

Estudio del impacto de la estructura organizacional en la generación de estrés en los mandos medios de Gestamp Puebla

Morales Cubillas, Alejandra

2015-05-15

<http://hdl.handle.net/20.500.11777/943>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto
Presidencial del 3 de abril de 1981



ESTUDIO DEL IMPACTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA GENERACIÓN DE ESTRÉS EN LOS MANDOS MEDIOS DE GESTAMP PUEBLA

DIRECTOR DEL TRABAJO
MTRO. CARLOS AUGUSTO AUDIRAC CAMARENA

ELABORACIÓN DE UN ESTUDIO DE CASO
que para obtener el Grado de
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y ESTRATEGIAS DE RECURSOS
HUMANOS

Presenta

ALEJANDRA MORALES CUBILLAS

€NDICE

INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO 1. La Problemática	14
Introducción.....	15
1.1 Planteamiento del problema.....	15
1.1.1 Descripción, situación actual.....	16
1.1.2 Pronóstico.....	18
1.1.3 Control a pronóstico.....	19
1.1.4 Delimitación espacial y temporal.....	20
1.2 Preguntas de investigación / proyecto.....	20
1.2.1 Formulación del problema.....	20
1.2.2 Sistematización del problema.....	21
1.3 Objetivos de investigación / proyecto.....	21
1.3.1 Objetivo general.....	21
1.3.2 Objetivos específicos.....	21
1.4 Justificación.....	22
1.4.1 Metodológica.....	22
1.4.2 Teórica.....	22
1.5 Hipótesis.....	23
1.6 Metodología.....	24
1.6.1 Tipo de estudio.....	24
1.6.2 Método de investigación / trabajo.....	24
1.6.3 Técnicas para la recolección de la información.....	24
1.6.4 Tratamiento de la información.....	25
1.7 Marco referencial (La empresa / organización).....	25

1.7.1	Gestamp Automoción.....	25
1.7.2	Historia.....	27
1.7.3	Gestamp Corporación.....	28
1.7.4	Gestamp Global.....	29
1.7.4.1	Gestamp América.....	30
1.7.4.2	Gestamp en México.....	30
1.7.5	Responsabilidad Corporativa.....	37
1.7.5.1	Seguridad y reducción de emisiones.....	37
1.7.5.2	Productos reciclables.....	38
1.7.5.3	Seguridad y salud.....	39
1.7.5.4	Medio Ambiente.....	39
1.7.5.5	Pacto Mundial.....	40
CAPÍTULO 2. Marco Teórico.....		42
	Introducción.....	43
2.1	Comportamiento Organizacional.....	43
2.1.1	Modelo general de comportamiento organizacional.....	48
2.2	El individuo en las organizaciones.....	51
2.2.1	Aptitudes, aprendizaje y características biográficas del individuo.....	51
2.2.2	Satisfacción laboral.....	54
2.2.3	Características de personalidad y valores.....	55
2.2.4	La percepción y sus factores.....	58
2.2.5	Toma de decisiones.....	59
2.2.6	Motivación, emociones y estados de ánimo.....	60
2.3	Los grupos y la organización.....	71
2.3.1	Equipos de trabajo.....	75
2.3.2	La comunicación en los grupos.....	78

2.3.3	Liderazgo contemporáneo: Concepto y estilos de liderazgo.....	83
2.3.4	Poder, política, conflicto y negociación.....	91
2.4	La estructura organizacional.....	101
2.4.1	Definición.....	101
2.4.2	La estructura organizacional como influencia en el comportamiento de las personas.....	102
2.4.3	Efectos de la estructura organizacional en el comportamiento de los grupos.....	103
2.4.4	Concepto de diseño organizacional.....	104
2.5	Cultura organizacional.....	105
2.5.1	Concepto.....	105
2.5.2	Características.....	106
2.5.3	Socialización de la cultura.....	111
2.5.4	Tipos de cultura organizacional.....	112
2.5.5	Impacto de la cultura organizacional en las Personas: El estrés laboral.....	113
2.6	Equilibrio entre el trabajo, la vida personal y la productividad organizacional.....	122
2.6.1	Organización y compromiso laboral.....	122
CAPÍTULO 3. Diagnóstico.....		124
Introducción.....		125
3.1	Cultura organizacional en Gestamp Puebla.....	125
3.2	Cuestionario de medición de estrés en los mandos medios de Gestamp Puebla.....	130
3.3	<i>Resultados de la aplicación del cuestionario de estrés laboral para los mandos medios de Gestamp Puebla</i>	132

CAPÍTULO 4. Propuesta	160
Introducción.....	161
4.1 Prevención y manejo del estrés laboral.....	161
4.1.1 Atención individual del problema.....	162
4.1.2 Medidas organizacionales para solucionar el problema.....	162
4.1.3 Claves para afrontar el estrés.....	162
4.1.4 <i>Propuesta de Diplomado – Taller para los mandos medios de Gestamp Puebla</i>	164
CONCLUSIÓN GENERAL	168
REFERENCIAS	171
GLOSARIO	176

ÍNDICE DE GRAFICAS

Gráfica 1.1: Ventas anuales corporativas Gestamp Automoción.....	26
Gráfica 1.2: Distribución de personal por sexo.....	32
Gráfica 1.3: Distribución de personal por antigüedad.....	33
Gráfica 1.4: Distribución de personal por edad.....	33
Gráfica 1.5: Resultados de las categorías.....	35
Gráfica 3.1: Edad.....	133
Gráfica 3.2: Género.....	134
Gráfica 3.3: Primogénito.....	135
Gráfica 3.4: Nivel de estudios.....	136
Gráfica 3.5: Lugar de Nacimiento.....	137
Gráfica 3.6: Estado Civil.....	138
Gráfica 3.7: Con quién vives.....	139
Gráfica 3.8: Realizas alguna actividad extra.....	140
Gráfica 3.9: El dinero que ganas te es suficiente.....	141
Gráfica 3.10: Tienes deudas.....	142
Gráfica 3.11: Tienes casa propia.....	143
Gráfica 3.12: Tienes auto propio.....	144
Gráfica 3.13: En el último año has tenido algún dolor emocional fuerte.....	145
Gráfica 3.14: En el último año has tenido algún problema de salud grave.....	146
Gráfica 3.15: En el último año has tenido alguna preocupación fuerte.....	147
Gráfica 3.16: Cual consideras es tu nivel de estrés.....	148
Gráfica 3.17: Frecuencia de situaciones que generan estrés.....	149
Gráfica 3.18: Reacciones frente al estrés.....	150
Gráfica 3.19: Estrategias que se utilizan para reducir el estrés.....	151
Gráfica 3.20: Eventos que causan estrés.....	152
Gráfica 3.21: Frecuencia de reacciones frente al estrés.....	153
Gráfica 3.22: Qué factores se eliminarían para no generar estrés.....	154
Gráfica 3.23: Estresores del jefe.....	155

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1	Organigrama Gerencial (1º y 2º nivel) Gestamp Puebla.....	32
Figura 1.2	Valores de los resultados de las categorías.....	35
Figura 2.1	Valores dominantes de la fuerza de trabajo.....	57
Figura 2.2	Relaciones entre cohesión, normas de desempeño y productividad del grupo.....	73
Figura 2.3	Factores de éxito de los equipos.....	77
Figura 2.4	Modelo de comunicación.....	78
Figura 2.5	Tácticas del poder preferidas por la dirección de influencia.....	93
Figura 2.6	Factores que contribuyen en el comportamiento político.....	95
Figura 2.7	Etapas en el proceso de conflicto.....	96
Figura 2.8	Etapas del proceso de negociación.....	100
Figura 2.9	Fuentes potenciales de estrés.....	116

INTRODUCCI• N

INTRODUCCI•N

En este trabajo de investigaci•n, se pretende mostrar c•mo puede la estructura organizacional de una empresa, influir en sus empleados en la generaci•n de estr•ts.

As..., este trabajo se estructura primero, explicando la problem•tica planteada, describiendo la situaci•n actual del problema, la metodolog...a a seguir durante la investigaci•n, el marco de referencia en el que se hace la investigaci•n, etc., para posteriorm ente establecer el marco te•rico del trabajo de tesis.

En el segundo cap...tulo se describen aquellos procesos organizacionales, del individuo y de los grupos y se explica de manera te•rica como es que se mezclan entre si y conforman una cultura propia y Šnica de las organizaciones. De aqu... se depende le tercer cap...tulo de trabajo de investigaci•n, el diagn•stico.

En este cap...tulo, se realiza un trabajo de an•lisis sobre la cultura que se tiene en la organizaci•n y se aplican cuestionarios para determi nar el grado de estr•ts que se tiene los mandos medios de la organizaci•n. Tambi•n se muestran los resultados de los cuestionarios.

Por Šltimo, se tiene un cap...tulo cuatro, en el que se hace la propuesta para afrontar el estr•ts generado en los mandos medios de la organizaci•n, como manejarlo y algunas recomendaciones para mejorar el nivel de estr•ts de los empleados.

Volviendo a la introducci•n, tambi•n se pretende explicar el tema del trabajo de investigaci•n, iniciando, por ejemplo, que durante el proceso de la vida, el ser humano busca adaptarse continuamente a los cambios que le ocurren, tratando de lograr el equilibrio entre su organismo y el medio ambiente en el que se desenvuelve, lo que origina una respuesta necesaria al estr•ts para afrontar nuevas situaciones.

Sin embargo, la época contemporánea tan compleja, ocasiona que esta respuesta al estrés, que podría ser normal, puede tornarse en una acción altamente perjudicial que afecta la calidad de vida de las personas.

La vida laboral ha introducido efectos potencialmente provocadores de estrés, sin duda uno de los más relevantes, es la competencia entre los profesionistas. De inicio, son muchos los estudiantes y no tantas las oportunidades del mercado laboral, ello hace que ser "de los mejores" sea un objetivo de las personas; por otro lado, a lo largo de la vida laboral, los trabajadores están sometidos constantemente a exigencias profesionales, exceso de responsabilidad, constantes evaluaciones, exposiciones y realización de tareas, así como a las presiones familiares, económicas y sociales que sin darse cuenta provocan un grado de estrés importante, el cual se manifiesta generalmente como resultado de las frustraciones originadas por necesidades insatisfechas.

La tensión originada por el estrés es en cierta medida necesaria para el desarrollo de la personalidad del ser humano; sin embargo, cuando el estrés va más allá de los niveles "óptimos" agota sus energías, deteriora su desempeño y puede llegar a dañar su salud. Así mismo, lo que es considerado estresante para unos no lo es para otros, originando que los trabajadores en un intento de adaptarse a estas situaciones pongan en marcha una serie de estrategias de afrontamiento para superar con éxito las exigencias que se les demanda, buscando el alivio de su estado de tensión; sin embargo, una gran parte de ellos carecen de estrategias o adoptan estrategias inadecuadas.

Por esto, se propone el presente trabajo, pretendiendo identificar la influencia que se tiene de la estructura organizacional de Gestamp Puebla, frente a los diferentes niveles de estrés que se generan en los empleados que ocupan puestos de mandos medios de la organización, con el propósito de diagnosticar su nivel de estrés.

CAPÍTULO 1.

LA PROBLEMÁTICA

INTRODUCCI•N

En este cap...tulose realiza el planteamiento del problema, dando una explicaci,,n amplia sobre la situaci,,n que se presenta dentro de la organizaci,,n, la generaci,,n de estr†s en los mandos medios de Gestamp Puebla debido a la estructura organizacional que esta presenta. A partir de este planteamiento, se realiza un pron,,stico del mismo, as... como el control que se puede dar a este y se hace una delimitaci,,n de espacio y tiempo para acotar la situaci,,n. De la misma forma, se establecen los objetivos de investigaci,,n, tanto el objetivo general como los espec...ficos, para continuar con la justificaci,,n del trabajo de investigaci,,n, tanto en lo metodol,,gico como en lo te,,rico. As..., se establece la hip,,tesis a corroborar en la investigaci,,n, para finalmente establecer el marco referencial en donde se realizara el estudio. Se considera aqu..., a la empresa, su historia, trayectoria y datos generales, desde la corporaci,,n, hasta la empresa en cuesti,,n, Gestamp Puebla.

1.1 Planteamiento del problema

Desde siempre, el ritmo de trabajo de la industria automotriz, ha forzado a las empresas de este ramo, a prolongar las jornadas de trabajo o a realizar esquemas de turnos productivos en donde se aproveche al m†ximo el tiempo disponible de los equipos. Esto debido a los planes tan agresivos en tiempo y costos de los lanzamientos de proyectos de autos nuevos y la producci,,n masiva de autom,,viles de exportaci,,n a nivel mundial.

Dada esta necesidad, la carga de trabajo que sufren los empleados de las organizaciones de este ramo se vuelve excesiva, las jornadas de trabajo se prolongan hasta 14 o 16 horas diarias y los esquemas de turnos productivos se modifican en labores de 12 horas diarias de trabajo durante 4 d...as y dos d...as de descanso, sin importar el d...a en que estos descansos se lleven a cabo

decir, puede ser entre semana o al final de la misma, de acuerdo al rol que se está manejando por el departamento de producción, por poner algún ejemplo.

Esto ha llevado a que los empleados permanezcan demasiado tiempo dentro de la organización afectando directa y fuertemente sus estructuras personales, familiares y de relaciones humanas, mostrando cada vez más un alto índice de separaciones, divorcios, problemas intrafamiliares, infidelidades, así como, afectaciones en la salud de los empleados, malos hábitos alimenticios, problemas de tabaquismo, alcoholismo y sobre todo niveles de estrés elevados.

Aunado a esto, cabe resaltar que la carga excesiva de trabajo, así como los problemas propios del mismo, han llevado a los empleados a pasar poco tiempo en sus casas y a llevarse los problemas del trabajo al hogar. Esto sin mencionar que aunque la jornada laboral es más larga, no termina al salir de la organización debido a tecnologías como Internet, teléfonos celulares y laptops, mismos que son proporcionados por la misma empresa y que obligan al trabajador a estar pendiente y disponible siempre que esta lo requiera, así, el empleado de estas organizaciones, se vuelve empleado las 24 horas del día, los siete días de la semana y las 52 semanas del año al estar en continuo contacto con la empresa y sus problemas o necesidades.

1.1.1 Descripción, situación actual. Seguramente, una persona que pasa alrededor de doce horas en el trabajo, con dos o más horas extras, muestra consecuencias de empobrecimiento de su vida personal y familiar, los padres trabajadores no tienen mucho tiempo para sus hijos y esto implica que los niños están creciendo con referentes que no son los padres, sino más bien sus amigos, otros familiares, la tía o incluso la televisión. Todo esto genera niveles de estrés en los individuos, que, aunque son situaciones fuera del trabajo, son provocadas por el trabajo mismo.

Por otra parte, la pareja también sufre con este tipo de esquemas laborales, al no contar con suficiente tiempo para su intimidad y esto hace que la relación se deteriore cada día, ya que el poco tiempo que pasa el empleado

en casa, puede no ser suficiente para cubrir con todos los compromisos familiares y sociales que tiene. Es difícil lidiar con el cansancio, las obligaciones de casa y la educación de los hijos para luego tener ganas de compartir con la pareja.

Además gran parte de la tensión de pasar todo el día en el trabajo termina descargándose en la casa, ya que la carga psicológica de las largas jornadas laborales no se le expresa directamente al jefe por temor a perder el empleo. Por lo tanto la angustia y las molestias laborales acumuladas durante el día provocan más peleas y conflictos entre los familiares y en la pareja. Asimismo, el desarrollo personal se ve mermado por las largas jornadas de trabajo. Los empleados de estas empresas se vuelven más sedentarios y realizan poca actividad fuera del trabajo. La razón nuevamente, es que no hay tiempo ni ganas para ir al gimnasio o desarrollar algún hobby.

Y lo mismo ocurre con la vida social y la participación ciudadana en temas relacionados con la comunidad, las personas llegan agotadas a sus casas con pocas ganas de realizar actividades extra. El tiempo que les queda libre es estrictamente para reponer el cansancio diario con el sueño.

Aunado a esto, este tipo de cargas laborales también incide negativamente en la salud mental, ya que cuando una persona se ve sometida a un ritmo laboral excesivo y prolongado con pocos descansos en el mes, termina agotada y puede resultar en un alto grado de estrés, que lo puede llevar a situaciones de enfermedades graves como infartos, problemas gastrointestinales, jaquecas, irritabilidad, ansiedad, etc.

No se puede dejar de mencionar, los trastornos alimenticios que este tipo de cargas de trabajo provocan en los empleados de las organizaciones, ya que al pasar tanto tiempo dentro de las empresas, la calidad, cantidad y equilibrio en su alimentación se ve gravemente afectada, ya que no cuentan con el tiempo ni la oferta para tener una buena alimentación, saludable y balanceada. Comen cuando tienen tiempo y comen en un lapso muy corto de tiempo, antes de continuar con sus labores del día.

Además, este tipo de ritmo de trabajo lleva en ocasiones al empleado a tener una baja satisfacción en su desarrollo profesional. Al no sentir que tiene un equilibrio entre lo que hace y para que lo hace, puede llevarlo a cuestionarse si vale la pena «tanto esfuerzo y tiempo invertido» contra los resultados obtenidos. Muchas veces el trabajador ya no se interesa por más dinero o una mejor posición dentro de la organización, lo que busca es una mejor calidad de vida y mayor tiempo para convivir con su entorno o para dedicarlo a sus intereses personales.

1.1.2 Pronóstico. De no tomarse en cuenta esta situación y continuar con las jornadas de trabajo prolongadas y la carga excesiva de trabajo, las cifras de baja satisfacción laboral se incrementarán y esto puede contribuir a múltiples problemas organizacionales. Por ejemplo, la baja satisfacción laboral se refleja en el incremento en los niveles de rotación y de ausentismo, que en definitiva representan un costo para las empresas en términos de bajo desempeño y disminución de la productividad.

La organización se verá afectada en la eficiencia y productividad de sus empleados, ya que llegará el punto en donde, o por enfermedades, cansancio, estrés o problemas familiares o personales, los trabajadores dejarán de aportar el cien por ciento de su capacidad y de sus recursos a la realización de su labor. De igual manera, altos índices de accidentes se pueden presentar por la desconcentración que provoca el cansancio.

Por otro lado, a los empleados les provocarán problemas en la familia, en su situación de pareja, separaciones, divorcios o distanciamientos familiares, problemas de salud y de relaciones interpersonales y se empezarán a cargar con problemas sociales como los que ya hoy en día se viven, como son hijos educados por personas diferentes a sus padres, familias «disfuncionales», problemas graves de infidelidad, dentro y fuera de las empresas, estrés laboral que conlleva a problemas de salud que pueden llegar a graves consecuencias.

1.1.3 Control a Pronóstico. Para evitar que los problemas ya descritos afecten directa y dramáticamente a la organización y a los individuos generando niveles de estrés elevados, es necesario evaluar la situación de los trabajadores con respecto al modo en que se adaptan a los requerimientos del sistema laboral, el modo en que este condiciona sus expectativas o deseos personales, el impacto que tiene en la estructura personal, familiar y social y la actitud que manifiestan ante este tipo de esquemas de trabajo.

Resulta imprescindible un análisis profundo que permita detectar los problemas que se perciben en el trabajo, las condiciones ideales en que podrá ser realizado el trabajo para favorecer la conciliación entre la vida laboral, personal, familiar y social y qué posibilidades se pueden ofrecer dentro de las organizaciones, para lograr reducir o mantener la generación de estrés en los individuos en niveles controlados y que le permitan un desarrollo profesional y personal integral.

Por lo tanto se debe poner especial atención en analizar las posibilidades que ofrecen otras modalidades de trabajo como: la reducción ordinaria del trabajo, la contratación a tiempo parcial de personal extra, evaluación de la cantidad asignada para la operación de los procesos operativos de la organización, así como la flexibilidad de trabajo en casa y trabajo presencial, bajo esquemas definidos, establecimiento de políticas y estructuras, así como medidas que permitan la conciliación de la vida personal, familiar y social y la laboral de las personas, de manera que se logre un equilibrio que mantenga los niveles de estrés del individuo dentro de control.

Aunado a esto, se ha demostrado que una baja satisfacción laboral lleva a tener pérdidas económicas a la compañía, ya que uno de los motivos para que los índices de ausentismo y rotación se incrementen, es la insatisfacción laboral, que no solo se demuestra con actitudes negativas, sino con enfermedades o malestares que hacen que el personal no pueda acudir al centro de trabajo o que prefieran buscar una nueva fuente de empleo en donde puedan tener lo que el empleo actual no les está ofreciendo.

1.1.4 Delimitaci3n espacial y temporal. El presente proyecto se realizar4 en el giro de la industria automotriz en una empresa de autopartes y pretende diagnosticar la situaci3n actual que viven los mandos medios de la misma, con respecto a la generaci3n de estr4s que les produce la estructura organizacional de la compa6a.

Este estudio estar4 basado en el a6o dos mil once considerando el estado actual de la compa6a y la situaci3n que se vive hoy en d6a.

1.2 Preguntas de investigaci3n / proyecto

1.2.1 Formulaci3n del Problema. El presente proyecto pretende responde a las preguntas descritas a continuaci3n:

- 1) 3C3mo impacta en la generaci3n de estr4s la estructura organizacional a los mandos medio de Gestamp Puebla?
- 2) 3C3mo impacta la generaci3n de estr4s provocada por la estructura organizacional en los mandos medio de Gestamp Puebla en la productividad de la empresa?
- 3) 3Es viable, bajo las necesidades actuales de producci3n de la industria automotriz, los requerimientos de los clientes y las necesidades de los corporativos, establecer un esquema de trabajo que les permita a los mandos medios de la empresa encontrar un mayor equilibrio en su vida laboral que reduzca los niveles de estr4s provocados por la estructura organizacional?

1.2.2 Sistematizaci3n del Problema. El problema quedar3 sistematizado de la siguiente manera:

- 1) ¿Hasta qu3 punto la estructura organizacional generan estr3s y modifican el comportamiento de los mandos medios que laboran en la organizaci3n?
- 2) ¿Qu3 responsabilidad social y moral tiene la empresa al establecer estructuras organizacionales haciendo que niveles de estr3s de los mandos medios de Gestamp Puebla se incrementen?
- 3) ¿Hasta d3nde est3 consciente la organizaci3n que el modelo de organizaci3n actual generan un nivel de estr3s tal que repercutir3 en la eficiencia y productividad del negocio?

1.3 Objetivos de investigaci3n / Proyecto

1.3.1 Objetivo general. Estudiar el impacto que tiene la estructura organizacional en la generaci3n de estr3s en los mandos medios de Gestamp Puebla, as... como, la relaci3n de esto con la productividad y eficiencia de la empresa y realizar un diagn3stico que le permita a la organizaci3n visualizar el nivel de estr3s provocado en los mando medio de la compaˆ...a, y en la manera de lo posible hacer la recomendaci3n de alternativas para el control de esta problem3tica.

1.3.2 Objetivos espec3ficos. Identificar los problemas m3s comunes que se presentan en la vida personal de los mandos medios, a consecuencia de la estructura organizacional de la empresa en la que laboran generado por el estr3s que viven dentro de la misma.

Identificar la relación entre el desequilibrio que provoca el estrés de los mandos medios de la empresa y la productividad y eficiencia de la organización.

Realizar un diagnóstico sobre la generación de estrés en los mandos medios de la empresa provocada por la estructura organizacional

Realizar recomendaciones basadas en el diagnóstico para que la organización logre controlar o mantener los niveles de estrés de los mandos medios que laboran para la empresa.

Exponer algunas teorías en las que se estudie el tema del presente proyecto a manera de sustento del mismo y como referencia de lo que sucede en la organización.

1.4 Justificación

1.4.1 Metodológica. La importancia de la elaboración del presente proyecto es, primeramente, establecer la estructura organizacional de Gestamp Puebla.

Identificar la cultura organizacional que se tiene dentro de la empresa y cómo esta afecta a los mandos medios de la organización en la generación de estrés.

Para esto será importante medir el impacto real que tiene la estructura organizacional a través de instrumentos de medición como encuestas de clima laboral, análisis de políticas y procedimientos, investigación de los esquemas de trabajo y las jornadas laborales, así como de evaluaciones médicas y entrevistas con los afectados.

1.4.2 Teórica. El presente proyecto busca, mediante la investigación bibliográfica, la mención de las teorías organizacionales, psicológicas y

sociológicas, realizar un estudio del impacto que tiene la estructura organizacional en los mandos medios de la organización en la generación de estrés para estos.

Con base a lo anterior, se puede determinar que los beneficios que se podrán encontrar al estudiar el impacto de la estructura organizacional en la generación de estrés en los mandos medios de la empresa, diagnosticar y recomendar una adecuación de sus estructuras administrativas, políticas y de procedimientos, para disminuir los niveles de estrés de sus mandos medios y con esto, contar con personal más productivo y eficiente en su trabajo, al considerar un mayor equilibrio en los roles que desempeñan fuera de la organización en conjunto con los que desempeña dentro de la misma.

Esto también impactará de manera positiva a la empresa, ya que podrá disminuir el costo que la rotación, el ausentismo y el bajo desempeño que le implica.

1.5 Hipótesis

La estructura organizacional de la empresa, entendiéndose organigramas, políticas, procedimientos, normas, valores, creencias, estilos de liderazgo, tipos de comunicación, cultura organizacional, comportamiento y diseño organizacional y todo aquello que conforma la parte humana y de relaciones en el trabajo, tanto formal como informalmente, afectan directamente a los mandos medios de la misma y les generan altos niveles de estrés que les afecta en su vida, así como en la productividad y la eficiencia de los empleados dentro de la organización.

Este desequilibrio afecta en los resultados de la organización, al representarle un costo económico por contar con mandos medios insatisfechos y con esto, tener un factor que eleva sus índices de rotación, ausentismo y bajo desempeño laboral, así como los niveles de estrés de cada individuo.

Este apartado tiene como propósito describir el proceso general de la manera en que se realiza el estudio acerca del impacto que tiene la estructura organizacional en los mandos medios de la empresa generando niveles de estrés elevados, así como la afectación de este en la productividad, eficiencia y costos de la organización.

1.6.1 Tipo de estudio. La presente investigación será de tipo descriptiva, pues se busca manifestar la situación actual que tiene el impacto de la estructura organizacional en los mandos medios en la generación de estrés, así como desarrollar un diagnóstico de esta problemática.

También es un estudio explicativo, ya que después de realizar el estudio se podrán desarrollar recomendaciones para mejorar la parte administrativa o de planeación, así como el desarrollo de políticas y procedimientos que impacten positivamente en la disminución de los niveles de estrés de los mandos medios de la compañía, así como a elevar la productividad y la eficiencia de la organización.

1.6.2 Método de investigación / trabajo. Se utilizará el método de análisis y síntesis, pues se llevará a cabo una investigación que permite conocer la situación actual de la organización en cuanto a su estructura organizacional, así como el estrés generado en los mandos medios que laboran en la empresa y en la productividad y eficiencia de la organización.

1.6.3 Técnicas para la recolección de la información. Para este estudio se utilizarán fuentes secundarias como libros de texto, trabajos de grado,

documentos especializados, etc., los cuales se conseguirán en bibliotecas, medios electrónicos y con profesores enfocados en el tema.

Fuentes primarias para obtener la información directa de los involucrados que serán entrevistas y encuestas a los mandos medios de la organización.

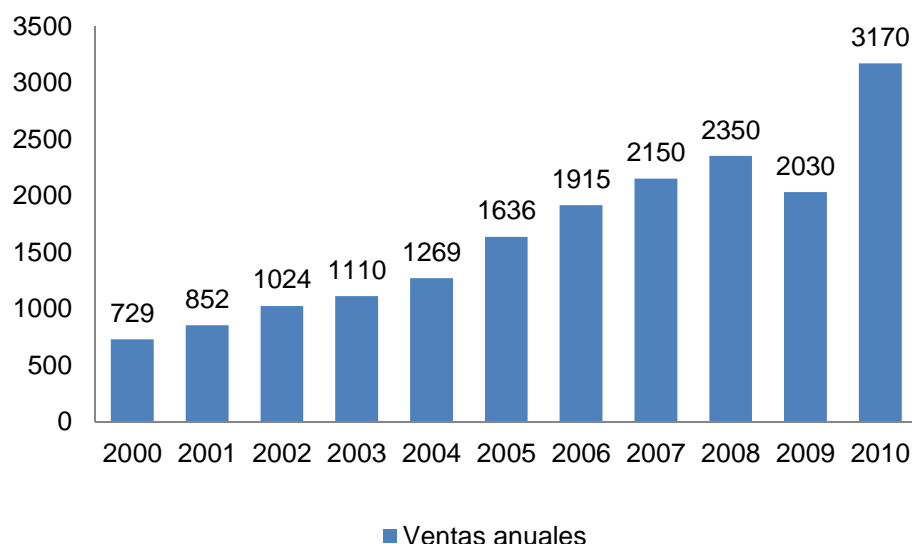
1.6.4 *Tratamiento de la información.* La información que se obtenga de los diferentes instrumentos de investigación, se presentará de forma escrita y se utilizarán cuadros, tablas o gráficas en los casos que así lo requieran.

Se realizará una interpretación de la relación que tiene cada uno de los temas referidos en el presente proyecto, para recomendar una mejora en la organización.

1.7 *Marco Referencial (La empresa / Organización)*

1.7.1 *Gestamp Automoción.* Gestamp Automoción es un grupo internacional dedicado al diseño, desarrollo y fabricación de componentes y conjuntos metálicos para la fabricación del automóvil.

En la actualidad Gestamp Automoción está presente en 21 países, contando con 70 centros productivos y 13 centros de I+D+i (Investigación y Desarrollo) integrados por más de 18,000 personas. La cifra de negocios en ventas del 2010 ha sido de 3.170 millones de euros.



Grafica 1.1 Ventas anuales corporativas GESTAMP Automoci,n

Fuente: Base de datos de Gestamp Automoci,n (2011)

En la Šltima dŕcada, en Gestamp Automoci,n se ha experimentado un importante crecimiento basado un fuerte equipo de trabajo con vocaci,n innovadora, que le ha permitido al grupo otorgar una mayor aportaci,n a los clientes en tŕminos de contenido tecnol,,gico, inversiones productivas y desarrollo internacional.

De este modo, Gestamp se ha convertido en proveedor de piezas para clientes como Volkswagen, Renault • Nissan, Peugeot • Citro•n , Daimler, GM, Ford, Chrysler, etc.

Los ejes fundamentales en el desarrollo de productos y en los procesos de fabricaci,n son el incremento de la seguridad y la reducci,n del peso con consecuente reducci,n de consumo de combustible y respeto por el medio ambiente.

Estos son elementos cruciales para seguir creciendo y desarrollando como grupo. Una de las metas de la compaˆ...a es llegar a ser el proveedor de estampados mŕs grande del mundo, con presencia a nivel global y siendo punta de lanza en la tecnolog...a de los estampados.

1.7.2 Historia. Francisco Riberas Pampliega, Español, nacido en Ribaf de las Calzadas y fundador de Gestamp Automoci,,n , inicia su trayectoria empresarial a los 26 años cuando, con tres amigos, decidi,, crear la sociedad Gonvarri, con una aportaci,,n de capital de 5.000 pesetas cada uno. En el año 1966, una vez que sus socios ya no estaban más dentro de Gonvarri, abri,, la primera planta industrial en Burgos, en una nave de 5.000 metros cuadrados y con 35 empleados, donde se procesaban 25.000 toneladas de acero. Aquellas instalaciones cuentan en la actualidad con 75.000 metros cuadrados, una plantilla de 300 personas y en ella se producen más de 600.000 toneladas al año.

La buena gesti,,n de la planta de Burgos anim,, poco después a Francisco Riberas a desarrollar su empresa en el ámbito nacional, implantándose en las zonas industriales más estratégicas del país, como Barcelona, Asturias y Valencia. El siguiente paso fue la salida al exterior y en la década de los 90 inici,, un proceso de internacionalizaci,,n que ha llevado a su industria a Portugal, Italia, Marruecos y Brasil. Fue también en esos años cuando el grupo se diversifica y entra de lleno en el mundo del autom,,vil, a través de la compra de Gestamp Automoci,,n . Tras adquirir esta empresa en situaci,,n de quiebra, Riberas consigui,, convertirla en l...der indiscutible de la fabricaci,,n de piezas metálicas para la Automoci,,n y cuenta con 23 fábricas en España, Francia, Portugal, Brasil y Argentina. (Lopez, 2010 Diario de Burgos digital)

En 1997, se constituye Gestamp Automoci,,n con las tecnologías de estampado en frío y formatos soldados. Para 1998, se construye la primera planta de Matricer.a y en 1999, el grupo avanza consolidándose en España, Portugal y Francia, así como el impulso en Sudamérica con dos plantas en Brasil y dos en Argentina.

Para el año 2000, la compañía encuentra negocio fuera de España y los países en donde ya estaba situada y se establece en Alemania con 2 centros productivos y para el año 2001 el grupo tiene un crecimiento importante en el resto del mundo, principalmente en Europa con 27 plantas más, y a su vez teniendo presencia por primera vez en México, Reino Unido y Hungr... con una

planta en cada uno de estos países. Así se consolida la presencia mundial que el mercado de la industria automotriz demandaba en estos años.

En el año 2002 se consolida en Polonia, con la creación de Autotech Engineering para impulsar el I+D+i en el grupo. Para este entonces la facturación ya asciende a 1,000,000,000 de Euros

En el periodo de 2004 a 2006 la empresa inicia operaciones en EEUU al comprar 3 plantas del grupo llamado Oxford Automotive, y que para esas fechas se había declarado en banca rota. Con esto, el grupo adquiere una nueva tecnología dentro de los procesos ofrecidos para sus clientes, el Estampado en caliente.

También durante este periodo se establecen las primeras relaciones con los clientes de la industria en China, y de esta manera se consiguen negocios importantes para grandes clientes como Volkswagen

En el año 2007 se construyen plantas en India, Turquía y Corea del Sur, y con esto se llega a contar con 55 plantas productivas en el mundo y 13 centros de I+D+i.

En el año 2009 el crecimiento sigue, y ahora se establece en Rusia con una planta productiva y para el 2010, Gestamp adquiere al grupo Edscha, lo que vino a aumentar su capacidad productiva con 14 nuevas plantas alrededor del mundo.

1.7.3 Gestamp Corporación. La corporación Gestamp centra su actividad industrial en tres líneas de negocio:

- Componentes de Automoción (Gestamp Automoción)
- Centros de servicio de Acero (Gonvarri)
- Energías renovables (Gestamp Solar, Gestamp Eléctrica, Gestamp Biotérmica)

Gestamp Automoci,,n y Grupo Gonvarri, especializado en actividades de centros de servicio de acero planos desde el final de la d†cada de los cincuenta, constituyen las tres principales l...neas de actividad de la corporaci,, n.

Gestamp Renovable, la divisi,,n de energ.as renovables de la corporaci,,n Gestamp, agrupa a diferentes compaˆ.as que integran verticalmente todos y cada uno de los procesos de producci,,n, construcci,,n, mantenimiento y explotaci,,n de proyectos energ†ticos, ya sean solares, e,, lico o de biomasa.

Gonvarri Industrial, es en la actualidad, l...deen el sector de centros de servicio de acero en Europa, habiendo consolidado su presencia en Am†rica Latina y tomando importantes posiciones en Asia y Norteam†rica.

Esta estrategia de liderazgo est† basada en el desarrollo de productos y servicios de un mayor valor aˆadido, que permiten desarrollar relaciones m†s estrechas con los principales clientes del autom,, vil y de la industria en general.

Gonvarri ha afianzado su liderazgo como el Grupo de Centros de Servicios del Acero m†s importante en Europa, con una fuerte implantaci,,n tambi†n en Brasil, que hace que el grupo sea un referente fundamental en el mercado de la transformaci,,n del acero y un aliado de ‐Gran valor•, aportar tambi†n soluciones log.sticas y de gesti,,n, aplicando sistemas Just in Time (JIT) y optimizando toda la cadena de valor del suministro del acero.

1.7.4 Gestamp Global. Gestamp ha decidi,, como estrategia de negocio, estar cerca de sus clientes principales, ah... donde ellos tengan una planta de fabricaci,,n de autom,, viles, Gestamp procurar† tener un centro productivo que los abastezca de piezas para la fabricaci,,n de los mismos. De esta manera puede ofrecer a sus clientes soluciones globales que abarquen todo el proceso productivo, desde la concepci,,n del producto, hasta el suministro en sus l...neas de montaje.

1.7.4.1 Gestamp Am, rica. Se cuenta con una importante presencia en los pa...sele: Argentina, Brasil, Estados Unidos y México.

Es por eso que se esta investigación se va a centrar en la zona de Norteamérica, espec...ficamente en PueblaMxico.

1.7.4.2 Gestamp en M, xico. Se cuenta con tres plantas productivas en México, la primera y más antigua, la planta de Aguascalientes:

- Gestamp Aguascalientes:

- o Nombre: Gestamp México
- o Tamaño de planta: 21,000 metros cuadrados
- o Año de inicio de operaciones: 2001
- o Actividad/ Proceso principal: Estampado en frio / soldadura Laser
- o Clientes: Chrysler, Fiat, GM, Nissan y VW
- o No de personas: 206
- o Historia breve de la planta:

-  Gestamp México nace en Aguascalientes en Marzo del 2001, durante este año se constituye como empresa y se inicia la construcción de la planta .

-  Para Febrero del 2002 arranca operaciones con procesos de soldadura laser y posteriormente con una l...nea de corte de acero.

-  En el 2003 se incorpora a sus procesos productivos una l...neade soldadura por medio de **CRoldana**.

-  As...permanece durante 4 años y para el año 2007 se instala la primera l...neade estampado en frio iniciando su producción en el año 2008.

-  Durante el año 2010 se instala una l...neade soldadura MIG, subensamblado partes para GM y se inicia la producción en la l...neade Roll-forming y estampado en una l...neade troqueles progresivos.

- Gestamp Puebla

- o Nombre de la planta: Gestamp Puebla
- o Tamaño de planta: 140,000 metros cuadrados
- o Año de inicio de operaciones: 2003
- o Actividad/ Proceso principal: Estampado en frio, estampado en caliente, subensamble de piezas automotrices, corte laser y pintura E • coat.
- o Clientes: Chrysler, Fiat y VW
- o No de personas: 750
- o Historia breve de la planta:
 - Al ganarse el proyecto A5 de Volkswagen, Gestamp decide establecerse cerca de su cliente y con esto nace Gestamp Puebla Abril del 2003, durante este año se realiza la construcción de la empresa
 - En Noviembre del 2004 se inicia producción en una línea de soldadura por medio de rayo laser, una línea de corte de acero, celdas de soldadura por medio de proyección, MIG y spot y una línea de estampado en frio.
 - Para el año 2007, se logra la adjudicación del proyecto JC49 por parte de Chrysler, lo que lleva a la organización a ampliarse y se instalan tres líneas de estampado en frio, exclusivas para su nuevo cliente.
 - A inicios del 2010 se instalan e inician producción las líneas de Corte laser (diez celdas), dos nuevas prensas de estampado en caliente, ocho celdas más de soldadura y una línea de pintura, todo esto exclusivo para Volkswagen y su proyecto VW 360.

Debido a que la planta de Puebla será marco de referencias para el presente estudio, se hará una explicación más amplia sobre la organización .

