obtenga información clara y directa acerca de la afectividad de su desempeño. El diseño de puestos de trabajo deben resultar atractivos y satisfactorios para los empleados.

**4.6.4.2.3 Diferencias individuales.** Las diferencias individuales identificadas en este modelo influyen en la forma en que los empleados responden a los trabajos enriquecidos. Incluyen conocimiento y habilidades, fuerza de la necesidad de crecimiento y satisfacción con los factores contextuales. Estas diferencias individuales repercuten de diversas maneras importantes en la relación que existe entre las características del puesto y los resultados personales o del trabajo. Por lo tanto, los gerentes las deben tomar en cuenta cuando diseñan o rediseñan los puestos. (Hellriegel & Slocum, 2009h, pág. 141).

Las diferencias individuales debe tomar en cuenta el administrador al contratar a un candidato para tomar un puesto de la organización, su perfil sea el adecuado para el puesto, esto interfiere ya que todas las personas poseen, conocimientos, habilidades y capacidades diferentes, puede ser que el puesto no sea el adecuado o la persona no sea la adecuada para el puesto. El tener todos los parametros claros ayuda a que las personas al momento de ejercer sus labores no caiga en desmotivacion por que el puesto no esta a su nivel.

Los empleados que tienen el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar de forma eficaz un puesto enriquecido tienden a tener sentimientos positivos con relación a las tareas que realizan, mientras que aquellos que no son capaces de desempeñar un puesto enriquecido podrían experimentar frustración, estrés e insatisfacción con el mismo. La medida en que una persona desea tener la posibilidad de autodirigirse, de aprender y de obtener logros personales en el trabajo se conoce como la fuerza de la necesidad de crecimiento. En esencia, este concepto es igual a los conceptos de la estima y la autorrealización de Maslow. (Hellriegel & Slocum, 2009i, pág. 141).

Las personas que están altamente calificadas son personas confiadas, su grado de motivación personal es elevado, se siente seguro en su puesto de trabajo y se desarrolla de una manera positiva, está presto a aprender cosas nuevas y de impartir sus conocimientos con otros a su alrededor. Hay que tener en cuenta que un puesto de trabajo debe responder a las necesidades tanto de la empresa como del propio trabajador y, por ello, es fundamental que se diseñe acorde a ambas perspectivas.

Las personas cuya necesidad de crecimiento es alta suelen responder de forma favorable a los programas de enriquecimiento del puesto. Éstas experimentan mayor satisfacción con el puesto y están mucho más motivadas que las personas que no tienen mucha necesidad de crecimiento. Las personas con alta necesidad de crecimiento por lo general faltan menos a sus labores y producen trabajo de mejor calidad cuando sus puestos han sido enriquecidos. (Hellriegel & Slocum, 2009j, pág. 141).

La necesidad de querer aprender cosas nuevas, la disposición de escuchar, observar y poner en práctica las tareas entregadas a una persona que está en el proceso de adaptación en una empresa, hace que este tenga un crecimiento interno, estas personas buscan llenarse de conocimientos nuevos en su estancia en la empresa y esta actitud lo hace sentirse satisfecho.

Los factores contextuales incluyen los valores culturales, las políticas organizacionales y la administración, la supervisión técnica, el sueldo y los programas de prestaciones, las relaciones interpersonales, la necesidad de viajar y las condiciones de trabajo (iluminación, riesgos de seguridad, temperatura). La medida en que los factores del contexto satisfagan a los empleados en el trabajo influyen su disposición o su capacidad para responder de forma positiva a todos los puestos enriquecidos. (Hellriegel & Slocum, 2009k, pág. 141).

Los factores contextuales hacen que el colaborador perciba que la organización a la cual pertenece está interesada y preocupada por los asuntos sociales. Como resultado de este involucramiento, puede mejorar su satisfacción laboral. Otro factor que perjudica la performance de un empleado tiene que ver con el sistema de recompensas y la división de trabajo. Caso contrario la inconformidad.

**4.6.4.2.4 Lineamientos Gerenciales.** Los dos enfoques que se utilizan más para diseñar puestos enriquecidos son la carga vertical y la formación de equipos de trabajo naturales. La carga vertical consiste en delegar a los empleados responsabilidades y tareas que antes estaban reservadas para la gerencia o el personal especialista. La carga vertical incluye facultar a los empleados para establecer calendarios, determinar los métodos de trabajo y decidir cuándo y cómo revisar la calidad del trabajo producido; tomar decisiones propias acerca de cuándo empezar y dejar de trabajar, cuándo tomar descansos y cómo asignar prioridades, y buscar ellos mismos las soluciones de los problemas, consultar a terceros sólo en casos de necesidad, en lugar de recurrir de inmediato al gerente cuando surgen los problemas. (Hellriegel & Slocum, 2009l, pág. 141).

Los gerentes dentro de la organización se encargan de la planificación total de la empresa, el gerente planifica, dirige a su personal, busca la manera de que colaborador este bien dentro de

la empresa. Diseñar un puesto es un proceso que tiene la finalidad de determinar la naturaleza de un puesto de trabajo, señalar sus actividades, funciones y cual es su objetivo dentro de la empresa. Permite a la empresa tener claridad en sus actividades.

#### ***4.6.5 La Motivación de los Empleados Mediante las Expectativas del Desempeño***

Además de crear empleos que las personas consideren desafiantes y gratificantes, otro elemento que motiva a las personas es la idea de que pueden tener la esperanza de obtener ciertas recompensas si se esfuerzan mucho por alcanzarlas. Si usted piensa que obtendrá “10” en este curso si invierte suficiente esfuerzo, ése puede ser un motivador muy eficaz. Si puede ver con claridad la relación entre sus conductas para estudiar (esfuerzo) y su meta, entonces estará motivado para estudiar. (Hellriegel & Slocum, 2009m, pág. 144).

Las empresas deben considerar con regularidad estas variables al momento de evaluar el desempeño de sus trabajadores y ayudarlos a alcanzar los altos niveles de producción. Cabe destacar que el placer al trabajar no solo se encuentra en los beneficios económicos que los empleados perciban, sino que también está relacionado con un buen ambiente laboral. Se sabe que ciertos componentes físicos y sociales influyen sobre el comportamiento humano, es allí donde la motivación para el desempeño determina la forma en que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, entre otros aspectos.

**4.6.5.1 Modelo de las expectativas.** El modelo de las expectativas dice que las personas se sienten motivadas para trabajar cuando piensan que su trabajo les puede proporcionar cosas que desean. Algunas de ellas son la satisfacción de las necesidades de seguridad, la emoción de desempeñar una tarea desafiante o la capacidad para establecer metas difíciles y alcanzarlas. Una premisa básica del modelo de las expectativas es que usted es una persona racional. Antes de desempeñar su trabajo piense en lo que tiene que hacer para recibir recompensas y en cuánto

significan éstas para usted. Cuatro supuestos sobre las causas del comportamiento en las organizaciones sientan las bases de este modelo. (Hellriegel & Slocum, 2009n, pág. 144).

El modelo de las expectativas su enfoque se centra en el proceso de motivación en el entorno del trabajo. Las personas asumen que esforzarse en el trabajo mejorará su rendimiento. Gracias a ese rendimiento superior se alcanzarán resultados, y se conseguirá una recompensa, y esta recompensa será deseable y valiosa para el empleado.

