

TEMA 7

CONFLICTO ORGANIZACIONAL

CONCEPTO Y PERSPECTIVAS DE ANÁLISIS

NATURALEZA Y TIPOS DE CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

ESTRUCTURA Y DINÁMICA DE CONFLICTO

LA GESTION DEL CONFLICTO

LA NEGOCIACIÓN

• CONCEPTO Y PERSPECTIVAS DE ANÁLISIS

Aproximaciones de tipo psicológico, sociológico y psicosocial

- **psicológico** : estarían las teorías de Freud, los estudios de Lewin y las aportaciones de Festinger (padre de la disonancia cognitiva). Estos hablan de los conflictos que se producen en el propio sujeto, entre lo que piensan y lo que sienten, esto produciría conflicto.
- **sociológico**: se explica en base a lo que es el conflicto social como lucha de poder y como generador de cambios sociales por las desigualdades que existen entre unos y otros, esto provoca cambios importantes de tipo político y social.
- **psicosocial**: la que se genera por la existencia de grupos de trabajo, de departamentos y que está por encima de lo que es la mera aproximación psicológica sino que es algo más.

Definición De Conflicto

Entre los aspectos que aparecen en la mayor parte de las definiciones:

- el conflicto debe ser percibido por las partes implicadas, si en una situación que desde fuera se ve como conflictiva, desde dentro no se ve ese conflicto, el conflicto no se da.
- Supone una oposición entre las partes
- Esa oposición consiste en el bloqueo de una parte sobre la otra impidiéndole la consecución de esos objetivos.
- Esas situaciones conflictivas vienen potenciadas por una situación previa que es la existencia de recursos escasos. Recursos de cualquier tipo, económicos, acceso a determinados privilegios etc.

El conflicto es un proceso en el que se realiza un esfuerzo propositivo por parte de A para contrarestar los esfuerzos de B mediante algún tipo de bloqueo y cuyo resultado será frustrar la consecución de esos objetivos o el logro de esos intereses por parte de B.

También aparecen enfoques diferentes del conflicto:

- Definiciones que hacen referencia a las condiciones antecedentes que desencadenan la lucha abierta, ejemplo: la escasez de recursos.
- Otros insisten en los estados afectivos de las partes por ejemplo la tensión de hostilidad.
- Otro grupo destacaría la consideración de los estados cognitivos, por ejemplo la percepción de que la otra parte actúa contra mis propios intereses.

- Definiciones que se centran en las conductas verbales o no verbales y que pueden ir desde una resistencia pasiva hasta una agresión activa.

En este sentido *se puede definir como un proceso que incluye las percepciones, emociones, conductas y resultados de las partes que intervienen. Este proceso se inicia cuando una parte percibe que la otra ha frustrado o va a frustrar algún fenómeno o evento relevante para ello.*

• **NATURALEZA Y TIPOS DE CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES**

- **Conflictos intrapersonales** :(dentro del individuo) es el proceso psicológico interno al individuo en el que diversas fuerzas psíquicas con dimensiones cognitivas y motivacionales se oponen.
- **Conflictos interpersonales**: representan enfrentamientos entre diversos individuos dentro de una organización, enfrentamientos que en ocasiones son pasivos y en otras implican un elevado grado de actividad.

Se pueden dar dentro del mismo grupo (**intragrupal**) y entre grupos, dos o más (intergrupar) y conflicto **interorganizacional** entre dos o más organizaciones.

Los conflictos intergrupales suelen ser los más frecuentes y generalmente vienen dados por diferentes razones:

- Están por un lado la división de funciones y tareas, que hace que existan diferenciaciones departamentales que muchas veces implican una especificación y diferenciación de objetivos.
- Otra es la asignación de recursos, cuando hay escasez de recursos, los departamentos se enfrentan entre si para obtener mayores recursos
- Otra cuestión es el nivel de responsabilidad.