- o Ubicación: Gestamp Puebla está ubicada en la Calle Automotriz no 08, San Lorenzo Almecatla, Cuautlancingo, Puebla en México.

o Organigrama gerencial (1o y 2o nivel) Gestamp Puebla

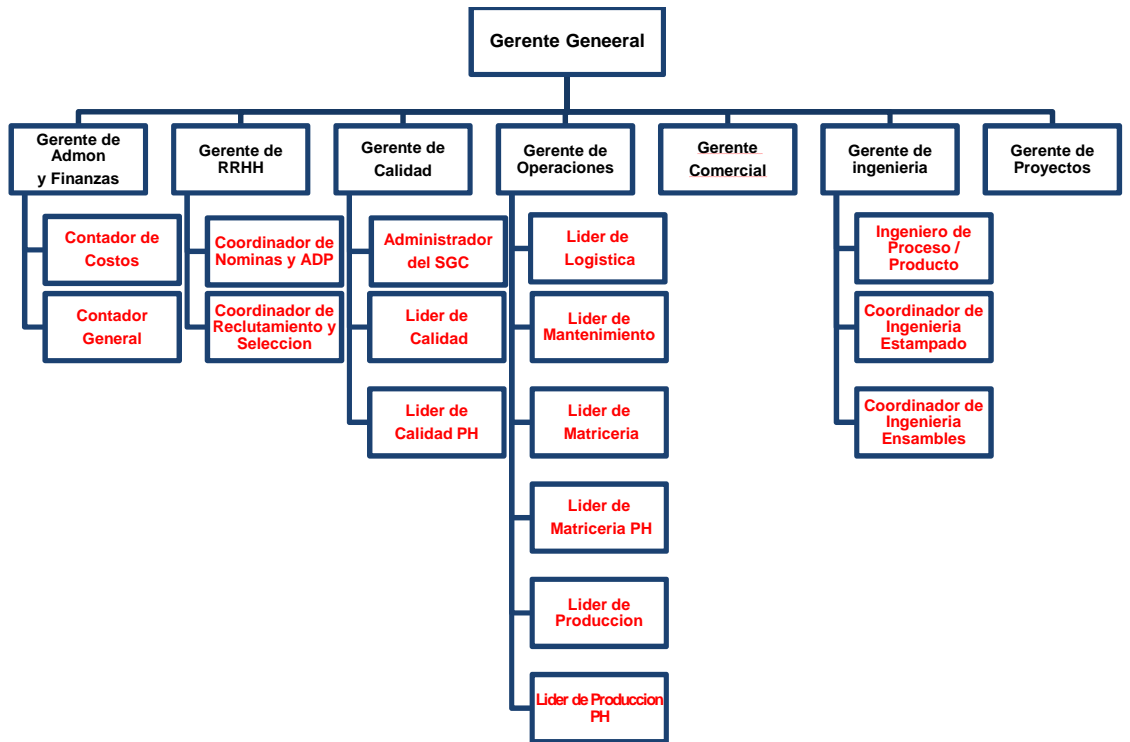
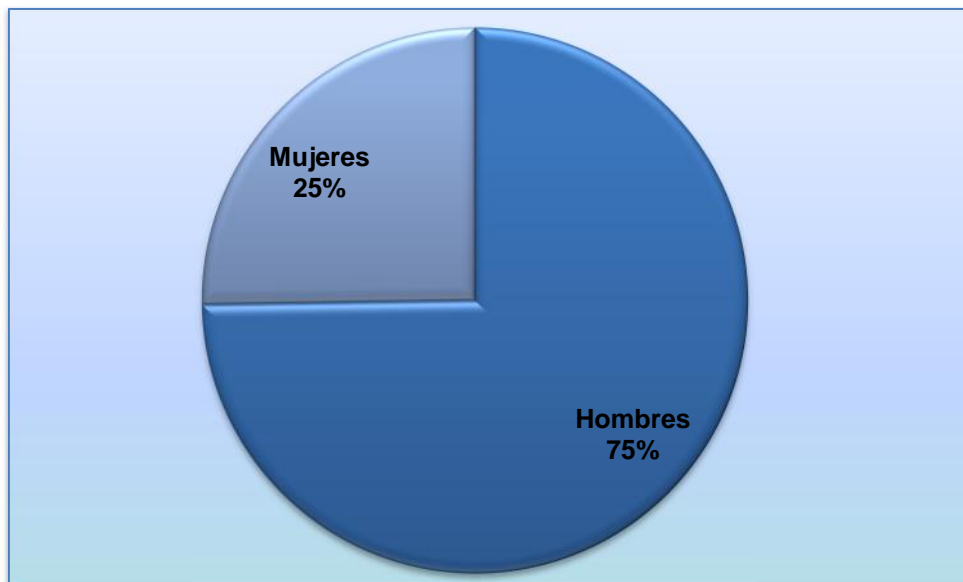


Figura 1.1 Organigrama Gerencial (1º y 2º nivel) Gestamp Puebla

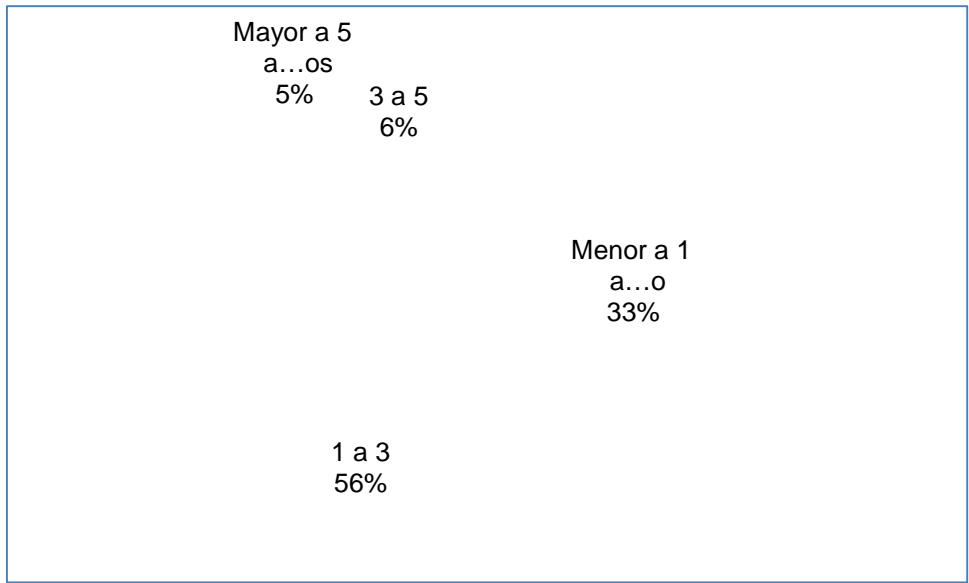
Fuente: Departamento de RRHH Gestamp Puebla 2012

o Demografía organizacional: algunos indicadores demográficos de la organización al cierre del año 2011 son:



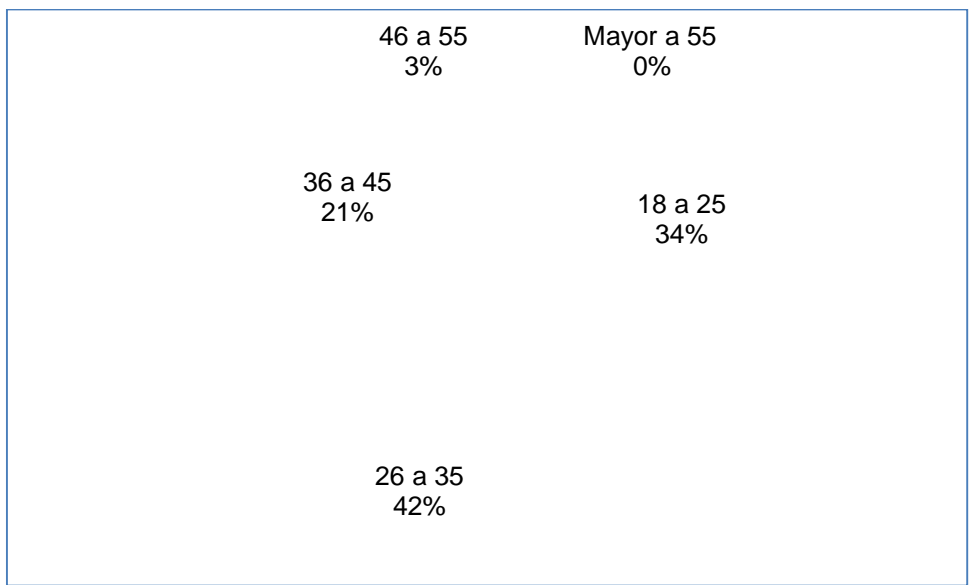
Grafica 1.2 Distribución de personal por sexo

Fuente: Encuesta de Clima Laboral 2011 Gestamp Puebla



Grafica 1.3 Distribución de personal por antigüedad

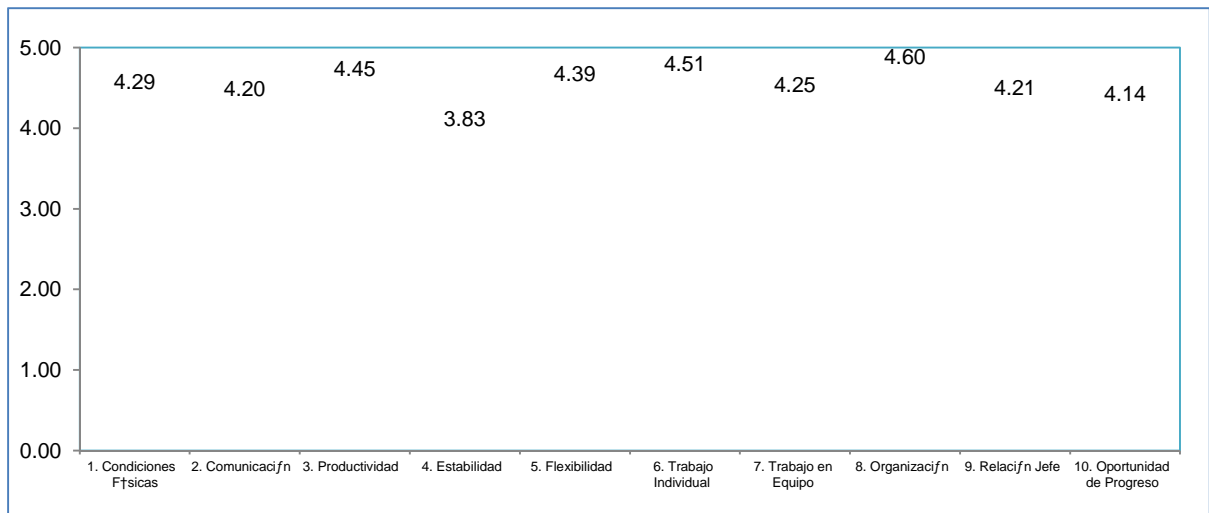
Fuente: Encuesta de Clima Laboral 2011 Gestamp Puebla



Grafica 1.4 Distribución de personal por edad

Fuente: Encuesta de Clima Laboral 2011 Gestamp Puebla

- o Volumen de ventas al cierre del aˆo 2011: Al cierre del aˆo 2011, la empresa cerr, con un volumen de ventas de 27,018,328 unidades lo que represent,, un valor en ventas de \$2,273,180,837.08
- o Descripci,,n del producto en particular: los productos en particular que se fabrican en Gestamp Puebla son: Parachoques, Pilar A, Pilar B, Ensamblados, Pisos. Pasos de rueda, Reforzamientos, Puertas interiores, Blancos soldados con laser, entre otros.
- o Indicadores laborales: Los principales indicadores laborales de Gestamp Puebla son:
 - Rotaci,,n : 2.78% promedio mensual lo que represento 15 bajas totales en el aˆo de un total de 732 personas vs un objetivo de 1.6%. Las principales causas de baja del personal son las jornadas prolongadas de trabajo y la dificultad de las actividades en algunos procesos.
 - Ausentismo injustificado: 0.48%, lo que represento un promedio de 70 faltas por mes vs 0.25% de objetivo. El motivo principal de ausentismo del personal es que como en el esquema de trabajo actual, la gente genera tiempo extra semanal fijo, as... que pueden faltar algunas ocasiones y se compensa con el pago del tiempo extra
 - Horas hombre de capacitaci,,n:
 - Accidentes: 7 accidentes incapacitantes durante el 2011, lo que represent,, un total de 78 d...as perdidos pr accidentes
 - % de nomina sobre ventas:
 - Clima Laboral:



Gráfica 1.5 Resultados de las categorías

Fuente: Encuesta de Clima Laboral 2011 Gestamp Puebla

Riesgo Bajo : Cuando el promedio de la categoría cae entre 5 a 3.76. Actualmente no se tiene problemas con esta categoría.		1. Condiciones Físicas	4.29
Riesgo Moderado: Cuando el promedio de la categoría cae entre 3.75 a 2.6. No se tienen problemas pero hay que poner atención, es necesario llevar acciones preventivas.		2. Comunicación	4.20
Riesgo Alto: Cuando el promedio de la categoría cae entre 2.5 a 1.26. Se tienen problemas y se deben de llevar a cabo acciones correctivas y contemplar acciones preventivas.		3. Productividad	4.45
Riesgo Crítico: Cuando el promedio de la categoría cae entre 1.25 a 1. Urgente! Tomar acciones, se tienen problemas.		4. Estabilidad	3.83
		5. Flexibilidad	4.39
		6. Trabajo Individual	4.51
		7. Trabajo en Equipo	4.25
		8. Organización	4.60
		9. Relación Jefe	4.21
		10. Oportunidad de Progreso	4.14

Figura 1.2 Valores de los resultados de las categorías

Fuente: Aplicación de RRHH Gestamp Puebla

- o Turnos / horas de trabajo: dentro de la operación de la empresa se cuentan con 2 horarios básicamente. El primero de 3 turnos 6 días a la semana y el segundo de 24 horas 7 días a la semana. Aunado a esto, el personal administrativo labora en un horario de 5 días de la semana de Lunes a Viernes en horario matutino
- o Prácticas laborales: Dentro de la organización, se cuenta con dos tipos de contratos de trabajo, uno para personal operativo y otro para personal administrativo. Básicamente la diferencia radica en

el horario de trabajo y los días de descanso, así como que para el personal operativo es necesario rotar turnos. También se cuenta con un Contrato colectivo de trabajo, firmado con FROC CROC, mismo que se revisa cada año para revisión salarial, y cada dos para la revisión completa del contrato. En ninguna ocasión se ha tenido algún problema con la revisión y / o firma del Contrato colectivo de trabajo.

Otro aspecto importante de mencionar, son las prestaciones de la organización. Estas son casi iguales para los dos tipos de empleados que existen dentro de la empresa. Se cuenta con:

- Aguinaldo 30 días
- Vacaciones Ley + 1 día
- Prima Vacacional del 100%
- Fondo de Ahorro 9% topado
- Vales de despensa 1,200
- Seguro de Gastos Médicos Menores
- Seguro de Gastos Médicos Mayores (solo personal administrativo)
- Seguro de Vida
- Comedor subsidiado al 100%
- Transporte
- Ayuda de Matrimonio, Maternidad / Paternidad, Defunción
- Ayuda para Becas escolares

• Gestamp Toluca

- o Nombre de la planta: Gestamp Toluca
- o Tamaño de planta: 71,018 metros cuadrados
- o Año de inicio de operaciones: 2007
- o Actividad/ Proceso principal: Subensamble de piezas Automotrices
- o Clientes: Chrysler y Fiat
- o No de personas: 331

o Historia breve de la planta:

• Gestamp Toluca nace en Toluca, Estado de México en Octubre del 2006, debido a que Chrysler adjudica su proyecto JC49 a la compañía, lo cual trae como resultado, además de la ampliación de la planta de Puebla, la construcción de la planta de Toluca. Durante este año se inicia la construcción de la planta.

• En Marzo del 2007 se instalan los primeros equipos de soldadura y para Junio del mismo año se termina la construcción y la instalación total de las máquinas

• En Enero • Marzo de año 2008, llega la curva de aceleración a su máxima capacidad, produciendo 125,000 veh...culosal año y obteniendo la certificación de calidad ISO TS 16949, requerimiento obligatorio por parte de los clientes.

1.7.5 Responsabilidad corporativa. Gestamp declara algunos preceptos en cuanto a la responsabilidad como empresa. Su tamaño, ahora totalmente global, le lleva a hacer declaraciones importantes en este tema, en conceptos como cuidado del medio ambiente, reducción de emisiones, seguridad en el trabajo, etc.

1.7.5.1 Seguridad y reducción de emisiones. Los productos y tecnologías en Gestamp, tienen un elevado impacto en la reducción de emisiones y mejora de seguridad de los autom...viles.

Gestamp I+D+i se crea para dar soluciones globales a los clientes y en la actualidad es uno de los pilares en los que se sostiene el crecimiento de la organización. Su misión, está...ntimamente relacionada con la seguridad y la reducción de emisiones: Ofrecer la solución más adecuada e innovadora adaptada a cada necesidad concreta, obteniendo los mejores resultados en reducción en peso, seguridad y confort, es la misión de estos centros de

investigación y desarrollo, que llevan a la compañía a establecerse como una empresa responsable.

Como ejemplo se puede poner a la tecnología más destacada en este aspecto, que es la estampación en caliente y que permite la fabricación de piezas de ultra alta resistencia, con lo cual se suponen productos más ligeros y al mismo tiempo más resistentes al impacto que se produce en un accidente.

1.7.5.2 Productos Reciclables. Cada año millones de autos de la unión europea y en el mundo entero llegan al final de su vida de servicio. La legislación en los países miembros de la comunidad europea y de algunos otros de las grandes economías exigen que todos los participantes en el proceso de fabricación de los automóviles, reciclen estos vehículos de una forma completamente ecológica.

Esta exigencia ha desencadenado avances tecnológicos en el ámbito del tratamiento de los residuos, lo que ha aportado numerosos beneficios ambientales (en particular a lo que respecta a la calidad del aire y del agua, así como a la reducción de la cantidad de residuos) y un ahorro económico considerable.

La prevención de la generación de residuos es otro objetivo prioritario de este tipo de legislaciones. Para ello se prevé que los fabricantes de vehículos, en colaboración con los proveedores de materiales y equipo, deben diseñar y fabricar vehículos de manera que se facilite el desmontaje, la reutilización, la valorización y el reciclado al final de su vida útil.

Así, Gestamp Automoción se declara en cumplimiento a estas normativas, que en cada país pueden variar, pero que como corporación global, respeta la legislación de cada entidad en la que se encuentran sus centros de trabajo.

1.7.5.3 Seguridad y Salud. Por el tipo de actividad y los procesos productivos con los que cuenta Gestamp a nivel mundial, en los centros de trabajo del grupo pueden presentarse riesgos importantes para la seguridad de las personas, por este motivo la prioridad es evitar o minimizar los riesgos, en especial, aquellos que son importantes por su severidad, es decir, por la posibilidad de generar accidentes graves. Para ello, se dispone de políticas de seguridad y salud en cada centro que se fundamentan en los principios de Prevención integrada y de mejora continua del corporativo.

Se cuenta con un indicador propio y un sistema de auditorías que se refuerzan con el objetivo de realizar un seguimiento preciso del compromiso de las empresas y del estado de las condiciones de trabajo.

- Este índice se le conoce como Índice Gestamp de Prevención de Riesgos Laborales (IGPRL), mismo que nace como un proyecto en el año 2006, no solo para dar cumplimiento a los indicadores tradicionales, sino para poder hacer una difusión de las mejores prácticas en materia de seguridad en cada centro de trabajo y para difundir de manera adecuada la política de Seguridad y Salud. Todo esto por la real preocupación de no fomentar políticas reactivas ocupadas únicamente por reducir el número de accidentes olvidando los factores de riesgo que ponen en peligro a los empleados de la organización.

1.7.5.4. Medio Ambiente. Hace 6 años se comenzó a obtener certificaciones medioambientales en los centros productivos, en la actualidad continúa siendo un objetivo obtener la certificación medioambiental ISO 14001 y/o EMAS, dado que no solo es un requerimiento de los clientes, sino que es una preocupación de la compañía el cuidado del medio ambiente.

En los dos últimos años, se han obtenido certificaciones de ocho centros de trabajo y con esto el 90% de las plantas del grupo cuentan ya con certificación medioambiental.

Se disponen de indicadores para medir el grado de impacto de emisiones de la actividad del grupo en dos aspectos que se consideran los más significativos:

- Índice de Eficiencia Energética, consumo energético por cada 100 euros de Valor Añadido
- Índice de Gestión de Residuos, gasto en gestión de residuos por cada 10,000 euros de Valor Añadido.

1.7.5.5. Pacto Mundial. El pacto mundial es una iniciativa internacional propuesta por las Naciones Unidas. Su objetivo es conseguir un compromiso voluntario de las entidades en Responsabilidad Social, por medio de la implantación de Diez Principios basados en Derechos Humanos, laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción.

Los Diez Principios del Pacto Mundial están basados en Declaraciones Universales. Cuando se puso en marcha la iniciativa, solo contaba con nueve principios:

- Dos sobre Derechos Humanos basados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos
- Cuatro laborales inspirados en la declaración de la OIT sobre principios fundamentales y derechos laborales
- Tres sobre medio ambiente tomando como referencia la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo.

A mediados del 2004 se reforzaron los nueve principios con un décimo principio de lucha contra la corrupción basándose en la convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

Anualmente las entidades firmantes deben presentar un informe de progreso. El objetivo final de este informe es, por un lado, que las entidades firmantes identifiquen sus avances en las materias del Pacto como sistema de

autoevaluaci, n, y por otro lado, dotar de una mayor credibilidad a la iniciativa por medio de la transparencia.

Gestamp es empresa firmante del Pacto Mundial. Ello implica que se compromete a mejorar en la implantaci, n de los Diez Principios y a presentar el informe de progreso cada aˆo.

CAPÍTULO 2.

MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se pretende conceptualizar algunos factores que afectan el comportamiento organizacional.

Se va desde la parte del individuo, considerando sus reacciones, sus pensamientos, sus emociones, la motivación y todo aquello que influye para que una persona actúe de tal o cual manera, llegando a los grupos, en donde se observa como los comportamientos de las personas pueden variar dependiendo del grupo al que pertenezcan y los factores que en estos influyen como el liderazgo, la comunicación, el poder y otros comportamientos propios de los grupos formados por individuos, hasta llegar a la organización en sí, y entender porque las organizaciones tienen los resultados obtenidos, de éxito o fracaso y los factores que influyen para esto.

De aquí, se desprende uno de los resultados que se pretende evidenciar en este proyecto de tesis y es el estrés generado a los empleados de la organización, influido por todos los factores que en el comportamiento organizacional se estudian.

La importancia de considerar los elementos de influencia en el comportamiento de las personas, de los grupos y de la propia organización radica en la gran influencia que tienen estos en el comportamiento de las personas, específicamente en la generación de estrés.

2.1 Comportamiento organizacional.

Con frecuencia el comportamiento organizacional se abrevia como CO y es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con

el propósito de aplicar dichos conocimientos para mejorar la efectividad de las organizaciones. Robbins (2009) pg. 10. Esto quiere decir que identifica el comportamiento de los individuos, los grupos y la estructura en sí de la organización y analiza el impacto o efecto que tienen estos sobre el comportamiento de la organización y así... lograr que las organizaciones trabajen con más eficacia.

En el CO intervienen algunas disciplinas como son: La psicología, la psicología social, la sociología y la antropología. Todas estas disciplinas han contribuido de una manera u otra al estudio del comportamiento organizacional, por ejemplo, la psicología ha ayudado a analizar el comportamiento a nivel individual o micro nivel del análisis, en tanto que las otras disciplinas han ayudado a la comprensión de conceptos más amplios tales como los procesos de grupo y la organización Robbins (2009) pg. 13. A continuación, se presentan algunas contribuciones específicas de las disciplinas antes mencionadas en el Comportamiento organizacional:

- Psicología Aprendizaje, motivación, personalidad, emoción, percepción, estrés en el trabajo, medición de actitudes, selección de personal.

- Psicología social Cambio del comportamiento, comunicación, cambio de actitud, poder, conflicto, comportamiento intergrupalo.

- Sociología Teoría formal de la organización, tecnología organizacional, cambio organizacional, cultura organizacional.

- Antropología Valores comparativos, actitudes comparativas, análisis intercultural, ambiente organizacional.

Se dice que los retos y oportunidades de los administradores actuales es entender el comportamiento organizacional que sucede en las empresas y de esta manera responder ante los cambios que se presentan en la organización.

Por ejemplo, para Robbins (2009) pg. 16 resulta importante que las organizaciones respondan a los cambios actuales como son:

- 1) La globalización: las organizaciones ya no están limitadas por las fronteras de su país. Más bien ya están en presencia en diferentes naciones y con esto cuentan con personal de distintas nacionalidades. Así..., el comportamiento organizacional varía de un lugar a otro aunque se trate de la misma compañía.
- 2) Administrar la fuerza de trabajo diversa: significa que las organizaciones se están convirtiendo en una mezcla más heterogénea de personas, en términos de género, edad, raza, origen étnico y orientación sexual. Por lo tanto uno de los retos más importantes para las organizaciones actuales es adaptarse a personas que son diferentes.
- 3) Mejorar la calidad y la productividad: los directivos de hoy comprenden que el éxito de cualquier esfuerzo por mejorar la calidad y la productividad debe incluir a sus empleados. Estos no solo serán la fuerza principal que ejecute los cambios, sino que participarán cada vez más en la planeación de éstos. El CO ofrece puntos de vista primordiales para ayudar a los directores a trabajar hacia dichos cambios.
- 4) Mejorar el servicio al cliente: Muchas organizaciones fracasan porque sus empleados fallan en la satisfacción del consumidor. Por ello la dirección necesita crear una cultura de responsabilidad ante el cliente. El CO proporciona una valiosa guía para ayudar a que se creen estas culturas, aquellas en las que los empleados sean amigables y corteses, accesibles, expertos, prestos para responder a las necesidades de los clientes y dispuestos a hacer lo que sea necesario para agradecerles.
- 5) Estimular el cambio y la innovación: Los empleados de una organización son el ímpetu para la innovación y el cambio o una piedra grande con la que esta tropieza. El reto para la dirección de las empresas es estimular la creatividad de los empleados y su tolerancia al cambio.
- 6) Luchar con lo temporal: Con el cambio viene lo temporal. En años recientes se han combinado globalización, capacidad ampliada y

avances de la tecnolog...a, para hacer un imperativo que las organizaciones sean rápidas y flexibles si han de sobrevivir. El resultado es que la mayor...a de los directores y empleados trabajan en un clima cuya mejor descripción es "Temporal". Los directores y empleado actuales deben aprender a verse las cosas con lo temporal. Tiene que aprender a vivir de forma más flexibles, espontánea e impredecible.

- 7) Trabajar en organizaciones en red: El uso de computadoras, internet y la capacidad de unir aquellas áreas dentro de las organizaciones y estas entre sí, han creado un trabajo distinto para muchos empleados, la organización en red. Estos cambios tecnológicos permite que las personas se comuniquen y trabajen aun cuando se hallen a miles de kilómetros de distancia. También permite que los individuos se conviertan en contratistas independientes que conmuten a distancia por medio de computadoras con sitios de trabajo dispersos por todo el mundo y cambien de empleadores conforme cambia la demanda por sus servicios. Conforme más y más empleados llevan a cabo sus trabajos conectados con otros por medio de redes, los directores necesitan desarrollar actitudes nuevas.
- 8) Ayudar a los empleados a equilibrar los conflictos trabajo • vida: en este apartado se hará una explicación un tanto más amplia, dado que está muy relacionado con el tema principal de proyecto.

En el pasado, los empleados acudían a su trabajo de lunes a viernes y realizaban sus labores en jornadas de ocho o nueve horas al día. El lugar de trabajo y las horas se especificaban con claridad. Eso ya no aplica en un gran segmento de la fuerza laboral actual. Los empleados se quejan cada vez en que la línea del trabajo y fuera de este se ha vuelto tenue, lo que genera conflictos personales y estrés. Sin embargo, al mismo tiempo el lugar de trabajo ofrece oportunidades para que los empleados creen y estructuren sus roles laborales.

Cierto número de fuerzas han contribuido a diluir las fronteras entre el tiempo de trabajo y la vida personal de los empleados. En primer lugar, la creación de organizaciones globales significa que su mundo nunca

duerme. A cualquier hora en cualquier día miles de empleados se encuentran trabajando en cualquier lugar: la necesidad de consultar con colegas o clientes a ocho o diez horas horarias de distancia significa que muchos trabajadores están al alcance del teléfono las veinticuatro horas del día. En segundo lugar la tecnología de las comunicaciones permite que los empleados hagan su trabajo en casa, en su auto o en una playa. Esto facilita que muchas personas que desempeñan puestos técnicos y profesionales realicen su trabajo en cualquier momento y en cualquier sitio. En tercer lugar, las organizaciones piden que su personal les dedique más tiempo. Por último, son pocas familias e que solo una persona gana dinero. Es común que el empleado casado de hoy forme parte de una pareja con carrera dual. Esto hace cada vez más difícil que los empleados en un matrimonio encuentren el tiempo para cumplir con su hogar, esposa, hijos, padres y amigos.

Los trabajadores perciben cada día que el trabajo invade sus vidas personales y esto no les agrada. Estudios recientes sugieren que los empleados quieren labores que les den flexibilidad en la programación de su labor de tal manera que administren mejor sus conflictos trabajo • vida. Además, es probable que la siguiente generación de trabajadores tenga preocupaciones parecidas. Las organizaciones que no ayudan a que su personal equilibre su trabajo con su vida, encontrarán cada vez más difícil reclutar y conservar a los empleados más capaces y motivados.

- 9) Crear un ambiente de trabajo positivo: Las presiones competitivas que experimentan la mayoría de las organizaciones como fuerzas que nunca, se observa un cambio interesante tanto en la investigación del CO como en la práctica de la administración, al menos en ciertas organizaciones. En vez de responder a estas presiones por medio de «subir la temperatura» algunas organizaciones tratar de obtener una ventaja competitiva a través de la creación de un ambiente de trabajo positivo. Al mismo tiempo, un área de crecimiento real en la investigación en CO ha sido la educación organizacional positiva

(también llamado comportamiento organizaciones positivo) que se ocupa de la forma en que las organizaciones desarrollan sus fortalezas, estimulan su vitalidad y recuperación y desatan el potencial. Así..., existen dos corrientes de investigación en CO, una que va orientada hacia lo que hacen mal las organizaciones y otra, en contraparte hacia lo que hacen bien.

- 10) Mejorar el comportamiento ético: en un mundo organizacional que se caracteriza por recortes, expectativas de mayor productividad del trabajador y competencia implacable en el mercado, no es sorprendente que muchos empleados se sientan presionados para tomar atajos, violar las reglas y buscar otras formas de prácticas cuestionables. Los miembros de las organizaciones enfrentan con mayor frecuencia dilemas éticos, que son situaciones en las que se requiere que se definan entre una conducta correcta o una incorrecta.

Nunca ha habido una definición clara de lo que constituye un comportamiento ético apropiado, y, en años recientes la línea que separa lo correcto de lo indebido se ha vuelto aún más delgada. Los directores de hoy necesitan crear para sus empleados un clima saludable en cuanto a la ética en el que trabajen de forma productiva y enfrente poca ambigüedad respecto de lo que constituyen comportamientos adecuados e inadecuados.

2.1.1 Modelo general de comportamiento Organizacional. En este apartado se pretende mencionar los parámetros y principales variables dependientes e independientes del Comportamiento organizacional.

Según Robbins (2009) pg. 26 un modelo es una abstracción de la realidad. Esto es, una muestra o imagen de lo que sucede en la realidad mostrada de manera simple para su entendimiento. Un modelo de comportamiento organizacional cuenta con variables dependientes y variables independientes. Las variables dependientes son:

- a. Productividad: que se refiere a aquella organización que sus metas y lo hace transfiriendo insumos la producto al costo más bajo. Así..., la productividad considera a la eficacia como la eficiencia en los procesos internos de la propia organización.
- b. Ausentismo: se define como la inasistencia frecuente al trabajo y constituye un costo e interrupciones enormes para los empleadores. Por esto, se dice que una organización se beneficia si el ausentismo de sus empleados es bajo.
- c. Rotación: es el retiro permanente de la organización, y puede ser voluntario o involuntario. Una tasa de rotación elevada da como resultados costos más altos de reclutamientos, selección y capacitación. En todas las organizaciones se tiene un cierto nivel de rotación, sin embargo se puede considerar a esta como un factor positivo para la empresa. Ah... cuando las personas están teniendo un bajo desempeño en sus labores, existe la oportunidad de reemplazarlo, abre oportunidades para el crecimiento interno de los empleados y hace que se incorporen ideas frescas y nuevas a la organización. Sin embargo, es frecuente que la rotación involucre la pérdida de personal que la organización no desea perder. Por lo tanto, si la rotación es excesiva o involucra personas valiosas para la organización, es un factor de ruptura que dificulta la eficacia organizacional.
- d. Conducta que se aparta de las normas de comportamientos en el trabajo: también llamado comportamiento antisocial o incivildad en el lugar de trabajo, es aquella que de manera voluntaria viola en forma significativa las normas organizacionales, y por eso, amenaza el bienestar de la organización o el de sus miembros. Esta, se debe considerar importante ya que es una muestra de insatisfacción que los empleados expresan de muchas maneras. Controlar el comportamiento de alguien es ineficaz a menos que se que conozca la causa del origen.
- e. Comportamiento ciudadano organizacional: este es un comportamiento discrecional que no forma parte de los requerimientos formales del puesto de un empleado, pero que, no obstante, promueve el

funcionamiento eficaz de la organizaci3n. Las organizaciones exitosas necesitan empleados que vayan m1s all1 de sus deberes de trabajo habituales. Las empresas quieren empleados que hagan m1s all1 de su descripci3n puesto.

- f. Satisfacci3n en el trabajo: se define como el sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluaci3n de sus caracter...sticas. Representa una actitud en vez de un comportamiento. As... las organizaciones y las sociedades avanzadas, deben preocuparse no solo por la cantidad de vida, es decir la productividad y las adquisiciones materiales, sino tambi3n por la calidad. Las organizaciones tienen la responsabilidad de brindar a sus empleados trabajos interesantes y con recompensas intr...nsecas.

Las variables independientes (presunta causa del cambio de la variable dependiente) en un modelo organizacional son:

- a. Variables a nivel del individuo: Se dice que las organizaciones deben aprender a trabajar con seres humanos "usados". Por esto deben tomar en cuenta que los individuos que ingresan a una empresa traen consigo algunas variables que afectan su comportamiento: Percepci3n, motivaci3n, toma individual de decisiones y aprendizaje.
- b. Variables a nivel del grupo: El comportamiento de la gente en grupo es m1s que la suma de los individuos si actuaran por su cuenta. La complejidad de nuestro modelo aumenta cuando se toma en cuenta que el comportamiento de las personas cuando forman parte de grupos es diferentes del que muestran cuando est1n solas. Los patrones de liderazgo, comunicaci3n, poder y pol...tica, as... como los niveles de conflicto, influyen en el comportamiento del grupo.
- c. Variables a nivel del sistema de la organizaci3n: El comportamiento organizacional alcanza su nivel as alto de sofisticaci3n cuando se agrega una estructura formal al conocimiento previo del comportamiento del individuo y el grupo. As... como los grupos son m1s que la suma de sus miembros, las organizaciones son m1s que la suma de los grupos

que la forman. El diseño de la organización formal: la cultura interna de la organización y las políticas y prácticas de recursos humanos tienen un efecto en las variables dependientes.

2.2 El individuo en las organizaciones.

No todas las personas reaccionan de la misma manera ante el mismo estímulo, y reaccionan diferente ante estímulos distintos. Y eso se debe a que todos los seres humanos son diferentes, tienen diferentes aptitudes, diferentes actitudes, distintos motivadores y distintos satisfactores, personalidad y valores. Toman decisiones de manera distinta y su percepción de las cosas también cambia.

Por esto, se considera necesario hacer una breve explicación sobre las diferencias que existe en los seres humanos y como es que estas deben considerarse dentro de una organización.

2.2.1 Aptitudes, aprendizaje y características biográficas del individuo. Bien es sabido que los seres humanos no se crearon todos iguales. La mayoría se encuentra hacia un lado u otro dentro de una curva de aptitud. Algunos cuentan con mayor aptitud para los deportes, otros para las actividades artísticas y otros, quizás, para las cuestiones científicas o tecnológicas. Robbins (2009) pg. 45 define a la aptitud en el ámbito laboral como «La capacidad del individuo para realizar las distintas tareas de un trabajo».

Existen dos tipos de aptitudes, intelectuales, las cuales se describen como la capacidad de realizar actividades mentales como el razonamiento, la solución de problemas y el propio pensamiento y aptitudes físicas que es la capacidad de realizar tareas que demandan resistencia, destreza, fuerza u otra característica similar. De esta manera, se puede notar como las personas pueden desarrollarse mejor en ciertos ámbitos o tipo de trabajo, y otras que se ven mermadas o con dificultades para realizar cierto tipo de actividades para las que sus aptitudes no son las adecuadas. Eso no significa que no son

buenos colaboradores, solo que no cuentan, en principio con la habilidad o la aptitud desarrollada para el desempeño de la labor en cuestión.

Otro factor importante que se debe considerar en el estudio del individuo en las organizaciones es el aprendizaje. Robbins (2009) pg. 54, lo describe como «cualquier cambio en el comportamiento relativamente permanente que ocurra en el individuo como resultado de una experiencia». La teoría del aprendizaje divide en tres el proceso por lo cual adquirimos patrones de comportamiento:

- 1) Condicionamiento clásico: en esencia, el aprendizaje de una respuesta condicionada involucra la formación de una asociación entre un estímulo condicionado y uno no condicionado. Cuando los estímulos, uno provocativo y otro neutral se hace que coincida, el neutral se convierte en condicionado y de este modo adquiere las propiedades del estímulo no condicionado. Robbins (2009) pg. 55 dice que «el condicionamiento clásico es el tipo de aprendizaje en que el individuo responde a cierto estímulo que por lo general no produciría dicha respuesta».
- 2) Condicionamiento Operante: es aquel que es voluntario o aprendido, contrario al que es reactivo o no aprendido. Robbins (2009) pg. 57 lo define que como «tipo de aprendizaje en el que el comportamiento voluntario y deseado conduce a una recompensa o impide un castigo».
- 3) Aprendizaje social: punto de vista respecto de que las personas aprenden por medio de la observación y la experiencia directa. La influencia de los modelos tiene gran influencia para el punto de vista del aprendizaje social. Se han definido 4 procesos que determinan la influencia que tiene un modelo en el individuo:
 - a. Proceso de atención: Los individuos aprenden de un modelo solo cuando reconocen y ponen atención a sus características críticas.
 - b. Proceso de retención: la influencia de un modelo dependerá de lo bien que el individuo recuerde sus acciones.

- c. Proceso de reproducción motriz: Una vez que una persona ha observado un comportamiento nuevo en el modelo, debe realizarlo.

Otro factor importante a considerar al analizar al individuo dentro de las organizaciones es el de las características biográficas. Existe un número grande de estas como son:

- a. Edad: el comportamiento de los individuos se puede ver influenciado por la edad, ya que la educación, la cultura, las tradiciones cambian de una generación a otra y esto influye en el tipo de personas que se tiene en la organización y por tanto en el tipo de empleados con el que cuenta la empresa. Hoy por hoy, se tienen a tres generaciones trabajando dentro de las organizaciones, los llamados "Baby boomers", la generación X y la generación Y. Estos tres grupos de personas comparten un espacio en la organización e influyen el comportamiento organizacional. Se mezcla experiencia, conocimiento y dinamismo al unir estas tres generaciones en la empresa.
- b. Género: de igual manera el género es un factor biográfico que determinan el desempeño y las reacciones de los individuos. Existen rasgos naturales con los que cuentan los hombres y las mujeres, y aunque no se puede generalizar, es muy común que ciertas reacciones coincidan cuando se trata de un grupo de individuos del mismo género. No se trata de ver quien hace mejor su trabajo o tiene mejor desempeño, se trata de identificar que existen hombres y mujeres que por naturaleza piensan y reaccionan de manera distinta y que esto hace que el comportamiento organizacional se vea afectado.
- c. Raza: es un tema controversial, en algunas ocasiones la raza puede afectar a la toma de decisiones, ya que un grupo de persona de una misma raza puede apoyar la contratación o las decisiones de una persona que pertenezca al mismo grupo racial.
- d. Antigüedad se define a la antigüedad como el tiempo transcurrido en el trabajo en particular. La relación entre antigüedad y productividad puede

ser un factor positivo. Esto debido al grado de experiencia y dominio que pueda tener el individuo en el puesto. El conocimiento de la empresa, los cambios que ha tenido y las historias que se han dado dentro de ella, también influye para que el empleado logre tener un efecto positivo en la organización.