En primer lugar, una combinación de fuerzas en usted y el entorno determina el comportamiento. Ni usted ni el entorno solos determinan el comportamiento. Usted va a trabajar o a la escuela con expectativas basadas en sus necesidades, motivaciones y experiencias pasadas. Estos factores influyen en la forma en que responden a una organización, pero pueden cambiar con el transcurso del tiempo. (Hellriegel & Slocum, 2009m, pág. 144).

El ser humano tiene expectativas deseables del entorno donde se desarrolla, estas son creadas en base a las necesidades que surjan, al estar en un empleo se obtiene la visión de lo que se desea que pase en la vida laboral en el futuro, el poder establecerlo es saber que se quiere y que lo motiva.

En segundo lugar, usted decide cuál será su comportamiento en las organizaciones, a pesar de que se impongan muchas limitaciones a su comportamiento individual (por ejemplo por medio de reglas, tecnología y normas de trabajo del grupo). Quizás usted tome dos clases de decisiones de forma consciente: 1) la decisión de trabajar, de permanecer en la misma organización y de irse a otra organización (decisiones de pertenencia) y 2) la decisión respecto a cuánto producir, qué tan duro trabajar y qué calidad de trabajo entregar (decisiones sobre el desempeño laboral). (Hellriegel & Slocum, 2009o, pág. 144).

La decisión de como actuar dentro de la organización es personal, las acciones que toma la organización influye de una manera drástica en la condición laboral del empleado, y en ocasiones

incomodan la forma de andar dentro de ella, pero es el empleado quien decide si desea continuar bajo las acciones impuestas, y dar lo mejor para satisfacer sus necesidades.

Usted y otras personas tienen distintas necesidades y metas. Usted quiere obtener distintas recompensas por su trabajo, según su género, raza, edad y otras características. En cuarto lugar usted elige de entre distintas alternativas con base en su percepción de que un comportamiento específico le llevará a un resultado deseado. Usted hace aquello que considera que le llevará a los resultados deseados y evita hacer aquello que considera que le llevará a resultados que no desea. (Hellriegel & Slocum, 2009p, pág. 144).

El grado de satisfacción que le causa al trabajador aquellas recompensas generales de la organización en relación a la resolución o satisfacción de sus propias metas o necesidades. Todos realizan con mayor entrega todo aquello que les genere algún beneficio positivo a su persona ya sea material o no, el ser humano por instinto trabaja positivamente en todo aquello que le genere un bienestar de lo contrario lo deja a un lado.

**Resultados de primer y segundo órdenes.** Los resultados de los conductas asociados v con el desempeño del trabajo en sí se llaman resultados de primer orden. Éstos incluyen el grado de desempeño, el índice de ausentismo y la calidad del trabajo. Los resultados de segundo orden son las recompensas (positivas o negativas) que los resultados de primer orden podrían producir. Éstos son, entre otros, un aumento de sueldo, una promoción, la aceptación por parte de los compañeros de trabajo, la seguridad en el empleo, las reprimendas y el despido. (Hellriegel & Slocum, 2009q, pág. 144).

Se asegura que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo y se cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño que le llevará a gozar de determinados beneficios, como podrían ser bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso. Estas

recompensas tienen que satisfacer los objetivos personales del trabajador en cuestión, que no serán necesariamente igual en cada caso.

**4.6.5.1.1 Expectativas.** Una expectativa es la idea de que un grado determinado de esfuerzo irá seguido por un grado determinado de desempeño. Esta idea puede variar, desde el extremo donde se piensa que no existe relación alguna entre el esfuerzo y el desempeño hasta el extremo donde se piensa que un grado determinado de esfuerzo con certeza dará por resultado un grado correspondiente de desempeño. El valor de una expectativa va de 0, que indica que no existe posibilidad alguna de que se presente un resultado de primer orden después del comportamiento, hasta +1, que indica certeza de que se presentará un determinado resultado de primer orden después de un comportamiento. (Hellriegel & Slocum, 2009r, pág. 145).

Las expectativas o creencias, de que el esfuerzo dará lugar a un buen desempeño en el trabajo. Y de que un buen desempeño conllevará buenos resultados. Estas expectativas dependerán de la experiencia anterior obtenida con relación al trabajo, su expectativa de autoeficacia expuesta en su labor diaria. En ello influye en que se disponga de los medios necesarios para alcanzar los objetivos.

**4.6.5.1.2 Instrumentalidad.** La instrumentalidad se refiere a la relación que existe entre los resultados de primer y de segundo órdenes. Ésta tiene valores que van de -1 a +1. Un valor de -1 indica que la consecución de un resultado de segundo orden está inversamente relacionada con la consecución de un resultado de primer orden. (Hellriegel & Slocum, 2009s, pág. 145).

La instrumentalidad, mide hasta qué punto una persona se cree que la empresa otorga al empleado las recompensas prometidas. En caso de que el cumplimiento de alguno de los conceptos fuese nulo, la motivación sería inexistente. Si una persona no le otorga valor a la recompensa, considera que no puede conseguir los resultados esperados.

**4.6.5.1.3 Valencia.** La valencia es la preferencia que la persona manifiesta por un resultado particular de segundo orden. Algunos resultados que tienen una valencia positiva incluyen ser respetado por amigos y compañeros de trabajo, desempeñar un trabajo que tenga sentido, gozar de seguridad de empleo y ganar bastante dinero para sostener a una familia. La valencia no se refiere al monto de la recompensa que se recibe, sino a lo que ésta significa para usted cuando la recibe. (Hellriegel & Slocum, 2009t, pág. 145).

La valencia se puede decir que hace referencia al valor que se dará a la recompensa que se obtiene al final del trabajo. Los objetivos que se desea alcanzar, estos pueden ser de distinto tipo así como remuneración económica, promoción profesional, tiempo libre, estabilidad en el puesto laboral, reconocimiento y desarrollo.

**4.6.5.1.3 El conjunto total.** En resumen, el modelo de las expectativas afirma que lo que usted piensa respecto a las relaciones entre el esfuerzo y el desempeño y a lo deseables que le resultan diversos resultados del trabajo que van asociados con distintos niveles de desempeño determinan su motivación para el trabajo. Dicho de manera más sencilla, usted podrá recordar las características importantes del modelo si dice: Yo me esfuerzo en el trabajo para alcanzar un desempeño que me conducirá a resultados relacionados con ese trabajo que me resulta valioso. (Hellriegel & Slocum, 2009u, pág. 145).

El individuo evidentemente no tiene por qué desear solo un tipo de recompensa. Puede estar motivado por diferentes recompensas, aunque en grado distinto, con diferente prioridad. Puede motivarle especialmente la remuneración, pero también estar interesado por el desarrollo profesional, la promoción o tener más tiempo libre, aunque en distinto grado.

**4.6.5.1.4 El Modelo de las Expectativas en Acción.** Las cinco variables clave que se acaban de exponer y explicar conducen a un modelo general de las expectativas de la motivación. La

motivación es la fuerza que lo impulsa a realizar un esfuerzo, pero no basta con el esfuerzo. Usted tiene que pensar que ese esfuerzo le llevará al nivel de desempeño que desea alcanzar (resultado de primer orden) o, de lo contrario, no se esforzará mucho. (Hellriegel & Slocum, 2009v, pág. 145).

