



Galileo
UNIVERSIDAD
La Revolución en la Educación

Agnitio
Operis

FISICC-IDEA

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

SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

**“El Comportamiento Organizacional y la Relación con la Inteligencia Emocional, como
Elemento Estratégico para el Éxito Laboral”**

PRESENTADO POR:

Sonia Maribel Cifuentes Lara

Carné IDE16003333

Previo a optar el grado académico de:

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

Guatemala, 09 de febrero de 2023

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

Nombre de la alumna: Sonia Maribel Cifuentes Lara **Carné:** 16003333

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

El interés de investigación y análisis que la estudiante demostró se reconoce, presentó todos los productos y cumplió con la mayor parte de las mejoras que le permitieran desarrollar la investigación bibliográfica, metodología, técnicas y fuentes consultadas, presentó varios inconvenientes con el equipo de cómputo que al final logró resolver.

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

Los objetivos planteados por la estudiante eran claros desde el inicio, por lo que el proceso de investigación bibliográfica realizado fue orientado a la búsqueda de la información que le permitiera mejorar el alcance de estos, únicamente se le solicita corregir la segunda recomendación en el mismo sentido de la conclusión y objetivo específico; las citas de las palabras clave deben estar justificadas; elimine los gerundios al centro (ej. limitándolos); debe justificar todo el proyecto; debe redactar en 3ª. persona; lea y corrija todas las palabras repetidas que tiene en los comentarios personales; en los comentarios personales insertados luego de un punto y aparte debe redactar de forma precisa sobre el tema; se le sugiere leer todo el proyecto, corregir algunas incongruencias y errores cometidos como signos insertados en donde no van.

CALIFICACIÓN

Zona acumulada por avance de investigación durante tutoría:	69.60 puntos
Revisión y aprobación final del Tutor-Metodólogo:	<u>14.40 puntos</u>
Total:	84.00 puntos

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

La estudiante cumplió con la entrega del seminario en el tiempo solicitado, se mostró interesada por realizar un proceso de investigación bibliográfica completo y realizó consultas que le permitieran mejorar su proyecto, por lo 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 10 de diciembre 2022



UNIVERSIDAD GALILEO

FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS, INFORMÁTICA

Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN

**INSTITUTO DE EDUCACIÓN ABIERTA
FISICC-IDEA**

SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

**“El Comportamiento Organizacional y la Relación con la Inteligencia Emocional, como
Elemento Estratégico para el Éxito Laboral”**

PRESENTADO POR:

Sonia Maribel Cifuentes Lara

Carné IDE16003333

Previo a optar el grado académico de:

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

Guatemala, 09 de febrero de 2023

Índice

	Página
1. Introducción	1
2. Objetivos	3
2.1 Objetivo General	3
2.2 Objetivos Específicos	3
3. Método	4
3.1 Técnica	4
4. Marco Teórico	5
4.1 Antecedentes	5
4.2 El Comportamiento Organizacional y la Relación con la Inteligencia Emocional	8
4.2.1 <i>Introducción al Comportamiento Organizacional</i>	8
4.2.1.1 Definiciones	8
4.2.1.1.1 <i>Marta Alicia Alles</i>	8
4.2.1.1.2 <i>Stephen Robbins</i>	9
4.2.1.1.3 <i>Robert Dailey</i>	11
4.2.1.1.4 <i>Ivancevich, Konopaske & Matteson</i>	11
4.2.1.1.5 <i>John Newstrom</i>	12
4.3 Características del Comportamiento Organizacional	13
4.3.1 <i>Disciplina Científica Aplicada</i>	13
4.3.2 <i>Se Enfoca en las Contingencias</i>	14
4.3.3 <i>Utiliza Métodos Científicos</i>	14
4.3.4 <i>Sirve para Administrar a las Personas en las Organizaciones</i>	15
4.3.5 <i>Se enriquece con Aportaciones de Varias Ciencias del Comportamiento</i>	15
4.3.5.1 Ciencias Políticas	15
4.3.5.2 Antropología	16
4.3.5.3 Psicología	16
4.3.5.4 Psicología Social	17
4.3.5.5 Sociología Organizacional	17
4.4 Variables del Comportamiento Organizacional	18
4.4.1 <i>Variables Independientes</i>	18
4.4.1.1 Variables a Nivel de Sistema Organizacional	19
4.4.1.2 Variables a Nivel Grupal	20
4.4.1.3 Variables a Nivel Individual	21
4.4.2 <i>Variables Dependientes</i>	22
4.4.2.1 Desempeño	23
4.4.2.2 Compromiso	24
4.4.2.3 Fidelidad	26
4.4.2.4 Satisfacción en el Trabajo	26
4.4.2.5 Ciudadanía Organizacional	27
4.4.3 <i>Variables Intermedias</i>	29
4.4.3.1 Productividad	30
4.4.3.2 Adaptabilidad y Flexibilidad	30

4.4.3.3	Calidad.....	31
4.4.3.4	Innovación.....	31
4.4.3.5	Satisfacción del Cliente.....	32
4.4.4	<i>Variables Resultantes o Finales</i>	32
4.4.4.1	Realización de los Objetivos de la Organización.....	32
4.4.4.2	Valor Económico Agregado.....	33
4.4.4.3	Renovación de la Organización.....	33
4.4.4.4	Crecimiento.....	34
4.5	Niveles del Comportamiento Organizacional.....	34
4.5.1	<i>Macroperspectiva del Comportamiento Organizacional</i>	34
4.5.2	<i>Perspectiva Intermedia del Comportamiento Organizacional</i>	35
4.5.3	<i>Microperspectiva del Comportamiento Organizacional</i>	35
4.6	Modelos de Comportamiento Organizacional.....	36
4.6.1	<i>El Modelo Autocrático</i>	37
4.6.2	<i>El Modelo de Custodia</i>	39
4.6.3	<i>El Modelo de Apoyo</i>	41
4.6.4	<i>El Modelo Colegiado</i>	42
4.6.5	<i>El Modelo de Sistemas</i>	43
4.6.5.1	Comportamiento Organizacional Positivo.....	45
4.6.5.2	Inteligencia Social.....	46
4.6.5.3	Apropiación Psicológica.....	47
4.6.6	<i>Las Teorías X e Y de Douglas McGregor</i>	48
4.6.6.1	Supuestos de la Teoría X.....	49
4.6.6.2	Supuestos de la Teoría Y.....	50
4.6.7	<i>La Teoría Z</i>	51
4.6.7.1	Diferencias en el Comportamiento de las Empresas.....	52
4.6.7.1.1	<i>Organizaciones Japonesas</i>	52
4.6.7.1.2	<i>Organizaciones Norteamericanas</i>	53
4.7	Fundamentos para Entender el Comportamiento en el Trabajo.....	55
4.7.1	<i>Naturaleza de los Individuos</i>	56
4.7.2	<i>Diferencias Individuales que Influyen en el Comportamiento</i>	57
4.8	Personalidad y Emociones.....	58
4.8.1	<i>¿Qué es la Personalidad?</i>	58
4.8.1.1	Schultz & Schultz.....	59
4.8.1.2	Stephen Robbins.....	59
4.9	Determinantes de la Personalidad.....	60
4.9.1	<i>Herencia</i>	61
4.9.1.1	Teoría Hereditaria.....	62
4.9.2	<i>Ambiente</i>	62
4.9.3	<i>Situación</i>	63
4.10	Principales Atributos de la Personalidad que Influyen en el Comportamiento Organizacional.....	63
4.10.1	<i>Locus de Control</i>	64
4.10.1.1	Internos.....	65
4.10.1.2	Externos.....	66
4.10.2	<i>Maquiavelismo</i>	67
4.10.3	<i>Autoestima</i>	68

4.10.4	<i>Supervisión Personal</i>	69
4.10.5	<i>Disposición para Asumir o Evitar Riesgos</i>	70
4.11	Concordancia de la Personalidad	71
4.11.1	<i>Correspondencia entre Persona y Puesto</i>	72
4.11.1.1	Teoría de la Correspondencia entre Personalidad y Puesto.	72
4.11.1.2	Correspondencia entre Persona y Organización.	72
4.12	Emociones	73
4.12.1	<i>Definición</i>	74
4.12.1.1	Stephen Robbins.	74
4.12.2	<i>Clasificación</i>	74
4.12.2.1	Emociones Sentidas.	74
4.12.2.2	Emociones Manifiestas.	75
4.12.3	<i>Dimensiones de las Emociones</i>	75
4.12.3.1	Variedad.....	75
4.12.3.1.1	<i>Emociones Positivas</i>	76
4.12.3.1.2	<i>Emociones Negativas</i>	76
4.12.3.2	Intensidad.....	77
4.12.3.3	Frecuencia y Duración.	77
4.12.4	<i>¿Por qué las Emociones han Recibido Poca o Ninguna Atención en el Campo del Comportamiento Organizacional?</i>	77
4.12.4.1	Mito de la Racionalidad.....	77
4.12.4.2	La Convicción de que Todas las Emociones Causaban Trastornos.....	78
4.13	Aplicación de las Emociones al Comportamiento Organizacional	79
4.13.1	<i>Capacidad y Selección</i>	79
4.13.2	<i>Toma de Decisiones</i>	79
4.13.3	<i>Motivación</i>	80
4.13.4	<i>Liderazgo</i>	80
4.13.5	<i>Conflictos</i>	81
4.13.6	<i>Conductas Anómalas en el Trabajo</i>	82
4.13.6.1	Desviaciones de los Trabajadores.....	83
4.14	Inteligencia Emocional.....	83
4.14.1	<i>Definiciones</i>	84
4.14.1.1	Daniel Goleman.	84
4.14.1.1.1	<i>Teoría de Goleman sobre la Inteligencia Emocional</i>	85
4.14.1.2	Salovey & Mayer.	86
4.14.1.2.1	<i>Componentes Cognoscitivos de la Inteligencia Emocional</i>	86
4.14.1.2.2	<i>Vínculo entre la Inteligencia Emocional y el Éxito Profesional</i>	87
4.14.1.3	Stephen Robbins.	87
4.14.1.4	Robert Dailey.	88
4.15	Dimensiones de la Inteligencia Emocional	88
4.15.1	<i>Conciencia</i>	89
4.15.2	<i>Administración Personal</i>	89
4.15.3	<i>Motivación</i>	90
4.15.4	<i>Empatía</i>	90

4.15.5	<i>Habilidades Sociales</i>	90
4.16	Influencia de la Inteligencia Emocional en el Desempeño Laboral	91
4.17	Elementos Estratégicos para Lograr el Éxito Laboral	92
4.17.1	<i>Competencias Claves</i>	92
4.17.1.1	Definición de Competencia.	93
4.17.1.1.1	<i>Stephen Robbins</i>	93
4.17.1.1.2	<i>Idalberto Chiavenato</i>	93
4.17.1.1.3	<i>Hellriegel Slocum</i>	93
4.17.1.2	Clasificación	93
4.17.1.2.1	<i>Competencia Personal</i>	93
4.17.1.2.2	<i>Competencia para la Comunicación</i>	94
4.17.1.2.3	<i>Competencia para la Diversidad</i>	94
4.17.1.2.4	<i>Competencia Ética</i>	95
4.17.1.2.5	<i>Competencia Transcultural</i>	95
4.17.1.2.6	<i>Competencia en Equipos</i>	95
4.17.1.2.7	<i>Competencia para el Cambio</i>	95
4.17.2	<i>Manejo de las Emociones en el Trabajo</i>	96
4.17.2.1	Un Modelo de Emociones.....	96
4.17.2.1.1	<i>La Emoción de Anticipación</i>	96
4.17.2.1.2	<i>Lineamientos Generales</i>	97
4.18	Efecto de las Actitudes del Trabajador.....	98
4.18.1	<i>Desempeño</i>	98
4.18.2	<i>Rotación de Personal</i>	99
4.18.3	<i>Ausentismo y Retrasos</i>	99
4.18.4	<i>Robo</i>	100
4.18.5	<i>Violencia</i>	100
5.	Análisis de los Resultados	101
5.1	Análisis	101
6.	Conclusiones	107
7.	Recomendaciones	108
8.	Palabras Clave	109
9.	Referencias Bibliográficas	111
9.1	E-grafía	112
10.	Anexos	113
10.1	Anexo 1. Fichas Bibliográficas	113

1. Introducción

Para hablar acerca del comportamiento organizacional se considerará realizar un abordaje cualitativo sobre la relación con la inteligencia emocional como herramienta para contrarrestar problemas futuros en la organización. La investigadora iniciará con el origen y surgimiento del tema objeto de estudio, desde donde se conocerán los aportes de diversos autores que fortalecen el desarrollo e implementación de la práctica del comportamiento organizacional y la relación con la inteligencia emocional.

Además, se podrá apreciar desde distintos criterios, el interés que genera el comportamiento organizacional y la manera en que este contribuye de forma positiva a las organizaciones, y sobre todo a los trabajadores a mejorar las relaciones internas y las herramientas de negociación para lograr una resolución de conflictos que permitan cumplir con los objetivos estratégicos planteados por la organización para alcanzar el éxito laboral. Asimismo, se evidenciará que el comportamiento organizacional se encuentra integrado por la estructura de diversos temas, dentro de los que destacará que se define como una disciplina que ayudará a comprender la forma en que el comportamiento impacta el entorno y a las personas en las organizaciones, para cumplir con eficiencia las funciones internas.

De acuerdo con lo anterior, se abordarán varias disciplinas que tienen como fundamento el actuar de las personas, tal es el caso de la psicología, las ciencias políticas, la antropología, la sociología, entre otras. Hoy en día las organizaciones podrán comprender que la inteligencia emocional está vinculada con las emociones de los trabajadores, porque se deriva del autocontrol que tienen para actuar y reaccionar a diversas circunstancias para la adaptación de distintos entornos.

Por esta razón, la investigación presentará información sobre la relevancia que tienen las emociones en la conducta de los seres humanos, mismas que también afectan el entorno en donde se desenvuelven laboralmente; también para abordar la relación del comportamiento organizacional con la inteligencia emocional, se emplearán diversos conceptos sobre este término y dado que representa un factor primordial en el desarrollo de los trabajadores en las organizaciones, se describirá cómo las emociones constituyen parte esencial de la personalidad y del aprendizaje en cada uno de los trabajadores.

Es así cómo, se presentará la manera en que el comportamiento organizacional y la relación con la inteligencia emocional, propondrá a los líderes en las organizaciones, comprender el valor de los distintos tipos de personalidad y actitud de los trabajadores que se emplean de forma individual o en grupo, sin duda alguna será de beneficio para la toma de decisiones y alcanzar el éxito en las organizaciones.

Asimismo, se presentará que el estudio del comportamiento organizacional, orientará de manera positiva a los líderes y administradores de las organizaciones, a valorar a los trabajadores desde lo que cada persona conoce culturalmente, que a su vez permitirá adaptar las políticas internas y apoyar a los trabajadores en la mejora de la calidad de sus funciones, hacer cambios positivos en la ejecución y organización, mientras que los líderes también podrán guiar de manera eficaz en la construcción de un clima organizacional saludable en donde la moral y la ética de todos los involucrados se unifique.

Además de ello, se establecerá la existencia de posibles elementos estratégicos en el éxito o fracaso de las administraciones actuales, dentro de los que sin duda, las emociones juegan un papel clave, razón por la que el tema se abordará ampliamente desde diversos autores, que si bien es cierto sus criterios pueden variar.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Desarrollar una investigación bibliográfica para determinar los procedimientos que permiten evidenciar el comportamiento organizacional y la relación con la inteligencia emocional, con el propósito de identificar los elementos estratégicos que son esenciales para lograr el éxito laboral.

2.2 Objetivos Específicos

- Determinar los procedimientos que permiten evidenciar el comportamiento organizacional y las características que lo definen, con la finalidad de ampliar el conocimiento sobre la interacción y desempeño eficiente de los trabajadores en el entorno laboral.
- Describir la relación de la inteligencia emocional y el comportamiento organizacional, con el propósito de conocer sobre el manejo de las emociones en los ambientes laborales para trabajar con humanidad y eficacia.
- Identificar los elementos estratégicos que son esenciales para lograr el éxito laboral a través del comportamiento organizacional, con el fin de comprender las capacidades emocionales en el entorno laboral.

3. Método

El método que será utilizado es el de investigación bibliográfica, que es clave en el desarrollo del conocimiento, ya que sistematiza, descubre y aporta mayor comprensión del tema de interés, dando respuesta a la pregunta de investigación que le dio origen; cabe subrayar que este tipo de investigación no se limita a recolectar datos, resumirlos y presentarlos, tampoco a abordar de manera general y superficial el tema de investigación. (Méndez, 2008, pág. 25).

La investigación bibliográfica permite el resumen de cierta cantidad de información, para estructurar a su vez el contenido que ampliará el conocimiento sobre el tema a desarrollar, se debe tomar en cuenta que todos los datos recopilados construirán un nuevo punto de vista, por lo que es oportuno descartar toda aquella información que carezca de legitimidad para el tema de estudio.

3.1 Técnica

La técnica que será utilizada en la investigación bibliográfica será la del fichaje, se refiere al modo de recolectar y almacenar información. El instrumento para utilizar se conoce como ficha tradicional hecha de cartulina, sin embargo, hoy es común recolectar las fuentes en una base de datos. Cada ficha puede contener variedad de referencias, pero todas relacionadas a un mismo tema. Si el fichaje se realizó correctamente, a la hora de realizar el trabajo escrito, se podrá prescindir de los libros y trabajar sólo con las fichas. (Docplayer, 2017).

La técnica del fichaje es utilizada con más frecuencia por investigadores y estudiantes, que tienen como propósito la recopilación de información asertiva y concreta para respaldar el desarrollo del tema objeto de investigación, las fuentes pueden ser recolectadas de manera tradicional en papel o de forma electrónica, sin perder de vista que deben ser elaboradas de forma correcta para que puedan ser fuente de consulta rápida y confiable, su contenido incluye un breve resumen de la información desarrollada dentro del documento de consulta.

4. Marco Teórico

4.1 Antecedentes

Los seres humanos y las actividades organizadas han estado presentes durante miles de años, para encontrar las raíces del comportamiento organizacional es necesario ir a los siglos XVIII o XIX. Tres personas fueron especialmente valiosas en la promoción de ideas, que han tenido con el tiempo una influencia decisiva para modelar la dirección y límites del comportamiento organizacional. (Pinto, 2022).

La evolución de la teoría y práctica del comportamiento organizacional inició desde los Siglos XVIII o XIX, aunque muchos autores influenciaron el surgimiento de este, son tres autores los que han sido especialmente destacados en todo lo relacionado a la promoción de las ideas que dieron origen y dirección al comportamiento organizacional.

El lado de la gente de las organizaciones llegó a su madurez durante el periodo llamado época conductista. Esta época estaba marcada por el movimiento de las relaciones humanas y la amplia aplicación de las investigaciones de la ciencia conductual en las organizaciones. Aunque esta época conductista realmente no comenzó a tomar fuerza sino hasta los años 30, dos acontecimientos anteriores merecen una breve mención porque tuvieron un papel fundamental en la aplicación y desarrollo del comportamiento organizacional. Éstos son el nacimiento de la oficina de personal alrededor de principios de siglo y la creación del campo de la psicología industrial con la publicación del libro de texto de Hugo Münsterberg en 1913. (Pinto, 2022).

La época conductista alrededor de los años 30 representó el período en el que las relaciones humanas y la ciencia conductual fueron estudiados en el ámbito de las organizaciones. El período incluyó el origen de dos acontecimientos, que son el desarrollo de la oficina y la apertura del campo de la psicología industrial, razón por la que esta época marcó un punto crucial en el desarrollo de

lo que es hoy en día, el comportamiento organizacional.

En 1924, el objetivo inicial de la investigación era identificar si existía una correlación entre la iluminación de los puestos de trabajo y la eficiencia de los operarios; sin embargo, a medida que el experimento se fue desarrollando con la llegada de Elton Mayo, se identificaron grandes descubrimientos que cambiarían la forma de entender a los trabajadores, tanto social como psicológicamente. (Sandoval, 2016, pág. 33).

Inicialmente el propósito de la investigación se centró en identificar la relación existente entre los puestos de trabajo y la eficiencia, fue con Elton Mayo que lograron grandes avances en el descubrimiento y comprensión del trabajador tanto en el área social como en la psicología.

Elton Mayo (1880-1949), psicólogo e investigador industrial, se une a los estudios en 1927, reorienta los objetivos iniciales y establece nuevos métodos de investigación. Asume la dirección y el desarrollo del trabajo de campo de la investigación. Su orientación básica es analizar las interacciones de los trabajadores con la organización, así como la interacción social entre los trabajadores y sus supervisores. (Sandoval, 2016, pág. 34).

Con la llegada del psicólogo e investigador industrial, Elton Mayo, el propósito inicial de la investigación se reorientó hacia el análisis de la interacción de los trabajadores con la organización y hacia la interacción social con los supervisores para tener mejores relaciones interpersonales.

Desde la perspectiva evolucionaria, heredera actual del legado de Charles Darwin y su teoría de la evolución de las especies, el estudio de las emociones se inició con una obra no muy conocida de Darwin, al menos para la comunidad de psicólogos de Latinoamérica, titulada La Expresión de las emociones en hombres y animales en donde se analizó el rol de la evolución en la forma como los humanos expresan sus emociones básicas y la función que actualmente cumplen

para la especie. (Zerpa, 2009, pág. 114).

En el ámbito psicológico la obra de Charles Darwin es poco conocida, sin embargo, es con él con quien se dio a conocer la manera en que los seres humanos se expresan a través de sus emociones y la función que desempeñan para transmitir realmente lo que piensan y sienten.

El término inteligencia emocional fue utilizado por primera vez en 1990 por Peter Salovey y John Mayer. Un fundamento previo a estos dos autores se encuentra en la obra de Howard Gardner, quien en 1983 propuso su famoso modelo denominado “inteligencias múltiples”, que incluye siete tipos de inteligencia: verbal, lógico-matemática, espacial, musical, cinestésica, interpersonal, intrapersonal. (Gómez, Gordillo, Sánchez, Gordillo, & Torres, 2012, pág. 264).

La inteligencia emocional, término que fue utilizado por primera vez como indican los registros históricos, por Peter Salovey y John Mayer en el año de 1990, y para sustentar este término, se encuentra la obra del autor Howard Gardner, quien fue el propulsor del término inteligencias múltiples conformado por siete tipos, entre ellas la inteligencia musical, verbal, inteligencia cinestésica, inteligencia interpersonal y la inteligencia intrapersonal.

En 1985 Wayne Leon Payne, empleó por primera vez este término de IE en el título de su tesis doctoral. Sin embargo, fue Daniel Goleman en 1995, quien en su libro “Inteligencia Emocional” popularizó el término de inteligencia emocional, y convirtió su libro en un bestseller. Goleman, planteaba la inteligencia emocional como sinónimo de carácter, personalidad o habilidades. (Gómez, Gordillo, Sánchez, Gordillo, & Torres, 2012, pág. 264).

El término inteligencia emocional fue utilizado por primera vez en una tesis doctoral, la que corresponde a Wayne Leon Payne, sin embargo, quien popularizó el término en el año de 1995 fue Daniel Goleman, tras convertir su libro en un bestseller, obra por la que actualmente es reconocido a nivel internacional.

4.2 El Comportamiento Organizacional y la Relación con la Inteligencia Emocional

4.2.1 Introducción al Comportamiento Organizacional

La dinámica de cada organización tiene sus propios secretos, recovecos, bases y características. Cualquiera que sea la profesión que una persona escoge (administración, medicina, ingeniería, derecho, psicología, sociología, turismo, servicio social, enfermería, etc.) es imprescindible que conozca el comportamiento de las organizaciones para alcanzar su éxito profesional. La mayoría de esas profesiones necesariamente se desarrollan dentro de organizaciones o por medio de ellas, por ejemplo, en hospitales, clínicas, construcciones, tribunales, foros, compañías aéreas, hoteles, empresas, industrias, etc. De ahí la necesidad de conocer el comportamiento de las organizaciones. (Chiavenato, 2009, pág. 6).

El comportamiento organizacional ha presentado un auge en la nueva era de las organizaciones, porque presenta un panorama con el que se puede crear una dinámica constructiva en las áreas de trabajo, el clima organizacional mejora gracias al conocimiento del comportamiento de sus miembros en la organización, para lograr así el éxito o fracaso del entorno laboral.

4.2.1.1 Definiciones

4.2.1.1.1 *Marta Alicia Alles*. Comportamiento organizacional en una doble acepción: como disciplina que estudia los comportamientos de los individuos en las organizaciones y la cultura organizacional resultante, por un lado, y el propio comportamiento de los colaboradores y de la organización como conjunto (es decir, el objeto de estudio de esa disciplina). (Alles, 2007, pág. 18). Se debe comprender que el comportamiento organizacional está relacionado directamente en primer lugar, a la conducta de cada individuo dentro de la organización, cada trabajador tiene un papel a desempeñar en el área de permanencia, y, en segundo lugar, a la cultura de la organización, en la que se deben implementar los valores, creencias y las buenas prácticas.