- e. Religión: la religión puede ser causa de diversas discusiones, y más en una organización que se caracteriza por su globalidad, es importante que se considere a la religión como un tema de respeto y cuidado entre los empleados.
- f. Orientación sexual e Identidad Sexual: nadie puede ser excluido de un empleado por su orientación o identidad sexual, sin embargo es un tema que puede influir en el comportamiento organizacional. Es un tema cultural y de tolerancia dentro de la organización. Así... las compañías cada vez diseñan más políticas para regir el comportamiento de los empleados hacia aquellos que tiene una orientación o identidad sexual diferente.

2.2.2 Satisfacción laboral. Robbins (2009) pg. 83, define a la satisfacción laboral como el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña. Esto significa que evaluar que tan satisfecho o insatisfecho se encuentra un empleado con su trabajo, significa considerar un gran número de factores que pueden hacer que el individuo se sienta o no motivado con su trabajo dentro de la organización. Este tipo de factores pueden ser: El trabajo en sí, el pago, los ascensos, la supervisión, la relación con sus compañeros, el ambiente en general.

Es importante resaltar, que los propios individuos definen su grado de satisfacción en el trabajo considerando Autoevaluaciones fundamentales Robbins (2009) pg. 85, que son las conclusiones más importantes que los individuos tienen sobre sus aptitudes, competencias y utilidad como personas. El efecto que tienen los empleados satisfechos e insatisfechos en la organización se puede reproducir con los siguientes cuatro factores:

- 1) Salida: se trata de aquel comportamiento que, al sentir insatisfacción, el empleado tiene a salir de la organización y buscar otro empleo y otro puesto de trabajo.
- 2) Voz: es aquel comportamiento en el que el empleado muestra una satisfacción laboral y actúa de manera constructiva para la organización, propone ideas de mejora, se involucra en el análisis de los problemas y hasta puede tener una participación sindical.
- 3) Lealtad: es aquel comportamiento que no muestra una insatisfacción laboral pero que espera optimistamente que las cosas mejoren y confía en que la dirección está haciendo las cosas correctas, aunque no se sienta del todo satisfecho.
- 4) Negligencia: permite que las cosas empeoren y no se queja ni muestra insatisfacción laboral. Se muestra poco involucrado con la organización y no se esfuerza por mejorar su desempeño.

2.2.3 Características de personalidad y valores. Un factor importante a considerar en el estudio del individuo en las organizaciones es la personalidad. Entender que las personas reaccionan de diferente manera y se comportan distintos ante diversas situaciones es parte de su propia personalidad.

Robbins (2009) pg. 105 define a la personalidad como la «suma total de formas en que reacciona un individuo e interactúa con otros». La personalidad es el resultado de los factores tanto hereditarios como ambientales, sin embargo la herencia predomina en el tipo de personalidad de las personas. La herencia son factores que quedan determinados en el momento de la concepción, conformación inherente biológica, fisiológica y psicológica. Existen cinco tipos de personalidad que, según el modelo de los Cinco Grandes, que define Robbins (2009) pg. 109, define los tipos de personalidad más comunes.

- a. Extroversión: Dimensión de la personalidad que describe a alguien sociable, gregario y asertivo.

- b. Adaptabilidad: Dimensi,,n de la personalidad que describe a alguien de buen talente, cooperativo y confiado.
- c. Meticulosidad: Dimensi,,n de la personalidad que describe a alguien que es responsable, confiable, persistente y organizado.
- d. Estabilidad emocional: Dimensi,,n de la personalidad que caracteriza a alguien como tranquilo, con confianza en s... mismo, seguro (positivo) versus nervioso, deprimido e inseguro (negativo).
- e. Apertura a las experiencias: Dimensi,,n de la personalidad que caracteriza a alguien en t†rminos de su capacidad de imaginaci,,n, sensibilidad y curiosidad.

Existen atributos de la personalidad que influyen directamente en el comportamiento organizacional. Esto son segŠn Robbins (2009) pg. 111 - 115

- a. Autoestima: Grado en que los individuos se agradan o desagradan a s... mismos, sea que se vean como capaces y efectivos, y sienten que tienen o no el control de su entorno.
- b. Maquiavelismo: Grado en que un individuo es pragm†tico, mantiene distancia emocional y piensa que el fin justifica los medios
- c. Narcisismo: Tendencia a ser arrogante, tener un sentido grandioso de la propia importancia, requerir admiraci,,n excesiva y creer ser merecedor de todo.
- d. Auto monitoreo: Rasgo de la personalidad que mide la aptitud que tiene un individuo para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos.
- e. Propensi,,n al riesgo: Rasgo de la personalidad para aceptar o rechazar situaci,,n se riesgo.
- f. Personalidad tipo A: involucramiento agresivo en una lucha cr,,nica e incesante por lograr m†s y m†s en cada vez menos tiempo y, de ser necesario, contra la oposici,,n de otras cosas o personas.

- g. Personalidad proactiva: La de las personas que identifican oportunidades, muestran iniciativa, emprenden acciones y perseveran hasta que ocurre un cambio significativo.

Por otro lado, los valores son otro factor importante en el estudio de los individuos y su influencia en el comportamiento organizacional. Los valores son convicciones fundamentales acerca de que a nivel personal y social cierto modo de conducta o estado final de la existencia es preferible a otro modo opuesto o inverso. Robbins (2009) pg. 117. El individuo cuenta con un sistema de valores que trae de manera personas y que forman parte de su forma de ser, de actuar y de reaccionar ante diversas situaciones. Los individuos cuentan con un sistema de valores que se define como la «jerarqu...a basada en el ordenamiento de los valores de un individuo en ttrmino de su intensidad». Robbins (2009) pg. 117. De este sistema de valores, se dependen dos clasificaciones:

- a. Valores terminales: estados finales deseables de la existencia; metas que le gustar...a alcanzar durante su vida.
- b. Valores instrumentales: modos preferibles de comportamientos o medios para alcanzar los valores terminales a uno mismo.

Robbins (2009) define los valores dominantes en el trabajo actual de la fuerza laboral:

Generacifn	Epoca de ingreso a la fuerza laboral	Edad actual aproximada	Valores dominantes en el trabajo
Veteranos	1950 o principios de 1960	65 +	Trabajo duro, conservadores, conformes; lealtad para la organizaci,n
Baby boomers	1965 • 1985	De 40 a poco mts de 60	•xito, logro, ambici,n, disgusto por la autoridad, lealtad a la carrera
Generacifn X	1985 • 2000	Finales de sus 20 principios de sus 40	Balance entre trabajo y su vida personal, orientados a equipos, no les gustan las reglas; lealtad a las relaciones
Siguientes	De 2000 al presente	Menos de 30	Confiados, trxito financiero, dependen de s... mismos pero estn orientados a equipos; lealtad tanto a s... mismos como a sus relaciones

Figura 2.1 Valores dominantes de la fuerza de trabajo. Fuente: Robbins 2009 pg. 119

2.2.4 La percepción y sus factores. La percepción es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno.

La percepción se ve influenciada por tres diferentes factores:

- 1) Factores en el receptor: Actitudes, motivos, intereses, experiencias y expectativas.
- 2) Factores en la situación: tiempo, atmósfera laboral y atmósfera social.
- 3) Factores en el objeto: Novedad, movimiento, sonidos, tamaño, entorno, proximidad, similitud.

Las personas suelen utilizar simplificaciones que usan al elaborar juicios a cerca de otros.

- Percepción selectiva: Interpretación selectiva de lo que se ve, basada en los intereses, antecedentes, experiencia y actitudes propios.
- Efecto de halo: formación de una impresión general acerca de un individuo basada en una sola característica.
- Efectos de contraste: evaluación de las características de una persona que se ven afectadas con otras personas a quienes de encontraron recientemente y que obtienen calificaciones más altas o bajas en esas mismas características.
- Estereotipar: Juzgar a alguien basándose en la percepción que se tiene del grupo al que pertenece.
- Perfilar: Formas de construir estereotipos con lo que se describe a un grupo de individuos • lo común es que se haga sobre la base de la raza, el origen étnico o la nacionalidad • para ofender, escudriñar o investigar a profundidad.

2.2.5 Toma de decisiones. Robbins (2009) define que para entender el proceso de la toma de decisiones actual y pretender mejorarlo, hay que entender el panorama general de este proceso y los errores más comunes que se comenten al tomar decisiones.

- Modelo racional de toma de decisiones: aquel que suelen utilizar las personas racionales; el que describe la manera en que deben comportarse los individuos para maximizar un resultado dado. Se divide en seis pasos que son:
 - 1) Definición del problema
 - 2) Identificar los criterios de decisión
 - 3) Asignar pesos o ponderaciones a los criterios
 - 4) Desarrollar las alternativas
 - 5) Evaluar las alternativas
 - 6) Seleccionar la mejor alternativa
- La racionalidad acotada: Tomar decisiones por medio de la construcción de modelos simplificados que extraen las características esenciales de los problemas son incluir toda su complejidad. De esta manera los individuos tienen la posibilidad de comportarse racionalmente dentro de los límites de un modelo sencillo
- Toma de decisiones intuitiva: quizá la forma menos racional de tomar decisiones. Proceso inconsciente creado por la experiencia depurada. Las cualidades de la definen son que ocurre fuera del pensamiento consciente; se basa en asociaciones holísticas o vínculos entre elementos dispares de información; es rápida y tiene una carga afectiva, lo que significa que por lo general tiene que ver con las emociones.

Otro factor importante a considerar en la toma de decisiones es la ética. Dentro de este factor se pueden mencionar tres que son lo que influyen la toma de decisiones de los individuos dentro de la organización:

- 1) Utilitarismo: se refiere a las decisiones que se toman para proporcionar el bien más grande al mayor número de personas.
- 2) Derechos: este requiere que los individuos tomen decisiones consistentes con las libertades y los privilegios fundamentales que establecen documentos como el Acta de Derechos de una compañía.
- 3) Justicia: requiere que los individuos impongan y hagan obedecer las reglas con justicia e imparcialidad, de modo que haya una distribución.

Cada uno de los tres criterios anteriores tiene ventajas y desventajas. Según Robbins (2009) pg. 157, centrarse en el utilitarismo promueve la eficacia y la productividad pero puede suceder que se ignoren los derechos de ciertos individuos, en especial a aquellos con representación minoritaria en la organización. El empleo del criterio de los derechos protege a los individuos de ser lesionados y es consistente con la libertad y la privacidad, pero crea un ambiente de trabajo, legalista que obstaculiza la productividad y la eficiencia. Centrarse en la justicia protege los intereses de los menos poderosos y con poca representación, pero estimula un sentido de tener derecho a algo que reduce la disposición a correr riesgos, la innovación y la productividad.

2.2.6 Motivación, emociones y estados de ánimo: Estos tres factores influyen directamente en el comportamiento de los individuos y por tanto en el comportamiento organizacional. De ahí... que se considere importante hacer una descripción y explicación de cada uno de ellos.

La motivación, como la describe Robbins (2009) es el proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo. La teoría de la jerarquización de las necesidades mejor conocida sobre la motivación enunciada por Abraham Maslow plantea que en cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

- 1) Fisiológicas: incluyen las necesidades básicas para vivir como son hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.

- 2) Seguridad: están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- 3) Sociales: Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad
- 4) Estima: Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.
- 5) Autorrealización: es el impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

Esta teoría establece que conforme se vayan satisfaciendo cada nivel de necesidad, se vuelve dominante la del siguiente nivel. Estas necesidades se pueden dividir en necesidades del orden inferior, que son las que se satisfacen en forma externa; necesidades fisiológicas y de seguridad y las necesidades de orden superior, que son las que se satisfacen internamente; necesidades sociales, de estima y autorrealización.

Por otro lado, Douglas McGregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos, una negativa en esencia llamada Teoría X y otra positiva llamada Teoría Y. El primero supone que a los empleados les disgusta el trabajo, son perezosos, no les gusta la responsabilidad y deben ser obligados a laborar. Los segundos, por el contrario, supone que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos y buscan la responsabilidad y practican la autorregulación.

Una teoría más sobre la motivación organizacional es la teoría de los dos factores, llamada también teoría de motivación e higiene, que relaciona factores intrínsecos con la satisfacción en el trabajo, y factores extrínsecos con la insatisfacción. Esto es, cuando un trabajador se siente bien en su trabajo su desempeño varía de manera significativa de aquellos que se sienten mal. Según esta teoría, los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo, son distintos a los que generan insatisfacción, por lo que establece que si se eliminan los factores que generan insatisfacción, pueden obtenerse empleados satisfechos. Los factores de higiene que se relacionan en esta teoría, establece

que cuando son adecuados para un puesto, tranquilizan a los trabajadores, como la política y administración de la compañía, la supervisión y el salario. Si dichos factores son apropiados, las personas no estarán insatisfechas. La teoría de las necesidades de McClelland plantea que el logro, el poder y la afiliación son tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación:

- Necesidades de logro: Orientación a la excelencia, al logro respecto de un conjunto de estándares, a luchar por el triunfo.
- Necesidad de poder: aquella de hacer que otros se comporten en una forma que de otro modo no harían
- Necesidad de afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales, amistosas y cercanas.

Por último, las teorías contemporáneas de la motivación representan un pensamiento actual de lo que trata de explicar la motivación de los empleados.

- Teoría de la evolución cognitiva: establece que dar recompensas extrínsecas por un comportamiento que se premia de forma intrínseca, tiende a abatir el nivel general de la motivación. Esto es, que si en un principio un trabajo se realiza por el placer de hacerlo o porque es interesante su realización, y de pronto se le coloca un motivador externo como un premio o salario, al cabo del tiempo, se pierde la motivación general. Esta teoría considera un factor importante como es la autoconsistencia, que es el grado de consistencia entre las razones de una persona para perseguir un objetivo y el desarrollo de sus intereses y valores fundamentales.
- Teoría del establecimiento de metas afirma que las metas específicas, difíciles y con retroalimentación, conducen a un rendimiento elevado. Esta teoría considera la administración por objetivos, que es un programa que incluye metas específicas, establecidas en forma participativa, para un periodo de tiempo explícito, con retroalimentación sobre el avance para lograrlas. De esta manera, el empleado sabe lo

que se espera de él, sabe los recursos con los que cuenta para realizar sus actividades y muestra una motivación elevada para el desempeño de su trabajo.

- Teoría de la eficacia personal: Creencia que tiene un individuo en que es capaz de realizar una tarea. El investigador que desarrolló esta teoría, Albert Bandura, Robbins (2009) afirma que hay cuatro maneras de aumentar la motivación en los individuos:
 - o Dominio de la aprobación, consiste en obtener experiencia relevante en la tarea o trabajo.
 - o Modelado indirecto: consiste en tener más confianza debido a que se observa a alguien hacer una tarea
 - o Persuasión verbal: se refiere a lograr más confianza debido a que alguien convence al empleado de que tiene las aptitudes necesarias para triunfar.
 - o Sacudida: incrementa la eficacia personal. Llama a un estado de energía que hace que el empleado realice una tarea.
- Teoría del reforzamiento: Aquella que plantea que el comportamiento está en función de consecuencias. Esta teoría ignora el estado interior del individuo y solo se concentra en lo que pasa a la persona cuando ejecuta cierta acción. Como no considera aquello que desencadena el comportamiento, no se trata, en estricto sentido, de una teoría de motivación. Pero brinda medios potentes para analizar lo que controla el comportamiento. El reforzamiento es sin duda, Robbins (2009) una influencia importante para lograr un comportamiento deseado.
- Teoría de la equidad: plantea que los individuos comparan sus aportaciones y resultados en el trabajo con las de otros, y luego responden para eliminar cualquier desigualdad. Esto es, si un empleado percibe que la razón es igual a la de aquellos con los que se compara y que ve como relevantes, se dice que existe un estado de equidad. Los empleados se comparan con amigos, vecinos, compañeros de trabajo o

colegas de otra organizaci,n y comparan su empleo actual con otros que hayan tenido en el pasado. En esta teor...a hay cuatro comparaciones de referencia para poder explicarla:

- o Yo interior, experiencias del empleado en un puesto diferente dentro de su organizaci,n actual.
- o Yo exterior, experiencias del empleado en una situaci,n o puesto fuera de su organizaci,n actual.
- o Otro interior, otro individuo o grupo de ellos dentro de la organizaci,n del empleado.
- o Otro exterior, otro individuo o grupo de ellos fuera de la organizaci,n del empleado.

Por Őltimo, esta teor...a profundiza en el significado de equidad o justicia considerando tres tipos de esta, justicia distributiva, que es la percepci,n de que la cantidad y asignaci,n de recompensas entre los individuos es justa; justicia organizaciones, que es la percepci,n generalizada de lo que es justo en el lugar de trabajo, comprende la justicia distributiva, de procedimiento y de interacci,n; justicia de procedimiento, que es la que se percibe en el proceso utilizado para determinar la distribuci,n de recompensas y la justicia de interacci,n, que es el grado en que se percibe que un individuo es tratado con dignidad, tacto y respeto.

- Teor...a de las expectativas Actualmente una de las explicaciones as aceptadas de la motivaci,n es la teor...a de las expectativas, de Victor Vroom, Robbins (2009), que dice que la fuerza de una tendencia para actuar de cierta manera depende de la fuerza de la expectativa de que el acto ira seguido por un resultado dado que es atractivo para el individuo. Esta teor...a se centra en tres relaciones:
 - o Relaci,n esfuerzo • desempeo: la probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad conducirŕ al desempeo.

- o Relación desempeño • recompensa: grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevara a la obtención del resultado que se desea.
- o Relación recompensa • metas personales: grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo.

De la misma manera en que la motivación es un factor que influye en el comportamiento de las organizaciones, las emociones y los estados de ánimo de los individuos lo hacen también. Las emociones, como las define Robbins (2009), son sentimientos intensos que están dirigidos hacia alguien o algo. Los estados de ánimo, son sentimientos que suelen ser menos intensos que las emociones y que carecen de estímulo contextual. Estos dos sentimientos, provienen del afecto, que se define como un rango amplio de sentimientos que experimentan las personas. El afecto se experimenta en forma de emociones o de estados de ánimo. Así..., las emociones tienen ciertas características:

- Las ocasiona un evento específico
- Duración muy breve (segundos o minutos)
- Son numerosas y de naturaleza específica (hay muchas emociones específicas como ira, miedo, tristeza, felicidad, disgusto, sorpresa, etcétera)
- Por lo general van acompañadas de distintas expresiones faciales
- De naturaleza orientada a la acción

Los estados de ánimo se caracterizan por:

- Con frecuencia, su causa es general y poco clara
- Duran más que las emociones (horas o días)
- Más generales (dos dimensiones principales • afecto positivo y afecto negativo • que comprenden múltiples emociones específicas)

- Por lo general no están indicadas por expresiones distintivas
- Son de naturaleza cognitiva

Una de las características de los estados de ánimo son el afecto positivo, que es la dimensión del estado de ánimo que en un extremo consiste en emociones positivas específicas como el entusiasmo, seguridad en uno mismo y estima, y en el otro, aburrimiento, depresión y cansancio. Otra característica de los estados de ánimo es el afecto negativo, que es la dimensión del estado de ánimo que en un extremo consiste en nerviosismo, estrés y ansiedad, y en el otro, relajamiento, tranquilidad y aplomo.

Por otro lado, se dice que las emociones sirven, según Robbins (2009) y la teoría psicológica evolucionista, para un propósito. Esto es, si se experimenta una emoción positiva, una persona puede sentir empatía por otra y lograr un mejor acuerdo o trabajo; caso contrario cuando una persona experimenta una emoción negativa, su actitud se vuelve cerrada y poco negociadora, difícilmente se llegará a un acuerdo o un buen desempeño.

En las organizaciones, se debe considerar que existen factores que influyen en los estados de ánimo de los individuos, y entender la correlación que existe de estos con la experimentación de las emociones. Por ejemplo, el día de la semana y la hora del día, el clima, el estrés, las actividades sociales, el sueño, el ejercicio, la edad, el género. El comportamiento organizacional se ve afectado por estos dos factores, ya que el desempeño de un trabajador se ve fuertemente influenciado por su estado de ánimo. Así, Robbins (2009) menciona al trabajo emocional, que es una situación en la que un empleado expresa emociones que se desean en la organización durante las transacciones interpersonales. Los individuos sienten y manifiestan emociones, las emociones sentidas son aquellas que son reales en el individuo. Las emociones manifestadas son aquellas que requiere la organización y se consideran apropiadas en un trabajo dado. Esto lleva a que el individuo actúe superficialmente, esconde los sentimientos propios y modifica las expresiones faciales en respuesta a las reglas de demostración.

La inteligencia emocional es otro factor que se debe considerar en el estudio del individuo y su influencia en el comportamiento organizacional. Robbins (2009) la define como la capacidad para detectar y manejar soluciones e informaci,n emocionales. Es decir, la capacidad que tiene alguien para ser consciente de s...mismo, reconocer las emociones propias cuando las experimenta, detectar las emociones de los demás y manejar claves e informaci,n para interpretar las de los demás.

Varios estudios sugieren que la Inteligencia emocional desempeña un rol importante en el desempeño en el trabajo . Ha sido un tema controversial en el comportamiento organizacional, existen puntos a favor de la inteligencia emocional y puntos en contra. Puntos a favor de la inteligencia emocional en el comportamiento organizacional.

- Atractivo intuitivo: hay mucha atracci,n intuitiva en el concepto de Inteligencia emocional. Esto es bueno porque se tiene inteligencia cordial y social. Las personas que detectan las emociones de otras, controlan las suyas propias manejan bien las interacciones sociales tiene una ventaja en el mundo de los negocios.
- La inteligencia emocional predice criterios que importan: un elevado nivel de IE significa que una persona se desempeñara bien en el trabajo, según estudios realizados en diferentes lugares del mundo. Expresiones faciales o "Leer entre l...neas" predice las emociones de las personas y es de gran ayuda para aquellos que deben interpretarlas.
- La inteligencia emocional tiene base biol,,gica: los estudios han comprobado que una persona que tienen daño cerebral en la regi,n que gobierna el procesamiento emociona, tienen calificaciones significativamente bajas en pruebas de inteligencia emocional. Esto es, les cuesta trabajo tomar decisiones normales en comparaci,n con personas que no tienen este daño cerebral. La inteligencia emocional tiene una base neurol,,gica que no tiene relaci,n con las mediciones estándar de la inteligencia.

Puntos en contra de la inteligencia emocional en el comportamiento organizacional:

- La inteligencia emocional es un concepto demasiado vago: No se considera a la motivación, la conciencia, la empatía como conceptos de intelecto. Además, muchas veces los investigadores se centran en aptitudes distintas, lo que hace más difícil tener una definición de inteligencia emocional. El concepto de Inteligencia emocional se ha vuelto tan amplio y sus componentes tan variados que ya no es un concepto inteligible. Robbins, (2009).
- La inteligencia emocional no se puede medir: si la inteligencia emocional es una forma de inteligencia, entonces debe haber respuestas correctas y equivocadas en las pruebas respectivas. Algunas pruebas si tiene preguntas correctas e incorrectas, pero la validez de algunas de las preguntas sobre dichas mediciones es cuestionable. En general, las mediciones de la inteligencia emocional son diversas y los investigadores no las han sometido a un estudio demasiado riguroso como lo que han hecho para las mediciones de personalidad e inteligencia general.
- La validez de la inteligencia emocional es sospechosa: algunos críticos plantean que como la inteligencia emocional se relaciona tanto con la inteligencia y la personalidad, una vez que se conocen estos factores de inteligencia emocional no tiene nada notable que ofrecer.

Para finalizar, existen algunos procesos dentro de las organizaciones que se ven afectados por las emociones y los estados de ánimo de los individuos. Entre ellos podemos nombrar:

- 1) Selección de personal : una implicación de las evidencias que existen a la fecha sobre la inteligencia emocional es que las empresas deben considerarla un factor en la contratación de empleados, en especial para puestos que determinen un alto grado de interacción social. En realidad cada vez más organizaciones utilizan mediciones de inteligencia emocional para contratar personal.

- 2) Toma de decisiones: Cada vez más investigadores de los comportamientos organizacionales descubren que las emociones y los estados de ánimo tienen efectos importantes en la toma de decisiones. Estos ayudan a tomar decisiones, positivas o negativas según sea el caso. Las personas que tienen buen humor o las que experimentan emociones positivas usan con más frecuencia la heurística, o reglas prácticas, para tomar rápidas decisiones acertadas. Las emociones positivas también mejoran la capacidad de resolver problemas de modo que los individuos positivos encuentran soluciones mejores para ellos. Los investigadores del comportamiento organizacional debaten aún el papel de las emociones y estados de ánimo negativos.
- 3) Creatividad: Las personas que tienen buen humor son más creativas que las que no lo tienen. Producen más ideas que otros piensan, son más originales y tienden a identificar opciones más creativas para resolver problemas. Parece que las personas que experimentan estados de ánimo o emociones positivas tienen pensamientos más flexibles y abiertos, lo que explica porque son más creativos.
- 4) Motivación: Existe un ciclo en que el buen humor hace que la gente sea más creativa, lo que genera retroalimentación positiva por parte de quienes observan su trabajo y que refuerza más su humor positivo, que a su vez los hace mejorar aún más su desempeño, y así sucesivamente. Las organizaciones que sugieren los estados de ánimo positivos en el trabajo, seguramente tendrán una fuerza laboral más motivada.
- 5) Liderazgo: Los líderes eficaces confían en apoyos emocionales para enviar sus mensajes. En realidad, es frecuente que la expresión de emociones en los discursos sea un elemento crítico que hace aceptar o rechazar el mensaje del líder. Los directivos saben que el contenido emocional es crítico si los empleados han de comprar su visión del futuro de la organización y aceptar el cambio. Cuando las personas de alto nivel ofrecen visiones nuevas, es difícil que los trabajadores las acepten así como tampoco los cambios que implican.

- 6) Negociación : La negociación es un proceso emocional, sin embargo, con frecuencia se dice que un negociador hábil tiene una cara del poker. Resulta interesante que mientras los estados de ánimo y las emociones tienen beneficios en el trabajo, en las negociaciones parece que obstaculizan el desempeño del negociador, a menos que este presentando una apariencia falsa.
- 7) Servicio al cliente: el estado emocional de un trabajador influye en el servicio al cliente, lo que a su vez se refleja en los niveles de negocio repetidos y de satisfacción del consumidor. Proporcionar servicio de calidad al cliente plantea demandas a los trabajadores porque con frecuencia los pone en un estado de disonancia emocional. Con el tiempo, ese estado lleva agotamiento, disminuye el desempeño en el trabajo y reduce la satisfacción en el trabajo. Por otro lado, las emociones de los empleados también se transfieren al consumidor.
- 8) Actitudes de trabajo: Las personas que han tenido un buen día de trabajo tienden a estar de mejor humor en casa. Caso contrario con las que han tenido un mal día de trabajo. Algunos otros que tienen días con mucho estrés en el trabajo tiene problemas para relajarse cuando salen de sus labores. Aunque la gente se lleve emocionalmente su trabajo a casa, por lo general el efecto se disipa al día siguiente. Así..., aunque sea difícil a incluso antinatural, «Nunca llevarse el trabajo a casa» no parece que para la mayoría de las personas el mal humor resultante de un día negativo en el trabajo dure hasta la mañana siguiente.
- 9) Comportamientos desviados en el lugar de trabajo: Las emociones negativas también generan cierto número de comportamientos desviados en el lugar de trabajo. Cualquiera que pase mucho tiempo en la organización se da cuenta que la gente con frecuencia se comporta en formas que violan las normas establecidas y amenazan a la organización, a su miembros o a ambos. Las evidencias sugieren que las personas que experimentan emociones negativas, en particular las que experimentan enojo u hostilidad, es más fácil que se involucren en comportamientos desviados en su trabajo, que quienes no experimentan esa clase de emociones.

2.3 Los grupos y la organizaci3n

Seg3n Robbins (2009) los grupos se definen como dos o m1s individuos que interact3an, que son interdependientes y se re3nen para lograr objetivos particulares. Los grupos se pueden dividir en formales y no formales. Los primeros son grupos de trabajo designados y definidos por la estructura de la organizaci3n. Los segundos son aquellos que no est1n estructurados de manera formal, ni determinado por la organizaci3n; aparece como respuesta a la necesidad de contacto social.

Otra clasificaci3n que hace Robbins (2009) se basa en el objetivo de estos. Grupo de mando, que es aquel que se compone por individuos que reportan directamente a un gerente asignado. Un grupo de tarea es aquel que sus integrantes trabajan juntos para realizar un trabajo. Est1n los grupos de inter3s, que son los que trabajan juntos para alcanzar un objetivo espec3fico que interesa a cada uno y por 3ltimo los grupos de amistad que son aquellos cuyos integrantes se re3nen porque tienen una o m1s caracter3sticas en com3n. Los grupos evolucionan conforme a una secuencia estandarizada denominada modelo de las cinco etapas, en este modelo se describen las fases o etapas que tienen los grupos:

- 1) Formaci3n, primera etapa en el desarrollo de un grupo, caracterizada por la incertidumbre.
- 2) Tormenta, segunda etapa del desarrollo de un grupo, se caracteriza por el conflicto que surge en este.
- 3) Normatividad, es la tercera etapa de desarrollo de un grupo, se caracteriza por las relaciones y cohesi3n estrecha.
- 4) Desempe1o, la cuarta etapa del desarrollo del grupo y es cuando este es funcional por completo.
- 5) Terminaci3n, etapa final en el desarrollo de un grupo temporal, se caracteriza por la preocupaci3n por finalizar las actividad en lugar de por el rendimiento en la tarea.

Los grupos tienen propiedades que los caracterizan como grupos. Entre ellas se pueden mencionar los roles, las normas, el estatus, el tamaño y la cohesión.

- Roles: se define como el conjunto de patrones de comportamiento esperado atribuido a alguien que ocupa una posición dada en la unidad social. Los roles varían de los requerimientos del grupo. Así, se pueden dividir de la siguiente manera:
 - o Identidad del rol: se demuestra cuando el individuo muestra actitudes y comportamientos consistentes con un rol.
 - o Precepción del rol: es el punto de vista de un individuo respecto del apoyo que recibe para actuar en una situación dada.
 - o Expectativas del rol: se trata de lo que otro piensa acerca de cómo debe actuar una persona en una situación en particular.
 - o Contrato psicológico: es el acuerdo no escrito que establece lo que espera la administración del empleado y viceversa.
 - o Conflicto de roles: situación en la que un individuo es confrontado por expectativas divergentes en su rol.
- Normas: son estándares apreciables de comportamiento dentro de un grupo y que son compartidos por los miembros de este. Cuando son por acuerdo y aceptadas por el grupo, las normas actúan como medio para influir en el comportamiento de sus miembros con un mínimo de controles externos.
 - o Conformidad: es el ajuste del comportamiento propio para seguir las normas del grupo
 - o Grupos de referencia: son aquellos grupos importantes a los que pertenecen o esperan pertenecer los individuos y con cuyas normas es probable que estén de acuerdo.
 - o Comportamiento desviado en el sitio de trabajo: aquel que de manera voluntaria viola en forma significativa las normas

organizacionales y, de este modo, amenaza el bienestar de la organizaci, n o del de sus miembros. Tambi n conocido como compartimiento antisocial.

- Estatus: se trata de la posici, n definida socialmente o rango que los dem s dan a los grupos a sus miembros.
 - o Teor...a de las caracter...sticas del estatus: esta teor...a afirma que las diferencias en las caracter...sticas del estatus crean jerarqu...as seg ũn este en el interior de los grupos.
- Tama o : las evidencias indican que los grupos peque os son m s r pidos que los grandes para culminar tareas, y que los individuos se desempe an mejor en grupos chicos. Sin embargo, si se trata de resolver problemas los grupos grandes lo hacen mejor que sus contrapartes m s peque as de manera consistente.
 - o Pereza social: es la tendencia por la que los individuos hacen menos esfuerzo cuando trabajan en forma colectiva que individual
- Cohesi, n: grado en que los miembros de un grupo se ven atra...dos cuando con otros y est n motivados para permanecer en el grupo.

		Cohesi, n	
		Altas	Bajas
Normas de desempe o	Mucha	Mucha productividad	Productividad moderada
	Poca	Poca productividad	Productividad entre baja y moderada

Figura 2.2 Relaciones entre cohesi, n, normas de desempe o y productividad del grupo

Fuente: Robbins 2009 p gina 301

La toma de decisiones es otro proceso que se da entre los grupos, se refiere a las decisiones que se toman relación a un problema y para la cual se unen varios individuos en un grupo:

- Fortalezas de la toma de decisiones grupal: los grupos generan información y conocimientos más complejos. Al sumar los recursos de varios individuos, los grupos hacen más aportes al proceso de decisión. Ofrecen más diversidad y puntos de vista y producen más aceptación de la solución. Es probable que los miembros del grupo que participan en las decisiones den apoyo entusiasta a las decisiones y animen a otros para que la acepten.
- Debilidades de la toma de decisiones en grupo: consumen más tiempo porque es común que los grupos tarden más en llegar a una solución que si un solo individuo lo hiciera. Hay presiones para la conformidad de los grupos. Las discusiones de grupo pueden ser dominadas por uno o uno o algunos miembros. Las decisiones de grupo resisten la responsabilidad ambigua. En una decisión individual queda claro quién es el responsable del resultado final, en cambio, en un grupal se diluye la responsabilidad de cualquier individuo.
- Eficacia y eficiencia: el que los grupos sean más eficaces que los individuos depende de los criterios que se utilicen para definir eficacia. En términos de exactitud, las decisiones grupales por lo general son mejores que las del individuo promedio del grupo, pero menos que los criterios del miembro más acertado. Si la eficacia de una decisión se mide en términos de la velocidad, los individuos son superiores. Si la creatividad es importante, los grupos tienden a ser más eficaces que los individuos. Y si la eficacia significa el grado de aceptación que logra la solución final, una vez más, es para el grupo.

Los investigadores del comportamiento organizacional, han puesto especial interés en dos subproductos de la toma de decisiones de grupo: Pensamiento de grupo, que se refiere al fenómeno en que la norma del consenso supera la evaluación realista de cursos alternativos en acción y el

desplazamiento del grupo, que se refiere al cambio en el riesgo de la decisión entre la del grupo y la decisión individual que tomarían los miembros de este; puede ser de carácter conservador o hacia un riesgo mayor.

Por otro lado, la forma más común de la toma de decisiones en grupo tiene lugar en los grupos interactuantes que son grupos comunes, en los que sus miembros interactúan uno a otro, cara a cara. Una de las técnicas más comunes para la toma de decisiones de grupo es la lluvia de ideas, que es un proceso de generación de ideas que se estimula de manera específica todas y cada una de las alternativas, sin hacer ninguna crítica de ellas. Otra técnica para la toma de decisiones grupal es la técnica del grupo nominal, que se refiere al método para tomar decisiones en el que los miembros individuales se reúnen cada a cada para unificar sus juicios en forma sistemática pero independiente. En enfoque más reciente para la toma de decisiones en grupo fusiona la técnica del grupo nominal con tecnología de cómputo avanzada. Se denomina grupo asistido por computadora o conferencia electrónica y consiste en la reunión en la que los participantes interactúan a través de computadora, lo que permite comentarios y votación anónima.

2.3.1 Equipos de trabajo. Existe una diferencia importante entre los grupos de trabajo y los equipos de trabajo.

- Grupos de trabajo: el que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a desempeñarse en una tarea de responsabilidad.
- Equipo de trabajo: es un grupo en que los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de las aportaciones por individuo

Dentro de las organizaciones, se conforman equipos con un propósito especial, por ejemplo, los equipos para resolver problemas, que son grupos de cinco a doce integrantes del mismo departamento que se reúnen durante unas horas por semana y analizan las formas de mejorar la calidad, eficiencia y

ambiente de trabajo. Equipos auto dirigidos, que son aquellos que están conformados por diez a quince personas que toman las responsabilidades de sus supervisores originales. Existen los equipos transfuncionales, que son los conformados por empleados del mismo nivel jerárquico provenientes de áreas de trabajo distintas y que se reúnen para llevar a cabo una tarea. Equipos virtuales son los que usan tecnología de cómputo para reunir a miembros dispersos físicamente, con objeto de alcanzar una meta común.

Los factores que determinan el éxito de los equipos, según Robbins (2009) se muestran en el siguiente modelo:

- 1) **CONTEXTO:** el contexto parece tener una relación significativa con el desempeño del equipo. Son cuatro factores los que influyen en el contexto.
- 2) **COMPOSICIÓN:** (Aptitudes de los miembros) Esta categoría incluye variables que se relacionan con la forma en que se asigna personal a los equipos.
- 3) **DISEÑO DEL TRABAJO:** los equipos eficaces necesitan trabajar juntos y aceptar la responsabilidad colectiva para llevar a cabo tareas importantes. Deben ser más equipo únicamente de nombre y contar con características como libertad, autonomía, oportunidad de utilizar diferentes aptitudes y talentos, capacidad de terminar una tarea o producto identificable y trabajar en una labor o proyecto que tiene efecto sustancial sobre otros.
- 4) **PROCESOS DE LOS EQUIPOS:** se relaciona con la eficacia del proceso. Estas incluyen el compromiso de los miembros con un propósito común, establecer metas específicas para el equipo, eficacia de este, nivel administrado de conflicto y minimización de la pereza social.

1) CONTEXTO:

- Recursos Adecuados
- Liderazgo y estructura
- Clima de confianza
- Evaluaci3n del desempeo y sistemas de recompensa

2) COMPOSICI3N

- Personalidad
- Asignaci3n de roles
- Diversidad
- Tamao de los equipos
- Flexibilidad de los miembros
- Preferencia de los miembros

3) DISEO DEL TRABAJO:

- Autonom...a
- Variedad de aptitudes
- Identidad con la tarea
- Significancia de la tarea

4) PROCESO:

- Proposito com3n
- Metas especificas
- Eficacia del equipo
- Niveles de conflicto
- Pereza social



Figura 2.3 Factores de 3xito de los equipos

Fuente: Robbins 2009 p3gina 306

Pareciera que en el comportamiento organizacional, los equipos de trabajo pueden ser la respuesta a la soluci3n de problemas y a la toma de decisiones. Esto no siempre es as..., Robbins (2009) plantea que los equipos de trabajo no siempre son la respuesta correcta. El trabajo en equipo toma tiempo y es frecuente que requiera m3s recursos que el trabajo individual; los equipos tienen m3s demandas de comunicaci3n, conflictos que hay que manejar y reuniones a las cuales asistir. Por lo tanto, los beneficios de utilizar equipos de trabajo deben superar los costos. El 3xito requiere mucha coordinaci3n entre jugadores interdependientes. El 3xito del todo depende del 3xito de de cada uno y el 3xito de cada uno depende del de los dem3s.

2.3.2 La comunicaci3n en los grupos. Robbins (2009) define a la comunicaci3n con el proceso de transferencia y compresi3n de un significado. La comunicaci3n tiene cuatro principales funciones dentro de un grupo u organizaci3n: control, motivaci3n, expresi3n emocional e informaci3n. La comunicaci3n act3a de diferentes maneras para controlar el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarqu...as de autoridad y lineamientos formales que se exige que los empleados sigan.

El proceso de comunicaci3n se divide en la s etapas entre la fuente y el receptor, que resultan de la transferencia y compresi3n de un significado.