El modelo de las expectativas, la persona debe sentirse motivado para poder llenar sus expectativas, la organización puede brindar apoyo para que los empleados puedan lograrlo, pero cada uno de ellos debe ser persistente y accionar para alcanzarlos. El poder realizar su trabajo demostrar su buen desempeño y ser recompensado es una expectativa que se pone en acción.

#### **4.6.6 Motivación de los Empleados Mediante la Equidad**

Una de las fuentes de insatisfacción laboral mencionados con más frecuencia es sentimiento de injusticia respecto a sus compañeros basado a la forma de desarrollarse dentro de la organización. Investigadores han tomado este deseo de imparcialidad, justicia o equidad como el punto focal de sus modelos. (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 149).

La motivación basada en la equidad explica la influencia que la percepción de un trato justo, tiene en la motivación de los individuos. O, desde otro punto de vista, en su desmotivación. Las personas tienden a compararse con los demás. Con las situaciones de otras personas, dentro y fuera del trabajo. Así, se confirma una percepción sobre lo que es justo.

**4.6.6.1 Modelo de la Equidad.** Equilibrio de los insumos y los resultados. El modelo de la equidad se enfoca en los sentimientos de una persona respecto a si ha recibido un trato justo en comparación con otras. Se basa en la idea de que las personas están motivadas para mantener una relación justa o equitativa entre ellos y con otros, así como para evitar relaciones que son injustas o inequitativas. El modelo parte de dos supuestos básicos. El primero considera que las personas evalúan sus relaciones interpersonales como evaluarían la compra o la venta de una

casa, las acciones de una empresa o un automóvil. El modelo supone que las relaciones son un proceso de intercambio en el cual las personas hacen aportaciones y esperan obtener ciertos resultados. (Hellriegel & Slocum, 2009w, pág. 149).

El modelo de equidad es una teoría que sostiene que la motivación de un empleado depende del equilibrio entre las aportaciones que el empleado hace a la empresa y las aportaciones que la empresa hace al empleado, se toma en cuenta que las personas que no se desarrollan bien dentro de la organización también obtengan las mismas aportaciones que éste hace a la empresa.

El segundo supuesto considera que las personas no operan en el vacío, sino que comparan sus situaciones con las de otras personas de la organización para determinar si son o no justas. Es decir, lo que les ocurre a las personas adquiere importancia cuando lo comparan con lo que les ocurre a otras similares a ellas. (Hellriegel & Slocum, 2009x, pág. 149).

Al crear relaciones interpersonales en las organizaciones, estos comparten ideas y comparten información sobre las aportaciones hacen con ellas, tiende a generar un complejo de comparación ya que se cae a que las personas empiecen a analizar si su compañero merece lo que recibe y se genera una mala percepción de la misma.

**4.6.6.1.2 Modelo General de la Equidad.** El modelo de la equidad se basa en la comparación de dos variables: los insumos y los resultados. Los insumos representan lo que la persona aporta al intercambio; los resultados son lo que la persona recibe del intercambio. De acuerdo con el modelo de la equidad, las personas ponderan a distintos insumos y resultados a partir de la forma en que perciben la situación. Como casi todas las situaciones implican muchos insumos y resultados, el proceso de ponderación no es preciso. (Hellriegel & Slocum, 2009y, pág. 149).

El administrador debe ser consciente de lo que se aporta o no al trabajo y también se debe tomar conciencia de lo que se recibe por parte del empleado de esa relación laboral que se plasma. En

consecuencia, se analiza e intenta mantener un equilibrio entre lo que se aporta y lo que se recibe; para que no se produzca una inconformidad, se debe intentar tener un equilibrio.

Consecuencias de la inequidad. La inequidad provoca tensión en y entre las personas. Como la tensión no es agradable, las personas están motivadas para reducirla a un nivel tolerable. Para reducir la inequidad que perciben y el correspondiente nivel de tensión, las personas pueden optar por actuar de una o varias de las siguientes maneras: las personas pueden incrementar o disminuir la cantidad de insumos que aportan a un nivel que consideran equitativo. Por ejemplo, una persona subcompensada puede reducir su volumen de producción, trabajar menos horas, faltar con más frecuencia, etcétera. (Hellriegel & Slocum, 2009z, pág. 150).

El equilibrio cuando no existe en la organización y se llega a aportar más de lo que se recibe o viceversa, se produce una inconformidad y rivalidad entre empleados. Cuanto mayor sea el desequilibrio o la desigualdad que se perciba, mayor será la tensión que se experimente. Ante esta situación, se puede actuar de diferentes maneras y plantearse algún cambio y así el empleado se sienta motivado a aportar de sus conocimientos y su mano de obra en la organización.

Las personas pueden abandonar la organización o solicitar que las transfieran a otro departamento. Esperan que, de esta manera, encontrarán un equilibrio equitativo. Las personas pueden cambiar su grupo de referencia para acabar con la fuente de inequidad. El atleta estrella del bachillerato que no obtiene una beca para una universidad importante tal vez decida que una escuela más pequeña ofrece más ventajas, con esto justificará el porqué busca universidades más pequeñas para elegir una. (Hellriegel & Slocum, 2009a, pág. 151).

El percibir que índice es igual al de los individuos con quienes se compara entonces se siente que existe un estado de equidad: se percibe una situación como justa y prevalece la justicia. Cuando se observa un índice desigual y se considera que se es mal recompensado, se experimenta tensión

por la equidad, y eso causa enojo. Según la teoría de la equidad, también se puede optar por cambiar la referencia de comparación, comparándose con otras personas, otras relaciones, etc.

#### **4.6.7 Modelo para el Establecimiento de Metas y el Desempeño**

Las metas son los resultados que las personas y los grupos desean y luchan por obtener.<sup>3</sup> Un ejemplo de una meta individual sería: “Pienso graduarme con un promedio general de 9 cuando concluya el semestre de primavera de 2010”. El establecimiento de metas es el proceso que se utiliza para especificar los resultados que se desea que las personas, los equipos, los grupos, los departamentos, las organizaciones luchan por obtener y su propósito es incrementar la eficiencia y la eficacia. (Hellriegel & Slocum, 2009b, pág. 162).

Las metas son efectivas pues indican el nivel de desempeño que es aceptable. Las metas cuando son específicas son críticas para el efecto de la meta individual porque establecen un nivel mínimo de desempeño aceptable; por otro lado, las metas que no están bien establecidos no aclaran que nivel de desempeño debe ser el adecuado.

**4.6.7.1 Importancia del Establecimiento de Metas.** El proceso para establecer metas no es una tarea fácil, pero el esfuerzo no sólo vale la pena, también se ha vuelto esencial en el altamente competitivo entorno global de hoy. Tal como las organizaciones luchan por alcanzar ciertas metas, los individuos también están motivados para luchar y lograr las metas. De hecho, el proceso de establecimiento de metas es una de las herramientas motivacionales para afectar el desempeño de los empleados. (Hellriegel & Slocum, 2009c, pág. 162).

Las metas dirigen las acciones y le proporcionan un objetivo a la organización. Adicionalmente, sirven para medir el éxito de la organización. De acuerdo con esto, la manera de enfocar el establecimiento de metas será determinante para lograr las metas propuestas por cada uno de los administradores y apoyar para que los colaboradores tengan un enfoque.