El comportamiento organizacional, como temática, se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando solas o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo. (Alles, 2007, pág. 19).

El tema central al que se refiere el comportamiento organizacional es a todo lo que atañe el actuar de cada individuo en la organización de manera individual o en grupo, cada uno tiene su propia forma o creencia de afrontar los conflictos, desde los niveles bajos a los altos.

4.2.1.1.2 *Stephen Robbins*. El comportamiento organizacional (que se abrevia CO) es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. (Robbins, 2004, pág. 8).

El comportamiento organizacional investiga la manera en que el actuar de cada miembro de la organización influye dentro de la misma, así como también busca aplicar los resultados de estudio para el éxito de la organización, es decir, en la búsqueda de mejorar la estructura y crear cambios significativos.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio. Esta declaración significa que es una especialidad delimitada y con un conjunto común de conocimientos. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones. Los individuos, grupos y estructura. Además, el CO aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en la conducta, con el fin de que las organizaciones funcionen mejor. (Robbins, 2004, pág. 8). El comportamiento organizacional busca establecer límites en los integrantes de la organización; asimismo, su campo de estudio incluye 3 determinantes del comportamiento, que

son, los individuos, grupos y el orden o estructura de la organización para que ésta cumpla con su función.

"Comportamiento organizacional (CO). Campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones"(Robbins, 2004, pág. 8). El CO se encarga de realizar investigaciones que involucran el comportamiento de las personas a nivel individual, grupal y estructural dentro de las organizaciones, con el fin de conocer el impacto y así poder encontrar soluciones y mejoras que incrementen la eficiencia en cada puesto laboral.

El CO se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la organización. Como el CO se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo, no es de sorprender que se destaque el comportamiento en lo que se refiere al trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración. (Robbins, 2004, pág. 8).

El comportamiento organizacional es el encargado de analizar lo que los individuos realizan dentro de la organización, como lo es, el desempeño de sus labores y conductas ante situaciones propias de sus funciones, lo que puede detonar mejora o declive en los cambios dentro de las áreas de trabajo.

Cada vez hay un mayor acuerdo sobre los componentes o temas que constituyen la materia del CO. Aunque todavía se debate el papel que juega cada uno, parece haber un consenso general de que el CO abarca los temas centrales de motivación, comportamiento y autoridad del líder, comunicación con los demás, estructura y procesos de los grupos, aprendizaje, desarrollo y percepción de las actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y estrés en el trabajo.

(Robbins, 2004, pág. 8). Cada vez existen más acuerdos sobre las opiniones del impacto que tienen los líderes de las organizaciones sobre el equipo de trabajo, así como también la buena comunicación y trato hacia los demás, que representan temas centrales del comportamiento organizacional en general y lo que se percibe dentro del entorno laboral.

4.2.1.1.3 Robert Dailey. "El comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones" (Dailey, 1990, pág. 15 1/2). En materia principal el comportamiento organizacional se encarga del análisis de la conducta y actitudes del trabajador dentro del ambiente laboral, mismo que contribuye al buen desempeño y satisfacción de cada integrante a nivel individual en el entorno de las organizaciones.

4.2.1.1.4 Ivancevich, Konopaske & Matteson. Comportamiento organizacional. Estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias. (Ivancevich & Konopaske, 2006, pág. 10).

El comportamiento organizacional emplea el estudio del desempeño de los individuos de la organización, con el objetivo de entender su actuar, pensar e identificar patrones de conducta desde un punto de vista psicológico y cultural; a la vez, busca que cada trabajador pueda aprender de las experiencias adquiridas y acciones a nivel grupal, para poder identificar cómo puede mejorarse el ambiente y calidad de vida laboral dentro de la organización.

"Estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la

psicología, sociología, ciencias políticas y antropología cultural para aprender sobre individuos, grupos, estructuras y procesos" (Ivancevich & Konopaske, 2006, pág. 10).

El estudio del comportamiento organizacional se desarrolla en la búsqueda de conocimiento de las conductas y capacidades de los individuos dentro de grupos, organizaciones e incluso en los procesos que se realizan dentro del ambiente laboral, todo desde una perspectiva humana que busca aprender cómo el comportamiento repercute en la dinámica laboral.

4.2.1.1.5 *John Newstrom.* "El comportamiento organizacional (CO) es el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente —individuos y grupos— actúa en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en que la gente actúa con mayor eficacia" (Newstrom, 2011,2007, pág. 3).

Al momento de hablar de comportamiento organizacional, se habla de un estudio constante y la forma de implementar lo que se sabe sobre el actuar de las personas, trabajadores y grupos dentro de las organizaciones. Se puede identificar las formas en las que los individuos pueden desarrollar maneras en las que pueden mejorar sus conductas y hacerlas eficientes.

El comportamiento organizacional es una disciplina científica, a cuya base de conocimientos se agrega todo el tiempo un gran número de estudios de investigación y avances conceptuales. Es también una ciencia aplicada, en tanto la información sobre prácticas eficaces en una organización se extiende a muchas otras. (Newstrom, 2011,2007, pág. 3).

El comportamiento organizacional como herramienta, le permite analizar la conducta de los seres humanos en situaciones personales y sociales, como consecuencia de este estudio puede evaluar las relaciones interpersonales que tiene un equipo de trabajo durante una situación específica y brindan apoyo en la realización de mejoras continuas por medio la motivación y reconocimiento.

4.3 Características del Comportamiento Organizacional

"El CO tiene características distintivas. Es un campo del conocimiento humano vital para comprender el funcionamiento de las organizaciones" (Chiavenato, 2009, pág. 8).

Las características del comportamiento organización son factores que identifican al estudio del comportamiento de los trabajadores, y representa la búsqueda del conocimiento y aprendizaje en el actuar de los individuos de una organización para comprender como se desarrollan en el entorno laboral, es decir, el comportamiento organizacional aporta herramientas diversas para entender de mejor forma la manera en que funcionan las estructuras, administraciones y grupos de trabajo en general.

4.3.1 *Disciplina Científica Aplicada*

El CO es una disciplina científica aplicada, está ligado a cuestiones prácticas cuyo objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados. Su aplicación 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 ésta alcance el éxito. (Chiavenato, 2009, pág. 8).

El comportamiento organizacional es considerado como una disciplina científica aplicada, que dirige sus objetivos hacia la búsqueda de mejoras en la organización a través de sus trabajadores, en quienes busca generar satisfacción, un buen clima laboral y calidad de vida en los integrantes de la organización, al alcanzar las metas de competitividad y aportar mejoras para el logro de las mismas.

“El CO es una disciplina científica aplicada, adopta un enfoque de contingencias, utiliza una metodología científica, ayuda a las personas a resolver problemas organizacionales y está relacionado con las ciencias sociales” (Chiavenato, 2009, pág. 21).

En el comportamiento organizacional se entiende que internamente es necesario el estudio de la conducta de los integrantes de un grupo social, razón por la que se encuentra relacionado con las ciencias sociales; asimismo, se considera una disciplina científica aplicada porque emplea este estudio del comportamiento para crear acciones y regular maneras de comunicación dentro del ámbito laboral que sirvan para mejorar la conducta humana.

4.3.2 *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. Todo depende de las circunstancias y nada es fijo ni inmutable. (Chiavenato, 2009, pág. 8).

Las características del comportamiento organizacional se enfocan en las contingencias, esto quiere decir que sirve para revisar los efectos que determinan el manejo de situaciones y sacar el lado positivo de ésta, cada situación de ninguna forma puede manejarse de la misma manera ni obtener con ello el mismo resultado.

4.3.3 *Utiliza Métodos Científicos*

"El CO utiliza métodos científicos. Formula hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente. El CO se basa en la investigación sistemática propia del método científico" (Chiavenato, 2009, pág. 8).

En el comportamiento organizacional se emplea el método científico para poder trazar una ruta en la búsqueda de conocimientos sobre las conductas humanas, también analiza el comportamiento para desarrollar alternativas que mejoren la conducta de los individuos dentro de las organizaciones.

4.3.4 Sirve para Administrar a las Personas en las Organizaciones

"Las organizaciones son entidades vivas y, además, son entidades sociales, porque están constituidas por personas" (Chiavenato, 2009, pág. 8). El comportamiento organizacional es utilizado para mejorar la administración de los trabajadores en las organizaciones, al ser estructuras reales y sociales que están constituidas por personas, utilizar las herramientas de conocimiento para liderar y administrar al personal de la organización de una forma consciente y ética.

El objetivo básico del CO es ayudar a las personas y las organizaciones a entenderse cada vez mejor. Es fundamental para los administradores que dirigen las organizaciones o sus unidades, y también es indispensable para toda persona que pretenda tener éxito en su actividad dentro o fuera de las organizaciones. (Chiavenato, 2009, pág. 8). El objetivo primario del comportamiento organizacional es estudiar el comportamiento de las personas de una forma grupal para que se comprendan entre sí, debido a que este tiene como meta, lograr que los integrantes de la organización por medio de sus líderes alcancen el éxito laboral, tanto en el ambiente interno como externo.

4.3.5 Se enriquece con Aportaciones de Varias Ciencias del Comportamiento

4.3.5.1 Ciencias Políticas. "Las ciencias políticas, de las que retoma conceptos relativos al poder, el conflicto, la política organizacional, etcétera" (Chiavenato, 2009, pág. 8).

Las ciencias del comportamiento se enriquecen con aportaciones como de las ciencias sociales, porque toma conceptos relacionados a poder y conflicto, y esto puede relacionarse con la lucha de poderes que surgen dentro de las organizaciones y los factores que puede detonar conflictos entre los administradores o líderes y los trabajadores.

La ciencia política estudia el comportamiento de individuos y grupos en un ambiente político. Los temas de interés de la materia son la estructura de los conflictos, la distribución del

poder y cómo manipula la gente el poder en aras de sus intereses personales. (Robbins, 2004, pág. 12).

Al referirse a la ciencia política, se describe que es la encargada de analizar el comportamiento de las personas en un entorno político, puede darse en escenarios de una política justa y ecuánime, y una política propiamente manipulable, con esta última puede surgir un conflicto de intereses, así como abuso de poder.

4.3.5.2 Antropología. "La antropología, que analiza la cultura de las organizaciones, los valores y las actitudes, entre otros aspectos" (Chiavenato, 2009, pág. 8).

Esta ciencia se encarga de revisar cómo se desarrolla y avanza la cultura de la organización, los valores que se le inculcan a los trabajadores y si estos se han adaptado a la misma, y las actitudes que modelen la misión y visión de la organización.

"La antropología es el estudio de las sociedades para comprender a los seres humanos y sus actividades" (Robbins, 2004, pág. 12).

En la antropología se estudia el desarrollo de actividades y el actuar de las personas dentro de la sociedad, grupo u organización, con el propósito de comprender la conducta de los seres humanos, en un entorno tanto externo como interno, y el cómo realizan sus actividades en diversas circunstancias.

4.3.5.3 Psicología. "La psicología es la ciencia que pretende medir, explicar y en ocasiones cambiar la conducta de los seres humanos y de los demás animales" (Robbins, 2004, pág. 12).

Al hablar de psicología, se comprende como una de las ciencias que estudia la conducta humana y de los animales, a través de esta ciencia se puede medir y entender el comportamiento que cada persona o animal presenta según el entorno.

4.3.5.4 Psicología Social. "La psicología social es una rama de la psicología en la que se combinan conceptos de esta ciencia y de la sociología. Se enfoca en la influencia recíproca de las personas" (Robbins, 2004, pág. 12).

Esta rama de la psicología social demuestra que la influencia de una persona en un grupo determinado puede ser de manera positiva o negativa, por ello en la psicología social se entrelazan los términos de ciencia y sociología, mismos que permiten entender la conducta de las personas.

"Analiza conceptos relativos al grupo, la dinámica grupal, la interacción, el liderazgo, la comunicación, las actitudes, la toma de decisiones en grupo, además de otros" (Chiavenato, 2009, pág. 8).

En el campo de la psicología social, se analiza la interacción de los seres humanos en sociedad, en relación con la forma de comunicar, liderar y sobre todo las acciones que se tomen para influenciar mediante decisiones grupales.

4.3.5.5 Sociología Organizacional. "La sociología estudia a las personas en relación con sus semejantes" (Robbins, 2004, pág. 12).

La sociología organizacional constituye una rama de la sociología, analiza a los integrantes de una organización y la manera en que llevan a cabo actividades individuales y grupales, así como su comportamiento en la ejecución de estas.

"La sociología organizacional, es lo referente a la teoría de las organizaciones y la dinámica de las organizaciones, entre otros conceptos"(Chiavenato, 2009, pág. 8).

La sociología organizacional al estudiar la dinámica dentro de las organizaciones, se basa en el análisis de la cultura organizacional y tiene un papel muy significativo en el estudio de las relaciones interpersonales, que tienen como meta la satisfacción laboral dentro de las organizaciones.

“El CO es un campo interdisciplinario que utiliza los conceptos de varias ciencias sociales y los aplica tanto a individuos como a grupos u organizaciones” (Chiavenato, 2009, pág. 9). El comportamiento organizacional es considerado como una ciencia interdisciplinaria, esto debido a que hace uso de todas las ciencias que han sido mencionadas y las lleva a la práctica con cada uno de sus trabajadores, dentro de la organización o empresa.

“Algunos de los aspectos del CO que han recibido conocimientos valiosos de los sociólogos son la dinámica de grupos, diseño de equipos de trabajo, cultura organizacional, teoría y estructura de las organizaciones formales, tecnología organizacional, comunicaciones, poder y conflictos” (Robbins, 2004, pág. 12).

En la sociología se deben considerar algunos datos que se han adquirido con ayuda de expertos sociólogos, como lo son la cultura organizacional, la forma de comunicarse entre ellos, la tecnología organizacional y la manera en que los trabajadores se desenvuelven y reaccionan a conflictos en donde desempeñan sus funciones laborales.

4.4 Variables del Comportamiento Organizacional

4.4.1 Variables Independientes

"Causa supuesta de algún cambio en la variable dependiente" (Robbins, 2004, pág. 25). En cuanto a las variables dependientes como la satisfacción, absentismo y la productividad de los trabajadores en las organizaciones, son variables que siempre denotarán resultados que afecten a las variables independientes porque estas últimas se derivan de las anteriores, es decir, que la variable dependiente siempre será aquella que determine el valor de la variable dependiente.

"Las variables independientes que más estudian los investigadores del comportamiento organizacional son inteligencia, personalidad, satisfacción laboral, experiencia, motivación, esquemas de reforzamiento, estilo de liderazgo, distribución de recompensas, métodos de

selección y diseño de la organización" (Robbins, 2004, pág. 607).

Son muchos los ejemplos que pueden brindarse de variables independientes, sin embargo, puede resumirse que las variables independientes más estudiadas dentro del comportamiento organizacional serán aquellas que denoten cualidades, características o aptitudes, con la capacidad de afectar o alterar al resto de variables, dentro de estas pueden mencionarse la satisfacción laboral, personalidad, inteligencia, entre otras.

4.4.1.1 Variables a Nivel de Sistema Organizacional. Las variables a nivel de sistema organizacional son aquellas que se encuentran en la organización como un todo. Deben abordarse en forma holística, es decir, involucrando al sistema entero. Algunos ejemplos son el diseño y la cultura de la organización y los procesos de trabajo. Se debe considerar que el todo es diferente de las partes que lo constituyen, así como el agua es diferente del hidrógeno y el oxígeno que la forman. (Chiavenato, 2009, pág. 11).

Es necesario entender que estas variables se definen con la unión de todas las partes de las que está compuesta la organización, en la que es indispensable unir todas las áreas que funcionan como el engranaje de un sistema, y a la vez tomar en cuenta que la diversidad que la compone es lo que construye a la organización.

El comportamiento organizacional llega a su mayor nivel de sofisticación cuando se añade una estructura formal a los conocimientos previos de la conducta de individuos y grupos. Así como los grupos son más que la suma de sus integrantes, las organizaciones son más que la acumulación de sus grupos. (Robbins, 2004, pág. 26).

Es oportuno indicar que las organizaciones deben contar con una estructura de procedimientos y directrices que sean adaptables para cada integrante de la organización, esto con el fin de contar con las herramientas correctas para la ejecución de sus atribuciones y no ser

únicamente una organización más con acumulación de sus grupos.

4.4.1.2 Variables a Nivel Grupal. "Las variables a nivel grupal, son aquellas que se observan en el comportamiento del grupo, es decir, cuando las personas trabajan en equipos. El comportamiento del grupo es diferente del de cada uno de sus integrantes" (Chiavenato, 2009, pág. 11). Las variables a nivel grupal son las que se buscan analizar el comportamiento o interacción de los individuos dentro del grupo, identifican el patrón de conducta de las personas en el instante que trabajan en equipo, porque se puede identificar que, aunque trabajen para alcanzar un fin común, el actuar es diferente al trabajar solo y en grupo.

“La influencia interpersonal y el comportamiento grupal son también fuerzas poderosas que influyen en el desempeño organizacional” (Ivancevich & Konopaske, 2006, pág. 16).

Con referencia a la influencia entre los miembros de una organización o grupo, representa la forma de comunicarse y la capacidad de persuasión que cada individuo tiene sobre otro, el comportamiento es la manera en la que se dirige dentro y fuera de un entorno personal o social, la unión de estas dos competencias de una forma positiva puede ser significativa, mayormente en líderes, para una dirección que aporte a la vida laboral satisfactoria de los trabajadores de la organización.

Los grupos se forman por la acción de la administración y también por esfuerzos individuales. Los administradores crean grupos de trabajo para realizar las labores y tareas asignadas. Estos grupos, generados por las decisiones de la administración, se denominan grupos formales. (Ivancevich & Konopaske, 2006, pág. 17).

Es de entender que una administración enfocada a la meta debe tener la capacidad de poder dirigir y obtener de los trabajadores el compromiso y esfuerzo de cada uno de los miembros del grupo. De acuerdo con las áreas de trabajo y su alcance, así serán los grupos especializados que se

crearán en función de la competencia de cada área.

El comportamiento de las personas en los grupos es más que la suma de los actos propios de todos sus individuos. La complejidad de este modelo aumenta si se observa que la conducta de la gente cuando está en grupo, es distinta que cuando está a solas. (Robbins, 2004, pág. 26).

Debido a la influencia de grupos que pueda darse dentro del entorno laboral en cada uno de los individuos, es más complicado si se pone atención en el actuar de las personas al momento de que se encuentran en un grupo social, al observar sus acciones que pueden ser muy distintas a su comportamiento al encontrarse aislado.

4.4.1.3 Variables a Nivel Individual. Las variables a nivel individual son aquellas que se derivan de las características de las personas que trabajan en la organización, como la personalidad, la historia personal, el grado de estudios, las competencias, los valores y las actitudes, sin dejar a un lado aspectos como la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación. Cuando las personas ingresan a una organización ya poseen características individuales que influirán en forma ostensible en el CO y éste influirá en ellas. (Chiavenato, 2009, pág. 12).

Para ejemplificar las variables de nivel individual, son las características que tiene cada ser humano desde el momento de nacer, los valores inculcados, las habilidades desarrolladas a lo largo de su vida, éstas pueden ser propias o modificadas por la organización y la mejora de las habilidades de cada miembro pueden influenciar positivamente a la organización.

Las más obvias son las características personales, edad, sexo y estado civil; las características de personalidad, la constitución emocional, valores y actitudes y las capacidades elementales. Estas características están intactas cuando el individuo ingresa en la fuerza de trabajo y, en su mayor parte, es poco lo que puede hacer la administración para cambiarlas; sin embargo,

tienen repercusiones muy concretas en la conducta de los empleados. (Robbins, 2004, pág. 26).

La razón por la que muchas organizaciones están en la búsqueda de mejorar el clima laboral de sus trabajadores es por la diversidad de personalidad que en ella habitan, cada individuo posee características propias, su estado emocional, la actitud con la que cada uno afronta diversas situaciones y la capacidad de respuesta. Dado que la personalidad de cada integrante de la organización inicia intacta, los líderes de las organizaciones deben dirigirlos de una manera imparcial y estratégica, para lograr conductas que sean de beneficio para la convivencia laboral.

“Hay otras cuatro variables en el plano del individuo que, según se ha probado, influyen en la conducta de los empleados, percepción, toma individual de decisiones, aprendizaje y motivación” (Robbins, 2004, pág. 26). Cada ser humano tiene identidad propia por lo tanto puede percibir su entorno de forma diferentes a los demás, la manera en la que toma decisiones en diversas situaciones, cómo desarrolla el conocimiento adquirido y la motivación con la que puede eso afectar su conducta de manera personal.

4.4.2 Variables Dependientes

"Las variables dependientes son los factores fundamentales que hay que explicar o pronosticar y que sufren el influjo de algún otro factor. Respuesta afectada por una variable independiente" (Robbins, 2004, pág. 23). Las variables dependientes son todos aquellos factores que se necesitan explicar o descubrir y que se ven influenciadas por otros factores ajenos, se podría mencionar la rotación de personal dentro de una organización, debido a que es producto de las conductas o competencias asignadas a los trabajadores dentro de cada área.

“En términos de la hipótesis, es la variable que le interesa explicar al investigador” (Robbins, 2004, pág. 607). La variable dependiente representa para el investigador lo que a él le interesa explicar o investigar, para esto debe enfocarse en todas las posibles causas que generan

un resultado, ya sea positivo o negativo; en otras palabras, es en torno a esta variable que gira la investigación y no significa que sea dependiente de sí mismo, sino que dependerá de factores externos o del contexto de la investigación.

"La interacción de las variables independientes del CO determina la forma de las variables dependientes. El modelo del CO incluye aquellas variables dependientes que son los principales indicadores que se pretende evaluar o medir" (Chiavenato, 2009, pág. 12).

Al hablar de la relación que existe entre las variables independientes del comportamiento organizacional y cómo determina la manera de las dependientes, esto arroja a entender que las independientes son todos aquellos valores aprendidos desde la niñez y son las que definen la actitud o comportamiento los trabajadores dentro de las organizaciones, lo que indica como medir los resultados en diversas ramas.

4.4.2.1 Desempeño. "Es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona el de la organización. Un desempeño excelente facilita el éxito de la organización, mientras que uno mediocre no agrega valor. El desempeño de los individuos, los grupos y la organización tienen una enorme influencia en el CO" (Chiavenato, 2009, pág. 12).

Es indudable que el desempeño de un trabajador se demuestra con las competencias aprendidas o desarrolladas, que son producto de sus vivencias y experiencias tanto personales como profesionales, por esta razón, el desempeño de cada trabajador siempre tendrá repercusiones en el resultado de las tareas de grupo en la organización, al ser este deficiente se proyectará en el incumplimiento de las metas del área, por el contrario, si el desempeño es eficiente, el impacto en los grupos será significativo e influenciará de una manera positiva en el comportamiento organizacional.

“Para que las cosas marchen como deben, la administración debe supervisar el desempeño de la organización. El desempeño real debe compararse con las metas fijadas con antelación” (Robbins, 2004, pág. 4).

Al hablar del desempeño, cada líder es responsable del seguimiento necesario de las distintas áreas y del trabajador, brindarle la retroalimentación correcta para el desempeño adecuado de sus actividades y el alcance de las metas anticipadas, que son definidas por la organización y que conlleva a resultados incluso anticipados.

El desempeño de un empleado depende, en un grado considerable, de que sepa lo que debe hacer y lo que no debe hacer. Entender la manera correcta de realizar un trabajo indica una socialización apropiada. Más aún, la evaluación del comportamiento de un individuo incluye qué tan bien se adapta a la organización. (Robbins, 2004, pág. 545).

Para que un trabajador pueda desarrollar sus tareas de una forma correcta, debe ser instruido en sus atribuciones, tener claro lo que le corresponde hacer y cómo debe hacerlo, en caso de tratarse de un nuevo trabajo o procedimiento, se debe contar con las herramientas e instrucciones correctas para el buen desempeño de su trabajo y funciones respectivas, de una manera eficiente.

4.4.2.2 Compromiso. Se define como un estado en el que un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella. Así, una participación elevada en el trabajo consiste en identificarse con lo que uno hace, mientras que el compromiso organizacional elevado consiste en identificarse con la compañía para la que se trabaja. (Robbins, 2004, pág. 72).

Toda aquella persona que tiene compromiso con la organización para la que trabaja, desarrollará un grado de empatía con los valores de esta. El trabajador que se siente identificado

con la misión y visión a donde pertenece, buscará formas de aportar ideas, al esforzarse por cumplir las tareas asignadas con la mayor eficacia y eficiencia, sin limitar sus atribuciones y estar en la búsqueda constante de aportar a los demás en la organización.

"El compromiso con la organización reduce el absentismo y, por tanto, incrementa la disponibilidad de fuerza de trabajo" (Chiavenato, 2009, pág. 12).