Modelo de comunicaci3n:

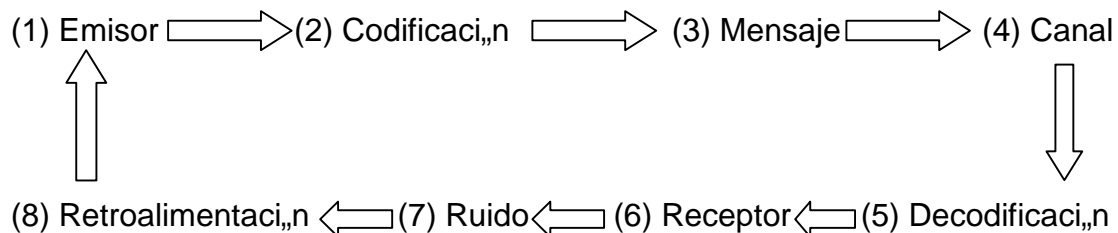


Figura 2.4 Modelo de Comunicaci3n

Fuente: Robbins 2009 p3gina 326

La comunicaci3n cuenta con canales formales, que son los establecidos por una organizaci3n a fin de transmitir mensajes relacionados con las actividades profesionales de los miembros y canales no formales que son las v...as de comunicaci3n que se creande forma espontanea y emergen como respuestas a las elecciones individuales. La comunicaci3n en las organizaciones tambi3n tiene direcciones, hacia abajo, que es la que fluye de un nivel de un grupo u organizaci3n a otro nivel inferior; hacia arriba, que es la que fluye hacia un nivel superior del grupo u organizaci3n; y lateral, que es la que fluye entre los miembros del mismo grupo de trabajo. Los tipos de comunicaci3n que se dan en las organizaciones son:

- Comunicaci3n Oral: se considera el medio principal del env...o de mensajes. Discursos, an3lisis de persona a persona y grupales, rumores informales o chismes son formas populares de comunicaci3n. Las

ventajas de la comunicaci3n oral son la velocidad y la retroalimentaci3n. Un mensaje verbal se env...a y la respuesta se recibe en una cantidad de tiempo m...nima. Si el receptor no est4 seguro del mensaje, la retroalimentaci3n r4pida permite que el emisor detecte pronto, y por tanto, corrija inmediatamente. La desventaja de la comunicaci3n oral surge siempre que un mensaje pase a trav4s de varias personas. Entre m4s grande sea este n3mero, mayor es el potencial de distorsi3n.

- Comunicaci3n escrita: incluye memor4ndums, cartas, transmisiones por fax, correo electr3nico, mensajer...a instant4nea, peri3dicos organizacionales, noticias colocadas en tableros de boletines, o cualquier otro dispositivo que se transmita por medio de palabras o s...mbolos escritos. Las ventajas de la comunicaci3n escrita es que es probable que sea tangible y verificable. Cuando se imprime, tanto el emisor como el receptor tienen un registro de la comunicaci3n; y el mensaje se puede almacenar por un periodo de tiempo indefinido. Las desventajas que tiene la comunicaci3n escrita, consumen tiempo y no permite la retroalimentaci3n inmediata a veces ni la permite. No cuenta con un mecanismo inmediato de retroalimentaci3n. El resultado es que el mensaje por medio de la comunicaci3n escrita no garantiza que se haya recibido el mensaje, y si se recib... no hay la seguridad de que el receptor lo interprete como pretende el emisor.
- Comunicaci3n no verbal: cada vez que se env...a un mensaje verbal a alguien, tambi4n se env...a un mensaje no verbal. En ocasiones, el componente no verbal aparece solo. Se puede afirmar que todo movimiento corporal tiene un significado y ninguno es accidental. Los dos mensajes m4s importantes que env...a el lenguaje corporal son: 1) el grado en que un individuo le agrada a otro y le interesa verlo, y 2) el estatus relativo percibido entre el emisor y el receptor. El lenguaje corporal tambi4n se agrega a la comunicaci3n verbal y con frecuencia se complica. Una postura o movimiento del cuerpo no tiene un significado preciso y universal, pero cuando se relaciona con el lenguaje hablado da un significado m4s completo a lo que el emisor quiere transmitir.

Para entender la comunicaci3n organizacional es necesario considerar algunas formas espec3ficas de esta.

- Redes formales de grupos formales: las redes formales de las organizaciones pueden ser muy complicadas. Se dividen en tres: Red de cadena que siguen en forma r3gida la cadena de mando formal; la rueda que depende una figura central que act3a como el conducto para todas las comunicaciones del grupo; y la red de todos los canales, que permite que todos los miembros del grupo se comuniquen activamente uno con otro, con frecuencia se caracteriza en la pr3ctica por lo equipos auto dirigidos, en los que todos los miembros del grupo son libres para contribuir y ninguna persona adopta el rol del l3der.
- Rumores: aunque los rumores son informales, no significa que no sean una fuente importante de informaci3n. Los rumores tienen tres caracter3sticas principales: 1) no est3n controlados por la administraci3n, 2) la mayor3a de los empleados los percibe como f3s cre3bles y confiables que los comunicados formales que emite la direcci3n y 3) son muy interesados para servir a los intereses propios de las personas involucradas. Es frecuente suponer que los rumores comienzan porque son chismes que surgen al azar. Rara vez es este el caso. Los rumores son una respuesta a situaciones que nos importan cuando hay ambigüedad y en condiciones en las que existe ansiedad. El hecho de que las situaciones de trabajo con frecuencia contengan estos tres elementos explica porque los rumores florecen en las organizaciones. El secreto y la competencia que son comunes que prevalezcan en las organizaciones grandes crean las condiciones que estimulan y sostienen a los rumores. Un rumor persistir3 hasta que los deseos y expectativas que crearon la incertidumbre tras este se satisfagan o hasta que se reduzca la ansiedad. La administraci3n debe minimizar las consecuencias negativas de los rumores al eliminar su rango y efecto.
- Comunicaci3n electr3nica : un medio indispensable de comunicaci3n en las organizaciones actuales son las comunicaciones electr3nicas:

- o Correo electrónico: que utiliza internet para transmitir y recibir textos y documentos generados en computadora. Su crecimiento ha sido espectacular y ahora es tan bueno que es difícil imaginar a las organizaciones sin él. Como medio de comunicación tiene una larga lista de beneficios: los mensajes se escriben, editan y almacenan con rapidez, se envían a una persona o a miles con un solo clic. Se leen por completo según la conveniencia de quien los recibe y el costo de enviar mensajes de correo electrónico formales a los empleados es una fracción del costo de imprimir, copiar y distribuir una carta o folleto comparable. Por supuesto que el correo electrónico tiene limitaciones como: la mala interpretación del mensaje, comunicación de mensajes negativos, uso excesivo de correo electrónico, emociones en el correo electrónico, privacidad.
- o Mensajería instantánea: igual que el correo electrónico, la mensajería instantánea (MI) y la de textos (MT) usan mensajes electrónicos. No obstante la diferencia del correo electrónico, la MI y la MT ocurren en tiempo real (la MI) o usan dispositivos portátiles de comunicación (la MT). Ambas tecnologías se hicieron ubicuas en tan solo unos años. La MI y la MT representan medios rápidos y baratos para que los gerentes estén en contacto con los empleados y para que estos a su vez, se comuniquen entre sí. A pesar de sus ventajas, ni la MI ni la MT van a sustituir al correo electrónico. La MI se utiliza para enviar mensajes de uno o dos renglones y entre sus desventajas está que algunos usuarios mencionan que es una tecnología intrusiva y distractora. La presencia continua en línea permite que los empleados se concentren y permanezcan atentos. Un último aspecto, es importante no permitir que la informalidad de los mensajes de textos, invada los correos electrónicos de negocios. Si los comunicados son profesionales se deberán mostrar como maduros y serios.

- o Redes: en ningún lado se ha transformado más la comunicación que en la red de redes. Ante el crecimiento de las redes sociales, los sitios profesionales entraron al mercado se expandieron por este. Para obtener el máximo provecho de las redes sociales, y al a vez evitar irritar a sus contactos, se deben utilizar solo para los asuntos de gran valor y no como herramienta de uso diario o ni siquiera semanal.
- o Web Logs (Blogs): se refiere a un sitio Web de una sola persona o compañía que por lo general se actualiza a diario.
- o Videoconferencias: permiten que los empleados de una organización que se encuentren en diferentes ubicaciones tengan reuniones. Imágenes con sonido en vivo de los miembros les permite verse, oírse y hablar entre sí... Permite que los empleados realicen reuniones interactivas sin necesidad de que estén todos físicamente en el mismo sitio. Las videoconferencias se consideran cada vez más una alternativa a los viajes, caros y exigente de tiempo.
- Administraci3n del conocimiento : es el proceso de organizar y distribuir la sabidur...a colectiva de una organizaci3n de modo que la informaci3n correcta llegue a las personas correctas en el momento preciso

Dentro de la comunicaci3n en las organizaciones, exist en barreras para que este proceso se de de manera eficaz.

- Filtrado: manipulaci3n que hace el emisor de cierta informaci3n para que esta sea vista de modo más favorable por el receptor.
- Percepci3n selectiva: los receptores en el proceso de comunicaci3n ven y escuchan en forma selectiva con base en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras caracter...sticas personales.
- Sobrecarga de informaci3n: una condici3n en la cual el flujo de informaci3n sobrepasa la capacidad de procesamiento de una persona.

- Emociones: la forma en que el receptor se sienta en el momento de recibir una comunicaci, n, influir el modo en que la interprete.
- Lenguaje: las palabras significan cosas diferentes para personas distintas. Edad, educaci, n y antecedentes cultu rales son tres de las variables m s obvias que influyen en el lenguaje que usa una persona y las definiciones que le da una palabra.
- Comunicaci, n aprensiva: estr t s y ansiedad indebidos respecto a los comunicados orales, escritos o ambos.
- Diferencias de g tnero: los hombres tienden a usar el habla para resaltar el estatus, mientras que las mujeres lo usan para crear conexiones. Esto y otras cosas, contribuye a distanciar a los hombres y mujeres en sus esfuerzos por comunicarse.
- Comunicaci, n "pol...ticamentecorrecta": expresiones pol...ticamente correctas que denotan tanto cuidado por parecer inofensivo que se pierden el significado y la sencillez, o se obstaculiza a libre expresi, n.

2.3.3 Liderazgo contemporfneo: Concepto y Estilos de Liderazgo. El liderazgo consiste en la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con cierto entusiasmo y por voluntad propia o convencimiento.

Los l...deres de una organizaci, n desempe an un papel activo en la formaci, n y reforzamiento del clima y la cultura organizacional. As... lo menciona Salazar (2009) pg. 72, los l...deres determinan qu t se debe atender, medir y controlar; participan en los incidentes cr...ticos y las crisis empresariales; planifican la ense aza y el adiestramiento y establecen los criterios para el reclutamiento, selecci, n, promoci, n, jubilaci, n y segregaci, n de los empleados. De esta manera, un l...der puede ser factor determinante para el t xito o fracaso de una organizaci, n. Un buen l...der puede hacer que las cosas sucedan, hacer que la gente obtenga los resultados esperados e inspirar a su

grupo a lograr los objetivos del área o de la empresa. De igual forma, un líder deficiente, puede hacer que todo lo anterior tenga un efecto contrario y hacer que la organización fracase en el resultado de los objetivos.

El liderazgo se suele aplicar de una persona perteneciente a un determinado nivel jerárquico hacia otras de un nivel jerárquico inferior. Sin embargo, el liderazgo también puede y debe aplicarse entre trabajadores que pertenezcan a un mismo nivel jerárquico, por ejemplo, el liderazgo que brinda un trabajador entusiasta y proactivo hacia sus compañeros. Veamos a continuación los principales tipos o estilos de liderazgo.

- Liderazgo autoritario: Este tipo de liderazgo se basa en estilo dominante por parte del líder, como se menciona en Crece en negocios (2011) Este suele tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus subordinados y sin la necesidad de tener que justificarlas. El líder autoritario se caracteriza por ser dominante, restrictivo, exigir obediencia y supervisar constantemente a sus trabajadores.
- Liderazgo democrático: En este tipo de liderazgo el líder busca ser un miembro más del grupo o equipo, las decisiones se suelen tomar entre los trabajadores, pero bajo la supervisión, guía y consentimiento del líder. El líder democrático se caracteriza por escuchar a los miembros de su grupo, ser amistoso, ser accesible, ayudar a sus trabajadores en sus problemas personales, mostrar consideración e interés por los demás, promover la participación de todos y ser permisivo. Crece en negocios (2011)
- Liderazgo liberal: Este tipo de liderazgo se basa en una participación mínima del líder, éste otorga total libertad en las decisiones grupales o individuales, o, en todo caso, su participación en las decisiones es limitada, por ejemplo, presenta algunos esbozos de lo que hay que hacer, y aclara que suministrará más información si la solicitan. Crece en negocios (2011).

Respecto a los estilos señalados se tiene que existen muchos estilos de liderazgo y cada uno de ellos cumple su función de acuerdo con las circunstancias específicas en que cada líder se encuentre, como el giro de la empresa, la edad de la misma, hábitos, creencias, el tipo de actividad que desempeña, etc. Muchos autores han escrito y definido sobre los estilos de liderazgo, sin embargo resulta difícil y aventurero definir un estilo de liderazgo que de resultados en todas las empresas y con todos sus miembros.

Como se sabe, el ser humano reacciona de manera diferente ante un mismo estímulo o me la misma forma ante estímulos diferentes. Por eso la dirección de personas se vuelve compleja y difícil de encasillar en una sola manera de realizar las cosas y obtener resultados positivos, no se puede diseñar una fórmula única y efectiva para conseguir el éxito en la empresa. El liderazgo no puede tipificarse, en función de la orientación al grupo en: Psicología y empresa (2010)

- Liderazgo centrado en el grupo, es un liderazgo que se orienta hacia la meta y los colaboradores. Los colaboradores disponen de mucho espacio para la creatividad y realización de sus tareas sin que pierda el manejo a través del líder. El control está orientado hacia el objetivo y no hacia la persona, hay información mutua y los colaboradores participan en el proceso de toma de decisiones. El líder tiene una relación emocional positiva con sus colaboradores, está abierto a preguntas y sugerencias, defiende a sus colaboradores hacia afuera y facilita un clima positivo en el grupo.
- Liderazgo centrado en el líder, se caracteriza por una estructuración y asignación de tareas a través de un manejo intencionado de las actividades del grupo y un control detallado de la realización de la tarea. Las metas son dadas y las decisiones también. El espacio de los colaboradores es mínimo. Asimismo, hay dos variantes extremas con relación a los colaboradores: Primero un distanciamiento pronunciado, lo cual los colaboradores viven más bien como rechazo y frialdad

emocional y en segundo lugar un acercamiento patriarcal que es en el fondo una relación asimétrica padre - hijo.

- Liderazgo descentrado, es aquel que se conduce descentradamente, el líder no maneja ni influye en las actividades del grupo. Los colaboradores no tienen límites en su conducta de trabajo. Tampoco encuentra apoyo. Aquí la relación con sus colaboradores es principalmente neutral aunque también puede ser distanciada o de cercanía. El líder no influye en las relaciones entre los miembros del grupo.

El liderazgo no se define solamente en función al tipo de interés del grupo, sino también en función a formas de conducción personal del grupo y como logra establecer un clima organizacional. Según Robbins (2009), existen teorías contemporáneas de liderazgo, como son:

- Teoría del liderazgo carismático: atribución de aptitudes heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando los seguidores observan ciertos comportamientos.
 - o Las características clave este tipo de líderes son:
 - i. Visión y articulación: tiene una visión - expresada como meta idealizada - que propone un futuro mejor que el status quo; y es capaz de aclarar la importancia de la visión en términos comprensibles para otros.
 - ii. Riesgo personal: está dispuesto a correr riesgos personales, a incurrir en costos altos y a aceptar el auto sacrificio para lograr la visión.
 - iii. Sensibilidad a las necesidades de los seguidores: es perceptivo a las aptitudes de los demás y responde a sus necesidades y sentimientos.
 - iv. Comportamiento no convencional: adopta comportamientos que son percibidos como algo novedoso u que va contra las normas.

- o El lado oscuro del liderazgo carismático se centra en que en ocasiones, los líderes piensan que la vida no los merece y no necesariamente actúan en el mejor interés de sus organizaciones. Muchos de ellos utilizan el poder para transformar a sus compañías a su imagen y semejanza. Es frecuente que borren las barreras que hay entre sus intereses personales y los de la empresa. Un líder con carisma no siempre es la respuesta. Si es más probable que una organización que tenga uno sea exitosa, pero ese éxito depende hasta cierto punto de la situación u la visión del líder.
- Teoría del liderazgo transformacional: otra corriente de investigación se centra en diferenciar a los líderes transformacionales de los transaccionales. La mayor parte de las teorías se refieren a líderes transaccionales. Esta clase de líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los requerimientos del rol y la tarea. Los líderes transformacionales inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario.

Los liderazgos transaccional y transformacional no deben considerar enfoques opuestos para lograr que las cosas se hagan, sino que se complementan el uno al otro, pero eso no significa que tengan la misma importancia. El liderazgo transformacional se construye sobre el transaccional, y produce niveles de esfuerzo y desempeño de los seguidores que van más allá de los que habría con el solo enfoque transaccional. Pero lo contrario no es cierto, porque un buen líder transaccional no debe carecer de cualidades transformacionales. Los mejores líderes son los transaccionales y transformacionales.

- o Características de un líder transaccional:
 - i. Recompensa contingente: consiste en el intercambio de recompensas por esfuerzo y las promete por el buen desempeño, reconoce logros.

- ii. Administraci3n por excepci3n (activa): observa y busca desviaciones de las reglas y est4ndares, emprende acciones correctivas.
 - iii. Administraci3n por excepci3n (pasiva): invierte solo si los est4ndares no se cumplen.
 - iv. Dejar hacer: abdica en sus responsabilidades, evita tomar decisiones.
- o Caracter...sticas de un L...der transformacional:
- i. Influencia idealizada: proporciona visi3n y sentido de la misi3n, transmite orgullo, gana respeto y confianza.
 - ii. Motivaci3n inspiradora: comunica expectativas grandes, utiliza s...mbolos para centrarse en los esfuerzos, expresa prop...sitos importantes en forma sencilla.
 - iii. Estimulaci3n intelectual: promueve inteligencia, racionalidad y solucione cuidadosa de los problemas
 - iv. Consideraci3n individualizada: concede atenci3n personal, y trata a cada empleado de forma individual, dirige y asesora.

Un tema m4s sobre liderazgo contempor4neo en las organizaciones es la 4tica. El liderazgo autentico se basa en dos conceptos principales, la 4tica y la confianza. El L...der aut4ntico es quien que sabe qui4n es, en lo que cree y su valor y act4a abiertamente y de buena fe sobre dichos valores. Sus seguidores lo consideran una persona 4tica.

La 4tica toca al liderazgo en varios aspectos, por ejemplo, los L...deres transformacionales han sido descritos por una autoridad como personas que aprecian la virtud moral cuando intentan cambiar las actitudes y comportamientos de sus seguidores. As... mismo, el carisma tiene un componente 4tica, pues los L...deres 4ticos usan su carisma en forma socialmente constructiva para servir a otros. Tambi4n est4 el tema del abuso del poder por parte de los L...deres, por ejemplo, cuando se asigna salarios enormes, bonos y

opciones sobre acciones, mientras que buscan disminuir costos mediante el despido de empleados de mucha antigüedad. Debido a que son los altos ejecutivos los que dan el tono moral de la organización, necesitan fijar estándares éticos elevados, demostrar estos con su propio comportamiento y estimular y recompensar la integridad de los demás.

Es necesario que la eficacia del liderazgo considere los medios que usa un líder para tratar de alcanzar sus metas, así como el contenido de estas. Recientemente se ha tratado de integrar el liderazgo ético y carismático y proponer la idea del liderazgo carismático socializado, que plantea que los líderes que son modelos de conducta ética transmitan valores centrados en los demás versus en sí mismos. Por otro lado, el liderazgo también debe considerar un componente importante llamado confianza. La confianza es la expectativa positiva de que otro no actuara en forma oportunista. Las dimensiones clave que subrayan el concepto de confianza son: la integridad, la competencia, la consistencia y la lealtad. Existen tres tipos de confianza relacionadas con el liderazgo en las organizaciones:

- Confianza basada en la disuasión: es la que se basa en el miedo a las represalias si se viola la confianza
- Confianza basada en el conocimiento: es que se basa en lo que es predecible del comportamiento gracias a una historia de interacción
- Confianza basada en la identificación: es la que se basa en la comprensión mutua de las intenciones de los demás y aprecia sus expectativas y deseos.

Existen principios básicos de la confianza, según Robbins (2009), entre estos se pueden mencionar:

- La desconfianza destruye la confianza: las personas que confían lo demuestran con el incremento de su apertura hacia los demás, revelan información relevante y expresan sus verdaderas intenciones. Quienes no confían no son recios, así la gente que confía es obligada a desconfiar.

- La confianza genera confianza: Del mismo modo en que la desconfianza destruye la confianza, demostrar que se conf...a en los demás tiende a aumentar la reciprocidad.
- La confianza puede volverse a ganar: una vez que se viola, la confianza puede volverse a ganar, pero solo en ciertas situaciones. Cuando se rompe la confianza de un individuo en otro debido a que la otra parte fallo en hacer lo que se esperaba de ella, es posible restaurarla cuando el trasgresor observa un patrón constante de comportamientos dignos de confianza.
- Los grupos de desconfianza se destruyen: cuando los miembros del grupo desconf...an unos de otros, se repelan y separan. Persiguen sus propios intereses y no los del grupo. Los miembros del grupo con desconfianza tienden a sospechas unos de otros.
- La desconfianza por lo general destruye la productividad: si bien no puede decirse que la confianza aumenta la productividad, la desconfianza casi siempre la reduce. La desconfianza centra la atención en las diferencias entre los intereses del grupo, lo que hace dif...cil que la gente visualice metas comunes.

Para finalizar, las tendencias del liderazgo contemporáneo en las organizaciones se pueden dividir en:

- Función del mentor: que cuando un empleado de nivel superior asesora y apoya a un empleado con menos experiencia
- Auto liderazgo: plantea que hay un conjunto de procesos en los que los individuos controlan su propio comportamiento
- Liderazgo en línea no se puede ignorar la realidad de que los gerentes de hoy y sus empleados están ligados casi siempre por redes que por su proximidad geográfica. Cuando las relaciones se definen por medio de interacciones en una red.

Y los retos con los que se enfrenta el liderazgo en las organizaciones hoy día se pueden definir como:

- El liderazgo como atribución: esta teoría plantea que el liderazgo tan solo es una atribución que las personas hacen a otros individuos.
- Los sustitutos y neutralizadores del liderazgo: esta teoría sugiere que en muchas situaciones son irrelevantes las acciones de los líderes, cualesquiera que estas sean. Ciertos individuos, trabajo y variables organizacionales actúan como sustitutos del liderazgo o neutralizan la influencia que tiene el líder en sus seguidores.

2.3.4 Poder, política, conflicto y negociación. Existen cuatro factores importantes para entretener el comportamiento organizacional. Robbins (2009).

El primero de ellos es el poder, que es la capacidad que tiene un individuo A en influir en otro B de modo que este actúe de acuerdo con los deseos del individuo A. Esta definición implica una potencia que no necesita actualizarse para que sea eficaz, y una relación de dependencia. El poder puede existir sin que se use, por tanto es una capacidad o potencial. Alguien puede tener poder pero no imponerlo. Es probable que el aspecto más importante del poder sea que sea una función de dependencia. Entre mayor sea la dependencia entre el individuo B con respecto al individuo A, mayor es el poder de A en la relación. A su vez la dependencia se basa en las alternativas que percibe B y la importancia que este coloca en aquella que A controla. El poder se basa en algunas fuentes como el poder formal y el poder personal. El poder formal proviene de la capacidad de obligar o recompensar o de la autoridad:

- Poder coercitivo: base del poder que depende del miedo
- Poder de recompensa: cumplimiento logrado con base en la capacidad de distribuir premios que otro consideran valiosos.
- Poder legítimo: el que recibe una persona como resultado de su puesto en la jerarquía formal de una organización.

Por otro lado el poder personal es que el viene de las caracter...sticas
Ñnicas de un individuo:

- Poder del experto: influencia que se basa en las aptitudes o conocimientos especiales.
- Poder referente: influencia que se basa en la posesiones por parte de un individuo de recursos o caracter...sticas personales deseadas.

Robbins (2009) sugiere que las fuentes personales del poder son las mþs eficaces. El poder del experto y referente se relacionan positivamente con la satisfacci,,n de los empleados, sus supervisores, su compromiso organizacional y desempeõ, mientras que el poder de recompensa y el legitimo parecen no relacionarse con estos resultados. A demþs, una fuente del poder formal • el coercitivo • en realidad es contraproducente en cuanto a que se relaciona negativamente con la satisfacci,,n y compromiso de los empleados. El poder se relaciona estrechamente con la dependencia, pero que es lo que crea dependencia entre los individuos. La dependencia se incrementa cuando el recurso que un individuo controla es importante, escaso o insustituible.

- Importancia: si nadie desea lo que un individuo posee, no se creara dependencia. Para generarla lo que el individuo controle debe ser percibido como importante.
- Escasez: Si algo es abundante, su posesi,,n no incrementa el poder. Un recurso necesita ser percibido como algo escaso para que cree dependencia.
- No sustituible: entre menos sustitutos viables tenga un recurso, mþs poder da su control.

A demþs, el poder cuenta con tþcticas para su control. Las tþcticas del poder son formas en las que los individuos traducen las bases del poder en acciones espec...ficas.

Influencia hacia abajo	Influencia hacia arriba	Influencia lateral
Persuasi,,n racional : presentar argumentos l,,gicos y evidencia basada en hechos	Persuasi,,n racional: presentar argumentos l,,gicos y evidencia basada en hechos	Persuasi,,n racional: presentar argumentos l,,gicos y evidencia basada en hechos
	Apelar a la inspiraci,,n : desarrollar compromiso emocional con apelaci,,n a valores	Consulta: aumentar la motivaci,,n y apoyo del objetivo al involucrarlo en la decisi,,n de c,,mo lograrlo
	Presi,,n: uso de alerta, peticiones repetidas y amenazas	Congraciarse: uso de halagos, elogios o comportamiento amistoso antes de hacer una petici,,n
	Consulta: aumentar la motivaci,,n y apoyo del objetivo al involucrarlo en la decisi,,n de c,,mo lograrlo	Intercambio: recompensar al objetivo con beneficios o favores a cambio de seguir una petici,,n
	Congraciarse: uso de halagos, elogios o comportamiento amistoso antes de hacer una petici,,n	Legitimidad: basarse en una posiciones de autoridad propia
	Intercambio: recompensar al objetivo con beneficios o favores a cambio de seguir una petici,,n	Apelar a lo personal: pedir el cumplimiento con base en la amistad o lealtad.
	Legitimidad: basarse en una posiciones de autoridad propia	Coaliciones: enlistar la ayuda de otras persona para persuadir al objetivo o usar el apoyo de otros.

Figura 2.5 Tıcticas del poder preferidas por la direcci,,n de influencia.

Fuente: Robbins (2009) pg. 45

Otro elemento importante de definir en el comportamiento organizacional, es la pol...tica, que Robbins (2009) la define como el poder en acci,,n. La pol...tica organizacional se puede definir, como el uso del poder para afectar la toma de decisiones en una organizaci,,n o en los comportamientos de los miembros que practican el autoservicio y no reciben sanciones organizacionales. Dentro de la pol...tica organizacional es necesario definir el comportamiento pol...tico, que se refiere a aquellas actividades que no requieren

ser parte del papel formal de alguien en la organizaci3n, pero influyen o tratan de influir en la distribuci3n de las ventajas y desventajas al interior de esta. El comportamiento pol3tico tiene un componente leg3timo, que es la pol3tica del d...a a d...a, y otro ileg3timo, que es el extremo que viola las reglas impl3citas del juego.

La pol3tica es un hecho en la vida de las organizaciones. Las organizaciones est3n constituidas por individuos y grupos con diferentes valores, metas e intereses. Esto plantea el potencial de conflicto respecto de los recursos. Tambi3n en las organizaciones los recursos son limitados, lo que con frecuencia vuelve real el conflicto potencial. Si los recursos fueran abundantes, entonces los elementos de la organizaci3n satisfar3an sus metas. Las ganancias de un individuo o grupo con frecuencia son percibidas como si fueran a expensas de otros integrantes de la organizaci3n. Estas fuerzas crean competencia entre los miembros de la organizaci3n por los recursos limitados de la empresa.

El factor que tal vez sea el m3s importante generador de pol3tica dentro de las organizaciones es el darse cuenta de que la mayor parte de hechos que se usan para asignar los recursos escasos est3 abierta a la interpretaci3n. Adem3s, debido a que la mayor3a de las decisiones tiene que tomarse en un clima de ambig%edad, donde los hechos rara vez son completamente objetivos, por lo que est3n abiertos a la interpretaci3n, las personas en las organizaciones usaran cualquier influencia que puedan para plantear los hechos que den apoyo a sus metas e intereses. Eso, por supuesto, produce actividades que se llaman politiquiar. A continuaci3n, se muestra un modelo en donde se establecen los factores que contribuyen en el comportamiento pol3tico:

Factores individuales:

- Mucha auto vigilancia
- Locus interno del control
- Personalidad maquiavélica alta
- Inversión organizacional
- Alternativas de trabajo percibidas
- Expectativas de éxito

Factores organizacionales:

- Reasignación de recursos
- Oportunidad de ascenso
- Poca confianza
- Ambigüedad en los roles
- Sistema poco claro de evaluación de desempeño
- Prácticas de recompensa de suma cero
- Toma de decisiones democrática
- Presiones para el alto desempeño
- Altos directivos que practican el autoservicio

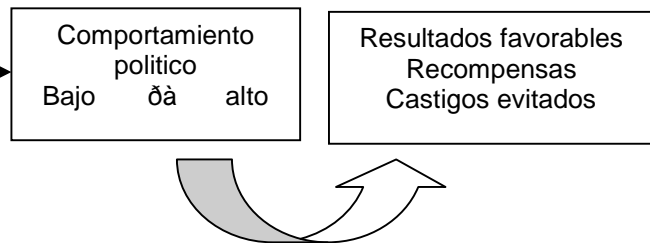


Figura 2.6 Factores que contribuyen en el comportamiento pol...tico

Fuente: Robbins 2009 página 381

Las personas responden a la política organizacional de diferentes formas: disminuye la satisfacción por el trabajo, aumenta la ansiedad y el estrés, se eleva la rotación de personal y/o disminuye el desempeño. Así..., se debe tener en cuenta que la política dentro de las organizaciones es un factor determinante para los buenos o malos resultados de la organización, su clima laboral y por lo tanto del comportamiento organizacional de la empresa. Un tercer factor que influye en el comportamiento organizacional es el conflicto.

Robbins (2009) lo define como el proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa. El punto de vista tradicional del conflicto es la creencia de que todo conflicto es dañino y debe evitarse. Esto no necesariamente tiene que ser así.... Se puede observar el comportamiento de las personas y dirigir la atención a sus causas y corregir lo que funcione mal para mejorar el desempeño del grupo y la organización.

El punto de vista de las relaciones humanas sobre el conflicto indica que este es un fenómeno natural e inevitable en todos los grupos y organizaciones.

Quienes proponen este punto de vista racionalizan su existencia y proponen que el conflicto no puede eliminarse, y hasta hay épocas que en beneficia el desempeño del grupo. El punto de vista interaccionista del conflicto plantea que no solo es una fuerza positiva en el grupo sino que también es necesario para el desempeño efectivo en el.

El conflicto se puede clasificar de cinco maneras:

- 1) Conflicto Funcional: que es que apoya las metas del grupo y mejora su desempeño.
- 2) Conflicto disfuncional: conflicto que dificulta el progreso del grupo
- 3) Conflicto de tarea: aquel que se relaciona con el contenido y metas del trabajo
- 4) Conflicto de relación: conflicto basado en las relaciones interpersonales
- 5) Conflicto de proceso: conflicto sobre cómo debe hacerse el trabajo.

El conflicto es un proceso que tiene cinco etapas: oposición potencial o incompatibilidad; cognición y personalización; intenciones; comportamiento y resultados.

Etapa I	Etapa II	Etapa III	Etapa IV	Etapa V
Oposición potencial o incompatibilidad	Cognición y personalización	Intenciones	Comportamiento	Resultados
Condiciones previas: <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Estructura • Variables personales 	Conflicto percibido	Intenciones al manejar el conflicto: <ul style="list-style-type: none"> • Competir • Colaborar • Compromiso • Evitar • Acomodarse 	Conflicto abierto: <ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento de las partes • Reacción del otro 	Mayor desempeño del grupo
	Conflicto sentido			Menor desempeño del grupo

Figura 2.7 Etapas en el proceso de conflicto

Fuente: Robbins (2009) pg. 492

Algunas definiciones de los elementos de cada una de las etapas del conflicto, las define Robbins (2009):

- Conflicto percibido: conciencia de una o más partes de la existencia de condiciones que generan oportunidades para el surgimiento de un conflicto.
- Conflicto sentido: involucramientos emocional en un conflicto, lo que crea ansiedad, tensiones, frustración u hostilidad
- Intenciones: decisiones de actuar en una forma dada
- Competir: deseo de satisfacer intereses propios, sin importar el efecto en la otra parte del conflicto
- Colaborar: situación en la que cada una de las partes de un conflicto desea satisfacer por completo las preocupaciones de todos los que intervienen.
- Evitar: deseo de salirse del conflicto o suprimirlo
- Acomodarse: voluntad de una de las partes del conflicto para colocar los intereses por encima de los suyos propios
- Compromiso: situación en la que cada parte de un conflicto está dispuesta a ceder algo.

Por último, Robbins (2009) presenta algunas técnicas para la administración del conflicto y la define como el uso de técnicas de resoluciones y estimulación para lograr el nivel deseado de conflicto.

TÉCNICAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS :

- Solución del problema Reunión cara a cara de las partes para identificar el problema y resolverlo de manera abierta.

- Metas superordenadas Creaci, n de una meta compartida que no puede alcanzarse sin la cooperaci, n de cada una de las partes.

- Expansi, n de recursos Conflicto causado por la escasez de recursos, la expansi, n del un recurso puede crear una soluci, n. Ganar / ganar

- Evitar Salirse del conflicto o suprimirlo

- Suavizar Restar importancia a las diferencias mientras se hace nfasis en los intereses comunes entre las partes.

- Compromiso Cada parte del conflicto cede algo de valor

- Comando autoritario La administraci, n utiliza su autoridad formal para resolver el conflicto y comunica sus deseos a las partes involucradas

- Alteraci, n de la variable humana Uso de tcnicas conductistas para el cambio, tales como capacitaci, n en relaciones humanas con el objeto de modificar actitudes y comportamientos que causan el conflicto

- Alteraci, n de las variables estructurales Cambio de la estructura formal de la organizaci, n y los patrones de interacci, n de las partes en conflicto por medio del rediseo de puestos, transferencias, creaci, n de puestos de coordinaci, n y otras medidas.

TÉCNICAS DE ESTIMULACIÓN DE CONFLICTOS

- Comunicaci, n Uso de mensajes ambiguos o amenazadores para aumentar los niveles de conflicto
- Introducci, n de personas externas Agregar empleados a un grupos, cuyas formaciones, valores, actitudes o estilos de administraci, n difieren de los que sustentan a los miembros actuales.
- Reestructurar la organizaci, n Reacomodar grupos de trabajo, modificar reglas y regulaciones, incrementar la interdependencia y hacer cambios estructurales para subvertir el status quo.
- Designar a un abogado del diablo Designar a un cr...ticøque con toda la intenci, n argumente en contra de la mayor...a de posiciones que sostenga el grupo.

Como cuarto elemento importante a definir dentro del comportamiento organizacional, se debe mencionar a la negociaci, n . Robbins (2009) la define como el proceso en que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de ponerse de acuerdo en la tasa de cambio para cada quien. As..., se pueden mencionar algunas estrategias para lograr acuerdos (negociaciones):

- Acuerdos distributivos: son aquellos que buscan dividir una cantidad fija de recursos, situaci, n de gana / perder
- Acuerdos integradores: negociaci, n que busca uno o más arreglos que generan una soluci, n ganar / ganar.

La negociaci, n, es un proceso y como tal tiene diferentes etapas:

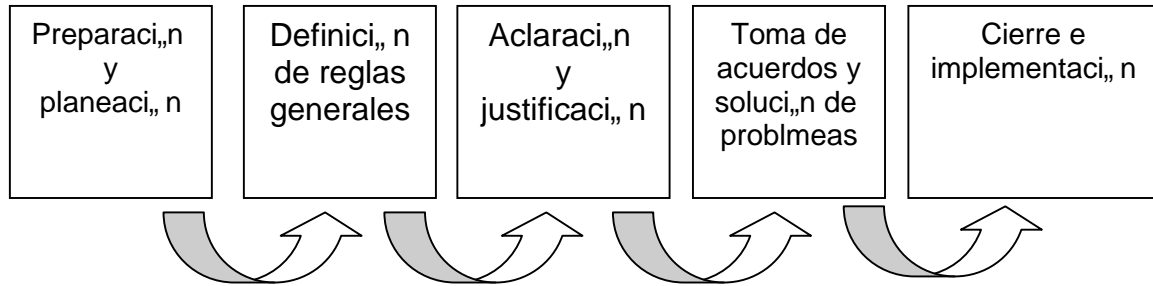


Figura 2.8 Etapas del proceso de negociación

Fuente: Robbins 2009 página 501

Un factor interesante a considerar en el proceso de negociación, son las características individuales de las partes, ya que estas influyen de manera directa en el resultado de los acuerdos. Estas características pueden ser: características de personalidad en la negociación, estados de ánimo y emociones en la negociación y diferencias de género en las negociaciones.

En algunos procesos de negociación los individuos o representantes de grupos llegan a un estancamiento y son incapaces de resolver sus diferencias a través de acuerdos directos. En tales casos se recurre a una tercera parte que le conoce como mediador, árbitro, conciliador o consultor.

- Mediador: se define a la tercera parte que facilita una negociación por medio del razonamiento, la persuasión y sugerencias sobre alternativas
- Árbitro: tercera parte en una negociación que tiene autoridad para dictar un acuerdo
- Conciliador: tercero confiable que es el vínculo de comunicación no formal entre el negociador y su oponente
- Consultor: tercero imparcial con aptitudes para el manejo de conflictos, intenta facilitar la solución creativa de problemas por medio de la comunicación y el análisis .

2.4 La estructura organizacional

La estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades.

2.4.1 Definición. „Estructura que descompone la labor de la compañía en tareas especializadas, asigna éstas a personas y departamentos y coordina las tareas mediante la definición de vínculos formales entre personas y departamentos (Y) estableciendo línea de autoridad y comunicación. • Mujeres de empresa (2000)

☐ Estructura determinada por la división formal de una organización en unidades de negocios, la localización de la toma de decisiones y la coordinación de las actividades de las unidades de negocios. • Encolombia (2011). Toda empresa cuenta, en forma explícita o implícita, con un cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros de la misma. En consecuencia, se puede establecer que la estructura organizacional de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones de esta.

Es una realidad que toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal. La formal es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa. La estructura informal es el resultado de la manera de conducirse dentro de la empresa y el poder que tienen los individuos, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de influencia sobre el resto de los compañeros de trabajo. Para Robbins (2009) existen seis factores clave para diseñar la estructura organizacional y son:

- 1) Especialización del trabajo, describe el grado en que las actividades de la organización se subdividen en trabajos separados
- 2) Departamentalización, una vez divididos los puestos de la organización por medio de la especialización del trabajo, es necesario agruparlos de modo que se coordinen las tareas comunes.
- 3) Cadena de mando, es una línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo.

- 4) Extensi3n del control, es importante porque determina en gran medida el n3mero de niveles y gerentes que tiene una organizaci3n.
- 5) Centralizaci3n y descentralizaci3n, la primera, se refiere al grado en que la toma de decisiones est4 concentrada en un solo punto de la organizaci3n. La segunda se refiere al grado en que estas decisiones son tomadas de manera individual de acuerdo al 4rea y nivel jer4rquico en la organizaci3n
- 6) Formalizaci3n, se refiere al grado en que se encuentran estandarizados los puestos en una organizaci3n.