¿Cuáles son los aspectos funcionales (positivos) y disfuncionales (negativos)

Aspectos funcionales

- Incremento de la motivación, con más energía para desempeñar su tarea
- Incremento de la innovación, se supone que cuando hay un conflicto hay una pluralidad de opiniones, esto en un momento determinado puede beneficiar a la organización porque puede incrementar la creatividad, la innovación.
- La tendencia a que se incremente la coexión interna y la unificación de objetivos y criterios, sobre todo en conflictos entre grupos, entre departamentos.
- Dirige la atención de los directivos hacia cambios necesarios para la organización y hace que estos sean más aceptables y deseables.
- Ayuda a descubrir mejores formas de funcionamiento. Se trata de resolver problemas y encontrar nuevas maneras de resolver esos problemas.
- Puede contribuir a un cambio en la asignación de recompensas y recursos adecuándolos a la realidad.
- El conflicto obliga a las partes a buscar medios para resolver el conflicto o a mejorar la calidad de las decisiones.
- Puede eliminar elementos disociados y restablecer concordia cuando esta se ha perdido, tanto a nivel de grupo como de organización. A nivel individual introduce en el individuo un cierto nivel de actuación que resulta motivador, el conflicto puede contribuir al desarrollo de las propias habilidades, el sujeto se puede poner a prueba.
- El conflicto obliga a cada una de las partes y a los miembros a clarificar y a elaborar su propia posición con el fin de hacerlo más defendible y convincente.

Aspectos disfuncionales

- Puede tener costes de tipo personal elevados, puede producir tensión, estrés, frustración y hostilidad en el

caso de que sus demandas no se cumplan.

- Se puede producir una redistribución de los recursos inadecuados.
- Si las posiciones de cada parte se llevan al extremo y se mantienen de una manera inflexible puede producirse una suboptimación del rendimiento del sistema organizacional y un gasto de energía desplazado de los objetivos de la organización.
- La distribución de objetivos, sobre todo porque muchas veces se genera el conflicto como detonador que sirve como pretexto y por otro lado se puede distorsionar cuando duran mucho tiempo como consecuencia de su larga duración.
- Puede reducir el rendimiento total de la organización, introduciendo retrasos en la organización, reduciendo la colaboración y la cohesión y produciendo bloqueos de actividad.

También hay unas condiciones básicas para saber si es funcional o disfuncional:

- Los niveles de lucha raramente son funcionales.
- El tipo de tarea que desempeña el grupo (en el que aparece el conflicto) cuanto mayor innovación requiere la tarea mayor probabilidad tiene de ser funcional la aparición del conflicto.
- **ESTRUCTURA Y DINÁMICA DE CONFLICTO**

Hay **cinco etapas**

- **Posible oposición o incompatibilidad**

- Condiciones antecedentes
- Comunicación
- Estructura
- Variables de personalidad

- **Conocimiento y personalidad**

- Conflicto percibido
- Conflicto sentido

- **Intenciones**

- Competir
- Colaborar
- Evitar

- **Convenir**

- Adaptarse

- **Conducta**

- Conflicto franco
- Reacción de la otra

- **Resultados**

- Funcionales
- Disfuncionales

- **Posible oposición o incompatibilidad**

Tenemos que considerar las condiciones antecedentes, entre éstas están:

- Procesos de comunicación: en estas situaciones pueden ser los malos entendidos, el ruido, los problemas semánticos y los filtros perceptivos.
- Aspectos estructurales: diferencia entre departamentos, la limitación de los recursos disponibles, el nivel de interdependencia de las tareas, la especialización, la estandarización, la heterogeneidad de los miembros y los sistemas de recompensa.
- Variables personales: los sistemas de valores, las características de la personalidad.
- **Conocimiento y personalización**:

- Experiencia de los intentos de bloqueo y frustración
- Proceso cognitivo o toma de conciencia de la situación
- La tensión generada por la situación.