Un trabajador comprometido con la organización se identifica, está disponible, apoya, motiva a sus otros compañeros a la mejora continua de sus funciones, evita la inasistencia innecesaria a su puesto de trabajo porque comprende y valora el lugar que tiene dentro de la organización y lo que la ausencia al cumplimiento de sus funciones implica para el área donde este asignado.

Probablemente el compromiso con la organización es un mejor pronosticador porque es una respuesta más general y duradera a la empresa en conjunto, que la satisfacción laboral. Un empleado puede estar insatisfecho con el trabajo que realiza, pero lo considera una situación temporal y no se siente insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la propia organización, es más probable que los individuos piensen en renunciar. (Robbins, 2004, pág. 72).

El compromiso laboral de cada uno de los miembros de la organización, se considera un detonante en el éxito de esta. Un trabajador que este desmotivado, sin compromiso y sin sentirse identificado en donde trabaja, es un futuro desertor, en cambio una persona que, aunque esté en desacuerdo con las atribuciones asignadas les da el valor que estas tienen en el resultado de los objetivos de la organización y es con estas con las que se compromete y por ende los resultados siempre serán satisfactorios.

4.4.2.3 Fidelidad. "La fidelidad a la organización contribuye a reducir la rotación de personal (turnover), es decir, el flujo constante de salidas (renuncias o despidos) y entradas (admisiones) de personas a la organización, o el ingreso de personas para compensar las salidas de integrantes de la organización" (Chiavenato, 2009, pág. 12).

Resulta lógico que, al hablar de fidelidad, se comprende que es el compromiso que adquiere un ser humano con algo o alguien. En las organizaciones la fidelidad, el trabajador la demuestra con el cumplimiento de sus funciones a cabalidad, al ejercer más de lo que es propio de sus funciones y como resultado la organización evita así, la rotación o despidos por el incumplimiento.

4.4.2.4 Satisfacción en el Trabajo. "La satisfacción laboral es una actitud, no una conducta. Actitud general de un individuo hacia su trabajo" (Robbins, 2004, pág. 25).

La satisfacción en el trabajo se puede identificar como el estado en que el trabajador se muestra, satisfecho, alegre y optimista al realizar sus tareas, muestra un grado de conformidad que repercute en sus resultados ante las tareas asignadas por la organización y el estado de ánimo con el que lo hace.

"Los investigadores que defienden valores humanistas afirman que la satisfacción es un objetivo legítimo de las organizaciones" (Robbins, 2004, pág. 25).

Un trabajador se encuentra en un estado de satisfacción laboral, evita que se necesite de una rotación de personal en las áreas asignadas o que simplemente el trabajador por insatisfacción incurra a las ausencias repetitivas de sus funciones dentro de la organización.

"Las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas. La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo" (Chiavenato, 2009, pág. 13). En el momento que la organización desarrolla el sentido de bienestar para los trabajadores, el lugar de trabajo se convierte

en un espacio agradable donde el cada miembro del equipo de trabajo se siente satisfecho y motivado, lo que lleva a la organización a otorgar una calidad de vida laboral.

"El grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a conquistar su compromiso" (Chiavenato, 2009, pág. 13).

Las organizaciones que tienen como objetivo atraer profesionales idóneos en puestos claves, implementan programas de mejora continua, liderazgo y motivación para crear vínculos entre el equipo de trabajo, se obtiene como resultado, el compromiso de los trabajadores con la misión y visión de la organización.

La satisfacción tiene una relación inversa con el ausentismo y la rotación, aparte de que las organizaciones tienen la responsabilidad de dar a los empleados trabajos estimulantes y remuneradores por sí mismos. Por tanto, aunque la satisfacción laboral representa una actitud y no una conducta, los investigadores del CO la consideran una variable dependiente fundamental. (Robbins, 2004, pág. 25).

En la medida que las organizaciones trabajen en brindar mejores condiciones de trabajo, emplear la motivación hacia su equipo de trabajo, se reducirán las ausencias del personal con o sin justificación, en el momento que el enfoque de la organización sea la remuneración, se creará un clima organizacional significativo sobre la actitud de sus miembros.

4.4.2.5 Ciudadanía Organizacional. "La ciudadanía significa el grado en que una persona goza de un conjunto de derechos civiles y políticos dentro de una comunidad política o social determinada" (Chiavenato, 2009, pág. 13).

Desde la perspectiva más general, tanto ciudadanía organizacional como los derechos que todo trabajador puede tener al ser parte de una organización permite disfrutar de los beneficios que

esta ofrece, siempre que el trabajador respete las normas y leyes que existen dentro de la sociedad.

"La ciudadanía organizacional comprende comportamiento discrecional que no es parte de los requisitos formales del empleado pero que, de todas maneras, promueve el funcionamiento eficaz de la organización" (Robbins, 2004, pág. 25).

La ciudadanía organizacional se define como la manera en la que se dirige una persona, al realizar acciones que, aunque no están explícitas en las atribuciones asignadas, debe realizarlas con la actitud correcta, porque esta acción definitivamente impactará de manera positiva o negativa en la organización y área de trabajo.

Las organizaciones exitosas necesitan empleados que hagan más que cumplir sus deberes usuales, que tengan un desempeño que supere lo que se espera. En el dinámico lugar de trabajo actual, donde las tareas se asignan cada vez más a equipos y la flexibilidad es crucial, las organizaciones necesitan empleados que practiquen conductas de "buena ciudadanía", como hacer comentarios constructivos sobre su grupo y la organización, ayudar a los otros miembros del grupo, ofrecerse como voluntarios para actividades que no conciernen al trabajo, evitar conflictos innecesarios, tratar con cuidado las propiedades de la organización, respetar el espíritu y la letra de reglas y normas y tolerar con buen ánimo las ocasionales imposiciones y fastidios que trae el trabajo. (Robbins, 2004, pág. 25).

En medida que los trabajadores realicen sus atribuciones de manera eficiente y eficaz, la organización será exitosa. Hoy en día los equipos de deben enfrentarse a la dinámica de mejora continua, el demostrar una actitud de servicios y ser flexible a los cambios, genera que entre el grupo se detonen actitudes como el comunicarse de una manera positiva, motivadora, para confrontaciones entre los compañeros y líderes del grupo, asimismo los trabajadores deben mostrar decoro la manera de manejarse dentro de la organización, como lo es que respeten las normas de

conducta establecidas, así como el buen uso del equipo de trabajo asignado a cada trabajador.

“La ciudadanía organizacional expresa un comportamiento individual que va más allá de los deberes y las exigencias diarios requeridos por la organización, lo que permite mejorar sustancialmente la eficacia de esta” (Chiavenato, 2009, pág. 13).

Si bien es cierto, la ciudadanía organizacional demuestra el comportamiento de los trabajadores, es más que eso, es la forma de conducirse como la cortesía, el respeto, el demostrar tolerancia hacia los compañeros de trabajo, son aspectos que están indirectamente en las normas de la organización. La conducta de cada persona es lo que mejora la convivencia y el clima organizacional.

“Las organizaciones quieren y necesitan empleados que hagan todo esto que no aparece en las descripciones de ningún puesto. Las pruebas indican que las organizaciones que tienen esos empleados superan en desempeño a las que no los tienen” (Robbins, 2004, pág. 25).

En la actualidad las organizaciones son impulsadas para obtener mejor capital humano, por lo que están en la búsqueda de personas que generen valor, al motivar que eviten enfocarse en las funciones propias de su puesto, al contrario, tener actitudes que si bien es cierto carecen de respaldo escrito, son parte de la actitud humana y que mejora la calidad de productividad.

4.4.3 Variables Intermedias

"Las variables independientes y dependientes del CO producen variables intermedias, en una íntima relación sistémica y no lineal" (Chiavenato, 2009, pág. 13).

Al referirse a las variables intermedias del comportamiento organizacional, estas representan la manera en la que los trabajadores se adaptan a los cambios y la flexibilidad que demuestran en el proceso, lo que a su vez expone que estas variables ayudan en los cambios de las variables dependientes.

4.4.3.1 Productividad. "Una organización es productiva cuando alcanza sus objetivos al transformar sus insumos o entradas en resultados cada vez mayores al costo más bajo posible. La productividad es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia" (Chiavenato, 2009, pág. 13).

Uno de los componentes más significativos en la productividad es la mano de obra, las organizaciones necesitan producir para el alcance de sus metas y así generar resultados al menor costo que le sea posible. Un equipo de trabajo que desempeña sus funciones de una manera correcta genera una organización productiva y por ende exitosa.

Una organización es productiva si consigue sus metas y, al hacerlo, transforma sus insumos en productos al menor costo. De esta manera, la productividad abarca una preocupación por la eficacia y la eficiencia. (Robbins, 2004, pág. 23).

En resumen, todas las organizaciones tienen algo en común, que es ser productivas, exitosas, eficientes y que los costos sean los adecuados para generar buenas ganancias. Las organizaciones necesitan ser productivas para poder satisfacer las necesidades de sus clientes y así poder crear estabilidad en el mercado y a sus trabajadores.

4.4.3.2 Adaptabilidad y Flexibilidad. La adaptabilidad es la facilidad para ajustarse a diferentes situaciones y adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencias. La flexibilidad es la capacidad para modificar el comportamiento y las actividades en función de nuevas exigencias internas o externas. Ambas aptitudes reflejan la capacidad de maniobra de la organización en situaciones nuevas y diferentes. (Chiavenato, 2009, pág. 13).

No cabe duda de que la habilidad de los trabajadores de adaptarse a circunstancias diversas, es un factor indispensable para la organización. Cada trabajador debería poder tener flexibilidad de adecuarse a los cambios ya sea de atribuciones y comportamiento. Estos dos factores

demuestran la capacidad de cada trabajador para adaptarse a nuevas experiencias y roles.

4.4.3.3 Calidad. La palabra calidad tiene muchos significados. Puede significar capacidad para satisfacer siempre las necesidades del cliente, sea interno o externo. Puede significar la adecuación a cierta finalidad o uso, el grado en que algo cumple las exigencias o la medida en que se ciñe a una norma que se ha tomado como referencia. La calidad puede estar en los procesos internos, en el patrón de vida de la organización o en sus productos y servicios. (Chiavenato, 2009, pág. 14).

Para ejemplificar el término calidad en la organización, se habla de la capacidad que tiene la organización para hacer que sus trabajadores desempeñen sus funciones adecuadamente, deben seguir un patrón de excelencia en los resultados y cabe mencionar que la calidad es saber que los trabajadores cumplan con la satisfacción requerida por la organización.

Más que un resultado final, es un estado del espíritu. Es básicamente cualitativa, al contrario de la productividad, que es cuantitativa. Lo principal es que no existe calidad externa (introducida a los productos y servicios y ofrecida al cliente) sin calidad interna (modo de vida en la organización). En otras palabras, la calidad externa nunca es mayor que la interna, sino sólo un reflejo de ella. (Chiavenato, 2009, pág. 15). Al hablar de calidad, se habla de indicadores cualitativos y el reflejo de esta calidad externa es la propia calidad interna de la organización. Entre mejor sean los indicadores externos así serán los externos y a esto habrá que sumarle el efecto colateral con los indicadores cualitativos del nivel de productividad.

4.4.3.4 Innovación. Es la capacidad de la organización para crear algo completamente nuevo y diferente. En el dinámico y cambiante mundo de los negocios, la capacidad de innovación

es una fuerte ventaja competitiva para las organizaciones. Innovar mediante el desarrollo de productos, servicios, métodos y procesos significa ser líder. (Chiavenato, 2009, pág. 15).

En ocasiones es difícil para las organizaciones adoptar un modelo de innovación de iniciar desde cero, por lo que optan a través de una gestión por procesos, implementar acciones encaminadas a la mejora continua, esto significa que lo ya innovado se mejora.

4.4.3.5 Satisfacción del Cliente. "Es la capacidad de la organización para cumplir con las expectativas y aspiraciones del cliente (sea interno o externo) al ofrecerle una atención esmerada y confiable. La satisfacción del cliente constituye un indicador del éxito de la organización" (Chiavenato, 2009, pág. 15).

Para obtener una eficiente satisfacción al cliente, deja de ser una opción y se convierte en obligación conocer al cliente, porque al conocerlo se sabrá sobre sus necesidades para poder satisfacerlas, las empresas deben estar preparadas para encontrarse en posición en la que acontecimientos inesperados de sus clientes los tome por sorpresa, con los medios de información tecnológica actuales, la información la obtienen de manera inmediata.

4.4.4 Variables Resultantes o Finales

"¿Por qué son importantes las variables intermedias? Porque producen variables resultantes o finales en una cadena de valor creciente" (Chiavenato, 2009, pág. 15).

Con respecto a las variables causa y variables resultado existe entre ambas, aquellas variables que determinaran y simplificaran el proceso para lograr el efecto, de esta cuenta existirán variables intermedias que servirán a la organización para la toma de decisiones en la búsqueda de minimizar errores y así incrementar el asertividad en las cadenas de valor.

4.4.4.1 Realización de los Objetivos de la Organización. "El mejor desempeño de la fuerza de trabajo, la adaptabilidad y la flexibilidad de las personas, la innovación constante y la

satisfacción del cliente son factores que ayudan a alcanzar los objetivos globales de la organización" (Chiavenato, 2009, pág. 15).

Al referirse a la realización de los objetivos de la organización, se habla también de los factores internos y externos de la organización en cuanto a calidad, productividad, innovación y satisfacción de los clientes, es fundamental que la organización defina planes operaciones anuales y planes estratégicos que, le darán una gobernanza a sus acciones y una legitimidad a la implementación de acciones y por ende una proyección externa a sus clientes.

4.4.4.2 Valor Económico Agregado. Es la riqueza que se incorpora a la organización mediante un crecimiento sistémico, es decir, un aumento del valor tangible, que se expresa como rendimiento sobre el capital financiero, y del valor intangible, en forma de activos invisibles como el capital intelectual. (Chiavenato, 2009, pág. 15).

La adopción de un modelo estratégico con alcance al recurso humano de la organización permitirá desarrollar acciones encaminadas a fortalecer el talento humano vinculado con programas que ayuden a los trabajadores a potencializar sus capacidades y en función de sus competencias laborales.

4.4.4.3 Renovación de la Organización. Es la constante revitalización por medio de nuevas prácticas y procesos, el aumento de la motivación y el entusiasmo de las personas, y su participación en cambios planeados orientados. La organización que se renueva constantemente nunca envejece ni es superada. (Chiavenato, 2009, pág. 15). La organización y su personal deben comprender su posición externa dentro del ciclo de vida empresarial, es decir, de acuerdo con su ubicación en un grado de madurez, deben adaptarse al cambio y adoptar prácticas internacionales

orientadas a la renovación y la mejora continua en los procesos. Toda organización que tenga claro que debe renovarse constantemente es una organización siempre fresca y actualizada.

4.4.4.4 Crecimiento. Es la consecuencia natural de una organización exitosa. El crecimiento es resultado del valor económico agregado cuando éste permite que existan las condiciones para que la organización aumente sus competencias y sus recursos, es decir, su tamaño o una mayor participación de mercado. (Chiavenato, 2009, pág. 15).

La combinación de la fuerza laboral competente, la eficiente administración del recurso económico organizacional y la satisfacción de sus clientes, son elementos claves para el crecimiento organizacional, el reto para la organización será que estos elementos los puedan equilibrar para lograr los resultados deseados, porque en conjunto logren hacer crecer a la organización y mejoran las condiciones para sus trabajadores.

4.5 Niveles del Comportamiento Organizacional

4.5.1 *Macroperspectiva del Comportamiento Organizacional*

Se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo. Es lo que se conoce como comportamiento macroorganizacional y se refiere al estudio de la conducta de organizaciones enteras. El enfoque macro del CO se basa en comunicar, liderar, plantear decisiones, manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar actividades de trabajo, así como en distintos tipos de poder y política. (Chiavenato, 2009, pág. 10).

El comportamiento macroorganizacional es la causa del cómo los clientes perciben a la organización, en tanto más se comunique, mejor se lidere, se tomen las mejores decisiones se adopte una metodología de resolución de conflicto en el ámbito interno y se desarrollen acciones de clima organizacional, mayor será el rendimiento de la organización.

4.5.2 Perspectiva Intermedia del Comportamiento Organizacional

Trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización. Recibe el nombre de comportamiento meso-organizacional, pues funciona como nexo entre las otras dos perspectivas del CO. Se enfoca en el comportamiento de las personas que trabajan en grupos o en equipos. (Chiavenato, 2009, pág. 10).

El comportamiento individual de las personas y su actitud influirá sobre los equipos de trabajo en las áreas de la organización, por lo tanto, de la capacidad de liderazgo de sus superiores, dependerá el comportamiento que el grupo adopte en determinadas circunstancias.

La perspectiva intermedia del CO se basa en investigaciones sobre los equipos, la toma de decisiones (empowerment) y las dinámicas grupal e intergrupal. Busca encontrar formas de socialización que incentiven la cooperación entre las personas y que aumenten la productividad del grupo y las combinaciones de aptitudes de los miembros de un equipo para mejorar el desempeño colectivo. (Chiavenato, 2009, pág. 10).

El empoderamiento individual de los trabajadores, creará un efecto domino sobre los equipos de trabajo, de tal manera que, a mayor empoderamiento mejores toma de decisiones, desarrollo eficiente de las atribuciones de cada miembro del grupo, se consiguen resultados positivos para la organización.

4.5.3 Microperspectiva del Comportamiento Organizacional

Analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización. Se llama comportamiento microorganizacional. Por su origen, la microperspectiva del CO tiene una orientación claramente psicológica. Se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y la satisfacción en el trabajo. Las investigaciones en este campo se concentran en los efectos que las aptitudes tienen en la productividad de las

personas, en aquello que las motiva para desempeñar sus tareas, en su satisfacción laboral y en cómo se sienten o perciben su centro de trabajo. (Chiavenato, 2009, pág. 10).

Cada individuo es diferente y su comportamiento dentro de la organización y en los equipos de trabajo dependerá de su grado de motivación, colaboración, aptitudes y adaptación al cambio, de esta cuenta el reto organizacional es crear instrumentos y desarrollar programas y actividades que permitan homologar acciones de estos individuos encaminados a los logros de la organización.

4.6 Modelos de Comportamiento Organizacional

El modelo convencional del CO utilizado por la mayoría de los autores incluye tres niveles de análisis, el individual, el grupal y el organizacional, que a su vez tienen grados crecientes de complejidad y cada uno se elabora a partir del nivel anterior, es decir, se superponen como si fueran bloques de construcción dinámicos e interactivos. (Chiavenato, 2009, pág. 10).

El comportamiento organizacional dependerá del comportamiento grupal y este del individual, las organizaciones son los trabajadores, en cuanto mayor sea la satisfacción del trabajador a lo interno, así serán los resultados a lo externo.

"Se presume que se obtienen resultados diferentes a partir de diferentes modelos de comportamiento organizacional. Estos modelos constituyen el sistema de creencias que domina el pensamiento de la administración, y afectan las acciones de la administración en cada organización" (Newstrom, 2011,2007, pág. 30).

Si bien es cierto que el modelo de comportamiento organizacional se deriva del pensamiento de cada individuo, así es cómo funcionan sus creencias y por ende sus actitudes. Depende la manera de pensar y actuar de los líderes esto denotará un liderazgo positivo que influenciará la administración del recurso humano de la organización, de una forma positiva.

4.6.1 *El Modelo Autocrático*

Tiene sus raíces en la historia, y fue sin duda el modelo predominante en la revolución industrial. El modelo autocrático depende del poder. Quienes se hallan al mando deben tener el poder de ordenar -usted hace esto, o se atiene a las consecuencias-, lo que significa que se sancionará al empleado que no siga las órdenes. (Newstrom, 2011,2007, pág. 33).

El modelo autocrático se basa en una autoridad imperativa, las organizaciones que permiten que en sus áreas se desarrolle este tipo de liderazgo, suelen ser aquellos que tienen el control total en la toma de decisiones, al limitar a toda costa que su equipo de trabajo pueda opinar o proponer mejoras o cambios en la organización.

En un ambiente autocrático, la orientación de los administradores es la autoridad oficial, formal. Esta autoridad se delega por el derecho de mando sobre la gente a la que se aplica. La administración cree que sabe lo que es mejor, y que la obligación del empleado es acatar las órdenes. Supone que hay que dirigir, persuadir y presionar a los empleados para que trabajen, y que lograrlo es tarea de la administración. (Newstrom, 2011,2007, pág. 33).

Al momento de que en la organización se genere un ambiente autocrático, se genera un ambiente hostil, autoritario, sin capacidad de escucha, los trabajadores se convierten en espectadores de las acciones de los líderes, sin derecho a refutar, solicitar, opinar y limitar a la obediencia bajo presión y a cumplir con órdenes.

"En este modelo, quienes ocupan posiciones de mando habitualmente tienen el poder suficiente para indicar a los empleados qué hacer. Los empleados, en general, cumplen órdenes. Básicamente la orientación dominante es la autoridad" (Alles, 2007, pág. 51).

El modelo autocrático adoptado por organizaciones de acuerdo con su giro empresarial, habitualmente en aquellas donde se ha adoptado una gestión por resultados, en donde se asume un

protagonismo, se asume un liderazgo por parte de los administradores al repeler trabajo en equipo.

Ésta se delega por derecho de mando a las personas que corresponden. Por lo tanto, los empleados obedecen a los directivos. Habitualmente los empleadores pagan bajos salarios, pero por otra parte el desempeño de los empleados es –también– bajo o mínimo; generalmente, estos empleados sólo esperan de sus trabajos que les permitan satisfacer sus necesidades de subsistencia, a nivel individual y familiar. (Alles, 2007, pág. 51).

El modelo autocrático es el común denominador en aquellas organizaciones e individuos que sin una visión empresarial donde el capital humano carece de opinión y criterio propio, únicamente solicita que realice sus atribuciones sin permitirle aportar a los equipos ni a la organización,

"Autocrático (A). Usted (líder) toma la decisión sin aportación de sus subordinados; o bien, obtiene (usted, líder) aportación de sus subordinados y luego toma la decisión" (Ivancevich & Konopaske, 2006, pág. 501).

El liderazgo autocrático se medirá de acuerdo con las competencias de los individuos y su grado de aportación al equipo de trabajo, en tanto mejor estén asignadas las tareas, mejor será el desempeño del equipo de trabajo y mejor sean asertivas las decisiones del líder sin aportación de sus subalternos.

El líder fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones. En pocas palabras, decide, informa al grupo lo que debe hacer y lo supervisa de cerca. El líder es dominante y personal en los elogios y las críticas al grupo. (Chiavenato, 2009, pág. 349).

Las organizaciones que permiten que el líder sea autoritario, éste tiene el poder de toma de decisión en las metas de la organización, únicamente darles las instrucciones a sus subalternos y las funciones que tienen dentro de la organización al dar por hecho que deben realizarlas sin ser

cuestionados.

El modelo autocrático fue un modelo aceptable para guiar la conducta de los administradores cuando no había opciones bien conocidas, y todavía es útil en ciertas condiciones extremas, como una crisis organizacional. Sin embargo, la combinación de un conocimiento emergente sobre las necesidades de los empleados y el cambio en los valores sociales sugiere que hay mejores formas de administrar los sistemas organizacionales. Se requería un segundo paso en la escalada del progreso, y pronto llegaría. (Newstrom, 2011,2007, pág. 34).

El sistema autocrático, cobra relevancia en los momentos de toma de decisiones por parte de los administrador o casos de suma urgencia porque es en ellos sobre los que recae la toma de decisión, sin embargo, se debe tener el contexto de esas problemáticas y de la opinión del equipo de trabajo para tomar decisiones más asertivas que permitan salir de la crisis por la que afronta la organización.

4.6.2 *El Modelo de Custodia*

“El modelo de custodia, persigue la seguridad del empleado y es un paso adelante respecto del modelo autocrático” (Alles, 2007, pág. 51).

El modelo de custodia representa un tipo de liderazgo que busca formas de establecer confianza entre su equipo de trabajo, tiene como fin mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores en especial de aquellos que fueron liderados por un modelo de trabajo autocrático, a la vez que busca brindar seguridad al trabajador.

"El modelo de custodia hace un especial énfasis en los aspectos que tienen relación con los salarios y las remuneraciones, desde un punto de vista diferente a la concepción moderna de retribuciones en base a objetivos" (Alles, 2007, pág. 52). Es decir que el modelo de custodia requiere que las organizaciones cuenten con solvencia económica para ofrecer a los trabajadores,

mejoras salariales, bonos de incentivo monetario porque ellos consideran que para el talento humano la mejor motivación es de índole monetaria.

Los modelos de custodia no generan en los individuos un desempeño mejor que el logrado por los modelos autocráticos. De todos modos, estos modelos tienen muchos matices, y su mayor ventaja es que brindan seguridad y satisfacción entre los empleados, que de todos modos no siempre se sienten realizados o motivados. (Alles, 2007, pág. 52).