2.4.2 La estructura organizacional como influencia en el comportamiento de las personas. La estructura de la organizaci3n, tiene una fuerte influencia en el comportamiento de las personas que laboran en la empresa. Esto debido a que gran parte del tiempo del d...a, los individuos lo pasan en la organizaci3n y se ven influenciados por el tipo de relaciones que en esta se desarrollan. En ocasiones, las formas de trabajo, los procedimientos o las filosof...as de la empresa, hacen que las gente que la labora para estas, se lleven este tipo de metodolog...as a su vida personal y familiar y traten de modificar su estructuras familiares de manera que se parezcan con las estructuras de la organizaci3n.

Muchas personas que han trabajado en diferentes organizaciones, han sentido como su comportamiento se ha modificado. Ahora, acuden a la empresa y no hacen lo que les place, sino aquello que la organizaci3n necesita que hagan y por lo que se les paga. As..., renuncian a la libertad de acci3n y hacen todo aquello que forma parte de las obligaciones de su puesto. Los puestos de trabajo figuran entre los rasgos m4s importantes de cualquier estructura organizacional. De ah..., que se diga que la estructura organizacional influye en el comportamiento de las personas que laboran para una empresa.

Todas las organizaciones cuentan con una estructura de definiciones y perfiles de puestos de trabajo. No obstante, los puestos de trabajo no son los 3nicos rasgos caracter...sticos de una organizaci3n, tambi4n se conforma de

políticas, procedimientos, filosofía de trabajo, valores y relaciones interpersonales. También, las organizaciones están formadas por departamentos, divisiones, unidades de negocio o cualquier otra manera de defunci, n de grupos de puestos de trabajo.

En cada uno de los departamentos trabajan personas que realizan distintas funciones y que juntas consiguen resultados superiores a los que se podr...an obtener de manera individual. Lo importante de resaltar aqu..., es que no se trata de lo que los departamentos puedan conseguir con la uni, n del trabajo de cada uno de los puestos que lo conforman, sino de la manera en que afectan el comportamiento de las personas que trabajan en ellos. Como parte de los mismos, las personas deben necesariamente aceptar acuerdos, pol...ticas y normas establecidas en comŠn y por consiguiente, renunciar a su libertad de actuar a su libre albedr...o. Una caracter...stica aparentemente inocente de cualquier organizaci, n tiene importantes consecuencias con respecto al control de las personas que forman parte del grupo.

Existe otro tipo de influencia sobre las personas que laboran en una organizaci, n, el control del directivo que alcanza a las personas que forman parte de su grupo. Entre menor sea el nŠmero de personas que laboran para un jefe, mayor serđ el control que ejerce sobre ellos y mayor la influencia que tiene sobre sus subordinados. Controlar el comportamiento de los empleados no es mđs que uno de tantos resultados exigibles por parte de la organizaci, n para con sus directivos.

2.4.3 Efectos de la estructura organizacional en el comportamiento de los grupos. El comportamiento de las personas y de los grupos que forman parte de una organizaci, n se ve afectado significativamente por el trabajo que realizan. Todo lo que se exige o se espera de una persona puede causar un alto nivel de satisfacci, n o de estrđs, de ansiedad o problemas psicol, gicos para la misma. El trabajo exige que toda persona realice determinadas actividades de forma conjunta con otras que trabajan en su mismo departamento o en su misma organizaci, n. Se puede exigir la relaci, n con

compañeros de trabajo, con directivos, clientes o proveedores y pueden dar lugar a sentimientos de amistad, competencia, colaboración y satisfacción o traducirse en estrés y ansiedad.

La estructura también afecta al comportamiento y la actuación de los grupos que forman parte de las organizaciones. Según sea la definición de los puestos de trabajo y los departamentos de la organización, los grupos podrán estar más o menos unidos y ser más o menos comunicativos. Esto es, un departamento conformado por diez personas que realizan una misma actividad, no dará los mismos resultados ni se comportará igual que un departamento que está formado por el mismo número de personas pero que realizan diferentes actividades.

2.4.4 Concepto de Diseño organizacional Existen tres tipos de diseño organizacional que describe Robbins (2009):

- 1) Estructura simple, se dice que la estructura simple se caracteriza más por lo que no es que por lo que sí es. No es elaborada, Tiene un grado bajo de departamentalización, extensiones de control amplias, autoridad centrada en una sola persona y poca formalización.
- 2) La burocracia, estandarización, este es el concepto clave en el que se basan todas las burocracias. La burocracia se caracteriza por tareas operativas muy rutinarias que se logran mediante la especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, trabajos agrupados en departamentos por función, autoridad centralizada, extensiones de control angostas, y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.
- 3) La estructura matricial, se encuentran en organizaciones como agencias de publicidad, empresas aeroespaciales, compañías de construcción, consultoras, etc. En esencia la matriz combina dos formas de departamentalización: por función y por producto. La característica estructural más obvia de la matriz es que rompe el concepto de administración de empresas. En una matriz los empleados suelen tener

dos jefes, sus gerentes de departamento según función y aquellos según producto. Así..., la estructura matricial se define como aquella que crea líneas duales de autoridad y combina la departamentalización por funciones y por producto.

Solo por mencionar, existe una cuarta opción de diseño de una organización, la organización virtual. Esta se conoce también como organización de red o modular y se refiere a aquella que es muy centralizada y con poca o nula departamentalización. Es una organización como aquellas que hacen películas. Han incrementado la subcontratación y tiene una máxima flexibilidad. Para finalizar, Robbins (2009) pg. 533 habla de la organización sin fronteras que es la que busca eliminar la cadena de mando, tener extensiones de control limitadas y sustituir los departamentos con equipos a los que se da poder.

2.5 Cultura Organizacional

2.5.1 Concepto. Como lo define Davis (2008), la cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

Así..., la idea de cultura organizacional parece ser un tanto intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes de la organización. Cultura organizacional, es una expresión utilizada para designar un determinado concepto de cultura, el que se entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que caracteriza a un grupo humano, aplicado al ámbito restringido de una organización, corporación, empresa o negocio. • Bretones (2009)

As., parece que se está de acuerdo en que la cultura organizacional es un sistema de significado compartido por los miembros de una organización para diferenciarla de otra. Robbins (2009). La cultura organizacional se ha definido como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización". Hill (2001)

También, esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. Salazar (2009) pg. 69

2.5.2 Características. Davis (2008) menciona que estas organizaciones, son siempre singulares. Cada una posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historias y mitos, que en su totalidad, constituyen su cultura.

As..., la cultura organizacional se caracteriza según el tipo de historia que en la organización exista, de donde viene, como se ha desarrollado a lo largo de su permanencia en el mercado, que tipo de sistemas utiliza y hasta que tipo de personas son las que laboran para la misma. También, para Salazar (2009) pg. 69 • 70 La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras. Entre sus elementos se encuentran:

- Identidad de los miembros: si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.
- Énfasis de grupo: si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados.

- Perfil de la decisión: si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.
- Integración: si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.
- Control: si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol.
- Tolerancia al riesgo: si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, etcétera.
- Criterios de recompensa: si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.
- Tolerancia al conflicto: si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.
- Perfil de los fines o medios: si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.
- Enfoque de la organización: si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización.

Entonces, la cultura puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación de los individuos a la organización, esto debido a que cada organización posee su propia cultura y en unas podrán ser más fáciles las relaciones o las soluciones que en otras. Para Robbins (2009), la cultura organizacional sugiere tener siete características principales, que la unirse captura la esencia de una organización:

- 1) Innovación y aceptación al riesgo: grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- 2) Atención al detalle: grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- 3) Orientación a los resultados: grado en que la administración se centra en los resultados o eventos en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.

- 4) Orientación a la gente: grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la empresa.
- 5) Orientación a los equipos: grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de por individuos.
- 6) Adversidad: grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil
- 7) Estabilidad: grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el ~~CS~~ status quo en contraste con el crecimiento.

As..., ninguna organización cuenta solo con una de estas caracter...sticas, se puede decir que habrá alguna que domine más sobre las otras, pero esto no hace que desplace o desaparezca alguna. Estas caracter...sticas se dan en menor o mayor grado dentro de las organizaciones sin tomar en cuenta el tiempo de la organización o la madurez de la misma, más bien es el tipo de gente que labora para la empresa y el liderazgo que se maneja dentro de esta, lo que da como resultado que la cultura de la empresa este más influenciada por una u otra de las caracter...sticas antes mencionadas. En definitiva, toda organización cuenta con su propia cultura y caracter...sticas. Dado que la gente es quien conforma la cultura de una empresa, y esta es diferente entre sí, en la combinación de caracter...sticas individuales de las personas que laboran para una empresa, es donde se va formando la cultura propia de la organización aunada a la manera de interactuar de los miembros de la organización. Desde la creación de sistemas, hasta la comunicación informal entre los empleados.

As., ninguna organización cuenta con la misma cultura que otra, ya que la gente que labora para la empresa, es quien define las caracter...sticas de la cultura. Para Davis (2008), algunas organizaciones presentan un ambiente más dinámico y otras tienen un entorno más tranquilo. Algunas son afables y amistosas, otras parecen ser frías y asépticas. Con el tiempo la cultura de una organización llega a ser conocida por los empleados y por el público. De igual forma menciona Davis (2008) que la cultura se perpetúa, porque la organización tiende a atraer y conservar individuos que aceptan sus valores y

creencias. Del mismo modo que la gente decide trasladarse a ciertas regiones, los empleados escogen la cultura organizacional que prefieren para laborar.

Cuando un empleado no se siente cómodo en una organización, suele dejarla a la primera oportunidad de trabajo que se le presente. No todas las empresas son adecuadas para toda la gente, de la misma forma en que no todas las personas son adecuadas para todas las organizaciones. Algunas personas pueden tener mucho éxito en una organización y no funcionar de la misma manera al cambiarse de empresa. El ambiente de trabajo, la cultura de la empresa y sus características influyen directamente en el desempeño de los empleados.

El autor Davis (2008) expresa que rara vez los empleados hablarán explícitamente sobre la cultura en la que trabajan. La mayor parte de las culturas evolucionan directamente de los ejemplos dados por los ejecutivos de alto nivel, quienes ejercen una influencia poderosa sobre sus subordinados. Otra cosa para tomar en cuenta según Davis (2008) es que las culturas pueden caracterizarse como relativamente "fuertes" o "débiles" según el grado de influjo que tengan en el comportamiento de los empleados.

Comparando estos conceptos con Harzing (2003) en donde menciona que una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. De esta manera la cultura de una organización está caracterizada por una serie de sistemas internos que definen la manera en que se llevan a cabo las actividades dentro de la organización. En este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando. Harzing (2003) pg. 65. También, el autor menciona que Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles de la organización, desde las relaciones personales hasta las normas de contabilidad, por ejemplo. Mediante los elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión. • Harzing (2003) pg. 66

Es importante mencionar que dentro de una misma organizaci3n, no se cuenta con un mismo tipo de cultura, suele haber una cultura dominante Robbins (2009) que expresa los valores fundamentales que comparte la mayor...a de los miembros de la organizaci3n. De esta manera, cuando se habla de cultura organizacional se habla de la cultura dominante de la misma.

Por otro lado, existen las subcultura, las cuales tienden a desarrollarse en empresas grandes para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan los miembros Robbins (2009). En ocasiones estas subculturas se pueden dar por los dise1os departamentales o por la separaci3n geogr1fica de la organizaci3n. Es importante resaltar, que una subcultura no est1 desligada de la cultura de la organizaci3n ni de la cultura dominante, todas ellas conservan los valores nucleares Robbins (2009) de la cultura y le agregan los valores espec...ficos del departamento o 1rea de que se trate.

Sin dejar de tomar en cuenta lo anterior, vale la pena mencionar que cuando existen diversas subculturas dentro de una organizaci3n, estas se pueden dividir en culturas fuertes y culturas d1biles. Se dice que la cultura fuerte es aquella que el empleado asume como propia o que tiene mayor influencia en los miembros de la organizaci3n y su comportamiento, fortaleciendo los valores nucleares dentro de la misma. En contraste con lo que sucede con las culturas d1biles, en donde la subcultura no consigue penetrar en el comportamiento de los empleados.

Como 1ltima consideraci3n a cerca de las caracter...sticas de la cultura es que existe dentro de la organizaci3n es que cuando en una empresa existe una cultura fuerte y estable esta incrementa la constancia en el comportamiento de los individuos. En este sentido Robbins (2009) considera que la cultura fuerte act1a como sustituto de la formalizaci3n. Esto es, cuando una cultura ha logrado penetrar en el comportamiento de los individuos, en muchas ocasiones no es necesario el uso de papeles o documentos que formalicen las relaciones o los procedimientos internos.

2.5.3 Socialización de la cultura. Tener una buena comunicación (socialización) de la cultura, es tan importante como el hecho de tener la cultura en sí. Esto es, si existe una buena comunicación de las cosas que ocurren en la organización, lo más probable es que se logren agilizar procesos internos y de trabajo, y con esto, que se consigan los resultados esperados. De la misma manera, cuando esta comunicación es deficiente, se podrán enfrentar situaciones en las que las cosas no sucedan y esto solo porque el personal desconoce cómo se realizan las cosas dentro la organización.

Así lo menciona Davis (2008), «Las organizaciones desean crear y dirigir de manera consciente su cultura, deben tener la capacidad de comunicarla al personal, en especial a los empleados de reciente ingreso». Las personas en general y más en un nuevo trabajo, están más dispuestas a adaptarse a la cultura organizacional de la empresa durante los primeros meses de trabajo, cuando quieren agradar a los otros, ser aceptadas y familiarizarse con su nuevo ambiente de trabajo.

Davis (2008) menciona que «La socialización es el proceso que consiste en transmitir constantemente a los empleados los elementos fundamentales de la cultura de una organización». Entonces, la organización debe ser cuidadosa en establecer las formas de comunicación de la cultura, tanto para los nuevos empleados, como para el personal que ya tiene algún tiempo laborando para la empresa. Debe definir los canales adecuados y establecer la estrategia de comunicación y preservación de la cultura. «Desde la perspectiva de la organización, la socialización de la cultura es imprimir en los empleados las huellas digitales de ella. Desde el punto de vista de los empleados, es el proceso esencial de "aprender las reglas del juego" que les permiten sobrevivir y prosperar en la empresa.» Davis (2008) pg.72

Para Robbins (2009) pg. 561 «No importa que tan bueno sea el trabajo de reclutamiento y selección que haga una empresa, los nuevos empleados no están adoctrinados por completo en la cultura de la organización.» «Este proceso de adaptación se llama socialización.»

2.5.4 Tipos de cultura organizacional. Dentro de la organización puede haber un rasgo marcado para identificar la cultura que se vive dentro de esta. A continuación se presentan 3 tipos o rasgos de cultura como ejemplo de los que existen en las organizaciones

- 1) Cultura organizacional ética: Robbins (2009) pg. 566 «Una cultura organizacional que con toda probabilidad conforme estándares éticos, es aquella que tiene mucha tolerancia al riesgo, poca o moderada agresividad y que se centra en los medios tanto como en los resultados».

Además, el autor también menciona que si una cultura es fuerte y da apoyo a estándares éticos elevados, debe de tener una influencia poderosa y positiva en el comportamiento de sus empleados.

- 2) Cultura organizacional positiva: se define como tal, Robbins (2009) pg. 567 a aquella cultura que hace énfasis en el desarrollo de las fortalezas del empleado, recompensa más que castiga, y recalca la vitalidad y crecimientos individuales.

Este rasgo de la cultura tiene límites, como puede ser la cultura del país en donde se establece la empresa, ya que algunas sociedades no toman los beneficios de una cultura positiva como tales, sino que se aprovechan o abusan de este tipo de organizaciones.

- 3) Cultura organizacional espiritualidad: La espiritualidad en el lugar de trabajo, según Robbins (2009) pg. 570, reconoce que las personas tienen una vida interior que alimenta y es alimentada por medio de un trabajo significativo que tiene lugar en el contexto de la comunidad.

Las organizaciones que promueven este tipo de cultura, reconocen que las personas tienen mente y espíritu, buscan un significado y propósito a su trabajo, y desean conectarse con otros seres humanos así como ser parte de una comunidad. Robbins (2009) pg. 570

2.5.5 Impacto de la cultura organizacional en las personas: El estrés laboral. Es uno de los problemas de salud más grave hay en la actualidad y que afecta a la sociedad en general. Esto no solo perjudica a los trabajadores al provocarles cierta incapacidad para desarrollar sus actividades laborales, sino también a las organizaciones, ya que la productividad y la eficiencia en sus procesos se ve mermada por la ausencia de sus empleados cuando tienen que dejar de laborar por algunos días debido al estrés que tienen y a los gobiernos, ya que este tipo de "Enfermedades laborales" tienen un costo económico para el país.

El estrés produce una disminución notable de las defensas en el organismo, por lo que una persona que adolece continuamente de estrés está expuesta a sufrir cualquier tipo de enfermedad ocasionada por bacterias o virus, por eso, es frecuente que el personal presente incapacidades laborales por enfermedades generales, ya que si el empleado está expuesto a un nivel alto de estrés, estará adquiriendo diversas enfermedades continuamente. Para Campos (2011), si se aplica el concepto de estrés al ámbito del trabajo, este se puede definir como un desequilibrio entre la demanda de trabajo y la capacidad de la persona para llevarla a cabo exitosamente, lo cual genera una serie de fenómenos e el organismo del trabajador que resultan en alguna afectación a la salud del trabajador. "Los efectos del estrés varían según los individuos. La sintomatología e incluso las consecuencias del estrés son diferentes en distintas personas". Peir, (1993) pg.11

Robbins (2009) pg. 637 define al "Estrés como una condición dinámica en la que el individuo se ve confrontado con una oportunidad, demanda o recurso relacionado con lo que el individuo desea y cuyo resultado percibe como incierto e importante". Asimismo, Campos (2011) menciona que día a día nos encontramos con personas que dedican la mayor parte de su tiempo al trabajo, viven agobiados y angustiados por buscar la perfección en el área laboral, descuidando aspectos importantes de la vida como la familia y los amigos. Son estas situaciones las que muchas veces llevan a los individuos a ser adictos de su empleo y estas mismas son las que generalmente ocasionan estrés laboral. En la experiencia, las personas pueden sentirse abrumadas por dar el resultado esperado, esto sin contar la responsabilidad que en ocasiones

tienen en el ámbito económico, y es esta combinación de factores en la que los individuos pueden experimentar niveles o grados de estrés superiores o muy altos.

Campos (2011), manifiesta que en muchas ocasiones, el estrés laboral puede ser originado por varias causas o en diferentes situaciones, y una causa muy importante es el temor a lo desconocido, o al no saber cuál será el resultado de sus actividades, ya que muchas veces el trabajador se enfrenta a situaciones inciertas que le generan desconfianza y la sensación de no estar preparado para enfrentar un problema en la organización. No todo el estrés es negativo, depende del tipo de empleado que este expuesto a este, algunos trabajadores muestran una reacción positiva ante el estrés cuando la exigencia presentada en el trabajo es adecuada a la capacidad, conocimiento y estado de salud del empleado y este le permite hacer progresos en el ámbito laboral y tener mayor proyección en el mismo. El estrés no necesariamente es algo malo. Aunque es más común que se analice al estrés en un contexto negativo, también tiene un valor positivo. Cuando ofrece el potencial para obtener una ganancia es una oportunidad. De esta manera, muchos profesionales ven a las presiones y a las cargas de trabajo muy pesadas y plazos de entrega apretados como desafíos positivos que mejoran la calidad de su trabajo así como la satisfacción que obtienen por hacerlo. Robbins (2009). Contrario a lo anterior sería que un trabajador responda de manera negativa o debilitante de sus capacidades y aptitudes personales ante un estímulo de estrés, lo cual lo conduciría a estados de frustración o apatía en el trabajo que le impediría realizarse integralmente y obtener logros en el campo profesional. • Campos (2011)

a) Tipos de estrés laboral:

Según Slipack (1996) existen dos tipos de estrés laboral:

- El episódico. El estrés episódico es aquel que se presenta momentáneamente, es una situación que no se posterga por mucho tiempo y luego que se enfrenta o resuelve desaparecen todos los

s...ntomas que lo originaron, un ejemplo de este tipo de estrés es el que se presenta cuando una persona es despedida de su empleo.

- Por otra parte el estrés crónico es aquel que se presenta de manera recurrente cuando una persona es sometida a un agente estresor de manera constante, por lo que los s...ntomas de estrés aparecen cada vez que la situación se presenta y mientras el individuo no evite esa problemática el estrés no desaparecerá

b) Causas del estrés laboral:

Los agentes estresantes pueden aparecer en cualquier campo laboral, a cualquier nivel y en cualquier circunstancia en que se someta a un individuo a una carga a la que no puede acomodarse rápidamente, con la que no se sienta competente o por el contrario con la que se responsabilice demasiado.

El estrés laboral aparece cuando por la intensidad de las demandas laborales o por problemas de ...ndole organizacional, el trabajador comienza a experimentar vivencias negativas asociadas al contexto laboral. • Doval (2004) pg.1. Por otra parte es necesario tomar en cuenta que el origen del estrés laboral según Melgosa (1999), puede considerarse como de naturaleza externa o interna, por lo que se puede decir que cuando los agentes externos o ambientales son excesivamente fuertes, hasta los individuos mejor capacitados pueden sufrir estrés laboral y cuando un trabajador es muy frágil psicológicamente aun los agentes estresantes suaves le ocasionaran trastornos moderados.

c) Factores de estrés:

González (1998) distingue que algunas de los factores estresantes en el contexto laboral son:

- Factores intr...nsecos al propio trabajo
- Factores relacionados con las relaciones interpersonales
- Factores relacionados con el desarrollo de la carrera profesional

- Factores relacionados con la estructura y el clima organizacional

En muchas ocasiones el estrés laboral puede ser originado por varias causas y una muy importante es el temor a lo desconocido, ya que muchas veces el trabajador se enfrenta a situaciones inciertas que le generan desconfianza y la sensación de no estar preparado para enfrentar un problema en la organización, por lo que este tipo de situaciones no permiten que exista un desarrollo pleno de la persona por el miedo a equivocarse. Un ejemplo de lo anteriormente descrito se presenta cuando se dan cambios a nivel de gerencia en una organización.

Santos (2004) menciona que el avance tecnológico en el área industrial ha incorporado como factor estresante la monotonía, haciendo énfasis que este fenómeno no es perceptible fácilmente por los individuos en su trabajo. La vida rutinaria ocasiona desánimo, apatía, cansancio, etc. en los individuos de una organización y estos son síntomas de estrés, por lo que las personas al encontrarse sometidas a situaciones como esta no desarrollan todo su potencial.

- d) Fuentes potenciales de estrés. A continuación se muestra una figura 1.1 de fuentes potenciales de estrés según Robbins (2009) pg. 638

Figura 2.9 Fuentes potenciales de estrés Fuente: Robbins (2009) pg. 638

Los factores Potenciales se dividen en tres:

- 1) Factores ambientales que son generados principalmente por la incertidumbre. Esta puede ser económica, política tecnológica.

- a. Incertidumbre económic: aquella que provoca en la gente ansiedad por problemas económicos que puedan suceder en su entorno, como contracción de la economía o desaceleraciones de la misma.
 - b. Incertidumbre política: la que se refiere a problemas o situaciones políticas en el entorno de las personas en el que se pueden dar golpes de estado o controversias en el gobierno.
 - c. Cambio tecnológico: es el tercer factor ambiental que genera estrés. Debido a que las innovaciones hacen que las aptitudes y experiencias de los empleados queden obsoletas en corto tiempo, las computadoras, robótica, automatización, para muchas personas son una amenaza y les ocasionan estrés.
- 2) Factores organizacionales, por ejemplo, las presiones para evitar errores o finalizar las tareas en un tiempo limitado.
- a. Demandas de la tarea son factores relacionados como el trabajo de una persona. Incluyen el diseño del trabajo del individuo, condiciones de trabajo y distribución física del sitio
 - b. Demandas del rol que se relacionan con las presiones que sufre una persona como función del rol particular que desempeña en la organización. Los conflictos de roles generan expectativas difíciles de reconciliar o satisfacer.
 - c. Demandas interpersonales son presiones creadas por otros empleados. La falta de apoyo social de los colegas y las malas relaciones interpersonales ocasionan estrés.
- 3) Factores personales. El individuo normal trabaja de 40 a 50 horas por semana. Pero las experiencias y problemas así que las personas enfrentan en las otras 120 horas que no laboran de casa semana se reflejan en el trabajo.
- a. Problemas familiares, se refiere a las dificultades conyugales, ruptura de una relación y problemas con la disciplina de los hijos, por ejemplo

- b. Problemas económicos creados por los individuos que se exceden en sus recursos financieros es otro conjunto de dificultades personal que generan estrés para los empleados y distraen su atención en el trabajo.
- c. Personalidad. Algunas personas tienen una tendencia inherente a acentuar los aspectos negativos del mundo en general. Si esto es así..., entonces un factor significativo individual que influye en el estrés es la disposición básica de la persona.

e) Principales efectos del estrés laboral.

La exposición a situaciones de estrés no es en sí misma algo "malo" o negativo, solo cuando las respuestas de estrés son excesivamente intensas, frecuentes y duraderas pueden producirse diversos trastornos en el organismo. • Doval (2004).

En la vida toda acción corresponde una reacción específica. Al estudiar la temática del estrés no puede obviarse que el estrés mal manejado ocasione repercusiones en la persona.

A continuación se presentan principales efectos negativos del estrés laboral según Doval (2004).

1) Efectos Fisiológicos:

- Aumento de la frecuencia cardíaca
- Tensión muscular
- Dificultad para respirar

2) Efectos Cognitivos:

- Preocupaciones
- Dificultad para la toma de decisiones
- Sensación de confusión

3) Efectos Motores:

- Hablar rápido
- Temblores
- Tartamudeo

f) Enfermedades por estrés.

Los estilos de vida actuales son cada día más demandantes, esto lleva al hombre moderno a incrementar notablemente en mucho sus cargas tensionales y esto produce la aparición de diversas patologías. Villalobos, (1999) pg. 1.

Las patologías que surgen a causa del estrés laboral pueden ser asimiladas de manera directa en cada individuo, por lo que un determinado efecto del estrés laboral no se presentará de igual forma en todos los empleados y lo que puede ser nocivo para unos puede ser leve para otros. Esto depende mucho del historial clínico de las personas, su estado de salud, sus hábitos alimentación, nivel de actividad física y antecedentes genéticos. Santos (2005) hace referencia que al debilitarse las defensas del organismo las actividades del cuerpo se desaceleran y pueden cesar totalmente, generando problemas psicológicos, una enfermedad física o incluso la muerte. Según Villalobos (1999) pg. 2 las enfermedades que sobrevienen a consecuencia del estrés laboral pueden ser: Ulcera por Estrés, Estados de Shock, Neurosis Post-Traumática, Dispepsia, Gastritis, Ansiedad, Accidentes, Frustración.

g) Efectos del estrés laboral sobre la organización.

Villalobos (1999) pg. 1 menciona que cada persona que sufre de estrés está pagando un alto precio por su salud personal, pero también pagan un alto costo la empresa para la cual trabaja trayendo como consecuencia:

- Ausentismo.
- Rotación o fluctuación del personal.
- Disminución del rendimiento físico.

Las empresas deben de ser conscientes que los que los miembros de su organizaci3n son seres humanos que sienten, sufren enfermedades y tienen un l3mite, por lo que debe de ponerse atenci3n especial a sus estado de salud y a su rendimiento, ya que esto permitir3 mejorar la productividad y eficiencia d la organizaci3n y esto llevar3 a obtener mejores resultados en el aspecto social y econ3mico.

h) Manejo del estr3s.

Desde el punto de vista de una organizaci3n, a la direcci3n no debe preocuparle si los empleados experimentan niveles de estr3s de bajos a moderados, ya que estos niveles son funcionales y conduce a un rendimiento m3s alto del trabajador. Sin embargo los niveles altos de estr3s e incluso los bajos sostenidos durante periodos largos de tiempo, reducen el rendimiento del empleado, por lo que se requieren tomar algunas medidas.

Robbins (2009) menciona dos enfoques a tomar en cuenta que son: enfoques individuales y enfoques organizacionales.

- Enfoques individuales.- cada individuo tiene la responsabilidad personal de reducir sus niveles de estr3s. Las estrategias individuales que se han mostrado eficaces incluyen al implementaci3n de t3cnicas de administraci3n del tiempo, m3s ejercicio f3sico, capacitaci3n para relajarse y aumento de la red social de apoyo. La comprensi3n y utilizaci3n de los principios b3sicos de la administraci3n del tiempo ayuda a los individuos a manejar mejor las tensiones creadas por la demanda de su trabajo.

Los medios recomiendan realizar ejercicio f3sico no competitivo como aer3bicos, caminar, correr, nadar y andar en bicicleta como la forma ideal de mantener los niveles de estr3s. Estas formas de ejercicio f3sico incrementan la capacidad del coraz3n, disminuyen el ritmo cardiaco, brindan una distracci3n mental de las presiones del trabajo y ofrecen un medio para 3dejar salir el vapor•. Los individuos pueden aprender a reducir la tensi3n por medio de t3cnicas de relajaci3n, tales como la

meditaci, hipnosis y bio-retroalimentaci. El objetivo es alcanzar un estado de relajaci profunda en que se sientan relajados f...sicamente, algo apartados el ambiente inmediato y de las sensaciones corporales.

Tener amigos, familia o compaeros de trabajo con los cuales hablar, proporciona una salida a los niveles de excesivos de tensi, as..., la expansi, de la red social ayuda a disminuir con los niveles de estrs.

- Enfoques organizacionales.- Algunos de los factores que causan estrs estn controlados por la direcci, por lo que puede n ser modificados o cambiados. Las estrategias que la direcci, puede considerar incluyen una mejor selecci, de personal y colocaci, en el trabajo, capacitaci,, planteamiento realista de metas, rediseo de trabajos, m+s involucramiento del empleado, mejor comunicaci,, organizacional, oferta de periodos sabticos y establecimiento de programas de bienestar corporativo. Las decisiones de selecci, y reclutamiento deben considerar que no todos las personas reaccionan de la misma manera a los mismos puestos, por lo que en algunas ocasiones se podr contratar personal experimentado, pero en otras se debern considerara individuos con una personalidad que se adapte de mejor manera a la presi,, del puesto.

Por otro lado, la direcci, debe considerar que la capa citaci, aumenta la auto eficacia en el individuo, por lo que la tensi, baja en el trabajo. El rediseo de metas reduce la tensi, y da motivaci,, a las personas al ser establecidas, evaluadas y retroalimentadas, ya que establece el objetivo de las actividades del puesto as... como el desempeo de la persona en el mismo.

El rediseo del trabajo da a los empleados m+s responsabilidad y autonom...a en el trabajo y una retroalimentaci, del desempeo del empleado reduce los niveles de tensi, ya que proporciona factores para un mayor control de las actividades del trabajo. Hay que tomar en cuenta que no todos los empleados estn interesados en tener un

trabajo enriquecido, por lo que se debe considerar la posibilidad de dar menor responsabilidad y mayor especialización.

La comunicación organizacional con los empleados reduce la incertidumbre porque reduce la ambigüedad del rol y el conflicto por este. La dirección debe tomar en cuenta que una comunicación organizacional eficaz puede ser un medio para aclarar las percepciones de los empleados.

Por último, ofrecer un programa de bienestar a los empleados de una organización constituye un canal para que los individuos mejoren su calidad de vida, física y mental. Así, programas como talleres para dejar de fumar o para iniciar un programa de actividad física, pueden apoyar a la dirección a mantener los niveles de estrés de sus trabajadores.

2.6 Equilibrio entre el trabajo, la vida personal y la productividad organizacional.

2.6.1 Organización y compromiso laboral. Si las personas son generadoras de los resultados organizacionales, entonces los empleados comprometidos constituyen una ventaja competitiva. Así, resulta trascendente para las organizaciones conocer cuáles son algunos de los factores que pueden influir para favorecer este compromiso y uno de ellos es el Clima Organizacional.

En la actualidad el compromiso de las personas con la organización constituye un activo importante, por lo tanto, es importante para las organizaciones conocer, no sólo el tipo, sino también el grado de compromiso de sus miembros. Harter (2002) considera que el compromiso laboral incluye al denominado involucramiento de los individuos y la satisfacción y entusiasmo por el trabajo. El concepto de "compromiso laboral" se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización. Para Ivarez (1992), el compromiso es un

concepto que dice relación a la buena disposición del empleado o trabajador hacia el trabajo, a la buena voluntad, al sentido de lealtad con la empresa.

Meyer (1991) definió el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Este autor propuso una división del compromiso en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo; así, la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber permanecer en la organización.

El compromiso afectivo (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización. En el compromiso de continuidad (necesidad) es muy posible que la persona evalúe las inversiones en tiempo y esfuerzo que perdería en caso de dejar la organización, o sea, los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurriría al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo. En el compromiso normativo (deber) se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones. Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante. Chiang (2010) pg. 2.

He aquí... factores importantes para considerar por las organizaciones, ya que al tomar en cuenta los factores por los que los empleados se quedan en la organización y se obtiene un compromiso laboral real, se pueden tomar diferentes medidas para hacer que el equilibrio entre la vida personal de los empleados, el clima laboral ofrecido por la organización, las prestaciones y el trato otorgado por la empresa para sus empleados, se logren conjugar en un equilibrio benéfico para las dos partes y por consiguiente, en los buenos resultados de la organización, en una alta productividad, alta eficiencia y consecución de los resultados.

CAPÍTULO 3.

DIAGNÓSTICO

INTRODUCCI•N

En este cap...tulo se explicar la cultura organizacional de Gestamp Puebla, su historia y la manera en que se ha ido consolidando a lo largo del tiempo. Se tratar de mostrar cómo esta organización puede estar influyendo en la generación de estrtgs de los mandos medios de la organización. Se considera al grupo de mandos medios para este estudio, ya que son estos los que suelen recibir la presión de la alta dirección y deben hacer que las cosas sucedan con el personal a su cargo. Para esto se ha diseñado un cuestionario que evalúa el nivel de estrtgs que presentan los mandos medios de la empresa y si están expuestos a una presión espec...fica que les influye en su desempeño. Se elaboró, y presento a los jefes directos de estas posiciones para su aprobación y después de su aplicación se realizó, una gráfica para cada una de las preguntas y sus resultados. Finalmente se muestran los resultados de dicho cuestionario con las interpretaciones de cada una de las preguntas que lo integran, para posteriormente mostrar la conclusión del trabajo de investigación en el cap...tulo 4.

3.1 Cultura organizacional en Gestamp Puebla.

La cultura organizacional el Gestamp Puebla está basada en la orientación a resultados. Desde la cabeza se muestra una fuerte tendencia a cumplir con los objetivos del negocio, desde la parte financiera y operacional, hasta la satisfacción de los clientes, pasando por la satisfacción de los empleados. La organización se conforma de diferentes áreas, que aunque todas pertenecen a una misma cultura, si denotan una diferencia unas de otras. Por ejemplo, el área operativa ha conformando su propia subcultura, a veces contraria al resto de las subculturas del resto de las áreas, con prácticas y formas de

trabajo que, para el área resultan productivas, pero que para el resto de la organización, en ocasiones provoca diferencias. Cada departamento tiene el sello de su líder y en conjunto todas las áreas conforman la cultura organizacional de la empresa.

En general, la cultura de la organización ha permeado en los empleados de esta. Muchos de los trabajadores han cambiado su manera de trabajar y se han alineado a la forma de trabajar de sus jefes. No solo con respecto a las actividades propias de la persona, sino a la manera de realizarlas, a la manera de expresarse, a la manera de administrarse y hasta en algunos hábitos de trabajo. Se puede decir, que la cultura de trabajo de Gestamp es fuerte y que si muestra una gran influencia en el comportamiento de los empleados de la organización. Esta influencia ha cambiado en el transcurso del tiempo, desde el inicio de la organización a la fecha, podemos definir la historia de la cultura organizacional de la empresa en 3 épocas del tiempo:

Etapa 1: Inicio de operaciones de la planta 2004 • 2007. La organización contaba con un solo producto y un solo cliente en el mercado, el número de personas que conformaban la organización se reduc...a a poco más de un ciento y el estilo y ritmos de trabajo estaba marcado por la Dirección de la planta y la gerencia de operaciones. Las contrataciones del personal, definición de perfiles y descripciones de puesto, la estructura de la organización, departamentos, nomenclatura, políticas, procedimientos y esquemas de trabajo se planearon y establecieron durante esta etapa. El modelo de administración se copio y mejoro de algunas otras empresas del grupo que contaban con procesos similares. Se contaba con un equipo de trabajo en su mayoría joven, con proyección a futuro y con visión a crecer dentro de la organización. Se apostó por personal sin mucha experiencia y se planeó un fuerte programa de entrenamiento para los empleados. No se contaba con personal experto en su trabajo y por lo tanto los salarios que se pagaron a este grupo que empleados no eran los más altos del mercado. Se vivió a una cultura organizacional sana, de mucho empuje, con ilusiones por el nuevo proyecto y de crecimiento para el personal. El lanzamiento del proyecto fue un éxito para la organización, para el cliente y por consiguiente para los empleados y la dirección. La planeación de

las áreas, la carga de trabajo, los esquemas de trabajo propuestos y la estructura de la organización, estaba muy bien ajustada a las necesidades de la empresa. Durante este tiempo se logró consolidar el conocimiento de los procesos, de los equipos y del cliente.

Etapa 2: Así llegó la segunda etapa en la historia de la organización, del 2007 al 2009, en donde se logró conseguir un nuevo proyecto, con nuevo cliente, totalmente desconocido por la empresa. A su vez, se consolidó en el corporativo, una nueva división a la que pertenecer... a la planta de Puebla la división de Norteamérica. Anteriormente, la planta de Puebla, así como la planta de Aguascalientes, reportaban directamente al corporativo en España, a partir de este momento, la división tenía que reportar a una nueva división, conformada por 3 plantas adquiridas por el grupo en los estados unidos, formando así, la división de Norteamérica a la que ahora debía reportarse. Esto vino a desestabilizar el ritmo que ya tenía la organización. La adquisición de nuevos equipos, la inclusión de un nuevo cliente y el cambio de dirección, aunado al crecimiento de la empresa vino a enfrentar a la organización con un nuevo reto. Hubo cambios en la gerencia del área operativa y la llegada de un nuevo jefe trajo consigo un cambio en la cultura organizacional de Gestamp, específicamente en la subcultura del área de operaciones. Ahora, se contaba con más de 250 personas en la planta, una ampliación del doble de metros cuadrados de construcción y una nueva de llevar el negocio. Durante este tiempo, se trató de lanzar el proyecto de la misma manera que se hizo con el lanzamiento del primero, pero desafortunadamente el tiempo, las condiciones de un nuevo cliente y la premura por hacer del lanzamiento un éxito igual o mayor que el anterior, llevaron a la organización a cambiar con las estructuras de trabajo que se venían realizando anteriormente. Ya no solo se apostó por personal nuevo y joven, ya se trató de mezclar con gente de mayor experiencia, lo que empezó a generar dificultades en las relaciones interpersonales y le dio un giro a la cultura organizacional de la empresa. Ahora con una nueva cabeza en el área operativa y un nuevo corporativo a quien reportar, dejó de haber esa independencia y autonomía que se venía trabajando en el inicio de la planta. La presión por dar un buen resultado y las malas condiciones de algunos equipos, sobre todo de las herramientas, dio

como resultado una fuerte presi,n de trabajo sobre el grupo productivo de la organizaci,n. Despuřs de algunos meses de trabajo intenso, de esquemas de trabajo diferentes a los antes laborados, se logr,, regresar a una estabilidad laboral y esquemas de trabajo mřs regulares. El resultado se consigui,, con un poco mřs de sacrificio que el proyecto anterior y, aunque a la fecha, no se ha logrado el control total de la operaci,n de este proyecto, la organizaci,n se han acostumbrado vivir con los problemas propios del mismo.