La idea básica detrás de este modelo es que la meta sirve como motivador porque permite a las personas comparar su desempeño actual con lo que se requiere para alcanzar la meta. Al grado que las personas creen que no cumplirán con una meta, se sentirán insatisfechas y trabajarán con más intensidad por alcanzarla. (Hellriegel & Slocum, 2009d, pág. 163).

Los objetivos deben ser planteados para que impongan un reto y satisfacción para verse como una obligación, y al mismo tiempo deben ir en consecuencia a las posibilidades de cada uno de los empleados, ya que si son demasiado exigentes y superan la capacidad causaran frustracion por no llegar a alcanzarlas y el empleado llegara a sentirse desmotivado.

**4.6.7.2 El Desafío.** Dicho de otra manera, el establecimiento de metas es el proceso que consiste en desarrollar, negociar y establecer metas que desafien al individuo. Los empleados que no tienen metas claras, o que carecen de ellas, tienden a trabajar con lentitud, a tener bajo desempeño, a mostrar falta de interés y a lograr menos que los empleados que tienen metas claras y desafiantes. Además, al parecer los empleados que tienen metas definidas con claridad tienen más energía y son más productivos, lo que hace que terminen las cosas a tiempo y pasen en seguida a otras actividades (y metas). (Hellriegel & Slocum, 2009e, pág. 165).

La persona se desempeña mejor al estar comprometido a alcanzar ciertas metas. Al comprender el efecto de la fijación de metas en el desempeño individual, las organizaciones pueden usar la fijación de metas para beneficiar el desempeño organizacional. Además, otro aspecto que acompaña al compromiso con el objetivo también es la aceptación del objetivo.

Las metas pueden ser implícitas o explícitas, estar definidas de forma vaga o clara y ser fijadas por la persona misma o por el exterior. Sea cual fuere su forma, las metas sirven para estructurar el tiempo y el esfuerzo de un individuo. Atributos clave de las metas desafiantes, de particular importancia son: la dificultad y la claridad de las metas. (Hellriegel & Slocum, 2009f, pág. 165).

La meta es una medida claramente definida de la terminación de una tarea o subtarea. Al definir metas se puede correr el riesgo que no sean lo suficientemente claras, y lleguen a causar duda y frustración al querer alcanzar los objetivos. Por otro lado, también genera un mayor esfuerzo de parte del empleado, si un objetivo no es sencillo de alcanzar, genera una motivación al saber que puede lograrlo a pesar de la dificultad de llegar a ella. Las metas deben formar parte de un sistema actual, es decir, deben medirse contra un punto inicial de la materia.

Una meta debe ser desafiante, pero no imposible de alcanzar. Si una meta es demasiado fácil, la persona quizá demore su consecución o se interese muy poco en alcanzarla. Si la meta es demasiado difícil, la persona tal vez no la acepte en realidad y, por tanto, no se esfuerce por alcanzarla. Claridad de la meta. Una meta debe ser clara y específica, de lo contrario no servirá para dirigir el esfuerzo. De esta manera la persona sabrá lo que se espera y no tendrá que estar adivinando. Por ejemplo, se espera que los representantes de servicio al cliente de Continental Airlines respondan las llamadas de los clientes al tercer timbrado del teléfono. (Hellriegel & Slocum, 2009g, pág. 165).

La meta difícil de alcanzar para los individuos genera desinterés, al trazar una meta debe tomarse en cuenta que sea lo suficientemente capaz de hacerse realizar por medio de las personas que buscan lograrla, tener una meta clara ayuda a que la persona sepa con facilidad a donde se debe de llegar con su mirada puesta en la meta durante todo su recorrido.

#### **4.7 Estrés y Bienestar en el Trabajo**

La mayoría de nosotros está consciente de que el estrés de los empleados es un problema creciente en las organizaciones. Los amigos nos dicen que están estresados por las enormes cargas de trabajo y por tener que trabajar más tiempo debido a los recortes de personal en sus compañías. (Robbins & Judge, 2009t, pág. 637).

El estrés laboral puede definirse como un conjunto de respuestas cognitivas, fisiológicas y emocionales ante ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, la organización o el ambiente de trabajo. En unas palabras más sencillas, es cómo se reacciona física y mentalmente ante un reto, como es el desarrollo de una profesión y ante el ambiente o circunstancias donde se tiene que desarrollar. Esta reacción ante el estrés puede producir emociones.

#### 4.7.1 ¿Qué es el Estrés?

La palabra estrés se deriva del latín *stringere*, que significa apretar. Las primeras definiciones de estrés recurrieron a conceptos usados en física e ingeniería: hay fuerzas externas (cargas) que ejercen presión sobre un individuo, produciendo tensión. Por lo tanto, es posible medir el estrés como un estímulo externo al que un individuo está sometido, de la misma manera que es posible medir el estrés físico sobre una máquina. (Hinckle, 1973, como se citó en Arnol & Randall, 2012a, pág. 387).

El estrés enfocado en el trabajo es una condición psicosocial de carácter dinámico entre la interacción del trabajador y las condiciones en el trabajo donde se desarrolla profesionalmente. El empleado se enfrenta a una situación demandante que genera cierto grado de incertidumbre en el logro de los objetivos ya solicitados.

El estrés es el término general que se aplica a las presiones que las personas sienten en la vida. Su presencia en el trabajo es casi inevitable en muchos puestos. Sin embargo, las diferencias individuales son responsables de la amplia gama de reacciones ante el estrés: una tarea que una persona considere moderadamente difícil produce altos niveles de ansiedad en otra. Cuando aumenta la presión surge una tensión negativa en las emociones, procesos de pensamiento, conducta y condición física de una persona. (Newstrom, 2011p, pág. 385).

El estrés es la sensación de presión, angustia y tensión ante una situación del entorno. El estrés es una consecuencia del desequilibrio entre la exigencia laboral y la capacidad o recursos disponibles para cumplirla eficientemente. Existen personas que pueden soportar una carga alta de trabajo y otras que no son capaces. También existen las personas que son capaces de no dejarse afectar por un mal ambiente entre compañeros, mientras que, para otros, es insostenible.

#### ***4.7.2 Modelos de Estrés Laboral***

Muchos modelos tienen bastante en común. Por ejemplo, la mayoría describe el estrés como resultado de una falta de ajuste entre la capacidad de la persona y las demandas de su ambiente laboral particular. Esto nos permite comprender mejor como es que un individuo parece florecer en un determinado escenario, mientras que otro sufre. La mayoría de las teorías contemporáneas ven al individuo como un participante activo en el proceso del estrés, en tanto que percibe su propia situación y las demandas que se le hacen. Algunos modelos también describen como los individuos eligen y evalúan sus respuestas. (Arnol & Randall, 2012b, pág. 388).

Los problemas que el personal dentro de una organización sufre y se considera un factor de riesgo, de carácter psicosocial, que puede afectar por diversas vías a la salud de los trabajadores. Una persona sometida a estrés experimentará reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento muy intensas, al exponerse de forma continua de estrés.

#### ***4.7.3 Comportamientos Relacionados con la Salud***

Los comportamientos relacionados con la salud incluyen patrones de sueño, niveles de ejercicio y otros comportamientos inadecuados de afrontamiento, como una dieta deficiente, el tabaquismo o el consumo de drogas y alcohol. Estos datos generalmente se recaban a través de cuestionarios auto reportes o registros de los departamentos de salud ocupacional en las organizaciones. (Arnol & Randall, 2012c, pág. 401).