Al referirse al modelo de liderazgo de custodia, es necesario saber que este modelo se centra en la motivación a los trabajadores; y, aunque retribuirles el esfuerzo les otorga seguridad laboral, también denotará dependencia al trabajador, a quien en algún momento puede llegar a faltarle motivación para realizar sus funciones a cabalidad.

El modelo de custodia se describe en forma extrema con el fin de mostrar su acento en los premios y seguridad materiales, y en la dependencia organizacional. Su mayor beneficio es aportar seguridad y satisfacción a los trabajadores, pero tiene fallas sustanciales. La falla más evidente es que la mayoría de los empleados no produce en ningún punto cercano a su capacidad, ni está motivada para crecer hasta la mayor capacidad de la que es capaz. Aunque los empleados están contentos, la mayor parte de ellos en realidad no se siente satisfecha ni motivada. (Newstrom, 2011,2007, pág. 35).

Para el modelo de administración de custodia, es imperativo que las organizaciones velen por los intereses de los trabajadores, crean maneras de motivarlos para el mejor desempeño de sus funciones y les otorga incentivos económicos. Cabe resaltar que este modelo puede caer en la dependencia al trabajador puesto que la actitud de los trabajadores rara vez depende de la organización, en cambio depende de sus capacidades de producción.

4.6.3 *El Modelo de Apoyo*

El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder o el dinero. Mediante el liderazgo, la administración aporta un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y lograr, en beneficio de la organización, las cosas de las que son capaces. El líder supone que los trabajadores no son pasivos por naturaleza ni se resisten a las necesidades organizacionales, sino que son así por un ambiente de trabajo que ofrece un apoyo inadecuado. Ellos asumirán la responsabilidad, desarrollarán el impulso para hacer su propia contribución y buscarán mejorar si la administración les da la oportunidad. (Newstrom, 2011,2007, pág. 36). Al hablar del modelo de apoyo, tiene como función principal brindar apoyo a los trabajadores para el mejor desempeño de sus atribuciones, los apoya a crecer profesionalmente con eso fortalece los conocimientos de los trabajadores y le proporciona beneficios a la organización al tener profesionales altamente calificados en puestos estratégicos.

El modelo de apoyo depende del liderazgo, en lugar del poder y el dinero. A través del liderazgo la dirección de una empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y a brindar a la organización aquello de lo que son capaces. (Alles, 2007, pág. 52).

La organización que emplea apoyo a los trabajadores través de su administración logra el objetivo de crecimiento profesional y una mejor calidad de vida laboral a sus trabajadores, por ello el apoyo es fundamental para cada uno de ellos, porque les brinda respaldo y seguridad.

"El modelo de apoyo funciona bien tanto con empleados como con administradores, y es muy aceptado —al menos su filosofía— por muchos administradores de diversas partes del mundo" (Newstrom, 2011,2007, pág. 37).

El modelo de apoyo es uno de los más funcional para las administraciones organizacionales en la actualidad son del tipo de modelo donde los líderes toman en cuenta el profesionalismo de

sus trabajadores, brinda apoyo y confianza para el desempeño de sus funciones, y toma de decisiones en su área de trabajo, lo que ayuda a reforzar la motivación y seguridad personal.

El modelo de apoyo del comportamiento organizacional tiende a ser especialmente eficaz en los países ricos, porque responde a impulsos de los empleados por satisfacer una amplia gama de necesidades emergentes. Tiene una aplicación menos inmediata en los países en desarrollo, donde las necesidades y condiciones sociales de los empleados son a menudo muy diferentes. No obstante, conforme se satisfacen las necesidades de premios materiales y seguridad, y en la medida en que los empleados adquieren conciencia de las prácticas de administración en otras partes del mundo, es probable que los empleados de estos países demanden un enfoque de mayor apoyo. En consecuencia, su avance por los modelos a menudo es más rápido. (Newstrom, 2011,2007, pág. 37).

Al momento de hablar del modelo de apoyo, se puede identificar que, en los países desarrollados y ricos culturalmente, tienen mayor aceptación al estar en la búsqueda constante de motivación mediante el apoyo personal y profesional en sus trabajadores. Esto se debe a la misión que tienen las organizaciones por hacer que sus trabajadores puedan sentirse identificados y tengan el sentido de pertenencia.

4.6.4 El Modelo Colegiado

El término colegiado hace alusión a un grupo de personas con un propósito común. Representa el concepto de equipo. Su utilización se asocia a condiciones de trabajo no programado, por ejemplo, medios intelectuales, y a circunstancias que permiten un amplio margen de maniobra en las tareas a realizar. El modelo colegiado depende de la generación de una sensación de “compañerismo” con los empleados. Los jefes son vistos como colaboradores. (Alles, 2007, pág. 53). El término colegiado, hace referencia a un grupo de personas que tienen un bien en común.

El término se utiliza en las organizaciones que tienden a impulsar el trabajo en equipo, en el sentido que los mismos jefes son percibidos como uno más de los compañeros del equipo que brinda apoyo en las funciones de la organización.

El término “colegiado” se refiere a un cuerpo de gente que trabaja junta en cooperación. El modelo colegiado, que incorpora un concepto de equipo, alcanzó primero extensas aplicaciones en laboratorios de investigación en ambientes de trabajo similares. En fechas más recientes se aplicó también a una amplia gama de otras situaciones laborales. (Newstrom, 2011,2007, pág. 37).

Se le denomina colegiado a un grupo de trabajadores que colaboran de una forma conjunta, el modelo colegiado se basa en el trato de los integrantes de una organización que se consideran colegas, al lograr que colaboren de una forma conjunta por el objetivo de la organización a la que pertenecen. Esto se interpreta que profesionales con la misma especialidad tendrán más facilidad en comprenderse.

El modelo colegiado depende de que la administración construya un sentimiento de asociación con los empleados. El resultado es que los empleados se sienten necesarios y útiles. Tiende a producir mejores resultados en los casos adecuados. (Newstrom, 2011,2007, pág. 37).

Toda organización deberá lograr que su equipo trabaje unido como colegas al tener el sentido de pertenencia y sentido de compromiso entre ellos mismos, con estas acciones los trabajadores saben que son parte de un todo y lo necesarios que son para lograr un fin.

4.6.5 El Modelo de Sistemas

Un modelo emergente de comportamiento organizacional es el modelo de sistemas. Actualmente, es resultado de una imperante búsqueda de un significado más alto en el trabajo de muchos empleados, que quieren algo más que un cheque de sueldo y seguridad en su puesto. (Newstrom, 2011,2007, pág. 38).

El modelo de sistemas tiene como objetivos mostrar las cualidades de los integrantes de su organización puedan aportar entre su equipo de trabajo, valores como la empatía, la solidaridad y el optimismo con el que se desenvuelven gracias al apoyo que reciben por parte de la administración y sus líderes.

El modelo de sistemas refleja los valores propios del comportamiento organizacional positivo, que se centra en identificar, desarrollar y administrar las fortalezas psicológicas de los empleados. En este enfoque, los administradores centran su atención en ayudar a los empleados a desarrollar sentimientos de esperanza, optimismo, seguridad en sí mismos, empatía, fiabilidad, estima, valor, eficacia y elasticidad" (Newstrom, 2011,2007, pág. 38). Al momento de existir el modelo de sistemas en una organización, se evidencia los valores que sus trabajadores desarrollan y ponen en práctica gracias a lo implementado por sus administradores que tienen como objetivo establecer, ampliar las cualidades psicológicas de sus trabajadores.

"Los administradores que aplican el modelo de sistemas protegen y cultivan con cuidado a sus empleados para desarrollar una cultura positiva en el sitio de trabajo que produzca el éxito organizacional y empleados comprometidos" (Newstrom, 2011,2007, pág. 38). En el modelo de sistemas se fomentan con suma atención entre los trabajadores, el desarrollo de la cultura organizacional positiva, de trabajar de una manera sana, empática y en equipo para lograr una fuerza laboral exitosa y una organización encaminada al logro de los objetivos laborales.

En el modelo de sistemas, los administradores tratan de comunicar a los trabajadores, "usted es parte esencial de todo el sistema". El papel de un administrador se convierte en el de facilitar los logros de los empleados mediante diversas acciones. (Newstrom, 2011,2007, pág. 39). Una organización que cuenta con una administración comprometida en apoyar a los trabajadores, en donde estos sientan que son el factor primordial y que cada trabajador tiene un papel crucial en

el cumplimiento de metas. Un buen administrador logra el éxito en sus trabajadores, al apoyarlos en el alcance de sus logros.

4.6.5.1 Comportamiento Organizacional Positivo. "Se centra en identificar, desarrollar y administrar las fortalezas psicológicas de los empleados" (Newstrom, 2011,2007, pág. 38).

Una de tareas que tiene un gerente que quiere que su equipo logre un clima organización sano, tiene como principal objetivo el establecer de qué manera la actitud de sus trabajadores afecta el clima organizacional. En la actualidad las organizaciones tienen un reto mayor, que es conseguir la adaptación de la diversidad de personalidades y complementarlas para lograr la eficiencia en las atribuciones asignadas a cada trabajador y por ende lograr un comportamiento organizacional positivo.

"En este enfoque, los administradores centran su atención en ayudar a los empleados a desarrollar sentimientos de esperanza, optimismo, seguridad en sí mismos, empatía, fiabilidad, estima, valor, eficacia y elasticidad" (Newstrom, 2011,2007, pág. 38).

En el momento que, se habla del comportamiento organizacional positivo, se refiere a que los líderes de las organizaciones se enfocan en apoyar a sus trabajadores en la mejora continua personal al incrementar en cada uno las emociones positivas, tales como disposición, gratitud, empatía etc. El líder al ayudar a sus trabajadores ayuda a su desempeño y esto tiene como resultado lograr un comportamiento positivo en el grupo.

El refuerzo positivo sirve para aumentar la frecuencia o la intensidad del comportamiento deseable, al relacionarlo con efectos agradables. Dos ejemplos de refuerzo positivo son la aprobación de la actitud de un trabajador o la entrega de un premio económico por una buena sugerencia. (Chiavenato, 2009, pág. 257). El refuerzo positivo se define cómo, el aporte, la intención y la voluntad de los gerentes para contribuir al desarrollo de emociones positivas de sus

trabajadores, se crea un vínculo de esperanza, fidelidad y agrega un valor a cada acción, por lo que se desarrolla el sentido de gratitud hacia la organización y sus líderes al establecer un ambiente productivo y positivo.

4.6.5.2 Inteligencia Social. "La inteligencia social es la capacidad de relacionarse bien con los demás" (Robbins, 2004, pág. 42). Cada ser humano tiene una personalidad definida, pero en el trayecto de la vida, se aprende a comunicar, actuar y a transmitir lo que se quiere, esa es la capacidad de relacionarse con otras personas, lo que lleva a adquirir una inteligencia social capaz de adaptarse a diferentes escenarios y personas.

"Conciencia social, empatía incluyente, presencia, radar situacional, claridad y autenticidad" (Newstrom, 2011,2007, pág. 52).

La conciencia social es la manera de percibir las necesidades ajenas, es tener conciencia de del entorno social y el compromiso que se adquiere de solidaridad con el prójimo. En la actualidad la sociedad afronta un sin número de problemáticas en cuanto a la pobreza extrema, falta de educación, el desempleo, pero por lógica esta realidad afecta a la sociedad y la conciencia social es la capacidad de considerar y considerar las opiniones de los demás en cuanto a las circunstancias actuales, sin embargo, esta ayuda a poder entender y ejecutar responsablemente acciones a favor de la sociedad.

Según Newstrom (2011), la inteligencia social (conciencia social estratégica para los administradores), tiene cinco dimensiones. Empatía, apreciación por los demás e interrelación con ellos; Presencia, proyectar el valor propio en el comportamiento personal; radar situacional, capacidad de interpretar las situaciones sociales y responder apropiadamente; claridad, usar el lenguaje con eficacia para explicar y persuadir; autenticidad, ser "real" y transparente, y proyectar honradez. (pág. 38).

En términos simples, la inteligencia social es la capacidad que tiene el ser humano de vincular sentimientos como la empatía, la motivación, la comunicación asertiva, la manera real de proyectarse ante los demás y el interés hacia el prójimo, es adquirir responsabilidad con el bien ajeno. La inteligencia social brinda herramientas para mejorar la vida de una persona y esta permite lograr relaciones interpersonales beneficiosas, lo que quiere decir que existirá respeto.

4.6.5.3 Apropiación Psicológica. Muchos empleados adoptan la meta de eficacia organizacional y reconocen las obligaciones mutuas entre compañía y empleado desde el punto de vista de sistemas. Experimentan un sentido de apropiación psicológica de la organización y sus productos o servicios, es decir, tienen sentimientos de posesividad, responsabilidad, identidad y sentido de pertenencia. Los empleados con sentido de apropiación van más allá de la autodisciplina del enfoque colegiado hasta llegar a un estado de automotivación, en el que asumen responsabilidad por sus propias metas, acciones y resultados. (Newstrom, 2011,2007, pág. 39).

La apropiación psicológica se deriva de la psicología social y la ambiental, esto quiere decir que se encuentran relacionadas, porque los seres humanos que logran un sentimiento de bienestar y propiedad, desarrollan el sentido de pertenencia y por ende crean un vínculo con la organización, y un compromiso deriva la auto gestión y auto responsabilidad en funciones que les competen a otros.

En consecuencia, las necesidades del empleado que se satisfacen son de amplio espectro, pero suelen ser las necesidades de orden superior (por ejemplo, sociales, estatus, estima, autonomía, autorrealización). Debido a que brinda a los empleados la oportunidad de satisfacer estas necesidades a través de su trabajo, así como entender las perspectivas de la organización, este nuevo modelo estimula la pasión y el compromiso de los empleados con las metas organizacionales. Se sienten inspirados; se sienten tomados en cuenta; creen en la utilidad y

viabilidad de su sistema para el bien general. Sus esperanzas e ideales se construyen alrededor de lo que logra el sistema, más que sólo en lo que como individuos pueden hacer. (Newstrom, 2011,2007, pág. 39).

Al momento que los trabajadores experimentan el sentido de apropiación, esto desencadena el sentido de pertenencia, mismo que impulsa al individuo a crecer profesionalmente a la búsqueda personal de mejora, de crecimiento y la búsqueda de oportunidades de mejorar su situación de bienestar en las necesidades sociales, o simplemente se sienten necesarios en la organización para el cumplimiento de metas, lo que estimula su compromiso organizacional.

4.6.6 Las Teorías X e Y de Douglas McGregor

En su obra El lado humano de las organizaciones McGregor describió dos formas de pensamiento de los directivos a los que denominó Teoría X y Teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como personas que solo se movilizan ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar. (Alles, 2007, pág. 45).

En las organizaciones lideran dos tipos de administración, la que se considera autoritaria y carece de habilidad por la escucha asertiva, y la que considera innecesario el intercambio de opiniones dentro de su grupo de trabajo, a esta se le ha determinado teoría X. Por el contrario, la teoría Y considera que el castigo y el control excesivo a los trabajadores sea el único medio para lograr un fin, por el contrario, considera que los trabajadores tienen necesidades que deben suplir con la remuneración de su trabajo.

"Las teorías X e Y representan dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad" (Alles, 2007, pág. 45).

En la teoría X el gerente da órdenes de todo lo que refiere a las actividades de cada trabajador, estos simplemente deben obedecer sin presentar ningún desacuerdo en la orden encomendada. En la teoría Y el gerente promueve un clima de bienestar y motivación para los trabajadores, sabe que cada trabajador que está motivado puede ejecutar sus funciones de manera correcta.

El modelo de la Teoría X/Teoría Y, se basa en la premisa de que el comportamiento de los gerentes a menudo está bajo la influencia de sus supuestos y creencias acerca de los seguidores y de lo que motiva a los seguidores. (Slocum, 2009, pág. 286).

La manera tradicionalista de liderar aún se encuentra arraigada en la sociedad, en donde las administraciones eran autoritarias y utilizaban un método autocrático, las creencias de liderar de esta manera a menudo fomenta un clima laboral de temor e inestabilidad, que llevan al trabajador a presentar problemas físicos y a fomentar el ausentismo en la organización.

4.6.6.1 Supuestos de la Teoría X. "La Teoría X es un compuesto de propuestas y creencias subyacentes que adoptan un enfoque de mando y control a la administración, basado en un punto de vista negativo de la naturaleza humana" (Slocum, 2009, pág. 271).

Las creencias que fueron propuestas en el pasado para ejercer el control en los trabajadores, por naturaleza humana logran retrasar o disminuir muchas veces el avance en las organizaciones en cuanto a propuestas, ideas y mejores conductas por parte de los trabajadores, por sentirse obligados a trabajar en lugar de sentirse comprometidos por lealtad.

"La Teoría X es una combinación de propuestas y creencias subyacentes que adopta un enfoque de la administración de ordenar y controlar, basándose en un punto de vista negativo de la naturaleza humana" (Slocum, 2009, pág. 286). La teoría X demuestra que una administración o liderazgo basado en la autocrítica y en el control, presenta escenarios negativos para el desarrollo

de un buen clima organizacional, hacer que los trabajadores desempeñen tareas mecánicas sin posibilidad de exteriorizar su criterio o propuestas, las que en gran medida por ser ejecutadas directamente por ellos pueden presentar mejoras considerables.

La teoría X es un conjunto tradicional de supuestos sobre la gente. Supone que a la mayoría de la gente le disgusta el trabajo y, de ser posible, lo evita. Así, se ve en los trabajadores a seres inclinados a restringir la producción, con poca ambición y que tratan de evitar la responsabilidad en la medida de lo posible. Se supone que son relativamente egoístas, indiferentes a las necesidades organizacionales y resistentes al cambio. (Newstrom, 2011,2007, pág. 30).

La teoría X se conforma por las creencias arraigadas sobre los seres humanos, indica los que trabajadores se vuelven malhumorados, distraídos, egoísta y en la mayoría de los casos ausentes de sus labores. Los trabajadores que entran en esta teoría evaden las responsabilidades labores en gran medida y olvidan el compromiso positivo con la organización.

4.6.6.2 Supuestos de la Teoría Y. "La Teoría Y es un conjunto de propuestas y creencias que adoptan un enfoque de liderazgo y empowerment a la administración, basado en un punto de vista positivo de la naturaleza humana" (Slocum, 2009, pág. 272). La teoría Y se define como el empoderamiento que se le otorga a los integrantes de una organización., se basa en las herramientas que se le brindan a cada uno, aptitudes y cualidades las que cada uno puede desarrollar con total libertad, esto desarrolla un manejo responsable y asertivo de las decisiones que tome cada uno, para ejecutar sus atribuciones de una manera correcta y empoderada.

“Con base en estos supuestos, es función de los administradores desarrollar la potencialidad de los empleados y ayudarlos a explotarla en pos de objetivos comunes” (Alles, 2007, pág. 47).

En el entorno laboral donde los trabajadores se esfuerzan física y mentalmente para desarrollar sus cualidades, los gerentes se encargan del apoyo hacia su equipo de trabajo para que

estos, puedan aprovechar su potencial, lo que ayudará de sobremanera al logre de sus objetivos.

La teoría Y implica un enfoque más humanista y de mayor respaldo en el manejo de la gente. Supone que la gente no es perezosa en sí misma. Esa impresión es resultado de sus experiencias con organizaciones menos ilustradas, y si la administración aporta el ambiente adecuado para liberar su potencial, el trabajo será tan natural para ellos como el juego recreativo o el descanso y la relajación. (Newstrom, 2011,2007, pág. 31).

En la teoría Y se logra percibir una organización que basa su liderazgo en la confianza entre la administración y los trabajadores, resultado del compromiso con los objetivos organizacionales, al realizar el trabajo de forma natural en donde los integrantes asumen su propia responsabilidad, al desempeñar sus funciones con la automotivación y las retribuciones tales como los elogios y los cumplidos de índole profesional, tienen mayor valor que lo económico.

4.6.7 La Teoría Z

William Ouchi sentó las bases para la adaptación de la cultura japonesa a la manufactura occidental con su Teoría Z, y su libro fue un best seller en su tiempo; los académicos y los empresarios estaban convencidos de haber reencontrado el camino de la eficiencia y la calidad. Sin embargo, con el paso del tiempo la Teoría Z quedó como una más de las que se estudian en las escuelas de negocios, pero que no se llevan a la práctica. (Muñoz, 2013).

La teoría Z, muestra una de las características fundamentales, consiste en la relación entre trabajadores y gerentes. Al hablar de la teoría o cultura Z, se hace énfasis en involucrar a los trabajadores y basarse en las relaciones humanas, aunque carece de implementación porque exige mucho el trabajo en equipo, las decisiones que deben tomar los miembros de los equipos y el compromiso a la automotivación, lo que propició que con el pasar de los años dejara de ser practicada y simplemente es estudiada en la actualidad.

Teoría Z es una expresión creada por Ouchi, quien ha hecho una contribución esencial a través del estudio de las prácticas de gestión internacionales, basado en las características de las organizaciones japonesas y norteamericanas y llevado a cabo con el propósito principal de ver si las mejores prácticas de la industria japonesa podrían ser implementadas en los Estados Unidos. (Alles, 2007, pág. 49).

Con la teoría Z se propone que las organizaciones adquieran la metodología japonesa, como motivar la relación sana entre el líder y el trabajador para incrementar la productividad de la fuerza laboral. A través de este método se logra un liderazgo positivo y se representa en el grado de respaldo que el líder desarrolla en sus trabajadores al permitirles opinar o presentar propuestas, aunque quien toma las decisiones es el líder.

4.6.7.1 Diferencias en el Comportamiento de las Empresas.

4.6.7.1.1 Organizaciones Japonesas. En las empresas japonesas, las decisiones suben de nivel a nivel por la escalera administrativa. Se preocupa mucho en el detalle de cada punto y a la vez, se necesita preparar varios documentos para cada decisión. Por ende, la toma de decisiones es mucho más lenta que en Latinoamérica, pero tiene menos fallas, más confiabilidad y calidad. (Connect, 2016). La burocracia que existe dentro de las organizaciones genera un grado de inaceptabilidad para las organizaciones norteamericanas, quienes prefieren métodos y procesos más rápidos, pero cabe destacar, que las estructuras japonesas al adaptar esta forma de procedimiento, por ser más metódicos, los resultados son más precisos y confiables.

En las empresas japonesas se le pide a la persona su contribución a su sección o grupo dentro de la organización. Es decir, el éxito o fracaso es visto mucho más por grupo que por persona, así que el liderazgo no depende tanto de una persona sino más del consenso del grupo de trabajo. Por eso que las personas carismáticas y más individualistas a veces les cuesta trabajar en

este sistema. (Connect, 2016).

En la cultura organizacional japonesa se destaca el trabajo en equipo, esta cultura sobresale por la confianza en el criterio y experiencia de sus trabajadores. Los resultados positivos o diferentes a los esperados siempre buscan las alternativas de mejora, las debilidades las ven como oportunidades de crecimiento, aprendizaje y la creación de un clima organizacional positivo.

En las empresas japonesas, no es muy bien visto que las personas cambien de trabajo cada cierto tiempo. Si se fuera a cambiar, normalmente es al tercer año. Esto tiene mucho que ver con el sistema de jubilación japonesa donde la empresa da el 100% de la jubilación. También tiene que ver con el pensamiento que el trabajo que decides hacer es tu camino de vida y uno tiene orgullo en el trabajo que hace (hay excepciones). (Connect, 2016).

En Japón el concepto de estabilidad laboral es significativo a comparación de otros países, esto se debe a que este país tiene un grado de natalidad bajo, pero la tasa de desempleo es baja por lo que se considera que un buen trabajador, debe permanecer dentro de una organización como mínimo 36 meses, para cumplir con los requisitos de su plan de retiro.

"Para muchos japoneses, el trabajo es el centro de la vida ya que, desde tiempos medievales, las personas se les elegía un trabajo que harían toda la vida" (Connect, 2016).

De los países asiáticos, hay una tendencia cultural a emprender y fundar una empresa con una visión a largo plazo que permita contribuir a la comunidad y generar empleos, es por ello por lo que en el entorno de los negocios de esta cultura y dejar un legado familiar y ética empresarial es por esta razón el balance que se logra entre la vida personal y profesional.

4.6.7.1.2 Organizaciones Norteamericanas. Alles, menciona las siguientes características de las organizaciones norteamericanas.

- Oferta de empleo de corto plazo (Alles, 2007, pág. 49). En Estados Unidos, se

considera de mayor beneficio para las organizaciones empresariales que según el giro del negocio, así es el plazo de contratación de sus trabajadores, por ejemplo, si dependen del tiempo de ejecución de una obra, lo que se denomina mano de obra, debe ser por un plazo determinado.