Etapa 3: Aqu... es donde viene la tercera etapa de la organizaci,n, 2009 a la fecha. El grupo a nivel mundial tiene una explosi,n en cuanto a crecimiento e inversiones por todo el mundo, comienzan inversiones fuertes en Asia, se compra un grupo mřs (Thyssenkrupp) que aporta 20 plantas al grupo Gestamp y casi 7,000 empleados a nivel mundial, comienza a haber movimientos en las direcciones y gerencias de planta y de divisi,n y Gestamp Puebla no es la excepci,n. Llega un nuevo director a la administraci,n de la planta, ya con dos proyectos implantados y corriendo de manera estable, con una ambiente de trabajo estabilizado y acostumbrado a un ritmo de trabajo alto y con presiones moderadas, se comienza a buscar la asignaci,n de un tercer proyecto. Se logra ganar el nuevo proyecto y con esto se debe pensar en una nueva estructura en la organizaci,n, se incrementa la complejidad de los procesos, se aumentan en mřs del doble las ventas, se tiene un crecimiento de casi el triple de gente. Ya no es posible volver al proceso de contrataci,n de gente sin experiencia, ahora se debe entrar en el proceso de břsqueda de gente con mucho conocimiento y experiencia laboral amplia, a los que se les deben pagar salarios altos y los que arrastran con una culturas organizacionales diferentes a la de Gestamp. Sus formas de trabajo y pensamiento son distintas y esto trae como consecuencia, que al mezclar a este grupo de gente con el resto de la organizaci,n, la cultura organizacional "definida" de Gestamp, sufra un desequilibrio y un choque importante. Se comenz,, a trabajar de manera diferente, un poco por la cantidad de gente y otro tanto por la diferencia de pensamientos, pero se comenz,, a sentir un ambiente mřs hostil, mřs individualista y mucho mřs ambicioso. Esto trajo problemas internos entre los "viejos", a los que se les vendi,, un proyecto de crecimiento profesional, y los "nuevos" a los que se les dio confianza y responsabilidad desde un principio.

Desafortunadamente la carga de trabajo para todos los miembros de la organizaci3n, y m3s para el personal del 3rea de operaciones fue muy alta. Se comenzaron a notar problemas de integraci3n, de luchas o cotos de poder, problemas personales de la gente relacionados en muchas ocasiones al trabajo, separaciones, divorcios, enfermedades, malos h3bitos alimenticios, alta rotaci3n, alto ausentismo en la organizaci3n, dando como resultado, buenos n3meros a nivel operativo, pero malos n3meros a nivel problemas personales de los empleados.

A continuaci3n se muestra el organigrama actual con los cambios en la alta direcci3n que se ha mencionado, solo como referencia y para tener m3s clara la evoluci3n de la organizaci3n .

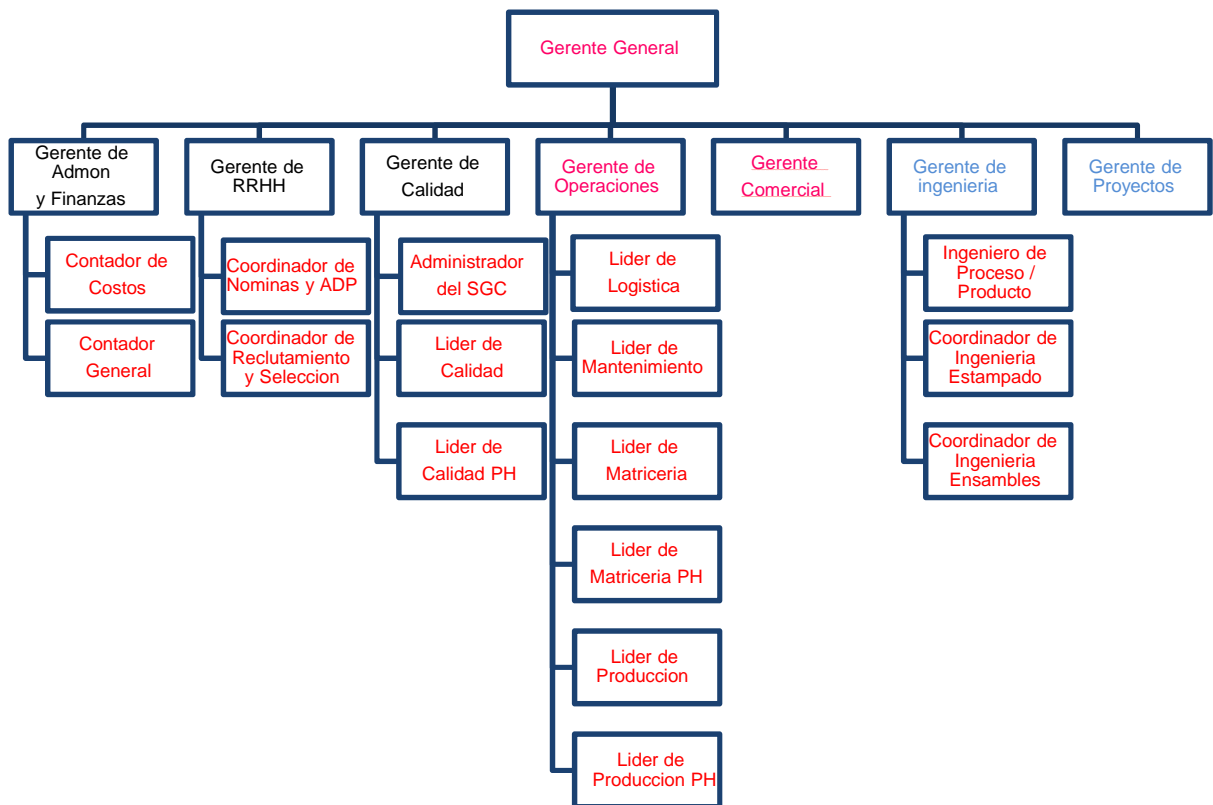


Figura 3.1 Organigrama Gerencial (1º y 2º nivel) Gestamp Puebla

Fuente: Departamento de RRHH Gestamp Puebla 2012

- Posiciones gerenciales que no han cambiado
- Posiciones gerenciales que han cambiado en una ocasi3n
- Posiciones gerenciales que han cambiado en m3s de una ocasi3n

3.2 Cuestionario de medición de estrés en los mandos medios de Gestamp Puebla.

Para medir el grado de estrés que tienen los mandos medios dentro de la organización, se diseñó un cuestionario de 14 preguntas, en donde el objetivo de la aplicación del mismo es conocer el grado de estrés que tiene los mandos medios, así como la autoevaluación o auto percepción de los participantes sobre su nivel de estrés. Así, se les entregó un cuestionario a cada uno de los mandos medios de la organización, y se les solicitó que contestaran de la manera más honesta y real posible.

CUESTIONARIO DE ESTRÉS LABORAL EN LOS MANDOS MEDIOS DE GESTAMP PUEBLA	
El propósito del siguiente cuestionario es el de conocer los niveles de estrés laboral y cómo influye en los mandos medios de Gestamp Puebla.	
Edad: _____	Genero: (M) (F) Primogénito: (Si) (No) Nivel de estudios: _ _____ (trunco)
Lugar de nacimiento: _____	Estado civil: _____ Vives con: (Solo) (Familia) (Padres) (Otro)
Estudias o realizas alguna otra actividad fuera del trabajo: (Si) (No)	Cual: _____
El dinero que ganas te alcanza para solventar tus gastos: (Si) (No)	Tienes deudas (Si) (No)
Cuentas con casa propia (Si) (No)	Cuentas con auto propio: (Si) (No)
P1: Durante el último año has tenido algún gran dolor emocional: (Si) (No) Descríbelo: _____	
P2: Durante el último año has tenido algún problema fuerte de salud: (Si) (No) Descríbelo: _____	
P3: Durante el último año has tenido algún momento de preocupación: (Si) (No) Descríbelo: _____	
P4: En una escala del 1 al 5, señala tu nivel actual de preocupación o nerviosismo (1 poco € 5 mucho)	
(1) __ (2) __ (3) __ (4) __ (5) __	
P5: Señala con qué frecuencia te inquietan las siguientes situaciones: (1 nunca) (2 rara vez) (3 algunas veces) (4 casi siempre) (5 siempre)	
5.1 La competencia con los compañeros de trabajo	()
5.2 Sobrecarga de tareas y actividades de trabajo	()
5.3 Evaluaciones de mi desempeño	()
5.4 Efectividad en el trabajo que solicita mi jefe	()
5.5 No tener claro los temas y las responsabilidades que se abordan en las juntas	()
5.6 Participación en las juntas de trabajo	()
5.7 Tiempo limitado para llevar a cabo las tareas encomendadas	()
5.8 La personalidad y el carácter de mi jefe	()
5.9 Otra, específica: _____	
P6: Cuando estás estresado, señala la frecuencia de las siguientes reacciones: (1 nunca) (2 rara vez) (3 algunas veces) (4 casi siempre) (5 siempre)	
6.1 Trastornos de sueño (insomnio, pesadillas)	()
6.2 Fatiga crónica (cansancio permanente)	()
6.3 Dolores de cabeza o migrañas	()
6.4 Problemas de digestión, dolor abdominal o diarrea	()
6.5 Rascarse, morderse las uñas, frotarse, etc.	()
6.6 Somnolencia o mayor necesidad de dormir	()

6.7 Inquietud, incapacidad de relajarse o de estar tranquilo ()

6.8 Sentimientos de depresi3n o tristeza (deca3do) ()

6.9 Ansiedad, angustia o desesperaci3n ()

6.10 Problemas de concentraci3n ()

6.11 Sentimiento de agresividad o aumento de irritabilidad ()

6.12 Conflictos o tendencia a polemizar o discutir ()

6.13 Aislamiento de los dem3s ()

6.14 Desgano para realizar labores de trabajo ()

6.15 Aumento o reducci3n del consumo de alimentos ()

P7: Se...ala con qu3 frecuencia utilizas las siguientes estrategias para reducir el nivel de preocupaci3n o enfrentar situaciones de estr3s: (1 nunca) (2 rara vez) (3 algunas veces) (4 casi siempre) (5 siempre)

7.1 Formulas un plan de acci3n que llevas a cabo3. Y resulta! ()

7.2 Te „echas porras3 para salir adelante ()

7.3 Te acercas a tu religi3n (oraciones o asistencia a misa) ()

7.4 B3squeda de informaci3n para resolver la situaci3n ()

7.5 Ventilaci3n del problema o confidencias con personas cercanas o desconocidas ()

7.6 Evasi3n del problema (dormir mucho, salir mucho, hacer mucho ejercicio) ()

7.7 sueles „irte de parranda3 ()

7.8 Otra, especifica: _____ ()

P8: Del trabajo, que es lo que m3s te causa estr3s:

P9: Que se podr3a hacer para reducir tu nivel estr3s:

P10: De los siguientes eventos, cual te causa mayor nivel de estr3s y cu3l te causa un estr3s menos el evado: (1 menor nivel 3 5 mayor nivel)

10.1 () El periodo de arranques de proyecto o entregas importantes al cliente

10.2 () Conflictos con la familia o amigos

10.3 () El pago de deudas o compromisos de pagos

10.4 () Estar o sentirse solo

10.5 () Ser despedido del trabajo

P11: Frente a una situaci3n de estr3s, sueles:

	Siempre	Frecuentemente	Nunca
11.1 Deprimirte	_____	_____	_____
11.2 Acelerarte	_____	_____	_____
11.3 Volverte violento	_____	_____	_____
11.4 Bajar tu desempe3o laboral	_____	_____	_____
11.5 Tomar en manos el asunto	_____	_____	_____
11.6 Buscar apoyo en amigos o familiares	_____	_____	_____
11.7 Negar que exista una situaci3n de estr3s	_____	_____	_____

P12: Como fuentes de estr3s, de la siguiente lista, que eliminar3as: (1 primero 3 5 ultimo)

12.1 () Realizar evaluaciones de desempe3o

12.2 () Que eval3en tu desempe3o

12.3 () Las juntas de trabajo

12.4 () La entrega de trabajo o actividades „extras3 a tu descripci3n de puesto

12.5 () Las auditorias (externas o internas)

P13: De tu jefe que te causa mayor nivel de estr3s y que te causa menor nivel de estr3s. (1 menor nivel 3 5 mayor nivel)

13.1 Su poca empat3a con mi situaci3n ()

13.2 Considerar que solo se tiene una actividad por realizar (la que , l manda) ()

13.3 No conf3a en que se hacer mi trabajo ()

13.4 La evaluaci3n de mi desempe3o no es justa ()

13.5 No entiendo lo que me pide ()

13.6 No me siento acompa3ado(a) por el (ella) ()

13.7 No me gusta trabajar con , l ()

13.8 No me siento escuchado ()

13.9 No me gusta su forma de dirigir ()

P14: Define que es para ti estr3s laboral

Figura 3.2 Cuestionario de Estr3s laboral en los mandos medios de Gestamp Puebla

Fuente: Autor...a propia

Al terminar de contestarlo, lo devolvieron para poder hacer el análisis de las respuestas aquí... expuesto.

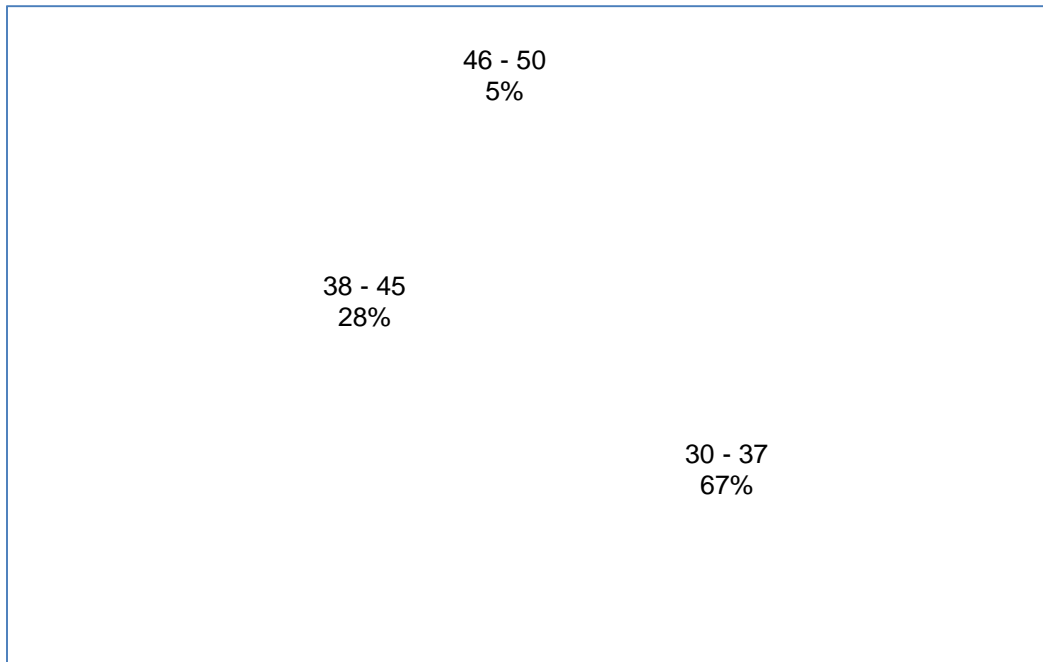
3.3 Resultados de la aplicación del cuestionario de estrés laboral para los mandos medios de Gestamp Puebla

Antes de mostrar los resultados de los cuestionarios aplicados a la población de mandos medios de Gestamp Puebla, se mostrarán algunos datos importantes sobre este grupo de personas.

Hasta el año 2012, el porcentaje de rotación total de los mandos medios en Gestamp Puebla es de 7% promedio anual en los últimos 5 años, lo que representa un total de 2 bajas por año de este grupo de empleados.

La media de antigüedad en la empresa de los mandos medios al 2012 es de 5 años, sin embargo no todos ellos tienen esta antigüedad en el puesto desempeñado de mando medio.

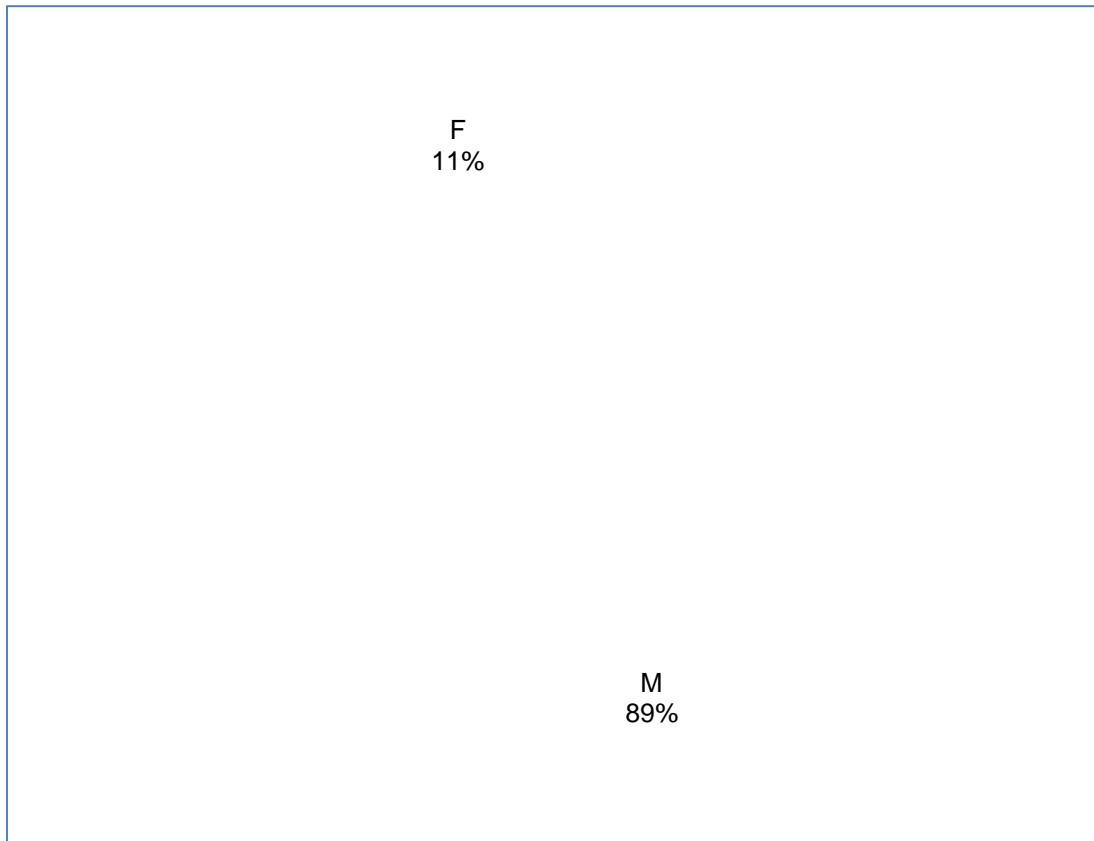
Como resultado de los dieciocho cuestionarios que se aplicaron, se realizó una gráfica explicativa de cada una de las preguntas que integran el cuestionario. Aquí los resultados que se encontraron:



Gráfica 3.1: Edad

Fuente: Cuestionario de Estrés laboral en los mandos medios de Gestamp Puebla

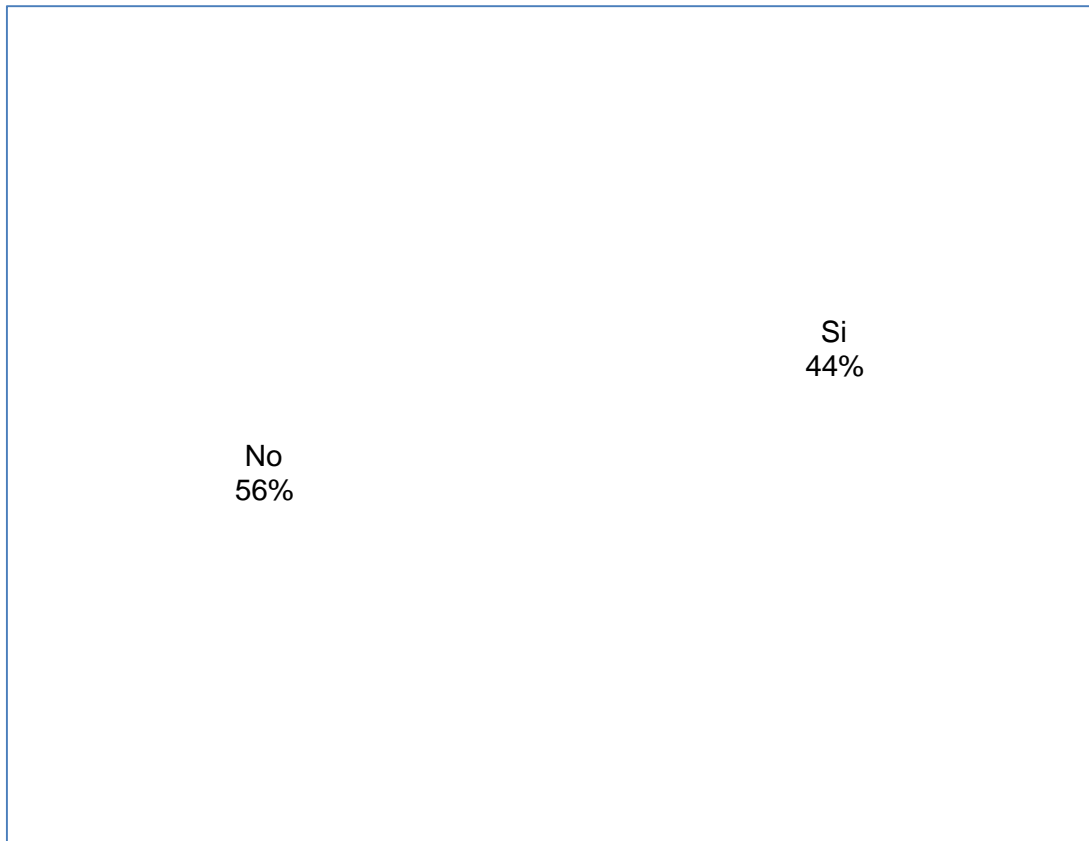
El resultado de la gráfica muestra que el 67% de la población encuestada tiene de 30 a 37 años, el resto es mayor a este rango, con un 28% de personas que están entre 38 y 45 años y solo un 5% con más de 46 años. Esto denota que la mayor parte de la población que ocupa un puesto de nivel medio dentro de la organización, es joven y que muy pocas personas tienen una edad más avanzada. Esta situación puede ser entendida ya que la organización en s.r.l. no cuenta con muchos años de haberse instalado el Puebla.



Gráfica 3.2: Género

Fuente: Cuestionario de Estructura laboral en los mandos medios de Gestamp Puebla

Esta gráfica muestra como resultado que el 89% de los mandos medios en la organización son hombres y solo el 11% de estos son mujeres. Esto puede deberse a que la mayoría de los puestos considerados como mandos medios son puestos de actividad productiva o de operación, más que una actividad administrativa. Si se compara esta gráfica con la mostrada en el capítulo uno (Distribución de personal por sexo Gráfica 1.2) se podrá ver la relación que existe entre el porcentaje de ocupación femenina total en la planta y la masculina, más o menos van en una misma relación.



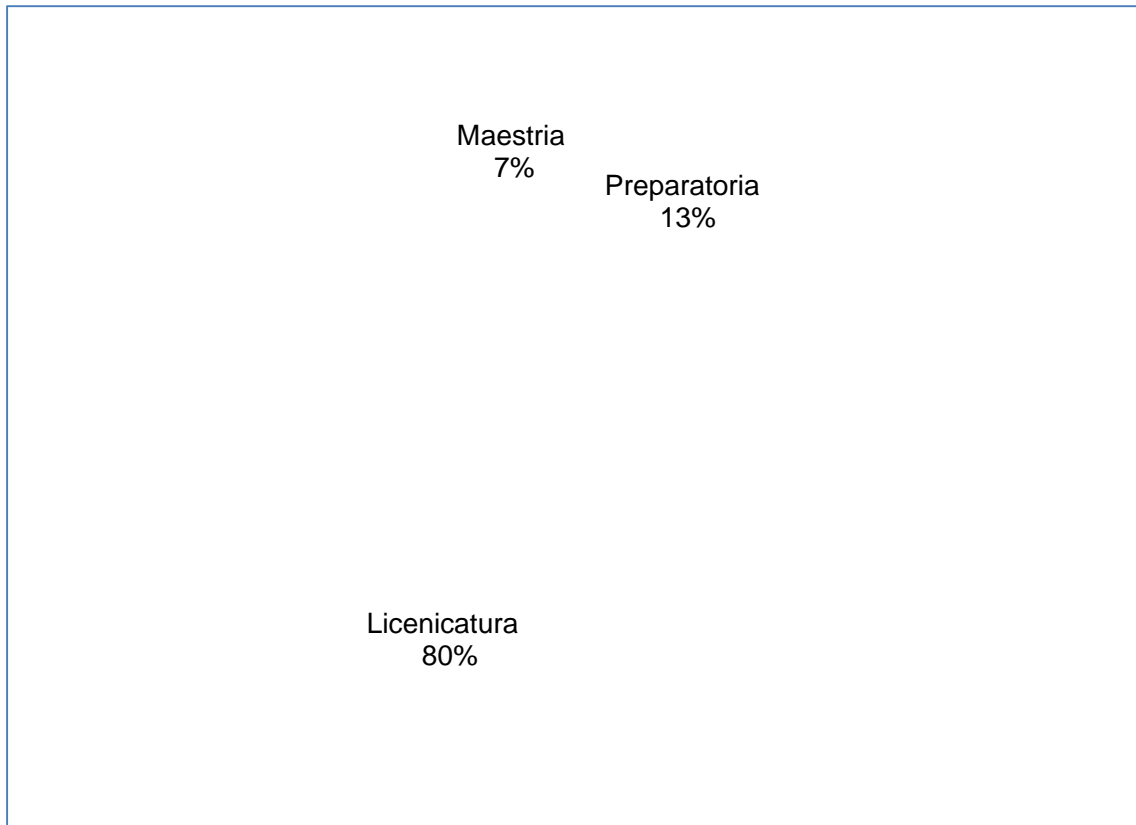
Gráfica 3.3: Primogénito

Fuente: Cuestionario de Estrés laboral en los mandos medios de Gestamp Puebla

Esta pregunta se realizó, debido a que el impacto que tiene en las personas el lugar que se ocupa en la familia, ser el hermano mayor o no modifica la percepción que se tiene sobre la responsabilidad y el ejemplo hacia el resto de los hermanos y esto puede provocar un cierto nivel de estrés a las personas.

Cuando se espera demasiado del hijo mayor o cuando el resto de los hermanos se apoyan para resolver sus problemas en el hermano mayor, a este le viene una carga de estrés y responsabilidad que al resto de los miembros de la familia no.

As..., el resultado de este cuestionario muestra que el 56% de los encuestados no son los hijos mayores de casa, mientras que el 44% si lo son.

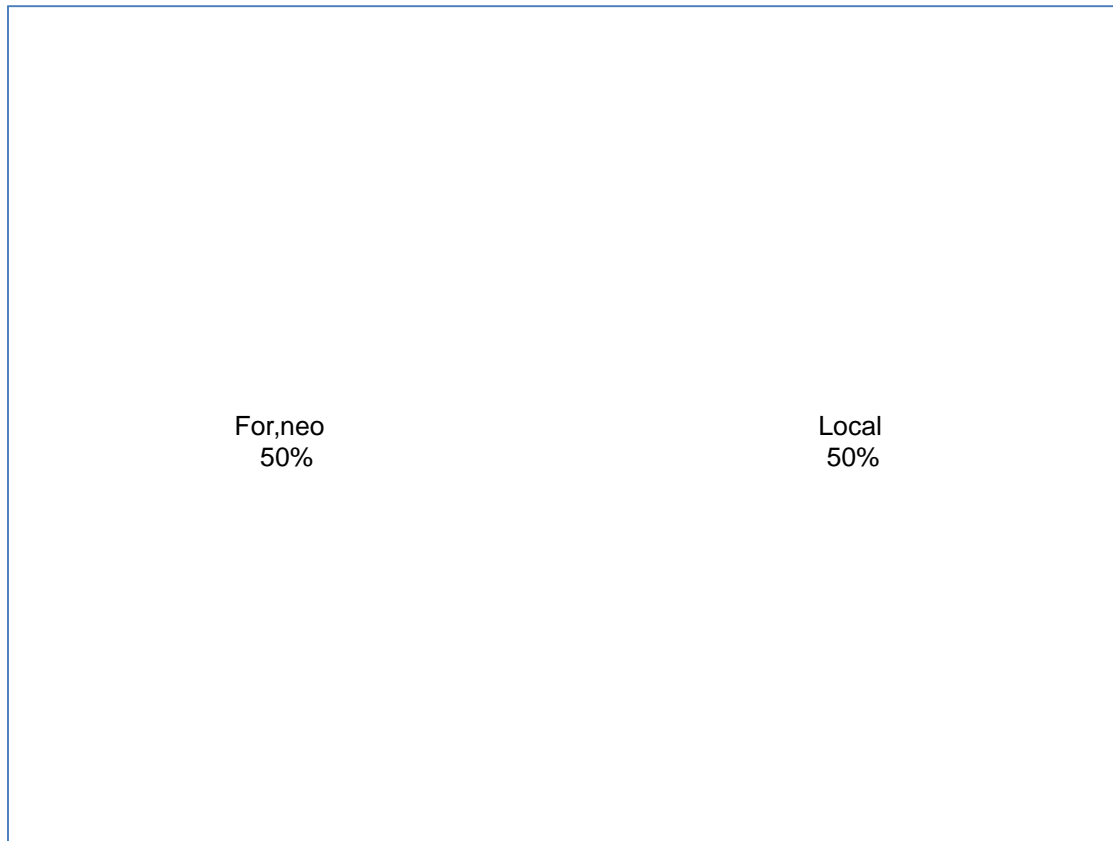


Gráfica 3.4: Nivel de estudios

Fuente: Cuestionario de Estrés laboral en los mandos medios de Gestamp Puebla

Esta pregunta va orientada a saber qué nivel de preparación tiene cada uno de los mandos medios de la organización y que tan seguros o preparados técnicamente se encuentran. Esto puede ser un factor de estrés para aquellos que sientan que su preparación no ya sido la adecuada y que podrán estar compitiendo con compañeros de trabajo mejor preparados.

Los resultados del cuestionario muestran que el 13% de los mandos medios de la organización cuenta con una educación preparatoria, el 80% tiene una licenciatura terminada o ingeniería determinada y el resto, 7%, cuenta con una maestría.



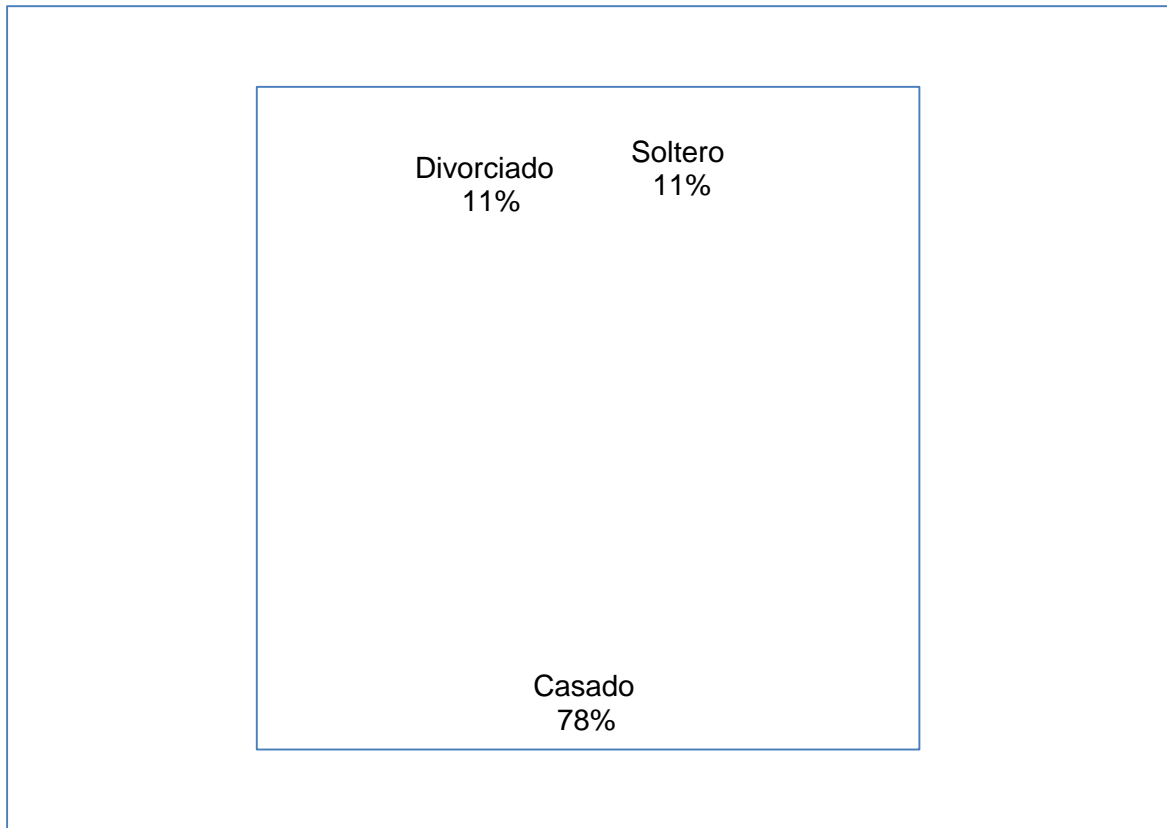
Gráfica 3.5: Lugar de Nacimiento

Fuente: Cuestionario de Estrés laboral en los mandos medios de Gestamp Puebla

En esta pregunta se intenta ver el lugar de origen de los encuestados. Esto con el propósito de saber si el hecho de que sean de algún lugar distinto a Puebla les crea algún conflicto por tener a su familia fuera de casa y les genera algún nivel de estrés.

El 50% de los encuestados son nacidos en la ciudad de Puebla y el resto un lugar distinto, por lo que es posible que a este grupo de gente, el hecho de no estar cerca de la familia o no poder pasar las vacaciones o días festivos en casa les cause algún nivel de estrés.

Cabe mencionar que ningún mando medio que proviene de algún otro lugar de la república y radica en Puebla, se debe a querer pertenecer a Gestamp.



Gráfica 3.6: Estado Civil

Fuente: Cuestionario de Estrés laboral en los mandos medios de Gestamp Puebla

Uno de los factores que más estrés puede causar a las personas es su estado civil. Cabe mencionar que en la vida laboral de las personas que se encuestaron, se han tenido dos divorcios en menos de un año.

Alguno de estos tiene relación con el ritmo de trabajo y otro no, sin embargo, si es un factor que causa estrés en la gente y que se refleja en su trabajo y su desempeño.

Los resultados de la encuesta muestran que el 11% de los encuestados son solteros, un 78% y que representan la mayoría casados y el 11% restante son divorciados.

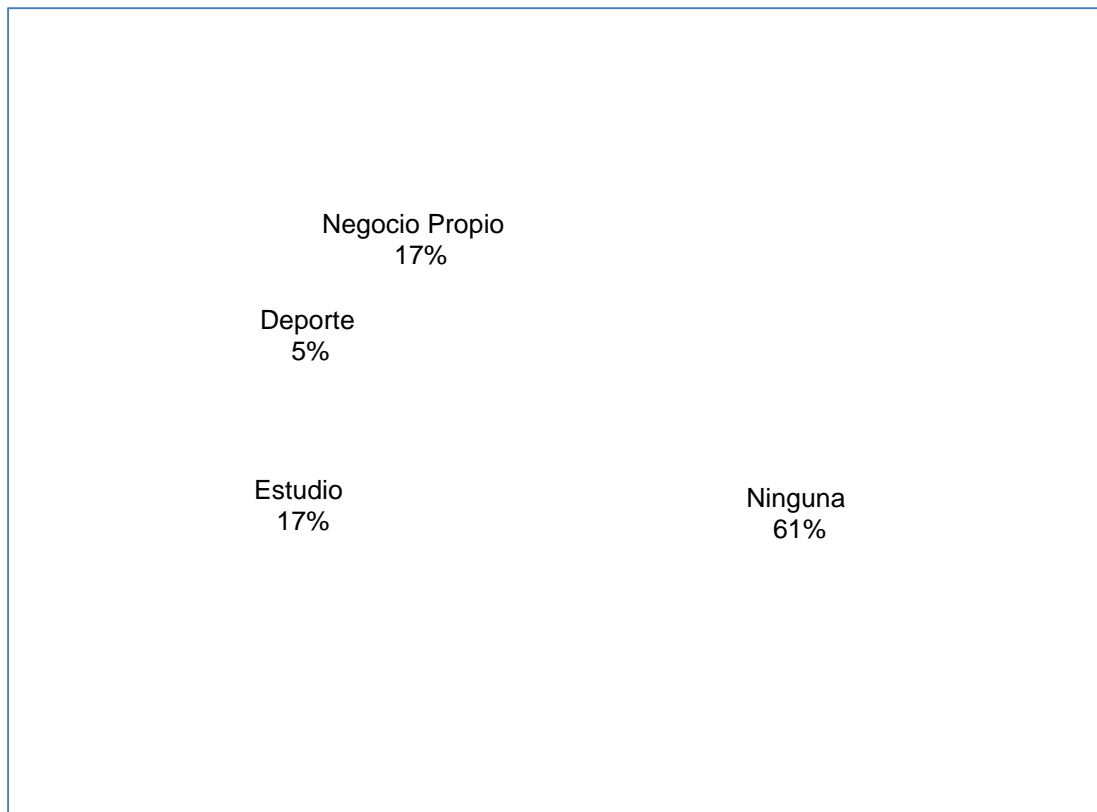


Gráfica 3.7: Con quiñ vives

Fuente: Cuestionario de Estrts laboral en los mandos medios de Gestamp Puebla

Esta pregunta va encaminada a conocer con quien vive cada uno de los mandos medios de la organizaci,n. As.,.se puede ver si el estar solo o el vivir con la familia es un factor de estrts mts dentro de la vida de las personas.

El 11% de los encuestados vive con sus padres, que corresponde al 11% del personal que est soltero. Un 5% vive solo, mientras que el 17% de la poblaci,n encuestada vive solamente con su pareja (esposo o esposa). El resto, un 67% vive con su familia, es decir pareja e hijos.