Los comportamientos relacionados con la salud se pueden estudiar con las personas que al llegar a un momento de estrés para buscar un momento de relajarse pueden acudir a utilizar métodos poco favorables para la salud. Estos comportamientos pueden ayudar a sentirse mejor en un principio, pero pueden hacer más daño de lo que ayudan por ende afectar el rendimiento en la organización, para detectar esto se debe acudir a las herramientas de recolección de datos.

#### ***4.7.4 Consecuencias y Costos del Estrés Laboral***

Para la persona cuya salud o felicidad ha sido devastada por los efectos del estrés, los costos implicados están más que claros. Ya sea que se manifiesten como quejas menores o malestares, enfermedades graves como una enfermedad del corazón, o problemas sociales como alcoholismo y consumo de drogas, los problemas relacionados con el estrés pueden tener un precio muy alto. (Arnol & Randall, 2012d, pág. 394).

La mayoría del empleado que sufre de estrés dentro de la organización corre el riesgo de padecer de alguna enfermedad que puede repercutir tanto en su salud física como en su salud mental, estos problemas de salud pueden afectar al rendimiento del trabajador, lo que va a implicar, en última instancia, relevantes alteraciones en la productividad. Naturalmente, las reacciones de cada persona ante el estrés no dependen únicamente del ambiente laboral sino también de su personalidad que depende de la genética y del aprendizaje.

“Aun cuando no tomáramos en cuenta los costos humanos del estrés, es imposible dejar a un lado las consecuencias financieras que implica tener que vigilar el nivel de tensión de las personas en las organizaciones” (Chiavenato, 2009u, pág. 383).

El estrés en las organizaciones no solo generan problemas en los empleados, se dice que puede generar pérdidas económicas por el bajo rendimiento que pueda presentar un empleado estresado. De preferencia se debe contar con ambiente agradable y con estímulos positivos y motivacionales.

#### **4.7.5 Factores Relacionados con el Estrés y Bienestar de los Empleados**

Los factores clave que conducen al bienestar psicológico en el centro de trabajo podrían agruparse ampliamente en factores que se relacionan con la persona, o diferencias individuales, y factores que se relacionan con la situación en la que se encuentra esa persona. Las diferencias individuales incluyen actitudes, personalidad, estrategias de afrontamiento, capacidades y habilidades personales. Los factores situacionales incluyen todo lo que forme parte de las experiencias. (Arnol & Randall, 2012e, pág. 405).

Los factores que causan el estrés se deben destacar que ciertas situaciones que provocan estrés en una persona pueden resultar insignificantes para otra, esto gracias a las diferencias individuales de cada persona, esto no quiere decir que este bien. Cualquier tipo de cambio puede generar tensión, pero lo realmente significativo es la manera de afrontar ese cambio, y cada persona tiene una tolerancia diferente a los problemas y un umbral del estrés distinto.

**4.7.5.1 Contenido del Trabajo y Carga Laboral.** Existen varios elementos del contenido esencial de los trabajos que pueden ser fuentes significativas de estrés, y estas posiblemente sean las más familiares para los legos. Tales fuentes de estrés incluyen trabajar a un ritmo rápido, trabajar de forma intensiva y tener que cumplir con fechas límite con frecuencia. Los empleados a menudo se encuentran en riesgo de sufrir estrés laboral si su trabajo a menudo se realiza bajo presión, y si incluye extensos periodos de trabajo físico intenso o de concentración, con muy pocos descansos o recesos. (Arnol & Randall, 2012f, pág. 407).

El trabajador exigente con su trabajo, lo entregará en el plazo fijado, pero se sentirá frustrado si sabe que, por cuestiones de excesiva carga de trabajo, al finalizar no es todo lo bueno que pudiera haber sido si tuviese la carga adecuada sumándole un tiempo prudente para poder ejecutarlo, esta situación le generará estrés. Por lo que es necesario evaluarlas y corregirlas.

**4.7.5.2 Horas de Trabajo.** Las largas jornadas laborales requeridas en muchos trabajos parecen cobrar una cuota en la salud de los empleados. En la actualidad se reconoce comúnmente que trabajar más de 40 horas a la semana es progresivamente improductivo y puede ocasionar problemas de salud. (Arnol & Randall, 2012g, pág. 408).

Las organizaciones que sufren de excesiva jornada laboral tienden a causar problemas con sus empleados. Las largas jornadas producen en los colaboradores más cansancio debido a que las pocas jornadas de descanso no pueden ser aprovechadas como tal, si la jornada de trabajo es larga la productividad y desempeño del empleado tiende a disminuir, al finalizar la semana de trabajo el rendimiento no será el mismo si se tiene un descanso adecuado. Se considera que son más productivas las jornadas cortas pues el trabajador consciente pierde menos tiempo.

**4.7.5.3 Trabajo por Turnos.** Actualmente muchos empleados desempeñan trabajos por turnos, algunos de los cuales implican laborar en horas inusuales o poco convenientes. Algunos estudios han encontrado que el trabajo por turnos es un factor de estrés ocupacional común. Se ha demostrado que el trabajo por turnos tiene un profundo efecto en el funcionamiento físico, ya que trae consigo cambios en la temperatura sanguínea, la tasa metabólica y los niveles de azúcar en la sangre, además de tener un efecto en los patrones de sueño, en la vida social y familiar, en la eficiencia mental y en la motivación laboral. (Arnol & Randall, 2012h, pág. 408).

El trabajo por turno puede aplicarse en las organizaciones dándole la oportunidad al personal de expresar sus preferencias de horarios ya que suelen ser diferentes al adaptarse a los horarios, el trabajo por turnos puede ser tanto negativo como positivo. En algunos casos, el trabajo por turnos suele generar sueño insuficiente, y a la vez problemas cardíacos, no está de más mencionar que los trabajos por turnos generan problemas familiares por la inestabilidad de horarios para convivir con ellos. Un cambio lento en los turnos puede mejorar el desempeño de los empleados.

**4.7.5.4 Condiciones Laborales Físicas.** Nuestro ambiente físico ruido, iluminación, olores y todos los estímulos que bombardean nuestros sentidos afecta nuestro estado de ánimo y, en general, nuestro estado mental, ya sea que nos parezca objetable o no de forma consciente. Muchas investigaciones han relacionado las condiciones laborales con la salud mental. (Arnol & Randall, 2012i, pág. 417).

El trabajar en un ambiente que no brinde una condición favorable para poder desarrollar el trabajo lo mejor posible como se es requerido, genera que se creen pensamientos negativos dentro de los empleados hacia esa condición en la que deben de permanecer para desarrollar su trabajo, y la acción hacia ello será siempre desfavorable, el empleado que no se sienta cómodo sentirá irritación y a causa de ello estrés por no brindarle las condiciones adecuadas.

**4.7.5.5 Cultura y Clima Organizacional.** Una persona tiene posibilidad de experimentar estrés si no comparte los valores inherentes de la organización donde trabaja. Varios factores contribuyen a ello. Por ejemplo, la falta de coincidencia entre el individuo y la cultura puede llevar a que la persona se sienta aislada e incapaz de comunicarse eficientemente con sus colegas. También podría significar que el rol del individuo incluye actividades que este considere desagradables y que provoquen conflicto con las preferencias personales. El clima organizacional se constituye en una fuente de estrés si la persona cree que la forma en que funciona la organización es injusta, o quizá poco clara. (Arnol & Randall, 2012j, pág. 419).