- Reclutamiento externo (Alles, 2007, pág. 49). Al hablar sobre adquirir nuevo talento para las organizaciones en Estados Unidos, utilizan con mayor frecuencia el reclutamiento externo, al contrario de las organizaciones japonesas que prefieren el crecimiento del personal interno y la primera alternativa, en una escala administrativa, es del personal propio de la organización dado que dan mucho valor al personal con el que cuenta la organización.

- Variados grados de confianza/lealtad en ambos (gerentes y empleados) (Alles, 2007, pág. 49). Aunque según la teoría pueden existir varios grados de confianza o lealtad, debe existir dentro de los miembros de una organización en ambas vías, es decir, tanto los líderes como los trabajadores, gerentes y empleados, ambos ponen en práctica la lealtad al ejecutar sus funciones en beneficio de la organización.

- Responsabilidad individual por los resultados (Alles, 2007, pág. 49). Las administraciones norteamericanas se enfocan en el trabajo individual, por ejemplo, el engranaje de un todo, al dar mayor énfasis al trabajo y responsabilidad individual, lo que determina que cada miembro de la organización sea responsable de sus funciones y reducir así, la opción de trabajo en equipo.

- Éxito considerado en términos de logros individuales (Alles, 2007, pág. 49). Los trabajadores que desempeñan una función en las organizaciones norteamericanas comprenden que el éxito personal al hablar de logros individuales se refiere a las consecuencias de trabajar de forma positiva y comprometida con los objetivos de la organización, para lograr el éxito de manera personal o profesional.

4.7 Fundamentos para Entender el Comportamiento en el Trabajo

El comportamiento en el trabajo es todo lo que una persona hace en el entorno laboral. Hablarle a un gerente, escuchar a un compañero de trabajo, crear un nuevo método para dar seguimiento a una venta, aprender a usar un nuevo software, escribir a máquina un memorando, investigar algún tema por medio de un motor de búsqueda en Internet, ingresar una unidad completa en el inventario y aprender a usar el sistema contable de la empresa son comportamientos en el trabajo. Algunos de estos comportamientos contribuyen a la productividad; otros son improductivos e incluso contraproducentes. (Ivancevich & Konopaske, 2006, pág. 79).

Al momento de hablar de comportamiento organizacional, siempre viene a la mente el aprendizaje, las actitudes, las acciones, todo aquello que como ser humano se complementa con la personalidad, el resultado de la unión de varias actitudes, el comunicar de una manera correcta y apropiada, el respeto a los compañeros de trabajo y a los jefes, el estar alineado con la visión de la organización, el comportamiento personal y de grupo, todo esto puede contribuir a la productividad y por lo tanto, al éxito de la organización.

"Los factores demográficos, como la edad, raza y género, influyen en las diferencias individuales. Además, la influencia genética repercute en las diferencias individuales como el temperamento" (Ivancevich & Konopaske, 2006, pág. 78).

La diversidad que existe actualmente en las organizaciones desarrolla una habilidad en la adaptación de sus trabajadores, un claro ejemplo es un grupo en el que predominen las mujeres, los líderes hombres tienen que emplear un vocabulario y comportamiento adecuado para que haya una comunicación correcta y asertiva, esto en el entendido que influye las diferencias de género. Otro claro ejemplo es la diferencia de temperamentos, esto influye en el comportamiento de cada individuo y por lógica influye en el clima organización.

"Para entender las diferencias individuales, deben ponderarse y considerarse la herencia y el ambiente personal. Aunque se entiendan estos factores, resulta difícil predecir con exactitud el comportamiento" (Ivancevich & Konopaske, 2006, pág. 78).

La base del comportamiento organizacional son las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, pero la herencia y el ambiente en el que cada uno se desenvuelve a nivel personal también juega un papel importante, aunque entender estas diferencias no permite predecir en su totalidad el comportamiento.

"Otro conjunto de factores que pertenecen al entorno de la persona (p. ej., urbano frente a rural; madre soltera frente a padres casados; pobre, de clase media o rico) ejercen un efecto en la personalidad y el comportamiento del individuo" (Ivancevich & Konopaske, 2006, pág. 78).

Sin duda alguna las diferencias en el entorno de cada persona influyen de manera positiva o negativa, ante esto, la organización debe tomar en cuenta que hay trabajadores que presentan más desafíos y mayor esfuerzo si son del área rural frente a urbana, o una trabajadora con hijos frente a una soltera, pero estos factores influirán de sobremanera siempre que la organización carezca de normas ante los mismos.

4.7.1 *Naturaleza de los Individuos*

"Para comprender mejor en qué consiste el comportamiento de las personas dentro de una organización hay que tener en cuenta una serie de aspectos" (Alles, 2007, pág. 31).

- "Los individuos son iguales y diferentes al mismo tiempo" (Alles, 2007, pág. 31).

Los trabajadores en una organización pueden tener comportamientos iguales, pues pertenecen a un lugar en donde existen reglas y normas de comportamiento, sin embargo, pueden desobedecer a todo lo impuesto por la organización; pero, también pueden ser diferentes porque como ser individual, la personalidad y temperamento de cada uno puede ser contraria a la de otro

trabajador. Todas estas diferencias hacen que una organización desarrolle las competencias de su equipo y ayuda a mejorar o cambiar conductas que pueden ser clave para el éxito de la organización o empresa.

- “Percepción” (Alles, 2007, pág. 32). Cada trabajador en una organización tiene una personalidad distinta, otras necesidades, forma de vida, por lo tanto, tienen una manera distinta de percibir su entorno, las opiniones que tengan en relación con el clima y ambiente de trabajo, o con la manera en la que se identifique dentro de la estructura organizacional, siempre será distinta.
- “Deseo de reconocimiento y valoración” (Alles, 2007, pág. 33). Como todo ser humano se tiene la necesidad de sentirse valorado y reconocido por sus competencias o trabajo bien hecho, en esta búsqueda del desarrollo de sus competencias, lo que el trabajador espera o anhela es que se reconozca su esfuerzo y se retribuya de manera verbal o incluso económica.

4.7.2 Diferencias Individuales que Influyen en el Comportamiento

Las diferencias individuales, permiten explicar por qué algunas personas aceptan el cambio y otras se muestran temerosas ante él. O por qué algunos empleados son productivos sólo cuando los supervisan estrechamente, mientras que otros lo son sin mecanismos de supervisión tan estrictos. O por qué algunos trabajadores aprenden labores nuevas en forma más eficaz que otros. (Ivancevich & Konopaske, 2006, pág. 79).

Puede decirse que las administraciones suelen trabajar con varios grupos de trabajadores, aquellos que ven los cambios como oportunidades y otros que los perciben estos como algo negativo, otros que deciden trabajar bajo presión por obligación, el necesitar la dirección autoritaria, la que indica que hacer y en qué momento y así evitar que el trabajador adquiera responsabilidad propia y por el contrario aquellos que disfrutan del trabajo y desempeñan sus atribuciones de una manera comprometida y dirigida al cumplimiento de metas.

"Las diferencias entre las personas exigen formas de adecuación del individuo y de aquellos para quienes trabajará el individuo. Los administradores que ignoran tales diferencias suelen caer en prácticas que dificultan la consecución de las metas organizacionales y personales" (Ivancevich & Konopaske, 2006, pág. 78). Un buen líder que conoce las competencias de su equipo aprovechara estas con las diferentes áreas, le asigna tareas en donde sean más competentes, a un operario no podría asignarle tareas administrativas si quiere que él se sienta apto para esto y lo demuestre al ejercer sus tareas. Aquel administrador que deje de tomar en cuenta las diferencias y competencias de su equipo tiene destinado al fracaso y descontento de su grupo, al propiciar un comportamiento inadecuado ante el cumplimiento de las funciones propias de cada puesto.

El comportamiento personal es un aspecto fundamental en las organizaciones. Se caracteriza por diferencias individuales y de personalidad. La gente tiene muchas cosas en común, como el lenguaje, la comunicación y la motivación, pero también tiene diferentes maneras de pensar, actuar y sentir. Aun cuando pertenecen a la misma especie, las personas son profundamente distintas entre sí. Así como no existen dos organizaciones iguales, tampoco existen dos personas iguales. (jacqui1302, 2019).

Los líderes de las organizaciones actuales han implementado diversas formas de identificar las competencias de cada trabajador, si bien es cierto pueden hablar en el mismo idioma, ser de la misma raza, etc., siempre se tendrá la individualidad y la propia identidad que los hace únicos y eso puede ser objeto de éxito en la ejecución y logro de objetivo de la organización.

4.8 Personalidad y Emociones

4.8.1 ¿Qué es la Personalidad?

La personalidad se refiere al “conjunto de sentimientos y comportamientos que se formaron por medio de factores genéticos y ambientales” (Artica, 2021, pág. 36).

Al hablar de personalidad se puede entender que es la mezcla de la conducta humana y el comportamiento que tiene cada ser humano, estos dos factores pueden ser hereditarios o aprendidos según el entorno en el que se desenvuelva cada ser humano que lo caracteriza y lo hace único.

4.8.1.1 Schultz & Schultz. "Personalidad se refiere a las características externas y visibles, a esos aspectos que la gente percibe. El concepto se definirá entonces en función de la impresión que, causada a la gente, o sea, lo que cada persona parece ser" (Schultz & Schultz, 2010, pág. 8).

La personalidad es la que define a cada ser humano con características propias, sus conductas que exterioriza y que demuestra a los demás, es todas aquellas actitudes que logran identificar de cada individuo las otras personas con la que se establen relaciones interpersonales.

"La personalidad es un conjunto duradero y peculiar de rasgos que cambian en respuesta a distintas situaciones" (Schultz & Schultz, 2010, pág. 9).

La personalidad sería decir que son todas aquellas características que cada persona demuestra con su actitud, esta podría ser un rasgo genético o aprendido que se deriva de diversas experiencias. En el trabajo la personalidad de cada integrante de la organización aporta la diversidad que existe de conductas, criterios y pensamientos que permiten al líder identificar y realizar criterios de la característica de los miembros de su equipo.

4.8.1.2 Stephen Robbins. Todos los comportamientos están conformados por la personalidad. Cuando los psicólogos hablan de personalidad, se refieren a un concepto dinámico que describe el crecimiento y desarrollo del sistema psicológico completo de una persona. (Robbins, 2004, pág. 93). La psicología se interpreta como la guía que permite comprender el comportamiento de cada persona, como piensa o siente a lo largo de la vida personal y laboral.

Esta permite el análisis de la conducta humana a nivel analítico, se logra determinar el porqué de las reacciones a diversas situaciones del individuo.

Suma total de las formas en que un individuo reacciona y se relaciona con los demás. (Robbins, 2004, pág. 94).

Al comprender que la personalidad es la manera en que todo individuo demuestra sus sentimientos, pensamientos y eso demuestra su conducta ante su entorno interno o externo y su comportamiento hacia lo demás en relación con su desarrollo psicológico.

4.9 Determinantes de la Personalidad

Una de las primeras polémicas sobre la personalidad se centró en que si ésta era el resultado de la herencia o del ambiente. ¿La personalidad estaba determinada al nacer o surge de los intercambios del individuo con su medio? La respuesta no es sencilla. La personalidad es el resultado de las dos influencias. Además, hoy se acepta el tercer factor, la situación. Así, se considera que la personalidad del adulto está compuesta por factores hereditarios y ambientales, moderados por las condiciones situacionales. (Robbins, 2004, pág. 94).

Para exponer un ejemplo de determinantes de la personalidad, se puede mencionar a una persona que tiene personalidad retraída, en un entorno problemático y autoritario, probablemente le sea difícil la adaptación de un grupo de compañeros de trabajo, extrovertidos, alegres y motivadores, puede por el entorno, tomar la conducta por que el grupo resulta influenciador. Otro ejemplo de personalidad heredada podría mencionar el liderazgo nato y esto dirige otro de los términos que tiene la psicología sobre la personalidad.

El comportamiento siempre implica una interacción compleja entre la persona y la situación. Los hechos que ocurren en el entorno que rodea a las personas (incluyen la presencia y la conducta de otros) influyen de manera especial en la forma en que las personas se comportarán

en un momento dado, si bien las personas también aportan siempre algo suyo a la situación. Este “algo”, que representa las cualidades únicas del individuo, es la personalidad. (Slocum, 2009, pág. 36). En la personalidad el comportamiento juega un factor crucial porque al relacionarse una persona con otra en un ámbito diferente, esto demuestra la forma de convivencia y actitud que pueden llegar a tener entre sí al momento de una situación específica. La conducta de cada ser humano aporta a la organización en el desarrollo de sus competencias por lo que la personalidad es la cualidad de cada persona tiene.

4.9.1 Herencia

La herencia comprende aquellos factores que están determinados en la concepción. La estatura, belleza del rostro, sexo, temperamento, composición muscular y reflejos, energía y ritmos biológicos, son características que se piensa que tienen una influencia completa o sustancial de los padres; es decir, por la composición biológica, fisiológica y psicológica de ellos. (Robbins, 2004, pág. 94). Al hacer referencia a la herencia, es características físicas que se adquieren desde que el ser humano es engendrado, como el color de la piel, estatura, el sexo, todo esto físico es peculiar en cada ser humano, científicamente se ha demostrado que todos estos rasgos los heredan de los padres.

"La herencia proporciona la materia prima (psique, inteligencia y temperamento), y las condiciones del entorno la moldean, expanden o limitan" (Schultz & Schultz, 2010, pág. 245). El temperamento, el carácter y la inteligencia es con lo que se nace y es parte de la esencia de cada persona, esta se hereda, por el contrario, las actitudes aprendidas, dan forma al comportamiento, lo que limita o desarrolla las capacidades que moldean el temperamento individual.

La herencia no es un factor constante en la personalidad. El papel que juega la herencia varía de un rasgo de la personalidad a otro. Por ejemplo, la herencia en general es lo principal para

determinar el temperamento de una persona que los valores y los ideales. (Ivancevich & Konopaske, 2006, pág. 89). La herencia en determinadas situaciones puede ser el detonante la personalidad de cada persona y esta puede influir la forma en que el ser humano fue criado o educado en el entorno familiar, es lo que da la pauta a comprender como afrontará con su comportamiento, las diversas situaciones.

4.9.1.1 Teoría Hereditaria. "La teoría hereditaria afirma que la explicación definitiva de la personalidad del individuo se encuentra en la estructura molecular de los genes situados en los cromosomas" (Robbins, 2004, pág. 94).

En diversos estudios de la teoría hereditaria, se ha confirmado que existen patrones de conductas entre los padres e hijos, que se repite, como la forma de caminar, la manera de hablar, pero también carece de afirmación que la personalidad sea heredada.

4.9.2 Ambiente

Entre los factores que ejercen presión en la formación de la personalidad están la cultura en la que se crece, los primeros condicionamientos, las normas de la familia, amigos y grupos sociales y otras influencias que se experimentan. Estos factores ambientales juegan un papel sustancial en el moldeamiento de la personalidad. (Robbins, 2004, pág. 95).

Para que se entienda, al referirse al ambiente en el que el ser humano se desarrolla, indiscutiblemente éste tiene una influencia en la personalidad porque en el entorno donde se crece con normas de la sociedad y familiar así es como aprende a desarrollar carácter y por ende su comportamiento.

Una consideración cuidadosa de los argumentos a favor de la herencia o el ambiente como el principal determinante de la personalidad impone la conclusión de que ambos juegan un papel esencial. La herencia fija los parámetros o límites externos, pero todo el potencial de un individuo

se materializará en la medida en que se ajuste a las exigencias y requisitos del entorno. (Robbins, 2004, pág. 95).

Se debe comprender que la herencia o el entorno juegan un papel significativo en la personalidad de cada ser humano, se determina que ambos son valiosos. La herencia establece límites en la convivencia en el entorno social, pero las capacidades y competencias cada persona las exteriorizará durante las necesidades y exigencias del ambiente.

4.9.3 Situación

"La situación, influye en el efecto que tienen la herencia y el ambiente en la personalidad. La personalidad de un individuo es en general estable y congruente, pero cambia con las situaciones" (Robbins, 2004, pág. 95). Un claro ejemplo de situación con relación a la personalidad la describe el comportamiento que se ejerce en el entorno en donde están las personas. En el caso de una convivencia familiar, la personalidad de un individuo puede ser más espontánea, demostrar mayor confianza, lo que sucede al contrario en un entorno laboral regido por normas de conducta, códigos de ética, etcétera, en este escenario la persona es más recatada y se maneja con mayor decoro.

"Las exigencias de las distintas situaciones despiertan aspectos diversos de la personalidad. Así, no se deben considerar los esquemas de la personalidad en aislamiento" (Robbins, 2004, pág. 95). En ocasiones diferentes ameritan diversas conductas de la propia personalidad de cada persona, quienes se conducen de una forma diferente al momento de estar a solas y al estar en grupo, puede influenciar la conducta de los demás o la misma presión de grupo.

4.10 Principales Atributos de la Personalidad que Influyen en el Comportamiento

Organizacional

“Los atributos de la personalidad son buenos pronosticadores del comportamiento en las

organizaciones” (Newstrom, 2011,2007, pág. 25).

Los atributos de la personalidad y las cualidades de cada persona muestran o pueden ayudar a entender y saber sobre la forma de comportarse de los trabajadores, en grupo o en una persona individual dentro de la organización, los principales atributos de la cada persona podrían ser la manera que maneja sus reacciones, el autocontrol, etc.

4.10.1 Locus de Control

Algunas personas piensan que son las dueñas de su propio destino. Otras se ven como juguetes de la fortuna y piensan que lo que pasa en su vida es cosa de suerte. A la percepción que tiene una persona del origen de su sino se le denomina locus de control. (Robbins, 2004, pág. 99).

Al referirse al término de locus de control, se habla de la percepción que tiene cada persona de sí misma, en otras palabras, la manera en la que se ve a sí mismo, el propósito que tiene de su vida o simplemente que está a merced de lo que el entorno tenga para él, y es así como puede estar satisfecho o insatisfecho con su propia existencia.

"El locus de control se refiere a la medida en que las personas piensan que pueden controlar los hechos que las afectan" (Slocum, 2009, pág. 47). El locus de control se describe como la manera en que cada ser humano cree que puede tener dominio propio sobre el entorno que le rodea y lo que puede impactar en su vida personal y profesional, al momento en que el pensamiento de una persona influye en sus acciones esto le hace pensar que tiene el control incluso de su ambiente.

"La evidencia indica que el locus de control se aprende durante la niñez y que se relaciona directamente con la conducta de los padres" (Schultz & Schultz, 2010, pág. 436). Un claro ejemplo de la percepción que puede tener cada persona de sí mismo, es a quien tuvo de guía, en este caso se aprende durante la niñez y se vincula con el comportamiento o actitudes de los padres, y si solo se crió con uno de los dos padres, esto puede desencadenar actitudes o inseguridad hacia sí mismo

y su entorno.

4.10.1.1 Internos. "Característica de la personalidad que describe como interiorizadores a quienes consideran que el control de su vida proviene de su propio interior" (Ivancevich & Konopaske, 2006, pág. 635).

Los seres humanos desarrollan el locus de control de una forma interna o externa, la interna es la percepción que tiene el ser humano de sí mismo y que todo lo que le ocurre sin duda puede ser resultado de alguien más, sino únicamente por consecuencias de sus propias acciones al dar como resultado, que todo lo que le ocurre es por él y nada tiene que ver su entorno.

"Los que creen que controlan su destino, se denominan internos" (Robbins, 2004, pág. 98).

Si bien es cierto el locus de control interno, es la percepción que tiene cada persona y la manera en la tienen su propia motivación, estas personas consideran que sus actitudes y pensamientos nada tienen que ver con su entorno exterior sino más bien con ellos mismos y nadie más tiene injerencia sobre eso.

"Cuando se desempeñan bien, creen que se debe a su esfuerzo o habilidad. Se les llama internos" (Ivancevich & Konopaske, 2006, pág. 92).

Existen trabajadores cuya actitud es de una persona segura y su pensamiento, piensan que cada vez que algo sale bien, es únicamente el resultado de su trabajo, esfuerzo y sobre todo sus competencias, da por sentado que nada tiene que ver las posibles situaciones externas que pudieron haberle ayudado al resultado.

Los empleados con un locus de control interno podrían con mayor rapidez emprender acciones más efectivas para enfrentar una urgencia repentina (un elemento estresante) que los empleados cuyo locus de control es externo. Es muy probable que las personas con un alto locus de control interno piensen que pueden atenuar la situación estresante. (Slocum, 2009, pág. 191).

En las organizaciones se cuenta con trabajadores con locus de control interno y externo, ejemplo claro se puede mencionar, aquellos trabajadores que al ser internos puedan reaccionar de una manera positiva y eficaz ante una situación imprevista, por el contrario, un trabajador con locus de control externo ve una situación de esta índole como negativa, generadora de estrés y dificultad.

4.10.1.2 Externos. "Las personas que tienen un alto locus de control externo (movidas por lo externo) consideran que lo que les ocurre se debe al azar, la suerte o a otras personas" (Slocum, 2009, pág. 47).

Al referirse a las personas que presentan el locus de control externo, estas desarrollan un grado de insatisfacción con su entorno y lo culpan de su propia suerte, piensan que todo lo que les ocurre es por una fuerza mayor, lo que carece de injerencia sobre algún resultado al ver y percibir cada situación de una manera ajena a su voluntad.

"Cuando se desempeñan bien, creen que se debe a la suerte o a que era una tarea sencilla. Son externos" (Ivancevich & Konopaske, 2006, pág. 92). Otra manera de pensar de las personas con locus de control alto, es atribuirlo a lo externo, pretenden o aseguran que una vez ejercen bien sus atribuciones, todo es producto de la suerte, o que lo realizado no requirió ningún esfuerzo ni voluntad propia.

En numerosas investigaciones que comparan internos y externos se ha mostrado una y otra vez que los individuos más externos están menos satisfechos con su puesto, tienen tasas más elevadas de ausentismo, se sienten más apartados en su trabajo y se comprometen menos con su puesto. La respuesta está, probablemente, en que les parece que tienen poco control sobre los resultados de la empresa que son valiosos para ellos. (Robbins, 2004, pág. 99).

En resultados del locus de control, se muestra que, al realizar comparaciones entre personas internos y externos, lo externos muestran mayor cantidad de ausencias labores podría deberse al

inconformismo con el que trabajan, evita a toda costa darse crédito a su esfuerzo y competencias. Por el contrario, los internos son mucho más confiados por estar comprometidos con su puesto de trabajo.

4.10.2 Maquiavelismo

"El maquiavelismo es la necesidad de controlar, manipular o influir en los demás para conseguir objetivos personales. El maquiavélico elevado se nutre y se aprovecha de aquellos casos en los que las circunstancias organizacionales no están estructuradas" (Dailey, 1990, pág. 44). El maquiavelismo es lo que la persona ve como una necesidad de oportunismo, lo que lo lleva a ejercer control, manipulación o buscar la manera de influenciar a favor de sí mismo. Esta característica de la personalidad en un trabajador que tenga un puesto en el área de ventas podría favorecer a una empresa que se dedique a las ventas, porque ejercen influencia y logran persuadir a sus clientes para lograr sus objetivos.

"Un individuo muy maquiavélico es pragmático, mantiene la distancia emocional y cree que el fin justifica los medios. "Si sirve, úsalo" es una expresión que concuerda con un punto de vista maquiavélico" (Robbins, 2004, pág. 99). Se considera que aquella persona que es maquiavélica tiene la capacidad de mantener una distancia emocional de sus acciones, influye, ejerce control sobre la situación, tiene como meta lograr lo que se proponga sin considerar la manera y muchas veces faltar a la ética y al excusar la forma de conseguir lo que se propone sin tener que le preocupe el cómo.

Los más maquiavélicos manipulan más, ganan más, se dejan persuadir menos y convencen más a los otros, que quienes no lo son. Se ha descubierto que los maquiavélicos prosperan si 1) se relacionan personalmente con los demás, y no de manera indirecta, 2) la situación tiene pocas reglas y normas, de modo que gozan de libertad para improvisar, y 3) el vínculo emocional con

detalles insignificantes para el triunfo distrae a los que no son maquiavélicos. (Robbins, 2004, pág. 99). Las personas maquiavélicas pueden considerarse como personas prósperas, porque no se dejan persuadir fácilmente pero sí tienen el poder de persuasión ante las personas que carecen de esta característica, cualidad que los hace ganar más. Estas personas prefieren relacionarse directamente con otras personas y evitan crear vínculos emocionales para no desviarse de su objetivo de éxito.

4.10.3 Autoestima

"Las personas difieren en el grado en que se gustan o no se gustan a sí mismos. Este rasgo se llama autoestima" (Robbins, 2004, pág. 100). Hay que entender que la autoestima es la capacidad de percepción que tiene cada persona de sí mismo, de cómo se perciben, si están satisfechos con lo que son, hacen y lo que logran tener. En tal sentido es la forma en que cada persona se valora y aprecia. La autoestima influye mucho en el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización.