En este sentido hablamos de conflicto percibido y conflicto sentido. El conflicto percibido cuando una o varias partes reconocen que existen condiciones que propician la ocasión para que surja el conflicto. El conflicto sentido se refiere a que involucramiento emocional en un conflicto crea ansiedad, tensión, frustración y hostilidad.

- **Intenciones:**

En esta etapa sólo son intenciones, se van a concretar en la 4ª. Se produce lo que podemos entender como conceptualización de la situación conflictiva y otra parte la valoración de las alternativas existentes. La definición de la situación implica una cierta evaluación de los intereses básicos de cada parte implicada por el grado de egocentricidad, por la mayor o menor capacidad de descubrir intereses subyacentes que incrementen las probabilidades de encontrar vías de solución no incompatibles, o incrementar los sentimientos negativos y por el tamaño de la "situación problema".

Cuando consideramos alternativas tenemos que tener presente que existen limitaciones en el sujeto humano dotado de racionalidad limitada.

En función de los intereses de ambas partes hay 4 alternativas :

- Incompatibilidad: uno u otro pueden satisfacer sus necesidades pero no ambos. O se gana todo o se pierde todo.
- Situación de suma cero: ambas partes satisfacen parte de sus objetivos, pero lo que una parte gana la otra lo pierde. Se daría una situación parecida a la anterior pero no tan radical.
- Solución alternativa: las partes se encuentran en una situación cuyo resultado dependerá de la interacción con la otra parte y que pueda llegar a ser integradora en la medida en que es posible la colaboración y que se busquen alternativas creativas que no sacrifiquen los intereses de ninguna de ellas.
- Situación irresoluble: se da o bien porque la situación se ha planteado de una manera incorrecta o bien porque ambas partes se mantienen en posiciones irreconciliables.
- **Conducta (conflicto franco)**

Valoramos el comportamiento de una parte y la reacción de la otra parte.

Se pueden dar varias posibilidades:

- Competencia: estamos hablando del deseo de satisfacer los intereses propios independientemente del impacto que se produzca en otras partes del conflicto.
- Colaboración: nos referimos a la situación donde las partes de un conflicto desean satisfacer los intereses de todas las partes.
- Evasión: donde lo que prevalece es el deseo de abandonar un conflicto o acabarlo.
- Acomodación: es la disposición de una de las partes en conflicto para colocar los intereses de la otra por encima de los suyos.
- Conciliación: es la situación en que las dos partes están dispuestas a ceder algo.
- **Resultado**

Si da como resultado mejor rendimiento del grupo, el resultado será funcional, e caso contrario será disfuncional.

Si la situación es disfuncional cuando surja un nuevo conflicto se va a volver a dar esa situación.

Siempre es disfuncional que el conflicto no se intente resolver .

• **GESTION DEL CONFLICTO**

Si no existe ningún conflicto puede llevar a estancamiento. Lo que es malo son los extremos, tanto el estancamiento como el otro extremo.

Se necesita gestionar el conflicto y mantenerlo en unos niveles apropiados.

• **Análisis de las situaciones preconflictivas.**

Se suponen en todos los sistemas unas fuerzas que están actuando a la vez, unas son de tipo antagónico (cada uno tira hacia un lado) y otras de tipo sinérgico (se unirían para encontrar resultados más positivos). Intentar que esas fuerzas antagónicas no prevalezcan sobre las otras.

Una de las cuestiones importantes es analizar las insatisfacciones que se van detectando en el día a día y que van a indicar cual es el clima social de la organización. Esas precisiones que nos van a indicar como está la situación son tres:

- **Realización de los estudios de fondo:** se refiere a la evolución del grado de satisfacción del empleado, para medirlo se utilizan cuestionarios. Este análisis nos permite ver las tensiones que existen dentro de la organización. Se puede medir la satisfacción con la supervisión , con el ambiente físico del trabajo o con las remuneraciones.
- **Indicadores sociales:** se pueden medir también los indicadores sociales fundamentales que nos pueden dar malestar, índices de absentismo, descenso de la productividad, rotación, accidentes etc.
- **Observaciones tácticas:** son recogidas en contacto directo con la supervisión y se refieren a todos aquellos síntomas de malestar, como las evasivas ante los problemas, evitar el diálogo, el incremento de la comunicación informal.