El estrés se ve asociado a la cultura organizacional considerado por los factores como la moral, el nivel de satisfacción del empleado, las relaciones interpersonales que se generan dentro de la organización, estas afectan las actitudes de los grupos de personas al relacionarse y al no contar con un clima y cultura favorable se evidenciará los resultados obtenidos en base al estrés que cause al empleado llegar a trabajar bajo un clima malo y una cultura poco acogedora.

#### ***4.7.6 Intervenciones para Combatir el Estrés Laboral y Fomentar el Bienestar del Personal.***

Los costos del estrés indican que hay razones de peso para realizar una intervención. Como se ha visto, también existe un gran cuerpo de investigación y teorías que sirven de base para las intervenciones. Si sabemos que causa el estrés laboral, entonces seremos capaces de actuar al respecto. Los lineamientos y la legislación gubernamentales en muchos países establecen que las organizaciones deben evaluar y manejar los riesgos, en aras del bienestar psicológico del personal (además de reducir los riesgos físicos para la salud de los empleados). (Arnol & Randall, 2012k, pág. 424).

El estrés libera hormonas que aceleran el corazón, hacen que se respire más rápido y le dan una descarga de energía a las personas. Se debe intervenir en relación con la organización, mejora en la estructura organizacional, el clima y cultura organizacional, mejorar las condiciones de trabajo, promover una mejor participación del empleado, definir correctamente las funciones y las tareas otorgadas al trabajador. Esta intervención debería realizarse siempre en primer lugar.

Existen diversos niveles de intervenciones que tienen diferentes objetivos y que se dirigen a partes específicas de los mecanismos que vinculan el trabajo y el bienestar. Murphy (1988) identifico tres niveles de intervención: i. primaria (consistente en reducir las fuentes de estrés organizacional), ii. secundaria (por ejemplo, capacitación para manejar el estrés), y iii. terciaria (por ejemplo, promoción de la salud y orientación en el centro de trabajo). (Arnol & Randall, 2012l, pág. 424).

El estrés laboral se puede mejorar al identificar primordialmente que es lo que produce estrés al fomentar la recreación fuera del lugar de trabajo, evitar que los horarios generen conflictos con las exigencias y responsabilidades externas del empleado. Un aspecto que resulta relevante para la prevención del estrés es el aumento del apoyo social en las organizaciones.

## 5. Análisis de los Resultados

### 5.1 Análisis

Ante todo, el comportamiento Organizacional es un campo del conocimiento humano extremadamente sensible a ciertas características de las organizaciones y de su entorno. Se le conoce como una disciplina que depende de las situaciones como de la mentalidad que existe en cada una de las diferentes organizaciones, esta se dice que se adapta en las decisiones que se deben tomar y también en las operaciones de la organización. Básicamente el comportamiento organizacional abarca no solamente para el estudio del comportamiento de un trabajador, si no también, de las personas que asisten a la organización como un cliente, proveedor, consultor, analista o algún admirador.

Es por ello, que para los autores es relevante conocer como son y cómo funcionan las organizaciones y por medio de ello conocer cuáles son las características que definen a cada una de ellas. Las personas deben de trabajar en una organización con una estructura adecuada y una cultura organizacional que le brinde estabilidad, le ayude a desarrollarse en el ámbito laboral. Una organización funciona como una unidad social donde se agrupan las personas con el fin de alcanzar objetivos en común, la organización depende en su mayoría de las tareas y esfuerzos realizados por este grupo de personas para lograr ser exitosas.

En sentido se comprende, que las organizaciones no solo están compuestas por cosas materiales, como escritorios, muebles, sillas etc., cosas que pueden ser compradas o vendidas en cualquier momento. En las organizaciones las personas juegan un papel de mucho valor, son las que hacen que la empresa se mueva en direcciones correctas, nutridas por la inteligencia que cada uno de los integrantes tiene, cada talento que la persona puede compartir para hacer que la organización sea más dinámica y a la vez compartir de sus conocimientos y habilidades para

alcanza el éxito. Por el momento cualquier utensilio o maquina necesita ser manejada por un ser humano, por lo que las organizaciones necesitan del ser humano para la aportación de sus conocimientos, ideas, experiencias, expectativas, sueños, competencias, capacidades, habilidades y ser exitosos.

De este modo, la aptitud actúa de forma directa en el nivel de desempeño y el grado de satisfacción de un trabajador, el ajuste mejora con la afinación del puesto para que coincida mejor con las aptitudes de los solicitantes. Con frecuencia es posible modificar el trabajo a fin de que se adapte mejor a los talentos específicos de un empleado dado, sin que esto signifique que haya un efecto significativo en las actividades básicas del puesto.

Es por ello, que las organizaciones hoy en día dejan atrás las estructuras tradicionales, basadas en órganos y puestos, y optan por estructuras formadas por equipos o grupos de trabajo. En lugar de separar a las personas en puestos individualizados y aislados, las organizaciones prefieren juntarlas e integrarlas en equipos de alto rendimiento. La razón es simple en un mundo de negocios que se caracteriza por cambios, incertidumbre y una enorme competitividad, el desgastado diseño organizacional tradicional ha dejado de ofrecer flexibilidad y adaptabilidad. Ésta es la principal razón que ha llevado a las organizaciones a cambiar órganos torpes, separados y permanentes por equipos cambiantes, ágiles, integrados y flexibles.

Si bien es cierto al ejercer el cambio de trabajar solo a hacerlo en equipo requiere que los trabajadores cooperen con otros trabajadores, que puedan compartir información, confronten sus diferencias y sublimen sus intereses personales por el mayor bienestar del equipo. Se ha dicho que los equipos eficaces tienen características comunes: recursos adecuados, liderazgo eficaz, clima de confianza y una evaluación del desempeño y sistema de recompensas que reflejan las contribuciones al equipo. Los equipos tienen compañeros con experiencia técnica, así como

capacidad para resolver problemas, tomar decisiones y aptitudes interpersonales; y calificaciones altas en las características de la personalidad de extroversión, amabilidad, responsabilidad y estabilidad emocional, que llegan a aportar cosas positivas al equipo conformado y esto ayuda a que se llegue satisfactoriamente a la meta que se tiene plasmado.

Por lo demás, la satisfacción en las organizaciones es un punto clave, por ello es relevante entender y administrar bien las actitudes que toman los empleados. La insatisfacción laboral trae consigo un sinfín de consecuencias, como es el ausentismo, la rotación del personal, falta de cumplimiento de los horarios establecidos, el mal empleo de las tareas asignadas a cada colaborador y así se podría mencionar una larga lista de conductas que no son deseadas dentro de las empresas, de modo que ante estas consecuencias se debe recalcar que la organización es la mayor interesada en aumentar la satisfacción entre cada uno de sus empleados. Una ardua dedicación al trabajo por parte de los empleados da como resultado una alta productividad, y esto se puede obtener al momento de tener un alto nivel de desempeño y brindar premios equitativos a los empleados y así disminuir la rotación de personal y reducir el ausentismo.