"La autoestima es la medida en que una persona se considera valiosa y meritoria. En otras palabras, las personas desarrollan, mantienen y en ocasiones modifican sus opiniones acerca de sus conductas, capacidades, apariencia y valor" (Slocum, 2009, pág. 47).

La autoestima es un sentimiento que identifica el concepto que cada persona tiene de su propio valor, si se valora o se siente menos. Las personas cambian la percepción y su percepción de ellas mismas, logran cambiar su la opinión sobre sus acciones, competencias, como se sienten y el valor que tienen en el ámbito personal y profesional.

"La autoestima se relaciona directamente con las esperanzas de éxito" (Robbins, 2004, pág. 100). La autoestima en los trabajadores de una organización puede verse reflejada en los resultados de las competencias, según cómo se identifiquen, o la forma de percibirse a sí mismo, pueden mantener esperanzas en ser mejor cada día, y así conseguir el éxito profesional dentro de la

organización.

"La investigación apoya la idea de Maslow de que las personas que tienen mucha autoestima también se consideran valiosas y están seguras de sí mismas. Se sienten más competentes y productivas que aquellas que tienen poca autoestima" (Schultz & Schultz, 2010, pág. 318).

Para Maslow las personas que desarrollan una buena autoestima poseen mayor probabilidad de éxito, esas personas que sienten un deseo de mejorar sus competencias y ser más productivos en lo que se refiere a su trabajo, esto los llevan al compromiso consigo mismos y tienen mejores resultados a partir de su alto desempeño.

"La autoestima se desarrolla cuando descubre que puede hacer cosas sin ayuda" (Schultz & Schultz, 2010, pág. 251). La autoestima evoluciona al momento en que el ser humano se considera a sí mismo valiosos, incluso en las organizaciones los trabajadores que entran en este contexto mejoran sus competencias y reflejan el éxito y confianza sin buscar que alguien más le brinde esta seguridad en sí mismos.

"Es una característica crucial de la personalidad que determina la forma en que una persona se comportará en una organización" (Slocum, 2009, pág. 502). La autoestima como característica principal de la personalidad de cada trabajador puede ayudar a establecer la conducta de los trabajadores dentro de las organizaciones y la manera en afrontar cambios necesarios en ella. Las personas con autoestima pueden fácilmente adaptarse a nuevos roles y aceptar nuevos retos, por el contrario, personas con baja autoestima son resistentes a los cambios y deben ser dirigidos por alguien para saber que hacer.

4.10.4 Supervisión Personal

"Un rasgo de personalidad que ha recibido atención recientemente es la supervisión

personal, que se refiere a la capacidad de un individuo para ajustar su conducta a los factores externos, contextuales" (Robbins, 2004, pág. 100).

La superación personal es un tema relevante en la actualidad, la capacidad que tiene los trabajadores para adaptarse a las situaciones personales y profesionales para estar en la constante búsqueda de desarrollo de sus capacidades y lograr así ascenso, mejora continua o simplemente el sentido de reconocimiento por sus logros dentro de la organización.

"Los individuos de mucha supervisión personal muestran una gran adaptabilidad para ajustar su proceder a los factores que conlleva la situación" (Robbins, 2004, pág. 100).

La persona que se supervisa mucho es más probable a reconocer factores de mejora, al cambio de actitudes sin depender de las circunstancias y muestran mejor adaptación para cambiar actitudes sujetas de situaciones externas, pueden ser cambiantes conforme donde se encuentren a solas o en público.

4.10.5 Disposición para Asumir o Evitar Riesgos

"La aceptación de riesgos se refiere a la tolerancia de la empresa a la incertidumbre" (Chiavenato, 2009, pág. 441).

La aceptación de riesgos en término general constituye el modo en el que la empresa puede aguantar los desafíos a los que se enfrenta, podría ser a la innovación organizacional u otras circunstancias a las que la organización deba mostrar flexibilidad, o a la inseguridad que puede generar la situación que debe afrontar.

Los equipos se basan en relaciones afectivas y emocionales y en conexiones personales entre los miembros. Implican diversidad y unidad, apertura y aceptación, honestidad y empatía, críticas y acuerdos, confianza y aceptación de riesgos para crear algo único y más grande que aquello que podría lograrse mediante la unión de piezas individuales. En los grupos, el poder

generalmente se distribuye en forma jerárquica y las decisiones las toma un pequeño círculo de individuos a quienes se les otorga poder y responsabilidad. Los grupos dependen en gran medida de sus líderes, quienes tienen capacidad para presionar, reaccionar y manipular a otros. (Chiavenato, 2009, pág. 284). Los equipos de trabajo establecen vínculos emocionales y afectivos, estos implican que entre ellos existe una relación de aceptación, empatía y aceptación de la diversidad de personalidades que existe entre ellos. Logran aceptar desafíos que afrontarán en equipo. Los equipos de trabajo necesitan líderes quienes son los responsables de toma de decisiones y tienen una personalidad de liderazgo para poder dirigir.

4.11 Concordancia de la Personalidad

"Concordancia, una de las cinco Grandes dimensiones de la personalidad; tendencia a ser cortés, comprensivo, tolerante, confiado y bueno" (Ivancevich & Konopaske, 2006, pág. 631).

La concordancia de la personalidad se define como la división en dimensiones, donde cada persona presenta una forma de conducta, como la tolerancia, confianza y actúa de manera correcta, es la forma en la que el trabajador se identifica con el área de trabajo y desempeña sus atribuciones de la manera como se identifica con esta.

Hace 20 años, las organizaciones se interesaban en la personalidad principalmente porque querían que los individuos concordaran con los puestos. Este interés subsiste, pero en los últimos años se ha extendido hasta la concordancia de los empleados con la organización. ¿Por qué? Porque los administradores de la actualidad están menos interesados en la capacidad del solicitante de realizar un trabajo específico que en su flexibilidad para enfrentar los cambios de las situaciones. (Robbins, 2004, pág. 103).

Desde hace varios años la concordancia se consideraba el factor primario para que un trabajador se adaptará o desempeñará mejor sus funciones en el puesto de trabajo, pero en la

actualidad se ha comprendido que las competencias y la capacidad de adaptaciones de los trabajadores y la forma como se adaptan al cambio son lo que verdaderamente es lo idóneo para sacar partido de los trabajadores.

4.11.1 Correspondencia entre Persona y Puesto

4.11.1.1 Teoría de la Correspondencia entre Personalidad y Puesto. El interés por hacer concordar los requisitos del trabajo con las características de personalidad está articulado en la teoría de la correspondencia entre personalidad y puesto de John Holland. La teoría se basa en la noción de la concordancia entre las características de personalidad de un individuo y su entorno laboral. Holland presenta seis tipos de personalidad y postula que la satisfacción y la propensión a renunciar dependen del grado en el que la personalidad de los individuos se adapte a su entorno laboral. (Robbins, 2004, pág. 103).

La teoría de la correspondencia entre personalidad y puesto tiene un grado de relevancia significativo según esta teoría, el que estén de acuerdo ellos, sin embargo, se ha identificado que la personalidad de un trabajador se deriva mucho de su entorno laboral. La manera en la que está satisfecho consigo mismo y su entorno laboral o está inclinado a renunciar a sus labores en la organización.

4.11.1.2 Correspondencia entre Persona y Organización. En la medida en que una organización enfrenta un ambiente de cambios dinámicos y necesita empleados capaces de cambiar fácilmente de tareas y moverse suavemente entre equipos, es más conveniente que la personalidad de los individuos concuerde con la cultura general de la organización que con las características de un puesto fijo. (Robbins, 2004, pág. 105).

La correspondencia entre persona y organización se refiere al grado de adaptación que tiene el trabajador y su lugar de trabajo, la aceptación de cambios organizacionales que se presenten y

los trabajadores que por su personalidad empaten con la cultura de la organización de un lugar permanente de trabajo.

La correspondencia entre persona y organización se basa en que los empleados renuncian a puestos que no son compatibles con su personalidad. Seguir estas directrices a la hora de la contratación debe llevar a escoger empleados nuevos que se adapten mejor a la cultura de la organización, lo que dará por resultado mayor satisfacción y menor rotación. (Robbins, 2004, pág. 105).

En las organizaciones la correspondencia entre persona y organización tiene como indicio que los trabajadores que su personalidad sea muy diferente con el puesto asignado, lo que los conduce a la renuncia al puesto. Continuar con las normas de contratación deberá lograr la adquisición de los mejores elementos que se logren adaptar a la cultura organizacional y minorice la necesidad de rotación de puestos.

4.12 Emociones

Las emociones, parte central de la personalidad, son una fuerza motivacional que subyace al comportamiento humano. Una emoción es una sensación o un estado psicológico que causa que una persona actúe de determinada manera. Conforman el temperamento y son la clave de la personalidad. Las emociones humanas son casi ilimitadas, sin embargo, los psicólogos (a quienes les gusta la simplicidad y las listas) han reducido el temperamento a las siguientes emociones, molestia, repugnancia alegría, miedo, vergüenza, sorpresa, tristeza, entusiasmo, bochorno y desdén. (Dailey, 1990, pág. 22).

Las emociones, es una parte fundamental en la personalidad del ser humano, es el impulso que motiva el comportamiento de este. Es estado emocional es lo que determina el comportamiento de la persona, estas definen el temperamento y son la base de la personalidad, las emociones

pueden presentarse como enojo, temor, alegría, tristeza etc.

“Las emociones son sentimientos intensos que se dirigen hacia alguien o algo. Son específicas hacia objeto, es decir, las emociones son reacciones hacia un objeto. Sentimientos intensos que se dirigen hacia alguien o algo” (Fleischhacker, 2014).

Las emociones en las personas pueden llegar a un grado alto de reacciones, las emociones son sentimientos fuertes que dirigen la actitud o reacciones de los individuos, es lo que se define como el comportamiento de una persona por alguna situación específica en un entorno cualquiera.

4.12.1 Definición

4.12.1.1 Stephen Robbins. "Las emociones son sentimientos intensos que se dirigen a algo o alguien. No son un rasgo, sino una reacción a un objeto y son específicas de éste. Las emociones se convierten en estados de ánimo cuando dejan de centrarse en el objeto del contexto" (Robbins, 2004, pág. 106).

Las emociones son parte de la esencia del ser humano, estas forman parte de la personalidad, son reacciones ante diversas situaciones. En la organización cada trabajador es inevitable que experimente emociones que sean objeto por alguna reacción, por lo que estas se convierten el estado de ánimo y son dirigidas hacia algo específico o hacia alguien.

4.12.2 Clasificación

4.12.2.1 Emociones Sentidas. "Las emociones sentidas son las emociones reales del individuo" (Robbins, 2004, pág. 106). Las emociones sentidas son aquellas que son verdaderas para las personas, son las que se seleccionan por la reacción de las personas, de ser positivas pueden experimentar alegría, agradecimiento, motivación y en caso de las negativas se encuentran el enojo, tristeza, vergüenza y la decepción.

"Las emociones sentidas a diferencia de las manifestadas son las que la organización requiere que los trabajadores demuestren y se consideran necesarias y apropiadas en el trabajo. No son innatas, es aprender" (Fleischhacker, 2014).

Las emociones sentidas al igual que las actitudes de los trabajadores dentro de la organización, son reacciones que logran ser aprendidas en la mayoría de las veces, estas por circunstancias pasadas o la pura reacción ante la situación actual. A la organización le es muy favorable que cada trabajador aprenda de una manera correcta el manejo de sus emociones así pueden minimizar los conflictos dentro de la organización.

4.12.2.2 Emociones Manifiestas. "Las emociones manifiestas, son aquellas que se requieren en la organización y que se consideran apropiadas en el puesto" (Robbins, 2004, pág. 106).

Las emociones manifiestas son las que se presentan en la organización como necesarias para la adaptación del entorno laboral, es como hablar de normas de conducta para convivencia, son todas aquellas emociones que logran en buen clima organizacional por la inteligencia emocional con que los trabajadores pueden convivir con respeto.

4.12.3 Dimensiones de las Emociones

4.12.3.1 Variedad. "Hay docenas de emociones, ira, desdén, entusiasmo, envidia, miedo, frustración, felicidad, odio, esperanza, celos, alegría, amor, orgullo, sorpresa, tristeza. Una forma de clasificarlas es en positivas o negativas" (Robbins, 2004, pág. 107).

Las dimensiones de las emociones se han clasificado en emociones negativas y positivas, en las negativas se encuentra la emoción de tristeza, vergüenza, frustración, el temor, los celos, el desánimo, y en las positivas son todas aquellas que traen consigo placer, como la alegría, el amor, la sorpresa y la felicidad.

4.12.3.1.1 Emociones Positivas. "Como alegría y esperanza, expresan una evaluación o un sentimiento favorable" (Robbins, 2004, pág. 107). Las emociones positivas, son todas aquellas que proveen de satisfacción a los seres humanos, en la organización estas, pueden ayudar al mejor desempeño de las funciones de los trabajadores, porque denotan un sentimiento favorable para el entorno laboral y sus integrantes. Al momento que los trabajadores se sienten alegres y mantienen una actitud positiva de esperanza logran vínculos de compromiso con la organización y esto ayuda al mejor desempeño laboral, y lograr el éxito de la organización.

"Las emociones positivas estimulan el éxito profesional" (Fleischhacker, 2014, pág. 16). Toda aquella emoción positiva siempre tendrá un efecto satisfactorio en quien la siente y quien la recibe, tal es el caso de los trabajadores que experimentan emociones positivas en el desempeño de sus funciones y por ende un grado de satisfacción por la organización que muestra interés en motivar a sus trabajadores y que estos se sientan identificados con la organización.

4.12.3.1.2 Emociones Negativas. "Las negativas, como ira u odio, manifiestan lo contrario" (Robbins, 2004, pág. 107). Las emociones negativas, manifiestan en la persona que las siente un grado de insatisfacción y baja autoestima, se sienten poco valorados y esto trae como consecuencias la desmotivación al ejercer sus funciones, al perjudicar de sobremanera el resultado necesario para lograr el buen desempeño que se espera de los trabajadores de una organización cuyo fin es ser exitosa.

Las emociones negativas van a provocar que las personas no se sientan a gusto en su puesto de trabajo, provocando así, desequilibrios emocionales como ansiedad, estrés, abatimiento y depresión, lo que afectará no solo en su desempeño laboral sino en las relaciones con los demás. (Fleischhacker, 2014, pág. 22). Las emociones negativas, siempre tendrán un efecto negativo tanto en la autoestima de los trabajadores como en los resultados en su bajo desempeño laboral, un

trabajador que se siente desmotivado, experimenta altos grados de ansiedad, los que generan pensamientos negativos, depresión lo que sin duda alguna afectará el desarrollo de sus competencias.

4.12.3.2 Intensidad. Es variable la capacidad de expresar la intensidad de los sentimientos. Las personas dan respuestas diferentes a los mismos estímulos emocionales. En algunos casos esto es atribuible a la personalidad del individuo, pero en otros es resultado de los requisitos del trabajo. (Robbins, 2004, pág. 108).

Al momento de referirse a la intensidad, esta es la capacidad que tiene una persona al expresar los sentimientos. Todos los seres humanos expresan de diferentes formas sus emociones. Depende de la personalidad de cada uno como sientan y expresen lo que sienten.

4.12.3.3 Frecuencia y Duración. La labor emocional que debe ser frecuente o prolongada es más exigente y requiere más esfuerzo de parte de los empleados. Así, el que puedan satisfacer las demandas emocionales de un puesto depende no nada más de qué emociones deben exhibir y con qué intensidad, sino también de la frecuencia y la duración del empeño. (Robbins, 2004, pág. 109).

En los trabajadores de las actuales organizaciones la labor emocional debe ser estable en la duración y la frecuencia en el esfuerzo que estos realicen para satisfacer las exigencias emocionales de las funciones que desempeñan dentro de la organización.

4.12.4 ¿Por qué las Emociones han Recibido Poca o Ninguna Atención en el Campo del Comportamiento Organizacional?

4.12.4.1 Mito de la Racionalidad. Desde finales del siglo XIX, con el surgimiento de la administración científica, se han diseñado las organizaciones específicamente con el objetivo de tratar de controlar las emociones. Una organización bien dirigida era aquella que conseguía

suprimir frustraciones, miedos, enojos, amores, odios, gozos, dolores y otros sentimientos. (Robbins, 2004, pág. 105).

Otro autor que muestra que el mito de la racionalidad sobre las emociones hace poco que tiene un lugar en el tema del comportamiento organizacional, hasta hace muy poco las organizaciones se han puesto como objetivo el darle relevancia al tema de las emociones. En años anteriores para las organizaciones que se consideraban correctas, eran aquellas que lograban pasar por alto las emociones de sus trabajadores, como el enojo, miedo y las frustraciones que estos experimentaban.

4.12.4.2 La Convicción de que Todas las Emociones Causaban Trastornos. Se consideraban las emociones, el análisis se enfocaba en las más negativas, en particular la ira, que interferían con la capacidad de los empleados de desempeñar su trabajo adecuadamente. No se pensaba que las emociones fueran constructivas ni que estimularan conductas de mejor desempeño. No hay duda de que algunas emociones, en particular si se manifiestan en el momento inoportuno, reducen el desempeño de los empleados. Pero esto no altera la realidad de que los empleados llegan todos los días al trabajo con un componente emocional y que ningún estudio del CO será exhaustivo si no contempla la parte de las emociones en la conducta en el trabajo. (Robbins, 2004, pág. 105).

En un inicio se pensaba que todas las emociones causaban trastornos en los trabajadores, porque solo se consideraban las emociones negativas en el desempeño de sus funciones, tales como la ira, el enojo y la frustración. Sin embargo, algo es cierto es que, al momento de demostrar ciertas emociones en momentos inoportunos, se convierten en obstáculo para el desempeño laboral.

4.13 Aplicación de las Emociones al Comportamiento Organizacional

4.13.1 Capacidad y Selección

"Las personas que conocen sus emociones y son buenas para interpretar las de los demás cumplen mejor con su trabajo. Tal es, en esencia, el motivo básico de las investigaciones recientes sobre la inteligencia emocional" (Robbins, 2004, pág. 111).

En la aplicación de las emociones al comportamiento organizacional, se hace referencia a que los trabajadores que son buenos en manejar sus emociones y logran interpretar las de otros, realizan de una manera efectiva sus competencias en el trabajo. Debido a esto, para los investigadores, las emociones representan uno de los motivos principales de los estudios sobre la inteligencia emocional en el ámbito laboral.

4.13.2 Toma de Decisiones

Las emociones negativas pueden restringir la búsqueda de alternativas nuevas y producir un uso menos atento de la información. Por otro lado, las emociones positivas pueden aumentar las capacidades de solución de problemas y facilitar la integración de la información. Es posible mejorar la comprensión de la toma de decisiones si se considera el corazón lo mismo que la cabeza. Se recurre a las emociones tanto como a procesos racionales e intuitivos al tomar decisiones. Si no se incorporan las emociones en el estudio de los procesos de decisión, se tendrá un cuadro incompleto y con frecuencia impreciso. (Robbins, 2004, pág. 112).

En la toma de decisiones, las emociones negativas juegan un papel crucial, porque estas pueden limitar el pensamiento de manera poco conveniente a quien las experimenta, la persona puede carecer de alternativas y no hacer uso adecuado de la información que maneja. Desde otra perspectiva, las emociones positivas fortalecen la toma de decisiones y manejo de problemas al lograr empatar lo que piensa y siente. Es normal que todo ser humano tome en cuenta sus

emociones a la hora de tomar alguna decisión, razón por la que es necesario el manejo adecuado de las mismas.

4.13.3 Motivación

"Capacidad de persistir ante reveses y fracasos" (Robbins, 2004, pág. 111). Al referirse a la motivación es todo aquello que anima al ser humano a actuar de una manera correcta, la forma en la que se percibe a sí mismo y con ello el impulso que demuestra hacia la búsqueda de mejores alternativas para lograr el éxito personal y profesional; para lograr la motivación el ser humano tiende a desarrollar la persistencia y aprender de los fracasos al lograr vencer los desafíos que se le presentan.

“Las personas motivadas van cada día a trabajar más contentos, con mayor eficacia en el manejo del tiempo, y mayor productividad, por lo tanto, contribuyen en mayor medida al desarrollo de la empresa” (Artica, 2021, pág. 78).

La motivación del personal en una organización puede deducirse a través de la productividad, eficiencia e incluso en un número bajo ausentismo, los trabajadores motivados presentan un mejor estado de ánimo, tienen un mejor manejo de su tiempo y funciones, y por ende, contribuyen al alcance de las metas de la organización.

4.13.4 Liderazgo

"Es la capacidad de dirigir a los demás es una cualidad fundamental que buscan las organizaciones. Los líderes eficaces confían, casi todos, en la expresión de sentimientos para ayudarse a transmitir sus mensajes" (Robbins, 2004, pág. 112).

Al hablar de liderazgo, es la forma en la que los administradores dirigen a su equipo, es una cualidad primordial que una organización busca en sus jefes, porque estos desarrollan niveles de confianza en sus trabajadores y esto genera sentimiento de confianza lo que tiene mejores

resultados en el comportamiento organizacional.

Los líderes transmiten la cultura de la organización a través de lo que hacen y lo que dicen. Los buenos líderes en las culturas orientadas al cliente comunican una visión enfocada en éste y demuestran con su conducta que ese es su compromiso. (Robbins, 2004, pág. 541).

El resultado de una buena cultura en la organización es la réplica de la visión de la organización de los líderes a sus trabajadores, la conducta del compromiso y el enfoque de las buenas prácticas, estas son el factor diferenciador con los líderes autoritarios, y conductas que carezcan de compromiso con la organización y sus integrantes.

"El liderazgo de un equipo con frecuencia se concibe en términos de una persona. Es más, como un equipo a menudo tiene metas orientadas a las relaciones y orientadas a las tareas, puede tener dos o más líderes" (Slocum, 2009, pág. 337).

El liderazgo por lo general es responsabilidad de una persona, en las organizaciones donde se desarrolla el trabajo, tiende a ser liderado por varios administradores enfocados en diversas áreas con competencias diferentes, esto con el fin de beneficiar a la organización.

4.13.5 Conflictos

El conflicto es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas o los métodos para alcanzarlas. Los conflictos también surgen por interdependencia de las labores, ambigüedad de papeles, políticas y reglas, diferencias de personalidad, comunicación ineficaz, competencia por recursos escasos, tensión personal y diferencias subyacentes en actitudes, creencias y experiencias. (Newstrom, 2011,2007, pág. 272).

El conflicto se asocia a la discordia sobre algún objeto u opinión. En las organizaciones los conflictos pueden derivarse de desacuerdos sobre las formas de trabajo o los métodos a utilizar, también puede deberse a las reglas, a las diferentes actitudes de sus integrantes, o simplemente a

la forma de interpretación al comunicarse entre sí.

"El conflicto puede ser constructivo o destructivo. Por tanto, los administradores deben saber cuándo estimularlo y cuándo resolverlo" (Newstrom, 2011,2007, pág. 278).

El conflicto en todo el sentido de la palabra en la vida personal o profesional puede realizarse de una manera positiva o negativa. El conflicto de manera constructiva es al tener desacuerdo entre dos partes, pero con la idea de negociar una forma que beneficie a ambas partes, caso contrario el conflicto destructivo, busca la confrontación y el beneficio propio sin ánimo de resolverlo.

El conflicto se presenta en cuatro niveles diferentes, el intrapersonal, el interpersonal, el intragrupal y el intergrupar. El conflicto intrapersonal se presenta al interior de un individuo. El conflicto interpersonal se presenta cuando los deseos o los anhelos de alguien son percibidos como contrarios a los de otra persona. El conflicto intragrupal se presenta entre dos o varios miembros de un grupo. El conflicto intergrupar se presenta entre grupos o equipos. (Slocum, 2009, pág. 382).

Los niveles de conflicto pueden ser de manera intrapersonal, que se refiere al momento en que el ser humano presenta conflictos interiores desde su personalidad. El interpersonal es el conflicto por deseos de alguien que son interpretados como contrarios a los de un tercero. El intragrupal es entre dos o más personas de un mismo grupo y el conflicto intergrupar es el momento en que varios grupos luchan entre ellos por diversas razones.

4.13.6 Conductas Anómalas en el Trabajo

Muchas de las conductas anómalas se fundan en emociones negativas. Las conductas anómalas pueden ser violentas o no y se agrupan en categorías, de producción (por ejemplo, salir antes, trabajar lentamente de manera intencional), de propiedad (hurto, sabotaje), de urbanidad (chismorreo, culpar a los compañeros) y de agresión personal (hostigamiento sexual, insultos).

(Robbins, 2004, pág. 113).

Las conductas anómalas en una organización o lugar de trabajo se derivan de emociones negativas. Estas conductas pueden ser generadas de forma violentas, o en caso contrario pueden ser pasivas, como por ejemplo desarrollar sus funciones de una manera lenta, el robo, el chisme o simplemente mentir sobre algún caso específico sobre sus compañeros puede presentarse como conducta anómala el acoso sexual.