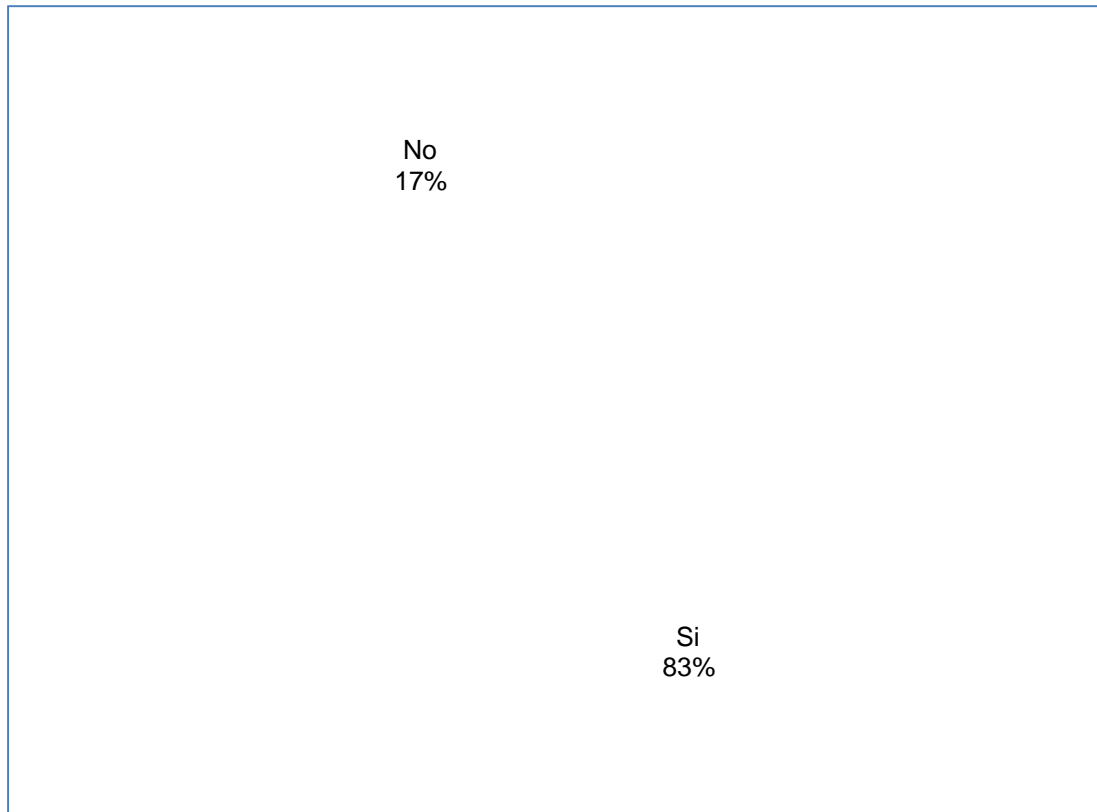


Gráfica 3.8: Realizas alguna actividad extra

Fuente: Cuestionario de Estrés laboral en los mandos medios de Gestamp Puebla

Es importante determinar si el personal que ocupa los mandos medios de la empresa realiza alguna otra actividad extra a su trabajo. Esto por dos razones, la primera, si es una actividad de distracción o ejercicio físico, puede ser un factor que disminuya su nivel de estrés y la segunda para ver si no cuentan con algún otro trabajo o negocio que, no solo que les está distrayendo de sus labores, sino que a su vez les genera un estrés adicional al de su trabajo en la organización.

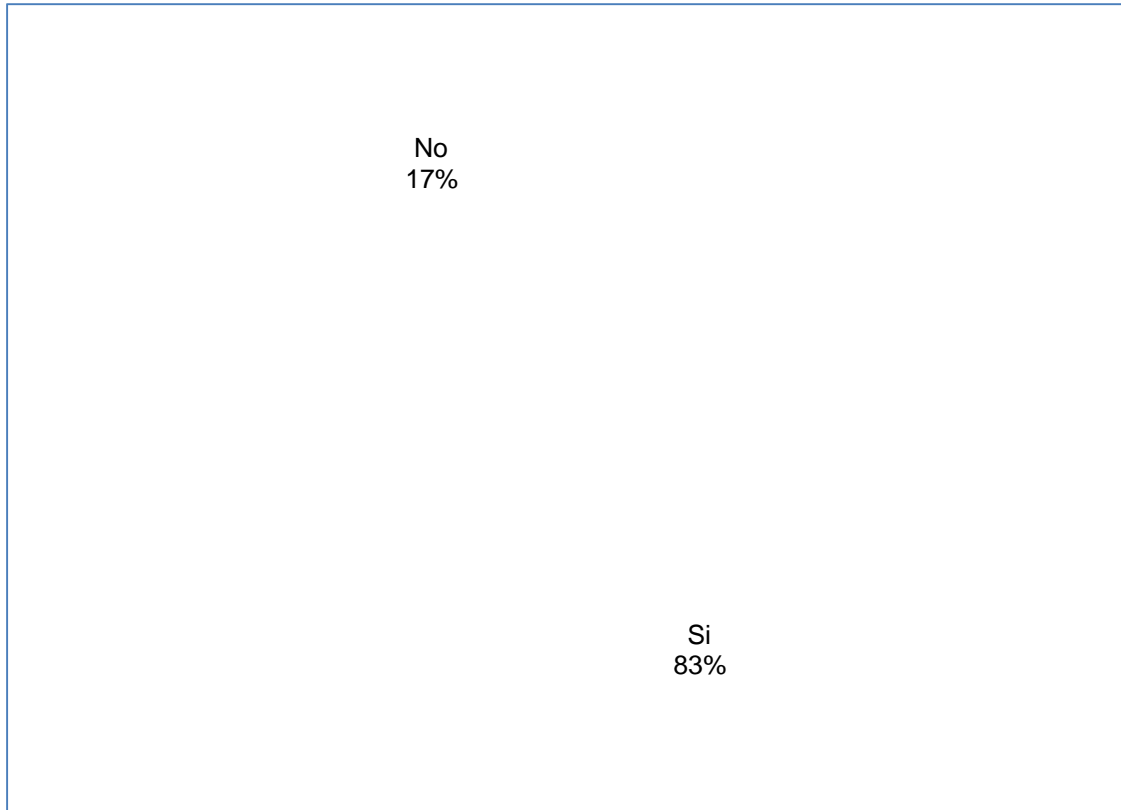
El 61% de los empleados que ocupan una posición de mando medio en Gestamp no realiza ninguna otra actividad extra al trabajo, el 17% estudia, solo un 5% hace ejercicio y un 17% cuenta con un negocio propio que atiende los fines de semana o en horario libre.



Gráfica 3.9: El dinero que ganas te es suficiente

Fuente: Cuestionario de Estrés laboral en los mandos medios de Gestamp Puebla

Esta pregunta va encaminada a detectar si la gente se encuentra estresada por que el dinero no es suficiente. Al parecer este no es un factor determinante para elevar el nivel de estrés en los empleados ya que el 83% considera que el dinero que gana le es suficiente para pagar sus gastos y solo un 17% considera que no le es suficiente.



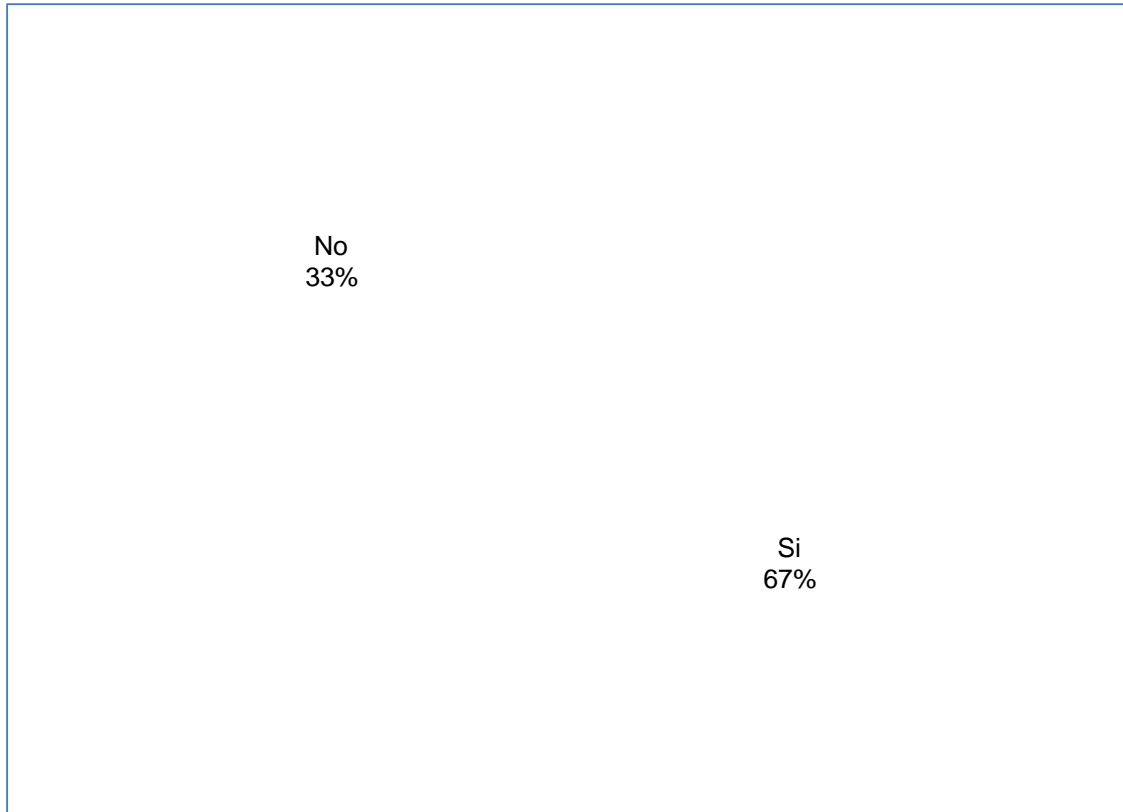
Gráfica 3.10: Tienes deudas

Fuente: Cuestionario de Estrés laboral en los mandos medios de Gestamp Puebla

La pregunta de "¿Tienes deudas?" se realiza con el propósito de determinar si el empleado se encuentra con un nivel de estrés por deudas adquiridas como la compra de casa o coche.

El resultado se relaciona directamente con la pregunta anterior, ya que se obtuvieron los mismos porcentajes de respuestas.

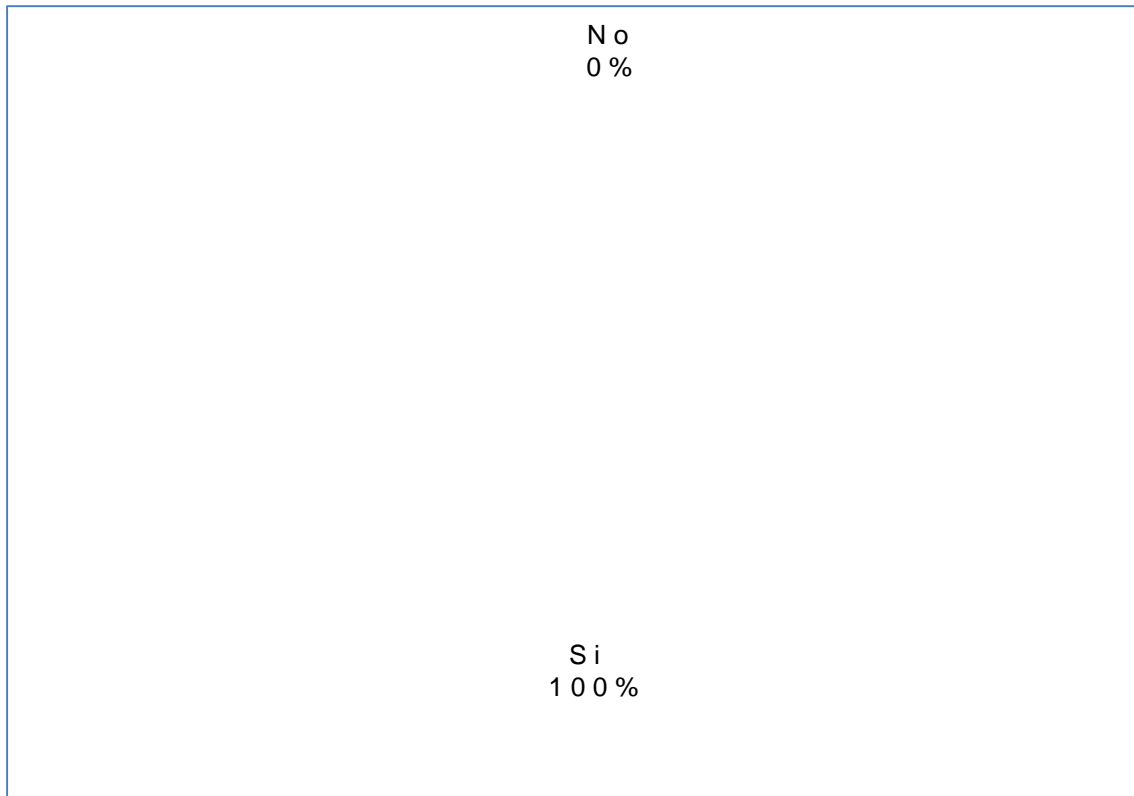
El 83% de la población encuestada si tiene deudas, sin embargo es el mismo 83% que considera que si le alcanza el dinero para solventar sus gastos y el 17% no tiene deudas, mismo porcentaje que se puede relacionar con la población que considera que no el dinero que gana no le alcanza.



Gráfica 3.11: Tienes casa propia

Fuente: Cuestionario de Estrés laboral en los mandos medios de Gestamp Puebla

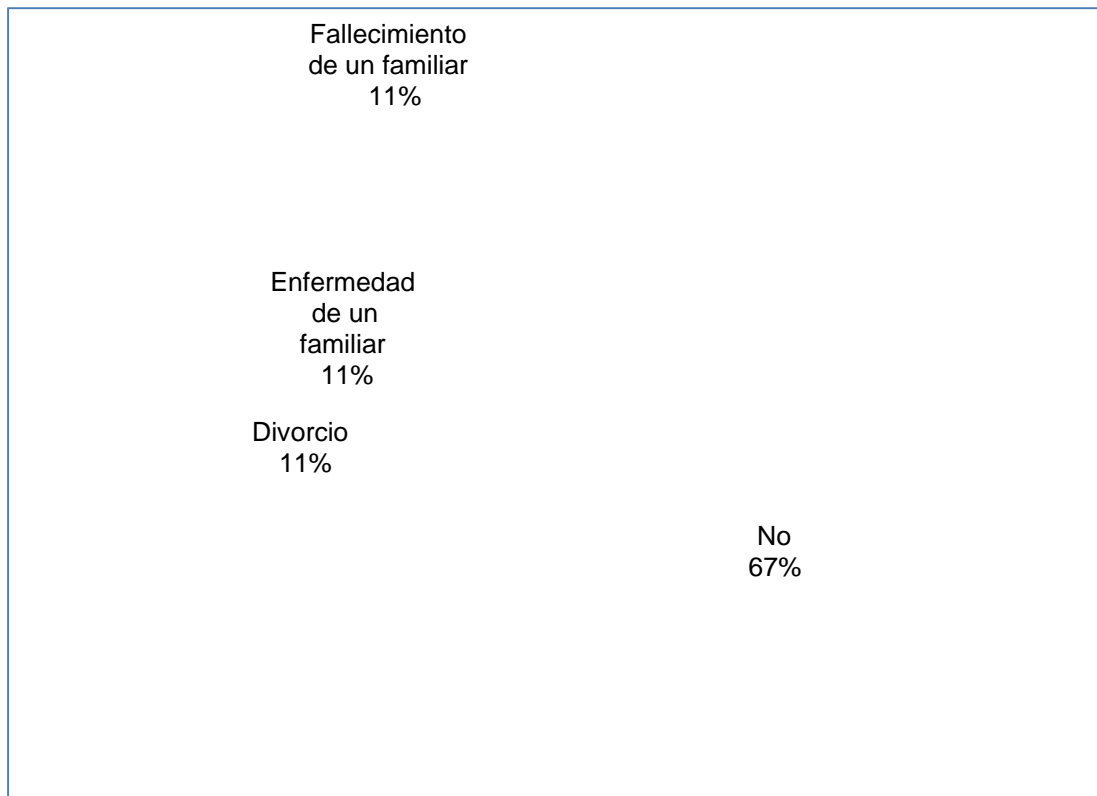
A esta pregunta el 67% de los encuestados respondió, que si cuenta con casa propia, lo que supone que no es un factor de estrés para el personal, mientras que el 33% de los entrevistados respondieron que no cuentan con casa propia, por lo que rentan o viven en casa de sus padres, en el caso de las personas solteras.



Gráfica 3.12: Tienes auto propio

Fuente: Cuestionario de Estrés laboral en los mandos medios de Gestamp Puebla

A esta pregunta el 100% de los encuestados respondieron que si cuentan con auto propio, lo que suponen dos cosas, una que no es un factor de estrés el hecho de que no cuenten con auto para trasladarse a la planta y dos, que no están pensando en un deuda más a pagar para hacerse de un coche.



Gráfica 3.13: En el último año has tenido algún dolor emocional fuerte

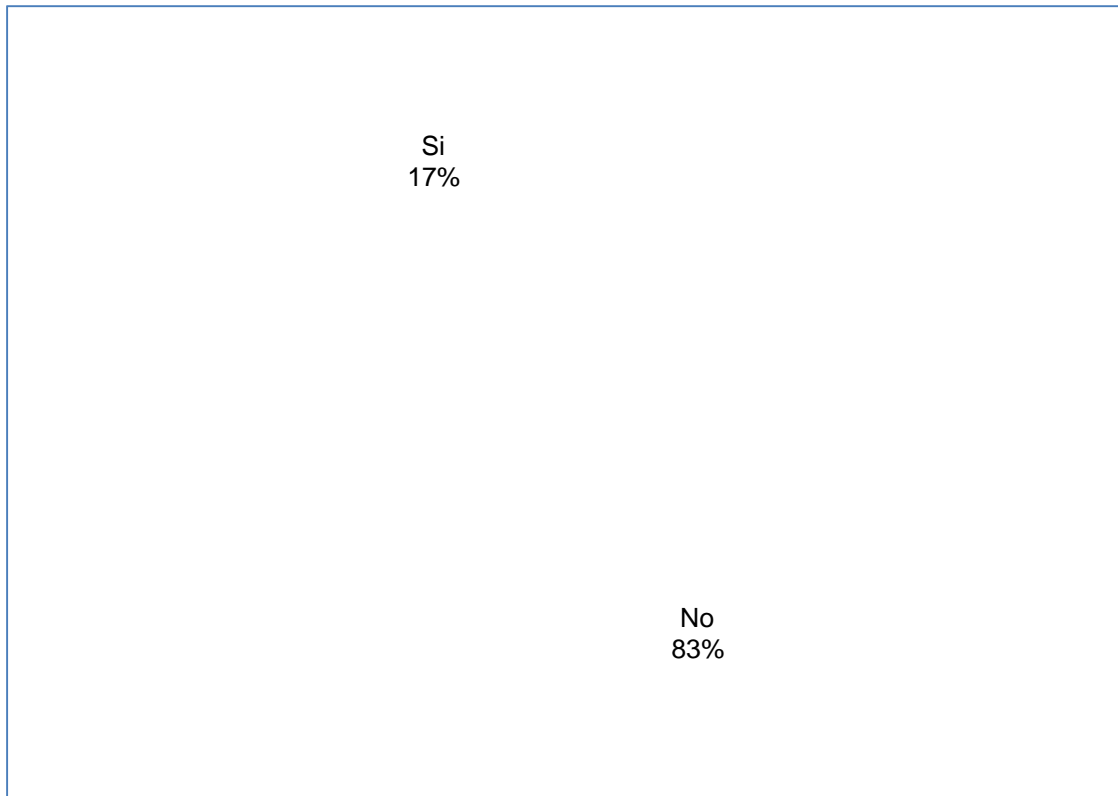
Fuente: Cuestionario de Estrés laboral en los mandos medios de Gestamp Puebla

A partir de esta pregunta, la intención es evaluar la auto-percepción del nivel de estrés que tiene cada uno de los empleados que ocupan un nivel de medio dentro de la organización.

As..., el primer factor externo a los factores laborales es la existencia de algún dolor emocional que hayan sufrido en el último año.

En su mayoría...a el 67% de los encuestados no han sufrido ningún dolor emocional fuerte, sin embargo el 33% restante si lo han tenido. Este 33% se divide en divorcio, enfermedad o fallecimiento de un familiar.

Estos factores intervienen directamente en el nivel de estrés que manifiestan los individuos y, aunque en el grupo de gente que se entrevistó, no hay un porcentaje alto de personas que hayan sufrido algún dolor emocional fuerte, si se puede ver que ese 33% si lo han sufrido pueden presentar un nivel de estrés elevado.



Gráfica 3.14: En el último año has tenido algún problema de salud grave

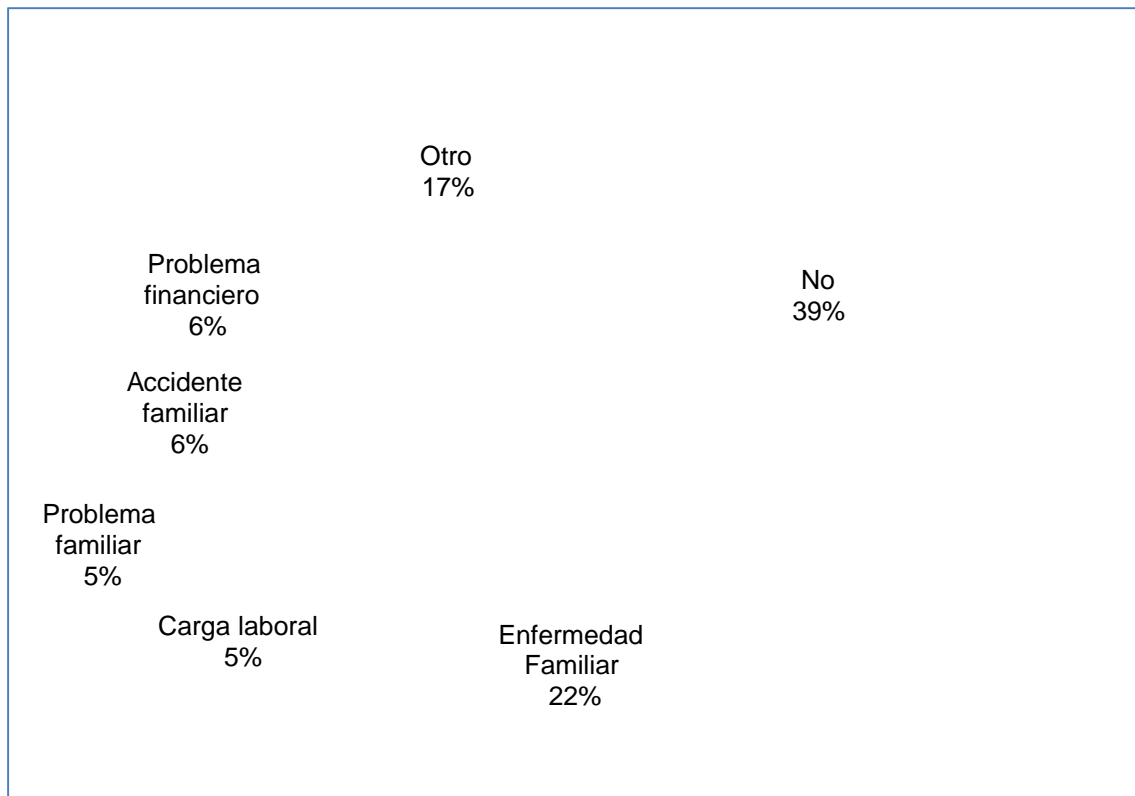
Fuente: Cuestionario de Estrés laboral en los mandos medios de Gestamp Puebla

El segundo factor externo a los factores laborales es la existencia de algún problema de salud que hayan sufrido en el último año.

En su mayoría el 83% de los encuestados no han sufrido ningún problema de salud importante, sin embargo el 17% restante si lo han padecido.

Estos factores intervienen directamente en el grupo de personas que se entrevistó, (18), no hay un porcentaje alto de personal que hayan padecido algún problema de salud importante, si se considera a ese 17% como personal que han tenido alguna razón para elevar su nivel de estrés .

Estos problemas de salud pueden deberse a que el ritmo de trabajo que se tiene en la organización, en ocasiones no deja lugar a cuidar la salud o a realizar alguna actividad física que ayude a mejorar la condición física de las personas.



Gráfica 3.15: En el último año has tenido alguna preocupación fuerte

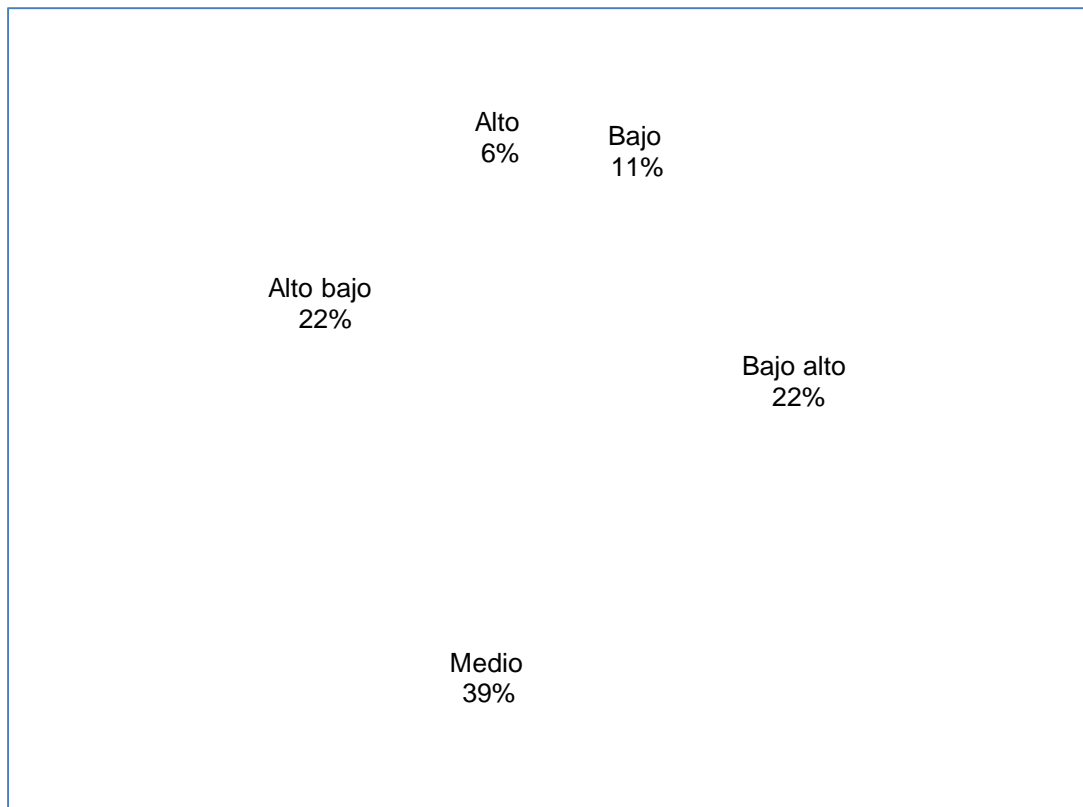
Fuente: Cuestionario de Estrés laboral en los mandos medios de Gestamp Puebla

El tercer factor externo a los factores laborales es la existencia de alguna preocupación fuerte que hayan tenido en el último año.

Distinto a los resultados de las dos preguntas anteriores, aquí..., solo el 39% de los entrevistados no han tenido alguna preocupación fuerte, mientras que el 61% sí han pasado por este momento durante el último año.

Las causas de estas preocupaciones han sido: enfermedad de algún familiar, carga laboral, problemas familiares, accidentes de algún familiar o problemas financieros

Estos factores intervienen directamente en el nivel de estrés que manifiestan los individuos. En esta ocasión, si se manifiestan causas de estrés que elevan sus niveles de preocupación o nerviosismo.



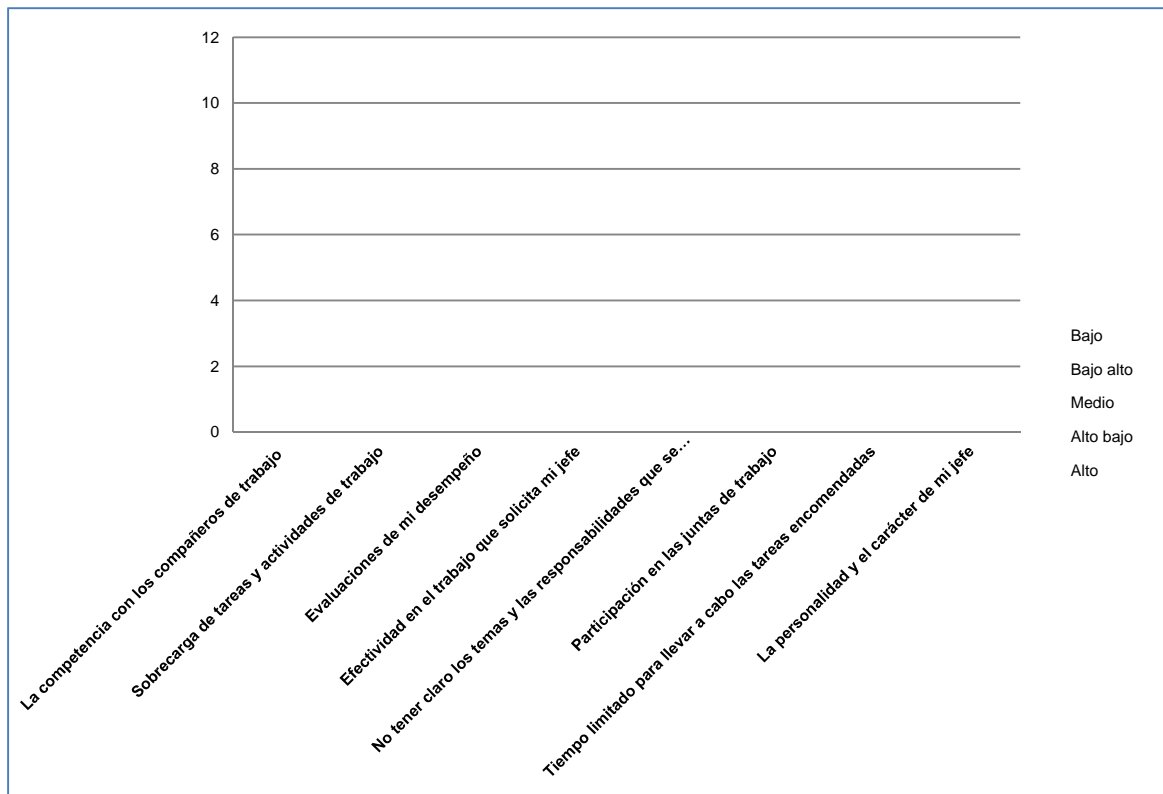
Gráfica 3.16: Cual consideras es tu nivel de estrés

Fuente: Cuestionario de Estrés laboral en los mandos medios de Gestamp Puebla

Esta pregunta pretende identificar la percepción propia del nivel de estrés que tiene cada encuestado.

Los niveles que se determinaron para esta pregunta fueron del 1 al 5, donde 1 es el nivel más bajo de estrés y 5 el más alto.

As..., el 11% de los empleados mandos medios de la organización, manifiestan que su nivel de estrés es el más bajo, el 22% manifiesta que tiene un nivel de estrés bajo alto, el 39% se perciben con un nivel de estrés medio, un 22% con un nivel de estrés alto bajo y finalmente el 6% se percibe con un nivel de estrés alto.



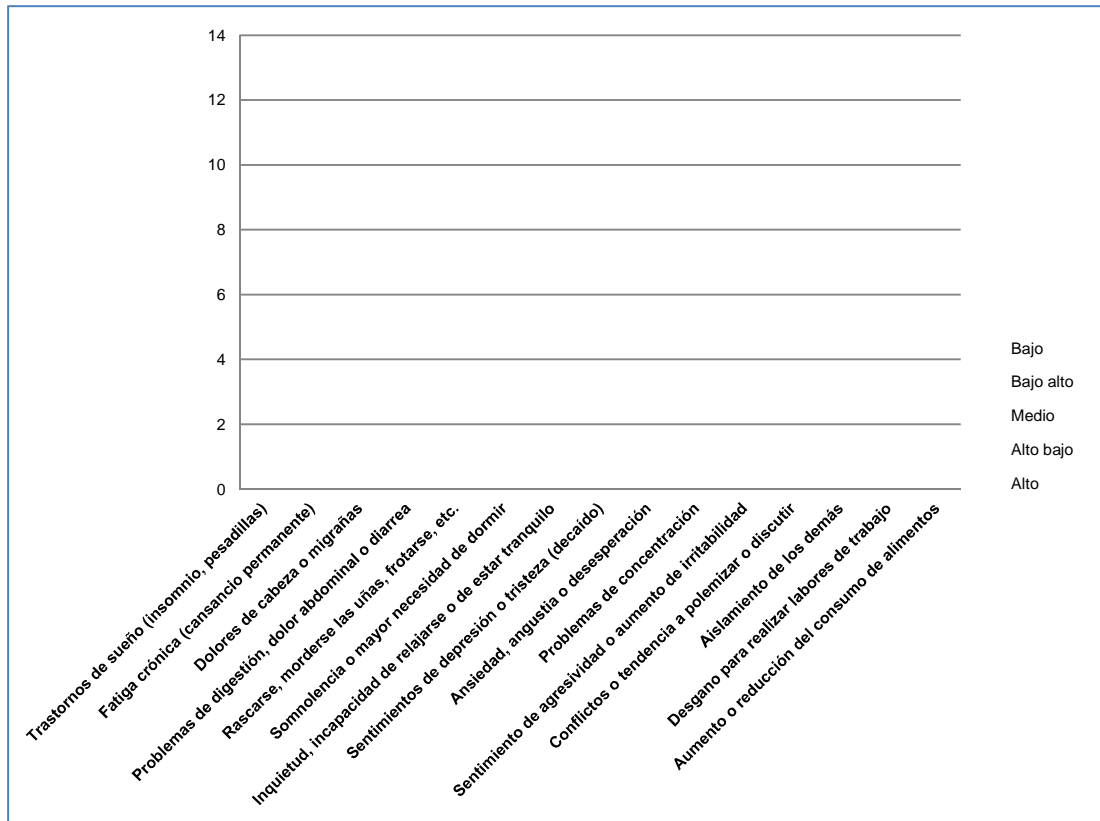
Gráfica 3.17: Frecuencia de situaciones que generan estrés

Fuente: Cuestionario de Estrés laboral en los mandos medios de Gestamp Puebla

En esta pregunta el encuestado deb...a puntuar que situaci,,n en espec...fite causaba mayor nivel de estrts.

La situaci,,n que mayor puntuaci,,n obtuvo fue la sobrecarga de tareas y carga de trabajo con 52 puntos en total, seguido de la efectividad en el trabajo que solicita el jefe con 49 puntos y en tercer lugar fue el tiempo encomendado para llevar a cabo las tareas con 48 puntos.

Por otro lado, los factores que menos nivel de estrts causa son la competencia con los compa^eros de trabajo, con 33 puntos, no tener claro los temas y las responsabilidades que se abordan en las juntas con 32 puntos y la participaci,,n en las juntas de trabajo con 31 puntos.



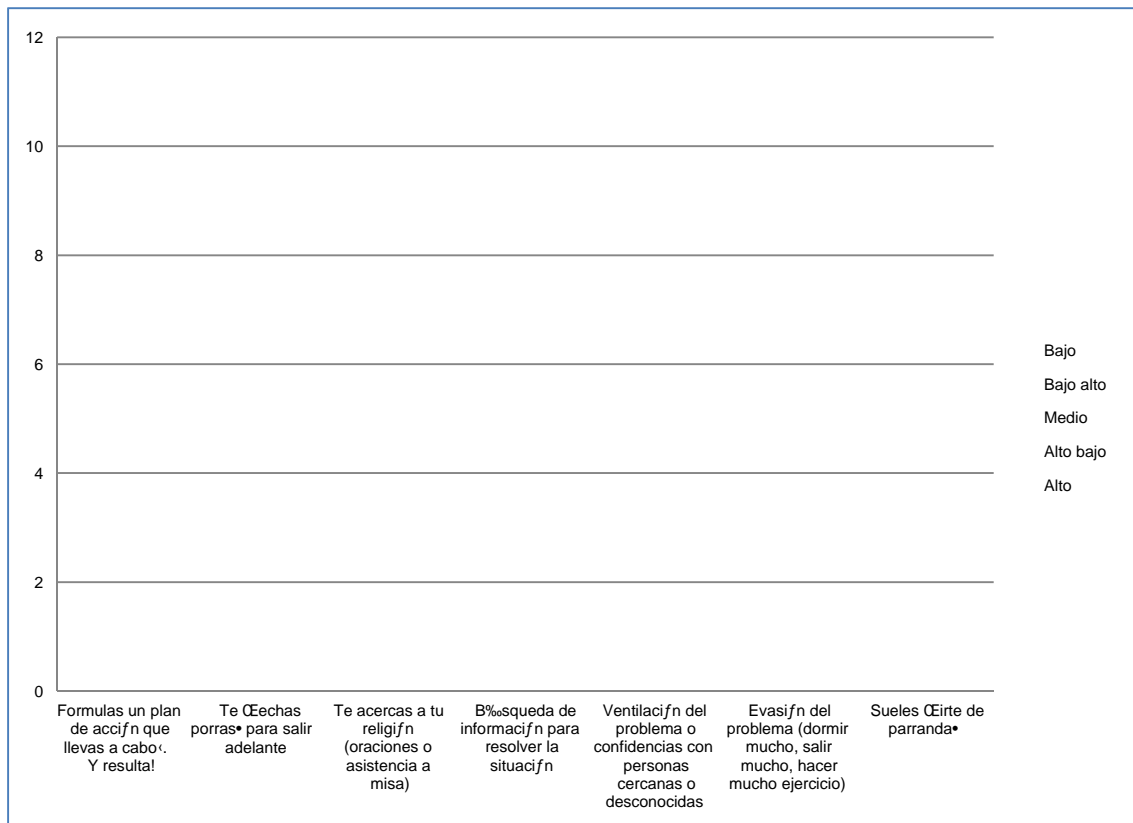
Gráfica 3.18: Reacciones frente al estrés

Fuente: Cuestionario de Estrés laboral en los mandos medios de Gestamp Puebla

La siguiente pregunta se refiere a las reacciones que tiene el personal de la organización ante diferentes factores de estrés.

La reacción más común entre los encuestados y que les sucede con mayor frecuencia son los trastornos del sueño (pesadillas, insomnio) con un total de 47 puntos seguido de problemas de concentración, con un puntaje de 40 y en tercer lugar se encuentra el rascarse, morderse la uñas, frotarse con una puntuación de 37.

Por el contrario, las reacciones físicas que se tiene ante el estrés con menor frecuencia son el desgano para realizar labores del trabajo con 26 puntos, aislamiento de los demás con 24 puntos y finalmente tener sentimientos de depresión o tristeza (decaído) con 23 puntos.



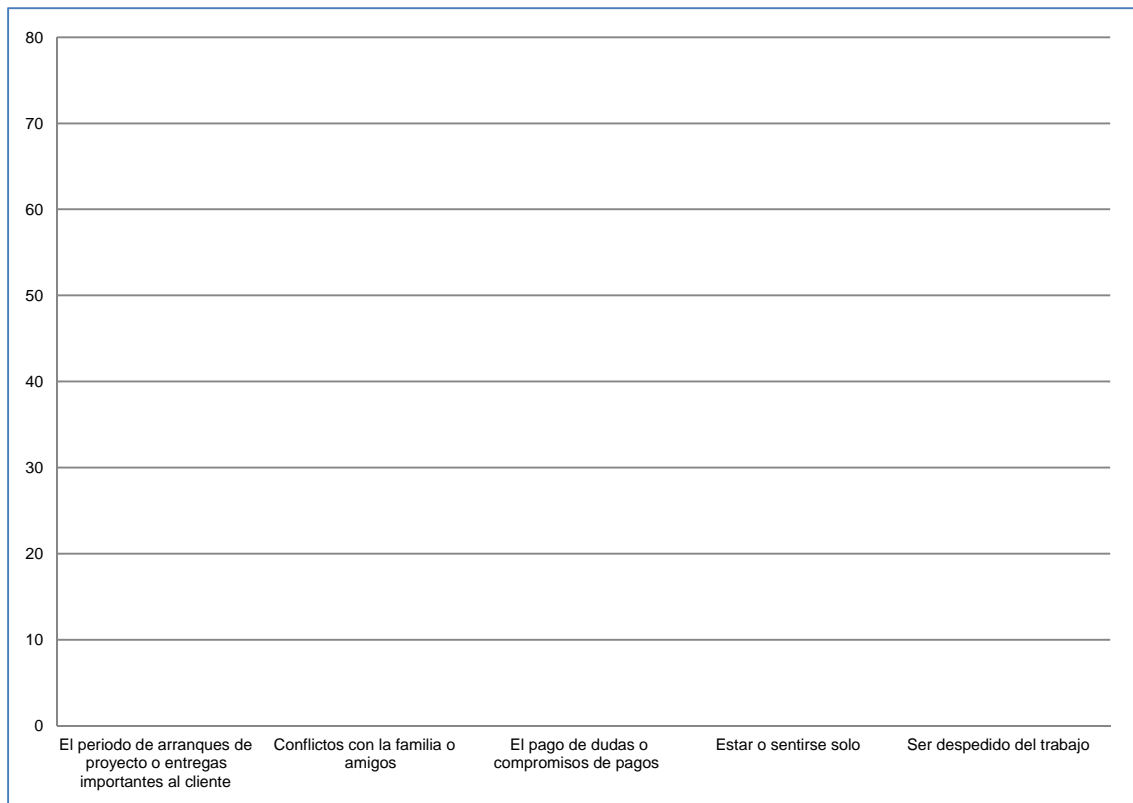
Gráfica 3.19: Estrategias que se utilizan para reducir el estrés

Fuente: Cuestionario de Estrés laboral en los mandos medios de Gestamp Puebla

En esta pregunta, se le solicitó a los encuestados que puntuaran algunas de las estrategias que utilizan para mejorar sus niveles de estrés y con qué frecuencia lo hacen.