Evidentemente, al tener el empleado satisfacción dentro de la organización es más probable que este se adopte a los valores, creencias y cultura de la empresa. Todo administrador puede sustraer datos en el estudio de la satisfacción con diferentes herramientas existentes, como son los cuestionarios o entrevistas directas con los empleados. El seguimiento que se le da a los datos obtenidos queda a cargo de los grupos administrativos, deben retroalimentar la información, sacar conclusiones y asegurar a los empleados que tomaran las medidas necesarias basadas en sus respuestas para crear un cambio positivo en su entorno laboral. Por último, la información que se pueda obtener por parte de los empleados será útil solamente si estas influyen en los administradores para poder mejorar las conductas así también como sus sistemas de recompensas.

Sin duda, todas las personas al iniciar a trabajar a una organización traen consigo necesidades e impulsos de los cuales depende su nivel de desempeño, en algunas ocasiones estas necesidades se hacen notar y en otras ocasiones no, esto depende mucho de cada persona. Las necesidades de cada persona son diferentes por lo cual no se le puede tratar igual a todos los trabajadores. Se debe tener en cuenta que las necesidades generan tensión en cada persona estimulándolos a ejercer sus esfuerzos y así tener un buen desempeño en su trabajo y la forma en que se produce satisfacción por medio de las diferentes recompensas es sumamente útil para todo administrador. Se obtiene una mezcla de enfoques tomados desde lo externo y lo interno al considerarse el establecimiento de metas. Es necesario crear metas que sean estables, claras y específicas y así alentar a los trabajadores a tener una conducta aceptable para la organización.

De esta manera, se obtiene un equilibrio en la motivación entre el desempeño y establecimiento de metas. La probabilidad que los incentivos estimulen una mayor productividad es alta según lo establece Robert Owen, también se debe tomar en cuenta que los incentivos pueden provocar algunas consecuencias negativas que provocarían una mala productividad. Los incentivos salariales deben de programarse desde el punto de vista que todas las personas tienen diferentes necesidades esto ayudar a tener un sistema de estímulos económicos más completo.

Cabe considerar por otra parte, el alcanzar metas y objetivos en una organización, mediante la adecuada solución de cualquier tipo de situaciones y a la vez mantenerse saludables, es uno de los mayores retos que enfrentan los individuos en la sociedad actual, dado que hoy en día es difícil que alguien se encuentre completamente aislado de sus semejantes. Si no se puede vencer ese reto, es probable que los problemas de adaptación al trabajo produzcan en el individuo conflictos internos, manifestados externamente bajo la forma de tensión laboral y estrés en el desempeño de sus labores.

Debe señalarse que, con el paso del tiempo dentro de la organización, la insatisfacción hace que peligre la salud mental y física del individuo, por lo que tanto él como la organización deben prestar atención al fenómeno del estrés laboral, tratar de identificar sus fuentes e implantar medidas para hacerle frente, de modo que se proteja su bienestar y se reduzcan los costos causados por el estrés. Puede identificarse toda una serie de consideraciones que intervienen en la caracterización del fenómeno, tales como las demandas hechas a los individuos para que modifiquen su comportamiento, las reacciones sufridas por los individuos ante factores ambientales percibidos como amenazantes; la inadecuación entre el individuo y el medio en que debe desenvolverse y la incapacidad del individuo para responder a las demandas.

Por eso como resultado, durante los años recientes, la administración del bienestar del empleado se ha convertido en un tema prioritario para todos los tipos de organizaciones por lo que es fundamental que el empleado tenga una correcta vida laboral dentro de la organización y así pueda desarrollarse dentro de ella con un alto nivel de desempeño, con una satisfacción y estabilidad motivacional correcta. La salud en el trabajo y los entornos laborales saludables se cuentan entre los bienes más preciados de personas dentro de la organización, comunidades y países. Un entorno laboral saludable es esencial, no sólo para lograr la salud de los trabajadores, sino también para hacer un aporte positivo a la productividad, la motivación laboral, el espíritu de trabajo, la satisfacción en el trabajo y la calidad de vida general.

Para finalizar, se sabe que el estrés laboral siempre ha estado presente en el trabajo, sin embargo, crece debido a su intensidad e incidencia por las nuevas formas de organización del trabajo y de relaciones sociolaborales. La mala ejecución y análisis de una buena planificación organizacional da lugar a que el empleado no se sienta bien física y mentalmente para elaborar sus tareas con un alto nivel.

## 6. Palabras Claves

- Comportamiento  
“Manera de actuar una persona o animal” (Larousse, 2021).
- Organización  
“Sociología Organismo, conjunto de personas que funcionan para conseguir un determinado fin y disponen de los medios adecuados” (Larousse, 2021).
- Personalidad  
“Modo de ser o de comportarse una persona que se distingue de las demás y que constituyen su individualidad” (Larousse, 2021).
- Individuo  
“Despectiva persona cuyo nombre y condición se ignoran o no se quieren decir” (Larousse, 2021).
- Necesidad  
“Cualquier cosa que resulta indispensable para que algo suceda, exista o para un fin” (Larousse, 2021).
- Satisfacción  
“Gusto o placer que siente una persona” (Larousse, 2021).
- Insatisfacción  
“Falta de satisfacción o complacencia” (Larousse, 2021).
- Actitud  
“Modo de ser y de comportarse. Postura corporal que expresa un estado de ánimo o disposición para realizar una cosa” (Larousse, 2021).
- Efecto  
“Resultado de una causa” (Larousse, 2021)
- Desempeño  
“Realización de las actividades propias de un empleo, cargo o función” (Larousse, 2021).
- Eficaz  
“Que realiza con rapidez y perfección un trabajo o una actividad” (Larousse, 2021)
- Aptitud  
“Conjunto de características que posibilitan que una cosa o persona resulte útil, apropiada para cierta función, trabajo o fin” (Larousse, 2021).
- Equipo  
“Conjunto de personas que realizan un mismo trabajo” (Larousse, 2021).
- Grupo  
“Conjunto de personas, animales o cosas que forman un todo” (Larousse, 2021).
- Beneficio  
“Bien que se hace o se recibe. Provecho o mejora que se obtiene como consecuencia de algo” (Larousse, 2021).
- Bienestar  
“Situación en que se tiene lo necesario para pasarlo bien y con tranquilidad” (Larousse, 2021).
- Impulso  
“Deseo repentino e incontrolable de hacer una cosa” (Larousse, 2021).

## 7. Conclusiones

- Se analizaron las diferencias individuales y de personalidad del empleado enfocados en el desarrollo del comportamiento del talento humano en la organización, y a su vez buscar el éxito al tratar de capitalizar todas las diferencias individuales del empleado para aumentar la competitividad en la organización.
- Se describieron las diferentes necesidades humanas que sufren los empleados dentro del entorno laboral en las personas y se identificó estas necesidades en cada uno de los empleados apoyados por una estrategia para impulsarlos a satisfacerlas con el apoyo de la alta gerencia de la organización.
- Se estableció la motivación como fuente de energía en los empleados, permitiéndoles ser impulsados a una reacción positiva de mejorar tanto en rendimiento como en productividad dentro de la organización.