4.13.6.1 Desviaciones de los Trabajadores. "Actos deliberados que infringen las normas establecidas y que ponen en peligro a la organización y sus miembros" (Robbins, 2004, pág. 113). Las acciones que son a propósito que se realizan fuera de las normas de conducta que establece una organización, acciones como el robo, los insultos hacia compañeros de trabajo, actitudes que provoquen daño a los miembros de la organización o a esta, o los ponen en peligro son formas en que los trabajadores se desvían de un buen comportamiento organizacional.

4.14 Inteligencia Emocional

"En las organizaciones que están experimentando cambios con rapidez, la inteligencia emocional podría determinar quién es promovido y quién es pasado por alto o quién es despedido y quién permanece en la empresa" (Slocum, 2009, pág. 49). Al hablar de inteligencia emocional en las organizaciones que sufren cambios drásticos por necesidades o por simple innovación, la inteligencia emocional de los trabajadores se ve evidenciada, al adaptarse rápido a las necesidades de la organización, se ven como candidatos aptos para ser ascendidos o por el contrario aquellos que aceptan los cambios permanecen en el mismo puesto durante mucho tiempo y puede darse el caso que se prescinda de sus servicios.

Inteligencia emocional, una combinación de habilidades, como estar consciente y entender los sentimientos propios, darse cuenta del motivo por el que uno se siente de esa manera y manejar

las emociones propias de manera eficaz, así como los sentimientos de los demás. (Newstrom, 2011,2007, pág. 525). La inteligencia emocional, es la forma en que el ser humano se da cuenta de cómo se siente y administrar esas emociones de forma consiente y correctas, así mismo lograr entender las emociones ajenas y sacar el mayor provecho de ello de una manera positiva y de beneficio para la organización tal sea el caso de un trabajador.

La inteligencia emocional es conocida como la habilidad de sentir, controlar, entender y modificar los estados emocionales de uno mismo y el de los demás, y debe ir de la mano de las habilidades intelectuales para que el desarrollo dentro del ámbito laboral sea adecuado. (Fleischhacker, 2014, pág. 78). La inteligencia emocional se asocia con tener la habilidad de controlar las propias emociones, cambiar los estados de ánimo propios y el de los demás de una forma positiva, todo esto aunado a las habilidades intelectuales para desarrollar un clima organizacional productivo.

4.14.1 Definiciones

4.14.1.1 Daniel Goleman. Define la inteligencia emocional como la forma de interactuar con el mundo, que tiene en cuenta las emociones y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, entre otras más, que son indispensables para una buena y creativa adaptación e interacción social. (Fleischhacker, 2014, pág. 58). La inteligencia emocional es la forma en la que se relaciona el ser humano con los demás, el autocontrol y el conocer sus propias emociones es como se genera la autoconciencia, las emociones positivas y bien administradas son las que logran una adaptación en el entorno.

"El psicólogo Daniel Goleman dice que La inteligencia emocional (CE) es elemental, de hecho, que la inteligencia general (CI) en términos del éxito en la carrera" (Slocum, 2009, pág.

48).

La inteligencia emocional es fundamental así como la inteligencia en toda la extensión de la palabra, porque genera éxito profesional y personal. Esto se refiere a que es la forma en que los seres humanos se manejan por la vida de una manera correcta e inteligente al sacar partido del autocontrol.

4.14.1.1.1 Teoría de Goleman sobre la Inteligencia Emocional. Goleman sostiene que las competencias emocionales se dividen en dos categorías, intrapersonales e interpersonales. Las primeras se refieren a la relación que se establece consigo mismo y la segunda a las relaciones que se tienen con los demás. Todo empieza por sí mismo. Es difícil de creer que alguien que se lleva mal consigo mismo pueda tener buenas relaciones con los demás. (Bello, 2021).

En la teoría que sostiene Goleman sobre la inteligencia emocional sobre las competencias de las emociones que tiene el ser humano se encuentran dos tipos, las intrapersonales que es la relación que tiene cada persona consigo mismo y las interpersonales que son las relaciones que tiene con los demás, esto quiere decir que si no se tiene una buena relación interna difícilmente puede lograrse una inteligencia emocional con otros.

Goleman sostiene que se cuenta con dos cerebros, dos mentes y dos tipos de inteligencia diferentes, racional y emocional. Ambos determinan lo que cada persona hace en la vida. Su tesis es que el equilibrio y el manejo de las emociones determinan la inteligencia con que actúa una persona y el éxito que tendrá en la vida. En la comunidad empresarial, el libro de Goleman despertó el interés por saber más sobre las emociones, la función que desempeñan en el trabajo y cómo pueden entenderlas y manejarlas mejor los administradores. Antes del libro de Goleman no había mucho que pudieran decir o debatir los administradores respecto a la IE. Goleman puso en el mercado de las ideas no un nuevo concepto, sino uno que captó la atención del público y la

administración. (Ivancevich & Konopaske, 2006, pág. 124).

El autor Goleman en uno de sus libros que hablan de la inteligencia emocional logro despertar el interés de sus lectores por conocer sobre las emociones, tal es el caso de los líderes en las organizaciones las funciones que desempeñan y la forma de manejarlas.

4.14.1.2 Salovey & Mayer. Fueron quienes acuñaron el término “inteligencia emocional. Su trabajo y estilo de escritura no son tan interesantes como los de Goleman ni tan fáciles de entender para los administradores, pero está bien estructurado, es sistemático y tiene bases científicas. Estos autores proponen que la IE hace hincapié en cuatro componentes cognoscitivos, la capacidad para percibir las emociones, para integrarlas en el pensamiento, para entenderlas y manejarlas bien. Consideran primordial que la IE corresponda al campo de las definiciones conceptuales de la inteligencia. Proponen que la capacidad para procesar la información efectiva es una aptitud intelectual, o tipo de inteligencia. (Ivancevich & Konopaske, 2006, pág. 125).

El término de inteligencia emocional fue emitido por los autores Salovey y Mayer, la forma en que escriben es estructurado, sistemático y cuentan con bases científicas. Estos autores sostienen que la inteligencia emocional cuenta con cuatro componentes cognoscitivos, la capacidad que tiene el ser humano para entender las emociones y administrarlas de la forma correcta, los autores proponen que esta capacidad es de tipo intelectual.

4.14.1.2.1 Componentes Cognoscitivos de la Inteligencia Emocional. Las cogniciones son básicamente pedazos de información. Los procesos cognitivos son los medios y a través de ellos las personas procesan información. En otras palabras, los procesos cognitivos muestran que, al igual que las computadoras, los seres humanos son procesadores de información. Las más modernas computadoras son simples unidades de procesamiento de información

comparadas con el procesamiento humano de la información. Las diferencias entre las personas y su carácter único son resultado de procesos cognitivos. (Chiavenato, 2009, pág. 215).

Para entender que son las cogniciones, son fragmentos de información como los pensamientos, las opiniones, el conocimiento que tiene el ser humano, todo esto se refiere a la manera en que se percibe la información y es procesada para comprender las diferencias entre las personas y su personalidad.

4.14.1.2 Vínculo entre la Inteligencia Emocional y el Éxito Profesional. Una razón por la que la IE aún es popular es que se ha propuesto que es esencial en el éxito profesional. Aunque la IE fuera fundamental para el éxito profesional, actúa en conjunto con otros factores, como la integridad, persistencia, pasión e inteligencia en general. En una trayectoria profesional, la IE al parecer mejora. Según este planteamiento, una persona que inicia una carrera con un grado de IE moderado o deficiente puede aprender a mejorar sus habilidades en el manejo de las emociones. Con el tiempo, una mejor IE quizá se traduzca en más éxitos profesionales. (Ivancevich & Konopaske, 2006, pág. 125).

Sin duda alguna la inteligencia emocional hoy en día es un tema famoso, porque se considera valioso en el éxito profesional dentro del ámbito laboral, debido a que es parte de varios factores, entre estos la inteligencia general; la inteligencia emocional ayuda a mejorar las habilidades en el manejo de las emociones de los trabajadores, con esta se logra mejorar las competencias y esto lleva al éxito profesional.

4.14.1.3 Stephen Robbins. "La inteligencia emocional (IE) se refiere a un conjunto de capacidades, habilidades y competencias que no son cognoscitivas y que influyen en la

capacidad de una persona de enfrentar las exigencias y presiones de su entorno" (Robbins, 2004, pág. 111).

La inteligencia emocional es el conjunto de competencias, habilidades que no son mentales pero que influyen en las capacidades de los seres humanos de afrontar adversidades, conflictos y cambios que puedan atravesar a nivel personal o profesional dentro de la organización.

4.14.1.4 Robert Dailey. La inteligencia emocional es un atributo personal que incluye lo siguiente. Valorar y expresar las emociones de uno y de los demás, controlar las emociones de uno y de los demás, expresar adecuadamente las emociones para dirigir el comportamiento y solucionar problemas (Dailey, 1990, pág. 23).

Al referirse a la inteligencia emocional es la cualidad que puede tener un ser humano como trabajador dentro de la organización, que valora, comunica y expresa sus emociones de una manera consciente las propias y las de los demás, tiene control de sus emociones y las de otras personas, tiene autocontrol de las emociones para liderar el comportamiento y la resolución de conflictos.

"La inteligencia emocional refleja la estabilidad, y aquellos que la poseen son honestos sobre sí mismos, demuestran empatía hacia los demás y saben cómo usar las emociones para resolver problemas y lograr objetivos" (Dailey, 1990, pág. 44).

La persona que tiene inteligencia emocional denota estabilidad en sus acciones, es transparente, denota empatía hacia los demás y tiene el manejo adecuado de sus propias emociones para la resolución de conflictos, con respeto por sus creencias y pensamientos propios y respeto por lo que piensan las otras personas así como el alcance de las metas propias y de la organización.

4.15 Dimensiones de la Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional (IE) se refiere a un conjunto de capacidades, habilidades y competencias que no son cognoscitivas y que influyen en la capacidad de una persona de enfrentar

las exigencias y presiones de su entorno. Está compuesta por cinco dimensiones. Conciencia, administración personal, motivación, empatía, habilidades sociales. (Robbins, 2004, pág. 111).

La inteligencia emocional se presenta como el conjunto de competencias, habilidades que no son cognoscitivas, esto significa que no forman parte de las capacidades humanas que permiten el desarrollo del conocimiento, sin embargo, influyen en la perspectiva del ser humano para enfrentar las presiones, pero no es algo innato y por lo tanto puede aprenderse o entrenarse, sus dimensiones se basan en la conciencia, la administración interna, la empatía y la motivación.

4.15.1 Conciencia

La conciencia de uno mismo es la base de todos los demás elementos. Significa estar consciente de los propios sentimientos para interactuar eficazmente con los demás y apreciar emociones ajenas. El líder sabe controlar sus emociones de manera sana y madura. (Chiavenato, 2009, pág. 189).

La conciencia se basa en el pensamiento propio, es ser consciente de los sentimientos que se tienen hacia los demás y los propios. Todo líder que sabe tener autocontrol en sus emociones lo hace de una manera correcta, sana y con inteligencia emocional para comunicarse con sus trabajadores.

4.15.2 Administración Personal

La administración de las emociones significa que el líder debe saber manejar el miedo, la ansiedad, la preocupación, la rabia y la tristeza sin perjudicar sus relaciones con los demás y sin herir susceptibilidades. El líder sabe escoger los medios más adecuados para expresar o liberar sus emociones. (Chiavenato, 2009, pág. 189).

Al referirse a la administración personal, puede analizarse cómo los seres humanos tienen la capacidad de saber manejar las emociones negativas, como la rabia, la tristeza o preocupación,

sin dañar las relaciones con las personas a su alrededor o entorno. El buen líder sabe cómo y dónde expresar sus emociones sin afectar los resultados.

4.15.3 Motivación

"La motivación personal es la capacidad de ser optimista a pesar de los obstáculos y las dificultades. Esa habilidad es crucial para buscar objetivos de largo plazo" (Chiavenato, 2009, pág. 189). La motivación personal es la capacidad de afrontar inconvenientes y permanecer positivo, a pesar de las dificultades que se presenten. Es una habilidad que ayudará a cumplir objetivos a largo plazo sin desviarse del propósito principal porque impulsa al trabajador a mantenerse enfocado y firme en sus objetivos trazados.

4.15.4 Empatía

"La empatía es la capacidad de colocarse en el lugar de otros, de comprender sus problemas y de saber reconocer y entender los sentimientos ajenos" (Chiavenato, 2009, pág. 189).

La empatía es la capacidad que tienen los seres humanos de entender los sentimientos de otras personas, comprenden y reconocen lo que sienten los demás, respetan las emociones ajenas de una forma imparcial y objetiva para mantener las buenas relaciones interpersonales.

4.15.5 Habilidades Sociales

"Las habilidades sociales son la capacidad de conectarse con los demás, construir relaciones constructivas, manejar desacuerdos, resolver conflictos e influir en otros con el objeto de alcanzar propósitos comunes" (Chiavenato, 2009, pág. 189).

Las habilidades sociales representan el cómo los seres humanos conectan con otros. Dentro de la organización esta capacidad permite la resolución de conflictos, el manejo de diferentes opiniones, el ser objetivo y lograr el alcance de las metas de la organización para el bien común.

4.16 Influencia de la Inteligencia Emocional en el Desempeño Laboral

“Se ha probado que la IE guarda una relación positiva con el desempeño laboral en todos los niveles, pero es especialmente necesaria sobre todo en los puestos que requieren mucho trato social” (Robbins, 2004, pág. 346).

La influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral tiene una estrecha relación positiva dentro de la organización, juega un factor primordial dentro de las administraciones en la búsqueda de la excelencia y más en los niveles jerárquicos de mayor nivel por el trato social. En la actualidad los líderes han desarrollado el conocimiento de sus emociones esto se debe a que al administrar personal tiene que manejar la de ellos y la de los trabajadores para la resolución de conflictos y el manejo efectivo de las competencias de estos.

En las organizaciones tradicionales, las personas debían dejar sus emociones en la puerta de entrada. Sin embargo, la inteligencia emocional debe estar presente durante las crisis, los conflictos, las negociaciones y la competencia para mejorar las propias capacidades de control, aprecio, dirección, empatía, relaciones humanas y colaboración. Las organizaciones democráticas están diseñadas para que las personas usen sus emociones en el trabajo. (Chiavenato, 2009, pág. 370).

La inteligencia emocional es necesaria en la resolución de conflictos o en las negociaciones entre la administración de la organización y los trabajadores, en las organizaciones que aun manejan el modelo de liderazgo autocrático se considera que los trabajadores deben saber dejar sus problemas personales fuera de la jornada de trabajo, algo que en la actualidad se ha demostrado que es casi imposible que las personas puedan desconectarse de sus emociones, lo que hoy en día se propone es que las personas aprendan a manejar sus emociones y desarrollar la inteligencia emocional y con ella mejorar sus propias competencias y mejor manejo de crisis laborales.

Los líderes necesitan una inteligencia básica y conocimientos sobre el trabajo. Pero el CI y las habilidades técnicas son “capacidades mínimas”, son necesarias, pero no bastan para el liderazgo. Lo que hace que un individuo se desempeñe excepcionalmente es la posesión de los cinco componentes de la inteligencia emocional, conciencia personal, administración personal, motivación, empatía y habilidades sociales. Sin IE, una persona puede tener una capacitación sobresaliente, una mente muy analítica, una visión a largo plazo y un caudal inacabable de ideas estupendas, y aun así no lograr ser un gran líder. (Robbins, 2004, pág. 345).

La influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral, se considera una base indispensable para lograr un liderazgo efectivo en las organizaciones, si bien es cierto que los líderes tienen la responsabilidad de su equipo, deben tener un equilibrio entre las capacidades mínimas de liderazgo, pero también deben poseer una inteligencia emocional que les permita administrar a su personal de una manera sobresaliente, por ser insuficiente el intelecto sin la habilidad social necesaria.

4.17 Elementos Estratégicos para Lograr el Éxito Laboral

4.17.1 Competencias Claves

Estas competencias particulares son cruciales para la efectividad de casi todos los empleados y no solo los que desempeñan roles gerenciales o de liderazgo. El desempeño está relacionado con la forma en que los miembros de una organización practican estas competencias. (Slocum, 2009, pág. 7). Las competencias son consideradas un elemento estratégico para que las organizaciones logren el éxito laboral, son cruciales para el buen desempeño de los trabajadores sin ser exclusivas para los altos niveles organizacionales. El desempeño de los trabajadores está conectado con las buenas prácticas dentro de la organización.

4.17.1.1 Definición de Competencia.

4.17.1.1.1 Stephen Robbins. "Deseo de satisfacer los intereses propios, cualesquiera que sean las repercusiones en las otras partes del conflicto" (Robbins, 2004, pág. 660). Una de las muchas definiciones para el término competencia, lo relaciona directamente con el deseo de satisfacer los beneficios personales, es decir, a conveniencia, y en ocasiones debido a las actitudes o personalidad de cada individuo, es aún más fácil dejar de tomar en cuenta a terceras personas.

4.17.1.1.2 Idalberto Chiavenato. Es una forma de rivalidad entre dos o más organizaciones con la mediación de un tercer grupo. La competencia es una estrategia y a través de ella el objetivo de la organización está parcialmente determinado por el ambiente, lo que resta a la organización buena parte de su libertad de acción y de elección. (Chiavenato, 2009, pág. 468). La competencia suele generar enfrentamientos entre dos o más integrantes de un grupo en las estructuras organizacionales. La competencia es una forma de trabajar en que la organización se basa para ejecutar los objetivos y que los trabajadores pueden trabajar de una forma libre.

4.17.1.1.3 Hellriegel Slocum. "Una competencia es un conglomerado interrelacionado de conocimiento, habilidades y capacidades que necesita una persona para ser efectiva" (Slocum, 2009, pág. 7). Para definir lo que es una competencia es necesario hacer referencia a un cúmulo de habilidades que tiene el ser humano para desarrollarse, comunicarse e interactuar con otras personas, pero el conocimiento también forma parte de las competencias y capacidades necesarias para que una persona productiva.

4.17.1.2 Clasificación

4.17.1.2.1 Competencia Personal. "Incluye los conocimientos, las habilidades y las capacidades para evaluar sus fortalezas y debilidades, establecer y perseguir sus metas profesionales, equilibrar su vida personal con la laboral e interesarse en aprender nuevas

conductas" (Slocum, 2009, pág. 8). La competencia personal, es la que está compuesta por la capacidad que tiene una persona para encontrar un balance entre su vida personal y la laboral, al poner en práctica conocimientos, capacidades y la habilidad de valorar sus propias fortalezas y debilidades para alcanzar sus propias metas profesionales.

4.17.1.2.2 Competencia para la Comunicación. Incluye el conocimiento, las habilidades y las capacidades para utilizar todas las vías para enviar, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos (verbales, al escuchar, no verbales, escritas y electrónicas), para transferir con precisión e intercambiar información y emociones. (Slocum, 2009, pág. 10). La competencia para la comunicación incorpora el conocimiento, las habilidades y la capacidad que tiene una persona de utilizar los medios a su alcance, es decir, puede ser de forma escrita, verbal o a través de medios electrónicos que forman parte del día a día, pero siempre con el propósito de transmitir y entender sus pensamientos, sentimientos o ideas.

4.17.1.2.3 Competencia para la Diversidad. Incluye los conocimientos, las habilidades y las capacidades para valorar las características únicas de los individuos y los grupos que forman parte de las organizaciones, así como la aceptación de estas características como fuentes potenciales de fortaleza para la organización y la apreciación de la singularidad de cada individuo. (Slocum, 2009, pág. 12). La competencia para la diversidad corresponde a la inclusión de habilidades, conocimiento o características que son propias o distintivas de cada persona y grupos que integran a las organizaciones, razón por la que también es necesario reconocer que cada persona tiene habilidades y fortalezas únicas que pueden ser claves para la organización y valoración de cada uno de sus integrantes.

4.17.1.2.4 Competencia Ética. "Incluye los conocimientos, las habilidades y las capacidades para incorporar los valores y principios que distinguen lo correcto de lo incorrecto al tomar decisiones y elegir acciones" (Slocum, 2009, pág. 16).

Sin duda alguna la competencia ética por parte de los trabajadores en una organización es fundamental, porque con ella las personas demuestran sus valores morales y principios éticos, lo que denota un factor diferencial en sus acciones y comportamiento al momento de toma de decisiones de manera personal y profesional.

4.17.1.2.5 Competencia Transcultural. "Incluye los conocimientos, las habilidades y las capacidades para reconocer y aceptar las similitudes y las diferencias que existen entre naciones y culturas y, de esta manera, estudiar las cuestiones estratégicas y organizacionales claves con una mente abierta y curiosa" (Slocum, 2009, pág. 19).

La competencia transcultural, abarca la capacidad y la actitud de las personas para aceptar las diferencias que existen entre las culturas y los países, lo que permitirá a los líderes mantener una mente abierta y buscar mejores opciones para crear estrategias organizacionales.

4.17.1.2.6 Competencia en Equipos. "Incluye los conocimientos, las habilidades y las capacidades para desarrollar, apoyar, facilitar y liderar a los equipos de modo que alcancen las metas de la organización" (Slocum, 2009, pág. 21).

Las competencias en equipo representan una parte de las capacidades que tiene el ser humano de adaptar sus habilidades, desarrollar sus talentos para ayudar a otros y a los líderes, a manejar a los equipos de trabajadores de manera que se alcancen los objetivos y metas de la organización.

4.17.1.2.7 Competencia para el Cambio. "Incluye los conocimientos, las habilidades y las capacidades para reconocer e instituir las adaptaciones o las transformaciones totales que

necesitan las personas, las tareas, las estrategias, las estructuras y las tecnologías en el área de responsabilidad de una persona" (Slocum, 2009, pág. 24).

La competencia para el cambio es el conjunto de habilidades, conocimientos y capacidades que tiene el ser humano para poder adaptarse o cambios que necesitan las personas dentro de una organización. Cambios como las funciones y atribuciones que tengan asignadas, cambio de puestos, forma de ejecución y pueden ser cambios en el sistema que son necesarios para la innovación de los trabajadores y la organización al ser responsabilidad de cada uno adaptarse.

4.17.2 Manejo de las Emociones en el Trabajo

"Las emociones son patrones complejos de sentimientos hacia un objeto o una persona. Las actitudes y el comportamiento en el lugar de trabajo" (Slocum, 2009, pág. 58).

Las emociones en el entorno laboral pueden generar complicaciones para los trabajadores, estas son sentimientos que pueden ser desencadenados hacia personas o incluso hacia el puesto de trabajo. Las emociones al ser parte del día a día pueden desencadenar actitudes y comportamientos en el lugar de trabajo.

4.17.2.1 Un Modelo de Emociones. El proceso empieza con una meta. Una meta se refiere a lo que una persona está tratando de alcanzar. Una meta se refiere a lo que una persona está tratando de alcanzar. Es decir, una meta es lo que se ha propuesto o intenta alcanzar. (Slocum, 2009, pág. 59).

Al momento de hablar sobre el modelo de emociones, se debe comprender que es el proceso donde inicia un objetivo o meta. Esta última se refiere a lo que una persona intenta alcanzar o lograr. Las metas es lo que el ser humano desea y quiere lograr o al inicio el intento de hacerlo.

4.17.2.1.1 La Emoción de Anticipación. La emoción de anticipación es aquella que usted supone que sentirá una vez que haya logrado o no alcanzar su meta. Cuanto más deseable

sea todo lo que implique alcanzarla, tanto más intensas serán las emociones que se anticipen por el hecho de llegar a esa meta en el futuro. Si las emociones que se anticipan son tan intensas como para motivar a una persona, ésta observará esos comportamientos para poder alcanzar su meta. Es decir, la persona tendrá que preparar un plan, esbozar las conductas que necesita para cumplir su plan y hacer un esfuerzo por mostrar esas conductas. (Slocum, 2009, pág. 60).

La emoción de anticipación es la emoción previa a lo que se supone sentirá, toda vez que se logra alcanzar una meta, la que puede ser personal o profesional. Al momento de que la persona desee con mayor intensidad, tanto más es la forma de sus emociones las que se pueden anticipar al hecho. Las emociones al ser intensas logran en la persona una forma de motivación que lo impulsa a llegar a sus logros.

4.17.2.1.2 Lineamientos Generales. Slocum (2009), propone siete formas en las que los gerentes pueden crear emociones positivas en su organización.

- “Expresar con regularidad emociones positivas” (Slocum, 2009, pág. 61). Los lineamientos generales para que los líderes, puedan crear emociones positivas dentro de su grupo en la organización, es permitir que estos se expresen sus emociones libremente con regularidad, de una manera respetuosa, cordial, clara, fluida y sobre todo con inteligencia emocional.

- “Tener gestos inesperados de amabilidad y acercarse a otros cuando menos lo esperan” (Slocum, 2009, pág. 61). Los líderes que presenten formas de crear emociones positivas en su grupo, es que ellos tengan gestos de humildad y empatía, en el trabajo y utilizar el acercamiento positivo hacia sus trabajadores, al crear un clima organizacional sano con una administración empática.