Los resultados fueron que las estrategias más utilizadas para resolver una situación estresora es buscar información relevante sobre el tema para resolverlo con 74 puntos, seguido de formular un plan de acción que resulta con 73 puntos y a continuación esta el echarse porras para seguir adelante con 64 puntos.

Por el contrario, las estrategias menos utilizadas para reducir los niveles de estrés fueron ventilación del problema o confiancias con personas cercanas o desconocidas con 41 puntos, evasión del problema (dormir mucho, salir mucho, hacer mucho ejercicio) con 32 y sueles irte de parranda con solo 29 puntos.



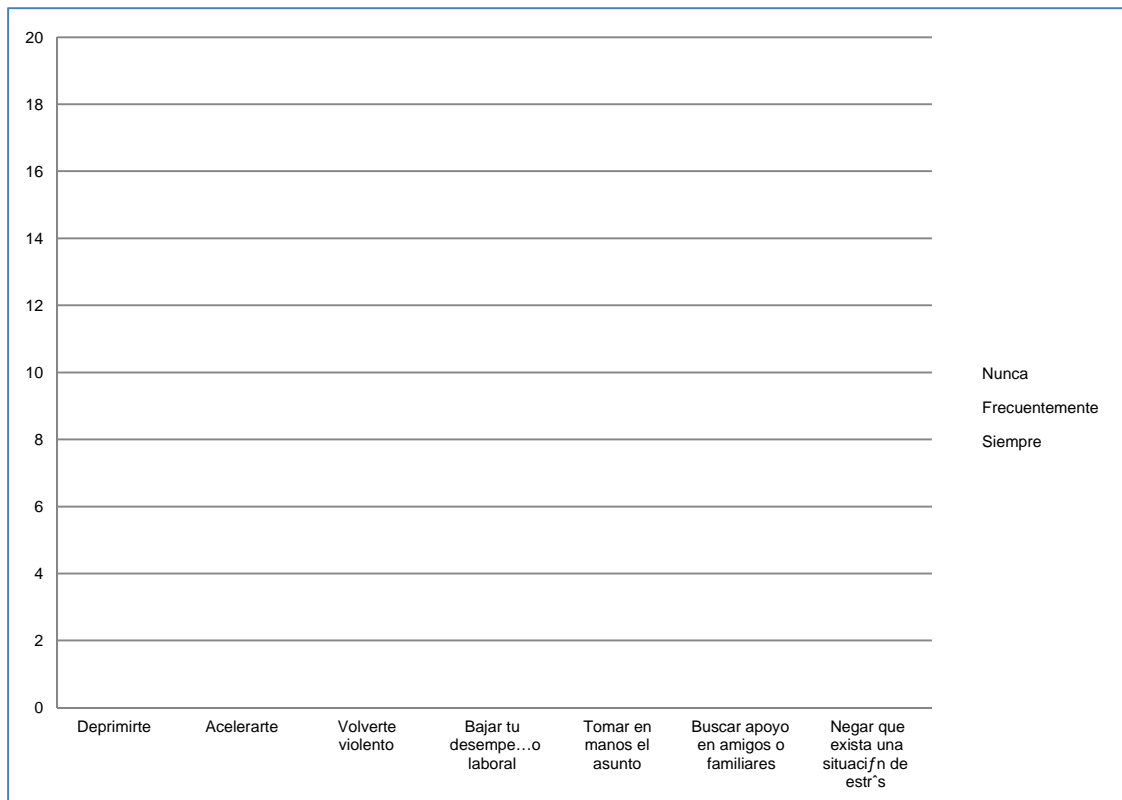
Gráfica 3.20: Eventos que causan estrés

Fuente: Cuestionario de Estrés laboral en los mandos medios de Gestamp Puebla

La siguiente pregunta va enfocada a determinar que eventos causa mayor nivel de estrés o nerviosismo en los mandos medios de la organización.

El evento que más nivel de estrés provoca es el periodo de arranques de proyectos o entregas importantes a los clientes, seguido por el ser despedido del trabajo, el tercer puesto lo ocupa el pago de deudas o compromisos de pagos, seguido de conflictos con la familia o amigos, para finalizar con estar o sentirse solo.

Estos factores pueden traerle al empleado diferentes niveles de estrés que mermen su desempeño laboral, de ahí... la importancia de identificarlos y trabajar con ellos para que se les de una mayor seguridad.

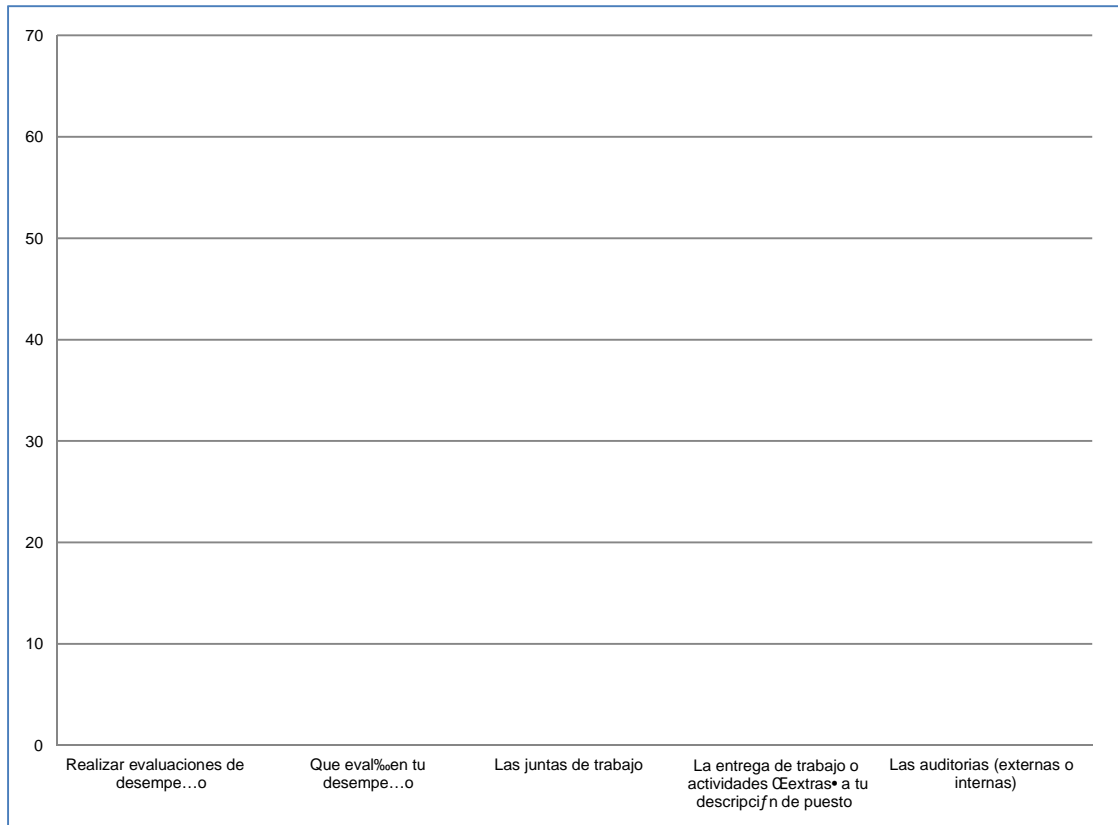


Gráfica 3.21: Frecuencia de reacciones frente al estrés

Fuente: Cuestionario de Estrés laboral en los mandos medios de Gestamp Puebla

En esta pregunta se intentó identificar cuáles son las reacciones del personal mando medio ante factores de estrés.

Los resultados fueron los siguientes: todos los participantes negaron deprimirse ante una situación de estrés, el 44% frecuentemente se acelera mientras que el 28% nunca lo hace y el otro 28% siempre lo hace. El 83% de los encuestados nunca se vuelve violento, mientras que el 11% lo hace frecuentemente y un 6% siempre. Un 89% nunca baja su desempeño laboral, mientras que un 6% lo hace frecuentemente y otro 6% lo hace siempre. En cuanto a tomar en manos el asunto que causa estrés, el 22% nunca lo hace, un 22% lo hace frecuentemente y un 56% lo hace siempre. Un 17% nunca busca apoyo en amigos o familiares, el 67% lo hace frecuentemente y un 17% lo hace siempre. Finalmente, un 94% de los encuestados nunca niega que existe una situación de estrés, mientras que un 6% lo hace siempre.

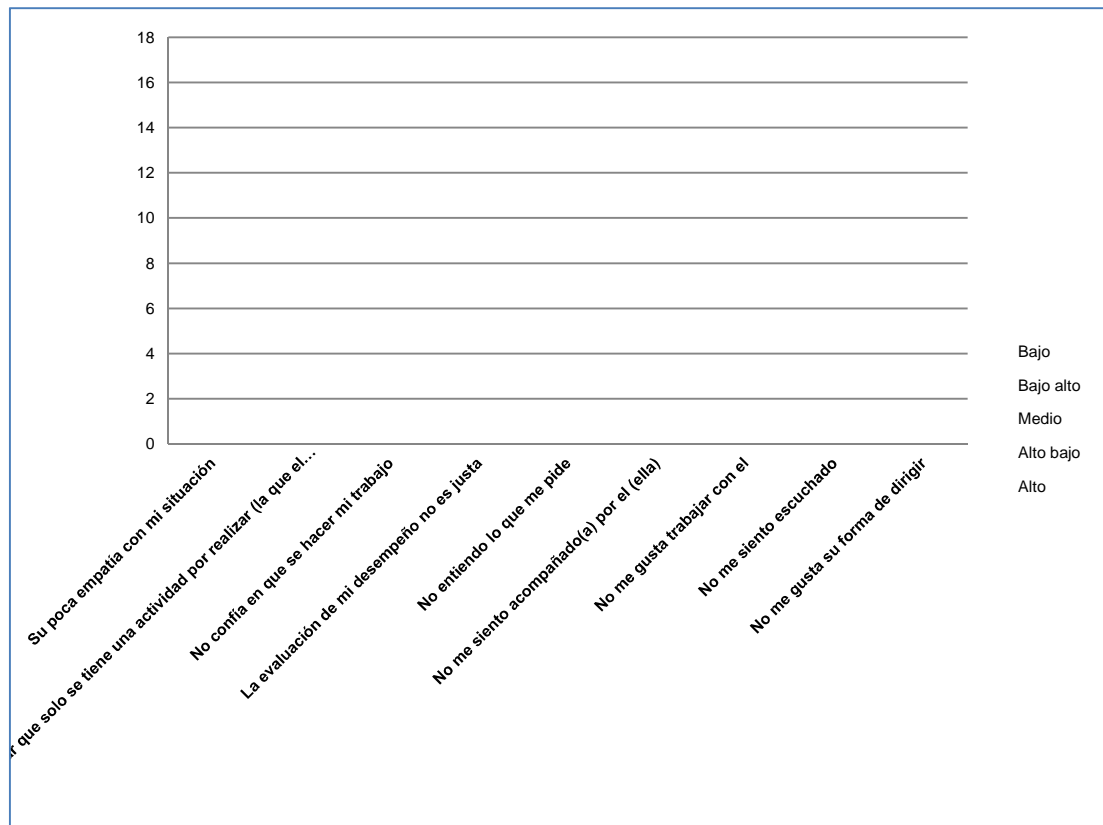


Gráfica 3.22: Qué factores se eliminan para no generar estrés

Fuente: Cuestionario de Estrés laboral en los mandos medios de Gestamp Puebla

Entre los factores de estrés que los encuestados eliminan se encuentra la evaluación de desempeño que les realizan sus jefes, comúnmente los gerentes de área o el director general de la planta en caso de personal mando medio que le reporta directamente a él, con un total de 63 puntos, seguido de la realización de evaluaciones de desempeño a su personal con una puntuación de 62. Posteriormente están las auditorías con 52 puntos, luego las juntas de trabajo con 49 y finalmente la entrega de trabajo o actividades CExtras• a tu descripción de puesto con 44 puntos.

Llama la atención que tanto realizar evaluaciones de desempeño como que se les realice una es un factor de estrés que a los mandos medios les causa un nivel de nerviosismo elevado.



Grafica 3.23: Estresores del jefe

Fuente: Cuestionario de Estrés laboral en los mandos medios de Gestamp Puebla

Para finalizar, los mandos medios de la organizaci, n evaluaron algunos aspectos que causan estrts de cada uno de sus jefes.

El factor que mayor nivel de estrts provoca a los empleados es que el jefe no conf...a en que saben hacer su trabajo con una puntuaci,,n de 41, seguido de considerar que solo se tiene una actividad por realizar (la que el manda) y de la evaluaci,,n de mi desempeo no es justa con 33 puntos, posteriormente se encuentra que entienden lo que pide el jefe con 28 puntos, que no se sienten acompaado s por el jefe con 26 puntos, no les gusta la manera de dirigir con 25 puntos, mientras que el no se sienten escuchados o se muestra apat...a ante sus situaciones personales tiene 23 puntos y finalmente no agrada trabajar con el jefe con 20 puntos.

A continuaci3n, se muestran los resultados de las preguntas abiertas que se realizaron:

P8. Del trabajo, que es lo que m1s te causa estr1s:

- Logro de objetivos.
- Que no se reconoce el nivel de puesto.
- Cuando no se puede resolver algo por una mala planeaci3n .
- La rotaci3n del personal .
- Cometer errores graves en el trabajo que afecten terceros (empleados o autoridades).
- No cumplir con fechas comprometidas por problemas ajenos.
- Fallas en el trabajo que se pudieron prevenir.
- Que no se respeten las indicaciones que se dan.
- Correos desde temprana hora.
- Reacci3n del jefe cuando no se logran los objetivos .
- Realizaci3n de presupuesto .
- Preparaci3n de reportes .
- Cumplimiento a las entregas del cliente.
- Incertidumbre en la estabilidad del trabajo.
- Complicaci3n de los problemas.
- Exceso de juntas.

P9. Qu1 podr...as hacer para reducir tu nivel de estr1s:

- Mejorar los procesos para lograr los objetivos.
- Mejorar el manejo del tiempo.

- Que se reconozca el nivel de puesto.
- Trabajar con cosas importantes y no urgentes.
- Realizar el trabajo con mayor concentraci,,n .
- Contar con los recursos adecuados y suficientes.
- Mejorar la comunicaci,,n al personal.
- No estar disponible telef,,nicamente todos los d...as y a toda hora
- Mejorar las herramientas de trabajo.
- Que la organizaci,,n entienda mejor a la persona .
- Hacer ejercicio.
- Entrar más temprano al trabajo y salir a la hora que marca el contrato para realizar otras actividades personales
- Escuchar música.
- Platicar con la familia / pareja.
- Realizar reuniones informativas con el personal.

P14. Define qué es para ti estrés laboral:

- Presi,,n que no se controla y deriva en problemas de salud.
- Aquello que provoca en ti una reacci,,n positiva o negativa.
- Malas reacciones f...sicas o emocionales que se dan cuando no se logran los resultados esperados.
- No contar con los recursos necesarios para controlar una actividad.
- Circunstancias extras de trabajo que generan conflicto y baja motivaci,,n y desempeño.
- Querer hacer solo el trabajo y no confiar en tus subordinados.
- Es tener mucha presi,,n en el trabajo y no saber canalizar la misma.

- Cambios fisiológicos y emocionales que suceden en el individuo.
- Cuando se presentan problemas y en vez de disminuirse, aumentan, cuando no se entiende por la otra parte la situación real.
- Grado de afectación a la mente, cuerpo o espíritu causado por el trabajo.
- Resultado de tensiones y presiones manifestadas en la persona de diferentes maneras.
- Reacciones fisiológicas o psicológicas de las personas por carga o presión del trabajo.
- Situaciones del trabajo que modifican tu comportamiento.
- Excesiva carga de trabajo con tareas complicadas, difíciles de medir y sin resultados.
- alguna situación que causa descompensación en el ritmo habitual de trabajo.
- Presión que se genera a causa del trabajo.
- Estado físico y emocional del individuo que es sometido a causas de inestabilidad.
- Es la presión que se genera hacia el individuo por los objetivos que se esperan de él.

Después de la realización del cuestionario y la identificación de algunos elementos de la estructura organizacional que causan estrés en los mandos medios de Gestamp, se puede observar que el elemento que mayor nerviosismo provoca en los empleados es la etapa de arranque de proyectos o entregas especiales o importantes a los clientes. Gestamp se ha caracterizado desde su inicio como una planta que ha arrancado proyectos continuamente, algunos de mayor envergadura, otros más pequeños, pero se ha mantenido un nivel elevado de exigencia en este sentido.

Aunque no de manera dramática, si se logra identificar que en algunas posiciones o en algunas áreas el grado de estrés que viven los empleados de la organización es más elevado. Es un hecho que la organización no dejará de vivir este tipo de momentos, por lo que quizás, muchos de los empleados que desarrollan una posición de mando medio, ya están hechos a la idea de que así... es el trabajo de este tipo de empresas y de la industria.

CAPÍTULO 4.

PROPUESTA

INTRODUCCIÓN

En este último capítulo denominado PROPUESTA, se tratan de englobar los resultados obtenidos del trabajo de investigación teórica y el resultado de los cuestionarios realizados al personal seleccionado, los mandos medios de Gestamp Puebla y así mostrar una propuesta que mejore el desempeño y calidad de vida de los empleados.

A lo largo de la propuesta se mencionan algunas teorías sobre la prevención y el manejo del estrés, así como la propuesta desarrollada por la Universidad Iberoamericana y la Gerencia de Recursos Humanos de Gestamp Puebla, en donde se establecen 3 grandes áreas en las que se puede trabajar para lograr mejorar el nivel de estrés de los mandos medios de Gestamp Puebla y a su vez mejorar las relaciones interpersonales y de comunicación para estos. Las áreas que integran esta propuesta • taller son: Desarrollo Humano en donde los participantes reflexionarán sobre su escala de valores y realizarán ejercicios de autoconocimiento, Liderazgo efectivo en donde los participantes desarrollarán las habilidades necesarias para establecer conversaciones efectivas y liderar equipos eficaces y Trabajo en equipo en donde se busca desarrollar mejores estrategias de trabajo en equipo, aprovechando estilos y talentos personales para alcanzar objetivos de alto impacto.

4.1 Prevención y manejo del estrés laboral

Para Santos (2004) pg. 19, existen diferentes formas de prevenir el estrés pero estas pueden ser aplicadas de diferente manera para cada individuo. Hay un aspecto muy importante que es necesario mencionar y es la necesidad de cambiar los estilos de vida rutinarios y la de incorporar nuevos hábitos, que muchas veces son muy sencillos pero pueden dar solución a importantes problemas de salud física y mental originados por el estrés.

4.1.1 Atenci6n Individual del Problema. Los programas de atenci6n individual en los sitios de trabajo contemplan la difusi6n de la informaci6n sobre el estr6s, sus causas y la forma de controlarlo a trav6s de la educaci6n para la salud de los trabajadores. Villalobos (1999).

Es importante, mejorar los h6bitos del trabajador tales como: alimentaci6n adecuada, ejercicio f6sico moderado, gradual y progresivo, ritmos de sue6o adecuados, propiciar las actividades recreativas . Villalobos (1999)

Por este motivo, cada a6o se realizan estudios integrales de salud (check-ups m6dicos) en donde se monitorea el estado y cuidado de los h6bitos de salud del personal, as6 como las recomendaciones necesarias para mejorar su calidad de vida, como una gu6a alimentaria o un plan de ejercicio.

De esta manera, la organizaci6n pretende no solo contribuir con la mejor6a de la calidad de vida de cada uno de sus empleados mando medio, sino monitorea el estado de salud de cada uno de ellos para saber si se encuentran en estado 6ptimo para trabajar.

4.1.2 Medidas Organizacionales para solucionar el problema. En el manejo colectivo de los factores causales del estr6s y las acciones espec6ficas se dirigen espec6ficamente hacia las caracter6sticas de estructura de la organizaci6n y sus estilos de comunicaci6n . Villalobos (1999)

Se puede motivar a los empleados por medio de charlas de divulgaci6n sobre el tema de salud ocupacional y motivaci6n , en las cuales se les explique la importancia de contar con una buena salud f6sica y emocional para el buen desempe6o de las actividades .

4.1.3 Claves para Afrontar el Estr6s . Doval (2004) presenta las siguientes claves para afrontar el estr6s:

- Contar con una buena forma f6sica

- Llevar un ritmo de sueño y descanso adecuados
- Tener tiempo de ocio y horarios de trabajo flexibles
- Aprender técnicas de relajación
- Fomentar el pensamiento positivo

Aunado a lo antes mencionado, vale la pena plasmar algunas ideas que resultaron después de la aplicación del cuestionario y que pueden ser considerados como propuestas para mejorar el nivel de estrés que viven los mandos medios de la organización.

P9. Que podr...as hacer para reducir tu nivel de estrés:

- Mejorar los procesos para lograr los objetivos.
- Mejorar el manejo del tiempo.
- Que se reconozca el nivel de puesto.
- Trabajar con cosas importantes y no urgentes.
- Realizar el trabajo con mayor concentración.
- Contar con los recursos adecuados y suficientes.
- Mejorar la comunicación con el personal.
- No estar disponible telefónicamente todos los días y a toda hora.
- Mejorar las herramientas de trabajo.
- Que la organización entienda mejor a la persona.
- Hacer ejercicio.
- Entrar más temprano al trabajo y salir a la hora que marca en contrato para realizar otras actividades personales
- Escuchar música.
- Platicar con la familia / pareja
- Realizar reuniones informativas con el personal.

En definitiva, el nivel de estrés, aunque positivo hasta ahora, puede llegar a afectar los resultados de la organización, así como la vida personal de los empleados, por lo que es importante considerar algunas maneras de reducir el estrés, tomando en cuenta que por ahora el personal es joven, tiene energía y deseos de crecimiento y ha encontrado en Gestamp un lugar para su desarrollo personal y profesional, pero que eventualmente esto dejará de suceder así y cuando la organización sea una organización madura y los empleados hayan permanecido más tiempo en un mismo puesto y el desarrollo de esto se vea disminuido, el factor de estrés puede llevar a las personas a tomar decisiones de retirarse de la compañía, disminuir su desempeño o desmotivarse al realizar sus actividades cotidianas.

4.1.4 Propuesta de Diplomado – Taller para los mandos medios de Gestamp Puebla. Por todo lo anterior, una de las acciones que se toma en cuenta para la reducción y prevención del estrés en los mandos medio de Gestamp, es la impartición de un curso – diplomado en conjunto con la Universidad Iberoamericana, en donde se manejan tres grandes áreas.

Presentación del taller desarrollado:

En lo que creemos

- Creemos en que las organizaciones tienen en sus colaboradores la mayor fuente de talento y su activo más valioso. Creemos en un desarrollo integral que logra no sólo resultados financieros sino una organización más valiosa gracias a su gente.
- Creemos que las personas mejor preparadas tienen más oportunidades para hacer y transformar su entorno.
- En educación continua creemos en la transformación de las personas. Creemos que una mejor sociedad es posible. Creemos en un país con mayores oportunidades para más personas

La propuesta en breve

- El objetivo del curso es propiciar un cambio positivo en las relaciones hacia el interior de Gestamp Puebla generando equipos eficientes de trabajo, l...deres eficaces y personas con valores.
- Inicialmente se trabajar con coordinadores y l...deres de proceso.
- El programa consta de 12 sesiones en aula y seis sesiones de coaching grupal

Situaci•n actual

- Gestamp Puebla está viviendo un periodo de crecimiento importante de manera acelerada.
- Se dieron rápidos ascensos que colocaron en posiciones de liderazgo a personas que no tuvieron tiempo de prepararse para sus nuevas responsabilidades.
- Se han incrementado las jornadas de trabajo y los ingresos del personal provocando cambios en las dinámicas familiares y en el comportamiento de los empleados.
- Los cambios de conducta están afectando la productividad y las relaciones hacia el interior de la empresa.

Situaci•n deseada

- Gestamp Puebla desea infundir valores que generen conductas de respeto al interior de la empresa y una vida familiar estable en lo personal.
- Establecer un ambiente de trabajo productivo con una correcta administración del tiempo.
- Dar a sus directivos las herramientas para ejercer un liderazgo apropiado.

Propuesta

La Universidad Iberoamericana propone un programa de formación del personal que incluya tres temas:

1. Desarrollo Humano: Integración de valores a la vida personal, familiar y laboral.
2. Liderazgo Efectivo: En busca de mayor productividad en el trabajo.
3. Trabajo en Equipo: Formación de equipos de alto desempeño.

Tema I. Desarrollo Humano

Objetivo:

Los participantes reflexionarán sobre su escala de valores y realizarán ejercicios de autoconocimiento.

- Autoconocimiento y decisiones personales
- Autoestima
- Historia personal
- Conciencia de sentimientos y emociones
- Autodominio y autorregulación
- Factores de motivación personal
- Autobiografía razonada

Tema II. Liderazgo Efectivo

Objetivo:

Los participantes desarrollarán las habilidades necesarias para establecer conversaciones efectivas y liderar equipos eficaces.

- Liderazgo
- Habilidades conversacionales
- Inspiración e influencia
- Confianza

- tica y liderazgo
- Liderando equipos de alto desempe^o

Tema III. Trabajo en equipo

Objetivo:

Desarrollar mejores estrategias de trabajo en equipo, aprovechando estilos y talentos personales para alcanzar objetivos de alto impacto.

- Formaciⁿ de equipos
- Integrando al equipo
- Trabajo en equipo
- Los equipos y el compromiso social de la empresa

Metodolog^a

Tema I	Tema II	Tema III
Desarrollo Humano	Liderazgo Efectivo	Trabajo en Equipo
Exposici ⁿ te ^o rica, din ^o micas y ejercicios vivenciales	Exposici ⁿ te ^o rica, din ^o mica y ejercicios vivenciales	Coaching grupal
Total 18 hrs. divididas en tres sesiones de seis horas	Total 18 hrs. divididas en tres sesiones de seis horas	Total 18 hrs. divididas en seis sesiones semanales de tres horas

Log^ostica e Inversi^on

- La duraciⁿ total del programa es de 54 horas
- Se realizar^o en las instalaciones de la Universidad Iberoamericana.
- La inversi^on incluye:
 - o Instrucciⁿ en aula por 36 horas m^os coaching grupal por 18 hrs.
 - o Diploma, material did^octico y cafeter...a continua
 - o P^ogina en la plataforma de aprendizaje en l...nea Moodle

CONCLUSION GENERAL

CONCLUSIÓN

Durante este trabajo de investigación, se planteó como objetivo general estudiar el impacto que tiene la estructura organizacional en la generación de estrés en los mandos medios de Gestamp Puebla, así como, la relación de esto con la productividad y eficiencia de la empresa y realizar un diagnóstico que le permitiera a la organización visualizar el nivel de estrés provocado en los mandos medios de la compañía, y en la medida de lo posible hacer la recomendación de alternativas para el control de esta problemática. Así, se realizó la propuesta aquí presentada sobre el desarrollo de un Taller • Diplomado para los mandos medios de la organización en conjunto con la Universidad Iberoamericana, en donde se planteó desarrollar 3 grandes áreas de los involucrados, Desarrollo Humano, Liderazgo Efectivo y Trabajo en Equipo.

De esta manera se cumplió con los objetivos específicos presentados en el Capítulo 1 de este trabajo que planteaban la identificación de la relación entre el desequilibrio que provoca el estrés de los mandos medios de la empresa y la productividad y eficiencia de la organización, la realización de un diagnóstico sobre la generación de estrés en los mandos medios de la empresa provocada por la estructura organizacional y proponer algunas recomendaciones basadas en el diagnóstico para que la organización lograra controlar o mantener los niveles de estrés de los mandos medios que laboran para la empresa.

Como conclusión, se puede decir, que, aunque no hay una fuerte tendencia a ver que los mandos medios de la organización se ven afectados por el estrés generado por la estructura organizacional de la empresa, se tiene un nivel medio de estrés que se debe atacar para que no se convierta en un foco rojo que impacte la productividad y la eficiencia de la organización. El Taller • Diplomado desarrollado en conjunto con la Universidad Iberoamericana, trajo consigo la mejora de las relaciones interpersonales de este grupo de personas, así como un mejor desempeño en su trabajo.

Vale la pena señalar que como resultado de este Taller • Diplomado, surgieron algunas otras buenas prácticas en la organización, como el decidirse a participar en la encuesta Great Place to Work “, y de esta manera mejorar las prácticas organizacionales en la empresa y mejorar no solo el nivel de estratos de mandos medios, sino el nivel de estratos de todo el personal de la organización. Los resultados no forman parte de este trabajo de investigación, sin embargo arrojaron mucha información valiosa para seguir trabajando y mejorar los resultados de la empresa.

REFERENCIAS

REFERENCIAS

Alvarez G., Zancudo M.T., Rivas A., 1992. El constructor del clima organizacional: concepto, teor...as, investigaciones y resultados relevantes. Revista Interamericana de Psicolog...a Ocupacional. 11, -2, 25-50

Bretones, F. D. y González, M. J. (2009). Well-being, Values and Responsibility among a sample of Mexican Workers. Extra...do en el año 2011 de: http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional

Campos Maria, (2011) Estr ts laboral y las caracter...sticas individuales, extra...do en el año 2011 de: www.monografias.com

Chiang M., Nuñez A., Martin, Jose M., Salazar M., Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad pg. 2, 2010

Chiang M.M., Salazar M., Huerta P., Nuñez A., 2010. Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal. Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. Revista Universum 23, 66 -85

Crece en Negocios, 2011, Conceptos y estilos de liderazgo, extra...do en el año 2011 de: <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-estilos-de-liderazgo/>

Davis K. 2008, Cultura Organizacional, pg. 65, 66 y 72 extra...do en el año 2011 de: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/296-cultura-organizacional-concepto.html>

Doval, Y., Moleiro, O., Rodr...guez, R. (2004) Afrontamiento del estr ts laboral, como enfrentarse al estr ts laboral, 11, Ed. Escala

Doval, Y., Moleiro, O., Rodr...guez, R. (2004) Estr ts Laboral, Consideraciones Sobre Sus Caracter...sticas Y Formas De Afrontamiento Extra...do en el año

2011 de: <http://www.encolombia.com/economia/Glosariodenegociosinternacionales.htm-glosariodenegociosinternacionales2011>

Gestamp, extra...do en el a^o 2011 de <http://www.gestamp.com>

González Cabanach (1998 citado en Doval et. al, 2004)

Harter J., Schmidt F., Hayes T., 2002. Business Unit level relationship between employees Satisfaction, employee engagement and business Outcomes a meta-analysis. APA PsycNet for Institutions (2002) by the American Psychological Association. Journal of Applied Psychology 87, Pg. 268-279

Harzing, A. W. & Sorge, A. 2003. The relative impact of country of origin and universal contingences on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: Worldwide and European perspectives.

Organizational Studies, 24, 187-214. Extra...do en el a^o 2011 de: http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional

Hill y Jones, 2001 Cultura Organizacional, extra...do en el a^o 2011 de: http://www.psicologiacientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/ar-gonro01_1.htm

Instituto Tecnológico de la Paz, Proceso administrativo, extra...do en el a^o 2011 de: http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema2_5.htm

Luis Lopez Araico Diario de Burgos Digital, extra...do en el a^o 2011 de: <http://www.diariodeburgos.es/noticia.cfm/Local/20100405/fallece/francisco/riberas/fundador/gonvarri/presidente/gestamp/CB4DC85F-EABC-B736-20AD608DD8B13E68>

Melgosa, J. (1999). Sin Estrés (1^{ra} ed.). España: Editorial SAFELIZ, S.L. pg. 94
Meyer J.P., Allen N.J., 1991. A three component conceptualization of organizational commitment, Human Resource Management Review 1, 61-98.

Mujeres de empresa, Glosario de términos, Extra...do en el año 2011 de:
www.mujeresdeempresa.com/marketing/marketing001101.shtml glosario de términos-octubre-2000

Peir,,, J. M., Salvador, A. (1993). Desencadenantes del Estrés Laboral (1ª. ed.).
España : Editorial UDEMA S. A. pg. 116

Psicolog...a y empresa, 2010, extra...do en el año 2011 de:
<http://psicologiayempresa.com/tipos-de-liderazgo.html>

ROBBINS Stephen P. & Judge Timothy A. Comportamiento organizacional Decimo tercera edici,,n, 2009, Ed. Pearson Prentice Hall, Cap. 1 Que es el comportamientos organizacional, Págs. 10, 13-15, 16-33. Cap. 2 Fundamentos del comportamiento individual, Págs. 44 • 64. Cap. 3 Las actitudes y la satisfacci,,n en el trabajo, Págs. 75 • 87. Cap. 4 La personalidad y los valores, Págs. 104- 123. Cap. 5 La percepci,,n y la toma de decisiones individual, Págs. 139 • 158. Cap. 6 Conceptos de motivaci,,n, Págs. 175 - 199. Cap. 8 Las emociones y los estados de ánimo, Págs. 251 • 270. Cap. 9 Fundamentos del comportamiento de los grupos, Págs. 284 • 302. Cap. 10 Los equipos de trabajo, Págs. 323 • 339. Cap. 11 Comunicaci,,n, Págs. 351 • 368. Cap. 13 Temas contemporáneos de liderazgo, Págs. 412 • 435. Cap. 14 Poder y pol...tica, Págs. 451 471. Cap. 15 Conflicto y negociaci,,n, Págs. 484 • 503. Cap. 16 Fundamentos de estructura organizacional págs. 519-532. Cap. 17 cultura organizacional págs. 551-570. Cap. 19 Cambio organizacional y Administraci,,n del estrés págs. 637 • 644.

Salazar Jose G., Guerrero Julio C., Machado Yadira B., Caêdo R., Clima y Cultura Organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral 2009 pg. 69

Salazar Jose G., Guerrero Julio C., Machado Yadira B., Caêdo R., Alta direcci,,n y liderazgo 2009 pg. 72

Santos, J. A. (2004). Manual: Motivaci,n y Adaptaci,n Ocupacional. Motal, San Salvador, El Salvador: Acci,,n Consultores.

Santos, J. A. (2005). Manual: PRANES. San Salvador, El Salvador: Acci,,n Consultores.

Slipack, O. E. (1996). Estr†s Laboral. Extra...do en el aˆo 2011 de:
http://www.drwebsa.com.ar/aap/alcmeon/19/a19_03.htm

Villalobos, J. (1999). Estr,s Y Trabajo . Extra...do en el aˆo 2011 de:
http://www.medspain.com/n3_feb99/stress.htm

GLOSARIO

- **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL:** Con frecuencia el comportamiento organizacional se abrevia como CO y es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimientos para mejorar la efectividad de las organizaciones.
- **COMPORTAMIENTO:** m. Conducta, manera de portarse o actuar.
- **CULTURA ORGANIZACIONAL:** a veces llamada atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros.
- **CULTURA:** f. Resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos. Conjunto de modos de vida y costumbres de una época o grupo social.
- **DISEÑO ORGANIZACIONAL:** El diseño organizacional es conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.
- **DISEÑO:** m. Actividad creativa y técnica encaminada a idear objetos útiles y estéticos que puedan llegar a producirse en serie. Forma de cada uno de estos objetos. Trazo o conjunto de líneas de una figura o un edificio. Explicación breve, descripción somera de alguna cosa.
- **EQUIPO:** m. Grupo de personas organizado para la realización de una tarea o el logro de un objetivo. Cada uno de los grupos que compiten en ciertos deportes. Conjunto de ropas y otras cosas que usa alguien para una actividad específica. Conjunto de instrumentos, utensilios y objetos necesarios para la realización de cierta actividad. INFORM. Conjunto de aparatos y dispositivos que constituyen el material de un ordenador. equipo de música Conjunto de aparatos para oír y grabar música, que al completo consta de una pletina, un plato, un tocadiscos compacto, un amplificador, un sintonizador y un juego de altavoces.

- **EQUIPOS DE TRABAJO:** es un grupo en que los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de las aportaciones por individuo.
- **ESTRÉS LABORAL:** es un desequilibrio sustancial (percibido) entre la demanda y la capacidad de respuesta (del individuo) bajo condiciones en las que el fracaso ante esta demanda posee importantes consecuencias (percibidas).
- **ESTRÉS:** m. PAT. Alteración física o psíquica de un individuo por exigir a su cuerpo un rendimiento superior al normal.
- **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.
- **ESTRUCTURA:** f. Distribución y orden de las partes importantes que componen un todo. Sistema de elementos relacionados e interdependientes entre sí.
- **GENERACIÓN:** f. Procreación. Sucesión de descendientes en línea recta. Conjunto de personas que viven en la misma época. Conjunto de personas que, por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, se comportan de manera parecida. Conjunto de personas dedicadas al arte o a la ciencia, coincidentes en el tiempo y cuya obra tiene características comunes. Producción o creación. Conjunto de aparatos construidos con una misma tecnología.
- **IMPACTO:** m. Choque de un objeto que se lanza con fuerza contra algo. Huella o señal que deja este choque. Golpe emocional producido por una noticia desconcertante o dramática.
- **LABORAL:** adj. Del trabajo o relativo a él, sobre todo en lo que concierne a sus aspectos jurídicos y económicos.
- **LIDERAZGO:** influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

- **MANDO:** m. Autoridad y poder que tiene el superior sobre sus súbditos. Tiempo que dura este poder. Persona o personas que lo detentan.
- **MANDOS MEDIOS:** constituyen el enlace entre las unidades funcionales de las organizaciones y el equipo de dirección.
- **MANEJO DEL ESTRÉS:** Prevención del estrés.
- **MANEJO:** m. Uso o utilización manual de algo. Conducción de un vehículo. Dirección y gobierno de un asunto o negocio. Enredo, intriga.
- **ORGANIZACIÓN:** f. Acción y resultado de organizar u organizarse. Formación social o grupo institucionalmente independiente.
- **PREVENCIÓN:** f. Preparación y disposición para evitar un riesgo o ejecutar una cosa. Concepto desfavorable que se tiene de una persona o cosa. Puesto de policía donde se lleva preventivamente a las personas que han cometido algún delito o falta. MIL. Guardia del cuartel que vela por el orden de la tropa. MIL. Lugar donde está.
- **SATISFACCIÓN LABORAL:** sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña.
- **SATISFACCIÓN:** f. Alegría, placer, gusto. Razón, acción o modo con que se repara una ofensa o un daño. Cumplimiento de una necesidad, deseo, pasión, etc.
- **TRABAJO:** m. Acción y resultado de trabajar. Ocupación que ejerce habitualmente una persona a cambio de un salario. Lugar donde se ejerce esa ocupación. Producto de una actividad intelectual, artística, etc. Esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza. FÍS. Producto escalar de la fuerza por la distancia que recorre su punto de aplicación. Dificultad o impedimento. pl. Estrechez, miseria. trabajos forzados o forzosos Aquellos en que se ocupa por obligación el presidiario como parte de su condena.