## 8. Recomendaciones

- El área de recursos humanos debe analizar lo fundamental del comportamiento de las personas basado de las diferencias individuales y de personalidad de los empleados en una organización, para así buscar el éxito al tratar de capitalizar todas las diferencias individuales de los empleados con el fin de crear buenos equipos que puedan aumentar la competitividad en la organización.
- El área de recursos humanos debe describir las diferentes necesidades humanas dentro del entorno laboral en las personas, y debe identificar las necesidades en cada uno de los empleados apoyados por una estrategia para impulsarlos a satisfacerlas con el apoyo de la alta gerencia de la organización.
- Los administradores de las organizaciones deben establecer la motivación como una fuente de energía en los empleados, para permitirles que estos sean impulsados a una reacción positiva para mejorar el rendimiento, así mismo la productividad dentro de la organización.

## 9. Bibliografía

### 9.1 Referencias

- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional Como Lograr un Cambio Cultural a través de Gestion por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Arnol, J., & Randall, R. (2012). *Psicología del Trabajo*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Ayala, A. M. (23 de octubre de 2020). *Lifeder*. Obtenido de Lifeder: <https://www.lifeder.com/investigacion-bibliografica/>
- Baron, H., & Gremberg, J. (1990). Teoria de la Organizacion y la Adminsitracion: Enfoque Integral. En B. H, & G. J, *Teoria de la Organizacion y la Adminsitracion: Enfoque Integral* (pág. 4). México: Limusa.
- Cherrington, G. (1989). Liderazgo y clima organizacional. En G. Cherrington, *Liderazgo y clima organizacional* (pág. 27). New Jersey: Pearson Education.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, La Dinamica del Exito en las Organizaciones*. México: MacGraw-Hill.
- Davis, K., & Newstrom, H. (1991). Comportamiento Humano en el Trabajo. En K. Davis, & H. Newstrom, *Comportamiento Humano en el Trabajo* (pág. 19). Mexico: Mc Graw Hill.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico D.F: Cengage Learning.
- Larousse. (01 de Enero de 2021). *Diccionarios.com*. Obtenido de Diccionarios.com: <https://www.diccionarios.com/>
- Mancera, M. R. (10 de Octubre de 2016). *Revista Seguridad Minera*. Obtenido de Revista Seguridad Minera: <https://www.revistaseguridadminera.com/comportamiento/teorias-del->

comportamiento-organizacional/

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: MacGraw-Hill.

Owen, R. (1970). Report to the County of New Lanark. A New View of Society. En R. Owen, *Report to the County of New Lanark. A New View of Society* (págs. 7-81). España: Penguin Book.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

## 10. Anexos

### 10.1 Anexo 1. Fichas bibliográficas

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	
<b>Autor</b>	
<b>Título del libro</b>	
<b>Datos Editoriales</b>	
<b>Tema</b>	
<b>Subtema</b>	
<b>Cita</b>	
<b>Página</b>	

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Idalberto Chiavenato
<b>Título del libro</b>	Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones
<b>Datos Editoriales</b>	2009, Segunda Edición, México, D.F.
<b>Tema</b>	Diferencias Individuales y Personalidad
<b>Subtema</b>	Diferencias Individuales y Aptitudes
<b>Cita</b>	No todas las personas están dotadas de habilidades y competencias, estas tienen éxito en su vida personal y profesional, otras tienen deficiencia y dificultades para realizar su trabajo en la organización. Las diferencias individuales se relacionan con diversos factores, aptitud que es la predisposición innata y natural para determinadas actividades y tareas
<b>Página</b>	190

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Stephen P. Robbins; Timothy A.
<b>Título del libro</b>	Comportamiento Organizacional
<b>Datos Editoriales</b>	2009, Decimotercera Edición, México
<b>Tema</b>	Actitud del Empleado y sus Efectos
<b>Subtema</b>	Satisfacción en el Trabajo
<b>Cita</b>	Los trabajadores satisfechos son amables, optimistas y responsables, lo cual es apreciado por los clientes. Y como los empleados satisfechos están menos dispuestos a dejar la empresa, los clientes encuentran caras familiares y reciben un servicio experimentado. Estas cualidades constituyen la satisfacción y la lealtad en la clientela
<b>Página</b>	89

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	John W. Newstrom
<b>Título del libro</b>	Comportamiento Humano en el Trabajo
<b>Datos Editoriales</b>	2011, Decimotercera Edición, México
<b>Tema</b>	Motivación
<b>Subtema</b>	Modificación de la Conducta
<b>Cita</b>	La mayor dificultad que enfrentan los modelos de contenido de la motivación es que las necesidades de las personas no están sujetas a observación por los administradores, ni a mediciones precisas para fines de supervisión. Por ejemplo, es difícil medir las necesidades de estima de un empleado o determinar cómo cambian al paso del tiempo. Asimismo, limitarse a conocer las necesidades de un empleado no indica directamente a los administradores lo que deben hacer con esa información
<b>Página</b>	116

**TRABAJO DE GRADUACIÓN  
ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
INFORME DEL TUTOR**

**Nombre de la alumna:** Ana Elizabeth Alvarado García **Carné:** 15010656

**Valoración sobre el desarrollo de la investigación: metodología, técnicas y fuentes utilizadas:**

El interés manifestado por la estudiante fue notorio desde el inicio del seminario, se mostró anuente a realizar una buena investigación y aportar lo mejor en la metodología, técnicas y fuentes consultadas para enriquecer el trabajo y desarrollarlo de forma exitosa.

**Comentario preciso y breve sobre el logro de los objetivos del trabajo de graduación:**

Los objetivos planteados por la estudiante fueron precisos y eso le permitió poder alcanzar las metas previamente establecidas, por lo que únicamente le quedaría pendiente de realizar las últimas correcciones indicadas en la plataforma virtual.

**CALIFICACIÓN**

Zona acumulada por avance de investigación durante tutoría:	70.00 puntos
Revisión y aprobación final del Tutor-Metodólogo:	<u>13.00 puntos</u>
Total:	<b>83.00 puntos</b>

**Criterio general que sustenta la aprobación o no de la Investigación Bibliográfica:**

La estudiante cumplió con la entrega del seminario en el tiempo solicitado, mostró mucho interés por realizar el proceso de investigación bibliográfica, estuvo presente en la mayoría de las clases virtuales y de forma regular participó en todo momento, por lo que se valora el esfuerzo y mejoras realizadas de forma continua en su proyecto de seminario, razón por la que se da por **APROBADO** el Seminario de Recursos Humanos.

Licda. Flor de Abril Estrada Orantes

**Nombre del Tutor**



**Firma del Tutor**

**Lugar y fecha:** Guatemala 11 de septiembre 2021



Guatemala, 12 de 01 de 23

Señores:  
Universidad Galileo  
IDEA  
Presente.

Por este medio de la presente YO Ana Elizabeth Alvarado García que me identifico con número de carné 15010656 y con DPI 2797821520101 actualmente asignado (a) en la carrera: Licenciatura en tecnología y administración de Recursos Humanos

**"Autorizo a Instituto de Educación Abierta (IDEA) a la publicación, en el Tesario virtual de la Universidad, de mi proyecto de Graduación titulado:"**

"El estudio del Comportamiento Organizacional Enfocado en la motivación y satisfacción del personal de las Organizaciones"

Como autor (a) del material de la investigación sustentada mediante el protocolo de IDEA.

Expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto del coordinador de área y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencia y todo tipo de fuentes establecidas en el Reglamento de la Universidad Galileo

Sin otro particular, me suscribo.

F. Ana Elizabeth Alvarado García