- “Ayudar a las personas a dar un significado positivo a su existencia diaria en el trabajo” (Slocum, 2009, pág. 61). En las organizaciones los líderes que motivan a sus trabajadores

tienden a tener seguidores comprometidos, la motivación en el ambiente laboral genera un ambiente propicio para la confianza y el compromiso organizacional y como resultado un ambiente positivo en los grupos de trabajo.

- “Proporcionar oportunidades para que las personas se ayuden entre sí y para que expresen gratitud por la ayuda que reciben de otros (Slocum, 2009, pág. 61). Las administraciones que quieren crear emociones positivas en sus trabajadores, los motivan a proporcionar el trabajo en equipo o la ayuda entre sí, para que experimenten la emoción de gratitud por la ayuda que reciben de otra persona.

4.18 Efecto de las Actitudes del Trabajador

"Las actitudes son buenas predictoras de la conducta. Proporcionan indicios de los propósitos o inclinaciones de los empleados para actuar de cierto modo" (Newstrom, 2011,2007, pág. 222). Las actitudes del trabajador dentro del área de trabajo son un buen precedente sobre cómo será su conducta en ciertas circunstancias o situaciones en específico, es decir, una actitud tiene la capacidad de proporcionar señales sobre los propósitos que los trabajadores tendrán para comportarse.

4.18.1 Desempeño

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, 2011,2007, pág. 223). El desempeño de los trabajadores en una organización es, en gran medida, reflejo de cómo se percibe dentro de ella; la productividad podrá ser alta, baja o mediana de acuerdo al ritmo de desempeño, y esto puede ser el resultado de la satisfacción que

sienten dentro de su área de trabajo.

4.18.2 Rotación de Personal

Una mayor satisfacción en el trabajo se asocia a una rotación de personal más baja, que es la proporción de empleados que deja la organización durante un periodo dado (usualmente un año). Mientras más satisfechos estén los empleados, es menos probable que inicien un proceso en que piensen o anuncien su propósito de abandonar el trabajo, por lo tanto, existen mayores posibilidades de que se queden más tiempo con su empleador. (Newstrom, 2011,2007, pág. 224).

Al referirse al tema de rotación de personal, se puede ejemplificar en la frecuencia en que se cambia de puesto de trabajo a los trabajadores de la organización, esto derivado a varios factores, como lo pueden ser la insatisfacción del propio trabajador dentro del área donde desempeña sus funciones, o puede ser el caso de los constantes bajas de personal por renunciaciones o despidos.

4.18.3 Ausentismo 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 o personal; por lo tanto, un empleado satisfecho puede tener una ausencia válida. Segundo, los empleados insatisfechos no necesariamente planean ausentarse, pero parecen más dispuestos a aprovechar la oportunidad de faltar cuando se les presenta la ocasión. (Newstrom, 2011,2007, pág. 226).

El ausentismo y los retrasos por parte de los trabajadores, es usualmente por que estos se sienten insatisfechos por varios factores lo que pueden ser de índole personal o laboral, lo que los motiva a ausentarse del trabajo con mayor frecuencia. Algunas de las ausencias pueden deberse a situaciones involuntarias, tal es el caso de suspensiones, por lo que esas ausencias son válidas. Caso contrario de los trabajadores que se encuentran insatisfechos laboralmente no pierden la

oportunidad de ausentarse de sus funciones.

4.18.4 Robo

"El robo interfiere con las operaciones de trabajo, altera programas y presupuestos, ocasiona que se tengan que hacer nuevos pedidos y exige más controles" (Newstrom, 2011,2007, pág. 261). El tema de robo dentro de las organizaciones interfiere de una manera significativa en los resultados de la organización, pueden darse a nivel de información, presupuestos en las áreas contables o producto de la organización, por lo tanto, estas acciones generan pérdida y exigen un mayor control.

"Los robos de los empleados forman parte de un problema ético mucho más amplio en las empresas, que incluye la interpretación de las reglas según convenga" (Newstrom, 2011,2007, pág. 261). Los robos dentro de las organizaciones suponen una problemática que afecta tanto a la organización como a la estabilidad de los trabajadores, pueden ser de índole material, pertenencias de los propios compañeros de trabajo u objetos de la organización; sin embargo, dada la falta de ética y la mala interpretación que puede tenerse de las normas y la ley, en ocasiones se comprenden como a cada uno le convenga.

4.18.5 Violencia

"La violencia en el lugar de trabajo es cualquier acción en la que una persona es abusada, amenazada, intimidada o asaltada en la relación de trabajo y que representa en desafío explícito o implícito para su seguridad, bienestar o salud" (Slocum, 2009, pág. 216). La violencia radica en la falta de respeto de una persona a otra, pero en el lugar de trabajo puede darse de una manera verbal a través de gritos, palabras soeces, falta de tacto al momento de dar una instrucción o la forma de intimidar para que los trabajadores realicen labores fuera de la jornada de trabajo, con amenazas de despidos y todo lo que genere riesgos a nivel mental y físico.

5. Análisis de los Resultados

5.1 Análisis

Para profundizar en el comportamiento organizacional, se debe considerar que surgió de la necesidad de conocer el comportamiento de cada persona y la conducta que resulta de la percepción interna y externa.

Alrededor de los años 30, inició a tomar fuerza como el movimiento de las relaciones humanas, también representó el periodo en donde incrementó la satisfacción de los trabajadores como punto de partida para la productividad laboral.

En la Década de los 30, el tema de la época conductista evolucionó el estudio del comportamiento humano y sus relaciones, y fueron objeto de estudio en el ámbito organizacional. Este periodo tomó en cuenta el inicio del desarrollo de la oficina de personal y el inicio del campo de la psicología industrial, fueron estos dos acontecimientos los que marcaron algo trascendental en el desarrollo de lo que en la actualidad se denomina comportamiento organizacional.

Se sabe que, en el año 1924, el propósito inicial de investigar el comportamiento humano era identificar si existía relación entre los puestos de trabajo y la eficiencia con la que ejercían sus funciones los operarios en las organizaciones; sin embargo, conforme avanzaba el estudio se descubrieron nuevas formas de entender a los trabajadores respecto a su comportamiento social y conducta psicológica.

El psicólogo Elton Mayo, quien era también un investigador en la rama industrial, redirigió los objetivos iniciales y fijó nuevas formas de investigar el tema, al orientar su investigación en el análisis de la influencia social entre los trabajadores y la organización a la que pertenecían.

Además de ello, dentro de los estudios realizados en el año 1990, el término inteligencia emocional fue utilizado por primera vez con Peter Salovey y John Mayer, sin antes usarse el

término de inteligencias múltiples, término que dio a conocer uno a uno los tipos de inteligencia que propone esta teoría.

El autor Chiavenato hace referencia al comportamiento organizacional como una disciplina que depende de las eventualidades y las circunstancias, así como también de la forma de pensar que tiene cada organización y de su esquema. Para Chiavenato el capital humano de una organización debe desempeñar sus funciones y atribuciones dentro de una estructura organizacional correcta, y en una cultura organizacional que motive a cada trabajador a querer crecer dentro de la misma.

Otro autor hace referencia a las características del comportamiento organizacional e indica, que es una disciplina científica aplicada, misma que tiene como objeto principal el ayudar a los trabajadores y a las organizaciones a lograr grados más altos, a buscar mejorar el desempeño laboral; asimismo, sirve para administrar a los trabajadores y ayudar a que exista una comprensión correcta en ambas vías, entre la organización y los trabajadores, lo que es indispensable para líderes y jefes para alcanzar el éxito de la organización.

El comportamiento organizacional tiene un valor agregado por poseer la contribución de varias ciencias de la psicología, la psicología social, la sociológica y la sociológica organizacional todas ellas contribuyen al esquema de desarrollo de la dinámica que ejerce el trabajador en el ámbito laboral.

Varios autores concuerdan con que comportamiento organizacional es una disciplina que se refiere a la conducta de los trabajadores en las organizaciones, al estar a solas o en grupos. En esta investigación se consultan diversas fuentes en las que los resultados de la búsqueda dan a conocer que en el comportamiento organizacional los valores de las personas tienen un efecto sumamente fundamental, capaz de influir y motivar en su diario vivir.

Las organizaciones actuales están en la búsqueda de conocimiento y uno de ellos es sobre las variables del comportamiento organizacional, mismas que estudian comportamientos como la inteligencia, la personalidad, la motivación, forma de liderar a los trabajadores de la organización, para comprender a través de ello en dónde se desarrolla la motivación de los integrantes de cada grupo.

Una de las variables que mayor interés presenta en las organizaciones, son las variables a nivel individual, debido a que estas se derivan de las cualidades de cada trabajador, como la personalidad, la escolaridad, las competencias, los valores propios de cada uno, las actitudes y la manera que toma decisiones, la forma en que aprende y la motivación que tenga.

Todos los aspectos que contribuyen a la organización son los mismos que logran la productividad en su personal. Al respecto, la literatura indica que la organización productiva, es aquella que alcanza sus objetivos al menor costo, y a la vez, esta organización también contribuye a la productividad de los trabajadores al elevar el nivel de resultados.

En esta investigación se puede evidenciar que los niveles del comportamiento organizacional, en macroperspectiva, se definen como el estudio de la conducta de toda la organización. Este se basa en comunicar, liderar, ofrecer opciones, el manejo de presión y resolución de conflictos, la manera inteligente de negociar y coordinar las funciones labores de cada trabajador; mientras que, la perspectiva intermedia del comportamiento organizacional se puede entender como el comportamiento de los grupos en una organización que se enfoca en la actitud que tienen las personas en grupos y equipos de trabajo. Por otro lado, la perspectiva intermedia tiene como objetivo buscar la productividad de los trabajadores y la mezcla de competencias de cada uno de los miembros de los grupos de trabajo, y el desempeño de los trabajadores.

Con relación a los modelos de comportamiento organizacional mostrados, se puede hacer mención del modelo autocrático, que se refiere al mando autoritario, el modelo de custodia se enfoca en la seguridad de los trabajadores, como el salario y la retribución, el modelo de apoyo depende de la manera en que lidera un jefe, entre otros modelos. Estos modelos brindan herramientas de ayuda a los líderes a enfocarse en el tipo de liderazgo correcto que se necesite en cada organización y de los resultados que ésta esté dispuesta a permitir.

Al continuar con en esta investigación bibliográfica, se identificó que derivado a los múltiples modelos de comportamiento organizacional, surgieron las teorías conocidas como teorías X, teoría Y, y teoría Z. Al respecto, Douglas McGregor explica que la teoría X, la conforma una administración autoritaria, misma que considera a sus subordinados menores de rango e incapaces de aportar a la organización lo que necesita, por el contrario, la teoría Y considera a los trabajadores de una organización, productivos y la administración cree verdaderamente en el empoderamiento a sus empleados para así lograr un mejor desempeño por parte de ellos.

Según la información que se ha encontrado referente a las diferencias en el comportamiento de las organizaciones, se puede ejemplificar con dos empresas que logran tener buenos resultados, pero con la aplicación de diferentes métodos, estas son las japonesas y las norteamericanas.

Las organizaciones japonesas aplican la cultura organizacional, consideran la estabilidad laboral como una forma de vida, en esta cultura, el éxito o el fracaso se mide de forma grupal y muy pocas veces de forma individual, esto demuestra que para ellos se necesita de real compromiso, respeto y lealtad entre ambas partes, administradores y trabajadores, para que la organización sea exitosa; a diferencia de las norteamericanas, estas lideran de una forma más individualista, buscan resultados propios, son más competitivos, quienes buscan contratar personal a corto plazo, y de manera externa, simplemente asumen responsabilidad individual por los

resultados que se obtengan.

Por las razones anteriores, conocer los fundamentos del comportamiento de las personas en el lugar de trabajo, el cómo actúan y la forma en que se comunican, cómo aprenden, todo lo que una persona realiza en el ambiente laboral, son conductas que aportan a la productividad del trabajador; aunque, también existen muchos más factores con influencia sobre el comportamiento, como la edad, raza, género, entre otros, sin embargo, todas estas características por sí solas no predicen cómo será el actuar de cada uno.

Otro factor con relevancia en esta investigación para tratar de comprender el comportamiento organizacional es la personalidad y las emociones. La personalidad se define como la conducta y sentimientos, que fueron heredadas desde el nacimiento y también producto del entorno. Varios autores que han escrito sobre la personalidad coinciden en que son rasgos propios que caracterizan a cada persona, con los que nacieron pero que cambian conforme los años y las circunstancias vividas; dentro de estos aspectos o atributos que influyen en el comportamiento organizacional, se puede mencionar el locus de control, este término se refiere a las personas que piensan que son dueñas o creadoras de lo que hacen y tienen, dado que otras personas tienen la percepción que todo es producto de la suerte.

El locus de control es una variable de la personalidad que afecta de sobremanera el actuar de las personas y de los trabajadores en las organizaciones, porque depende de cómo vean su vida, así rechazan o aprovechan las oportunidades de desarrollo laboral. Unido a esto se encuentra la autoestima, que es justo la manera en que se percibe cada persona, el valor que se da a sí misma.

La autoestima en cada persona la coloca en la disposición de asumir o evitar riesgos, se refiere a que los trabajadores dentro de una organización portadores de una autoestima sana toman riesgos para el crecimiento de competencias, contribuyen al desarrollo de la organización, y por el

contrario, las personas que se sientan desmerecedoras de éxito, dejan de representar los valores de la organización, y por lo tanto, dejan de aportar al crecimiento de esta.

Dentro del tema de personalidad y adecuada autoestima, se menciona que la persona tiende a usar la cortesía, la comprensión, es tolerante ante situaciones complejas, es en general bueno, su actuar es conforme a lo que se siente.

Asimismo, las emociones son un factor determinante en el comportamiento del ser humano, estas se presentan de forma positiva o negativa. Las emociones positivas en los trabajadores de una organización aportan al buen desempeño laboral, porque denotan un grado de satisfacción mayor, voluntad para trabajar de forma correcta, y en muchas ocasiones por placer, lo hacen de una manera orgullosa enfocados hacia los resultados. Por el contrario, las emociones negativas como la frustración, los celos laborales o desánimo, pueden generar actitudes tóxicas, lo que da resultados negativos en el desarrollo de sus funciones.

En cuanto a la aplicación de las emociones al comportamiento organizacional, las personas son capaces de interpretar emociones propias y ajenas, así como un mejor desempeño laboral, aquí es en donde se introduce el tema de inteligencia emocional dentro de las organizaciones. Esta teoría planteada por Goleman habla de la existencia de competencias emocionales a nivel intrapersonales e interpersonales, también define que la parte valiosa de la inteligencia emocional dentro del comportamiento organizacional se encuentra en que el ser humano que identifica sus emociones, es quien logra controlarlas y/o manejarlas de forma correcta en cada situación.

Por lo tanto, la inteligencia emocional influye en el desempeño laboral, y es aún más evidente entre la alta jerarquía, es decir, en los puestos que requieren el trato con el personal, razón por la que el conocimiento de estas es esencial para manejar conflictos, tener autocontrol y mejorar relaciones humanas a través de la empatía y el apoyo mutuo en la organización.

6. Conclusiones

- Se determinaron los procedimientos que permitieron evidenciar el comportamiento organizacional y las características que lo definen, se amplió el conocimiento sobre la interacción y el desempeño eficiente de los trabajadores en el entorno laboral.
- Se describió la relación que existe entre la inteligencia emocional y el comportamiento organizacional y se conoció sobre el manejo de las emociones en los ambientes laborales para trabajar con humanidad y eficacia.
- Se identificaron los elementos estratégicos que son esenciales para lograr el éxito laboral a través del comportamiento organizacional, y se comprendieron las capacidades emocionales en el entorno laboral.

7. Recomendaciones

- Las administraciones de las organizaciones deben determinar los procedimientos que permiten evidenciar el comportamiento organizacional y las características que lo definen, al ampliar el conocimiento sobre la interacción y el desempeño eficiente de los trabajadores en el entorno laboral.
- El área de recursos humanos debe implementar metodologías y acciones sustentables que unifiquen la inteligencia emocional con el comportamiento organizacional, a través de la identificación y manejo adecuado de las emociones propias y ajenas, como parte de la formación continua para trabajar con humanidad y eficacia.
- Las organizaciones deben identificar los elementos estratégicos en los trabajadores que son esenciales para lograr el éxito laboral a través del comportamiento organizacional y las capacidades emocionales en el entorno laboral.

8. Palabras Clave

- **Comportamiento**

“Todas aquellas reacciones que tienen los seres vivos en relación con el medio en el que se encuentran” (Significados.com, 2022).

- **Organización**

“Es una asociación de personas que se relacionan entre sí y utilizan recursos de diversa índole con el fin de lograr determinados objetivos o metas” (Roldán, 2017).

- **Comportamiento Organizacional**

“Campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones” (Robbins, 2004, pág. 8).

- **Motivación**

“Capacidad de persistir ante reveses y fracasos” (Robbins, 2004, pág. 111).

- **Administración personal**

“Capacidad de manejar emociones e impulsos propios” (Robbins, 2004, pág. 111)

- **Empatía**

“Capacidad de percibir lo que sienten los otros” (Robbins, 2004, pág. 111).

- **Inteligencia emocional**

“Se refiere a un conjunto de capacidades, habilidades y competencias que no son cognoscitivas y que influyen en la capacidad de una persona de enfrentar las exigencias y presiones de su entorno” (Robbins, 2004, pág. 111).

- **Ausentismo laboral**

“Es el incumplimiento de las tareas asociadas a un puesto de trabajo” (Clavijo, 2022).

- **Liderazgo**

“La capacidad de dirigir a los demás es una cualidad fundamental que buscan las organizaciones” (Robbins, 2004, pág. 112).

- **Autoestima**

“Medida en que el individuo se gusta o desagrada” (Robbins, 2004, pág. 100).

- **Conflicto**

“Situación en la que dos o más personas o grupos disienten o son antagónicos. Es lo mismo que divergencia o contraposición” (Chiavenato, 2009, pág. 491).

- **Conducta**

“En el ámbito de la psicología se conoce que la conducta es la expresión de las particularidades de los sujetos, es decir la manifestación de la personalidad” (Equipo editorial, 2022).

- **Productividad**

“Medida del desempeño que abarca eficacia y eficiencia” (Robbins, 2004, pág. 23).

- **Influencia**

“Capacidad para inducir y modificar el comportamiento de las personas” (Chiavenato, 2009, pág. 499).

- **Rotación**

“Es el retiro permanente de la organización, voluntario o involuntario” (Robbins, 2004, pág. 24).

- **Desempeño**

“Es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones”(Chiavenato, 2009, pág. 12).

9. Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Artica, V. (s/d de s/m de 2021). *Características del Comportamiento Organizacional en el Personal Gerencial de la Empresa Racionalización Empresarial, S.A. LIMA-2017*. Lima, Perú: Administración de Empresas. Obtenido de repositorio.une.edu.pe: <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/6918/Caracteristicas%20del%20comportamiento%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bello, E. (01 de 10 de 2021). *ebschool*. Obtenido de ebschool: <https://www.iebschool.com/blog/liderazgo-inteligencia-emocional-coach-management/#:~:text=Habilidades%20sociales->
- Chiavenato, I. (2009). *La dinámica del éxito en las organizaciones*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICA EDITORES, S.A. de C.V.
- Dailey, R. (1990). *Comportamiento Organizacional*. Gran Bretaña: Escuela de Negocios de Edimburgo.
- Fleischhacker, I. (2014). *“INTELIGENCIA EMOCIONAL Y PRODUCTIVIDAD LABORAL”(ESTUDIO REALIZADO CON EL PERSONAL DE SALUD DEL CENTRO DE DIAGNÓSTICO POR IMAGENES, POLICLINICA)*. Quetzaltenando: Unica.
- Gómez, M., Gordillo, M., Sánchez, S., Gordillo, I., & Torres, M. (2012). Análisis del comportamiento emocional en alumnos de psicopedagogía. *Internacional Journal Of Developmental and Educational Psychology*, 263.
- Ivancevich, J., & Konopaske, R. &. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamerica Editores, S.A. de C.V.
- Méndez, A. (2008). *La Investigación En La Era de la Información*. México: Trillas, S.A de C.V.
- Muñoz, J. (9 de 12 de 2013). *dirección estratégica La Revista de Negocios del ITAM*. Obtenido de dirección estratégica La Revista de Negocios del ITAM: <http://direccionestr/>
- Newstrom, J. W. (2011,2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Pinto, G. (11 de 11 de 2022). *Docplayer*. Obtenido de Docplayer: <https://docplayer.es/29331097-Apendice-a-la-evolucion-historica-del-comportamiento->
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Sandoval, J. (2016). La teoría de las relaciones humanas: ¿un enfoque humanista real del

trabajo? *Innovación en la Gestión*, 29.

- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (2010). *Teorías de la Personalidad*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A de C.V.
- Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Smith, A., & Babbage, C. (11 de 11 de 2022). *Docplayer*. Obtenido de Docplayer: <https://docplayer.es/29331097-Apendice-a-la-evolucion-historica-del-comportamiento-organizacional.html>
- Zerpa, C. E. (2009). Sistemas Emocionales y la Tradición Evolucionaria en Psicología. *SUMMA Psicológica UST*, 113.

9.1 E-graffía

- Clavijo, C. (13 de mayo de 2022). *Hubspot*. Obtenido de Hubstop: <https://blog.hubspot.es/sales/ausentismo-laboral>
- Connect, N. (13 de 9 de 2016). *Nambei Connect Ltd*. Obtenido de Nambei Connect Ltd.: <https://nambeiconnect.com/cultura-empresarial/>
- Docplayer. (s/m de s/m de 2017). LA TECNICA DEL FICHAJE Y TIPO DE FICHAS. Obtenido de LA TECNICA DEL FICHAJE Y TIPO DE FICHAS: <https://docplayer.es/31996661-La-tecnica-del-fichaje-y-tipos-de-fichas.html>
- Equipo editorial, E. (22 de 10 de 2022). Concepto. Obtenido de Concepto: <https://concepto.de/conducta/>
- jacqui1302. (17 de 09 de 2019). *Psique sin estrés*. Obtenido de Psique sin estrés: <https://psiquesinestres.wordpress.com/2019/09/17/diferencias-individuales-y-personalidad-en-las-organizaciones/>
- Roldán, P. (17 de 01 de 2017). *Economipedia.com*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/organizacion.html>
- Significados.com. (01 de 12 de 2022). *Significados.com*. Obtenido de Significados.com: <https://www.significados.com/comportamiento/>

10. Anexos

10.1 Anexo 1. Fichas Bibliográficas

Ficha Bibliográfica	
Área	
Autor	
Título del libro	
Datos Editoriales	
Tema	
Subtema	
Cita	
Página	

Ficha Bibliográfica	
Área	Recursos Humanos
Autor	Idalberto Chiavenato
Título del libro	Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones
Datos Editoriales	2009, Segunda Edición, México, D.F.
Tema	El Comportamiento Organizacional
Subtema	Introducción al comportamiento organizacional
Cita	El CO 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 participan y actúan en ellas
Página	6

Ficha Bibliográfica	
Área	Recursos Humanos
Autor	John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson
Título del libro	Comportamiento Organizacional
Datos Editoriales	2006, Sexta Edición, México, D. F.
Tema	Comportamiento Organizacional
Subtema	Fundamentos para entender el comportamiento en el trabajo
Cita	Los factores demográficos, como la edad, raza y género, influyen en las diferencias individuales. Además, la influencia genética repercute en las diferencias individuales como el temperamento
Página	78

Ficha Bibliográfica	
Área	Recursos Humanos
Autor	Stephen P. Robbins
Título del libro	Comportamiento Organizacional
Datos Editoriales	2004, Décima Edición, México
Tema	Comportamiento Organizacional
Subtema	Personalidad y emociones
Cita	Un término relacionado que aumenta de importancia en el estudio del comportamiento organizacional es trabajo emocional. Todos los empleados realizan un trabajo físico y mental cuando aplican en su puesto su cuerpo y sus facultades intelectuales, respectivamente. Pero la mayoría de las tareas también requieren trabajo emocional, que ocurre cuando un empleado expresa emociones adecuadas para la organización durante el trato entre personas
Página	106



Galileo
UNIVERSIDAD
LA INNOVACIÓN DE LA EDUCACIÓN

IDEA

Guatemala, 12 de febrero de 2023

Señores
Universidad Galileo
IDEA
Presente.

Por este medio de la presente YO Sonia Maribel Cipientes Lara que me identifico con número de carné 16003333 y con DPM 2494071080101 actualmente asignado (a) en la carrera: Licenciatura en tecnología y Administración y Desarrollo de Recursos Humanos

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

"El Comportamiento Organizacional y la Relación con la Inteligencia Emocional, como Elemento Estratégico para el Éxito Laboral".

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.