Un aspecto importante es el análisis de las quejas manifestadas por los empleados, individuales o sindicalizadas. Si esas quejas no se solucionan en su momento continúan su evolución y acaban siendo el origen de numerosos conflictos. Si no se manifiestan las queja pueden mantener una situación de inconformidad.

Si todo lo que se detecta no se resuelve al final acaba desencadenando el conflicto.

Generalmente lo que se trata con el estallido de los conflictos es restablecer un nuevo equilibrio de poder.

• **Desencadenamiento del conflicto.**

Tiene varias fases:

- **Fase preparatoria:** se supone que hay 2 partes A y B. A intenta mantener el equilibrio de poder y B será el que tiene el poder y quiere tener más.

El objetivo del grupo que desea desencadenar el conflicto consiste en elegir el campo de tensiones más apropiado y que mejor se presta a ampliar el antagonismo entre las partes, esto implica el antagonismo y el distanciamiento y provoca un clima de tensión social que se irá incrementando si se van añadiendo más motivos capaces de hacer crecer más el abismo que se va creando entre las partes. Todos estos motivos añadidos, a veces, no son los importantes sino que se elige uno que pueda ser el más sensible.

El objetivo de los que desencadenan el conflicto es hacerlo quebrar por el punto más débil, sin que ello sea el

punto más conflictivo.

- **Fase de encendido:** la gestión del encendido por parte de B consiste en elegir o propiciar un acontecimiento que sirva de detonador. Es conveniente la dramatización de la situación para continuar ampliando el antagonismo y el contagio de la tensión social a otras personas, otros departamentos, otras organizaciones etc.

A (el que no desea el desencadenamiento del conflicto) en esta fase tiene que analizar el origen de las quejas y sobre todo manejar muy bien la información porque eso va a permitir paliar en la medida de lo posible la contaminación de la situación, o el contagio. En este sentido los contactos personales o reuniones informales pueden llegar a ser importantes. A la vez se procurará desarrollar la sinergia entre el mayor número posible de empleados, especialmente entre aquellos que no han sido captados por la otra parte. Muy importante es permanecer atento a no cometer imprudencias y extremar la cautela, ya que la otra parte estará sumamente pendiente de ello para dramatizar el fallo y ampliar el antagonismo.

- **Empleo** de medidas de presión: prevalecen los antagonismos y si una de las partes emplea medidas de presión provocando verdaderos perjuicios a la otra parte, la otra va a emplear su poder causando grandes pérdidas a los primeros.

LA NEGOCIACIÓN

Es un juego de tácticas y estrategias

La negociación debe entenderse como un proceso de interacción comunicativa, en la que dos o más partes intentan resolver un conflicto de intereses, utilizando el diálogo y la discusión descartando la violencia como método de actuación y avanzando hacia un aumento gradual mediante concesiones mutuas.

Fundamentalmente la negociación es llegar a un acuerdo. Las relaciones que se establecen son de dependencia y el deseo de seguir con la relación es cuando hay una relación de interdependencia.

Las partes deben estar dispuestas a moverse desde sus posiciones iniciales, el final de la negociación será una toma de decisiones conjunta entre las partes en conflicto. Las partes verbalizan en primer lugar sus demandas que serán contradictorias, moviéndose posteriormente hacia el acuerdo, mediante un proceso de realización de concesiones o búsqueda de nuevas alternativas.

Elementos de la negociación

- **Interdependencia:** existe una relación de interdependencia entre las partes que negocian, para lograr los objetivos propuestos. Una parte necesita el consenso de la otra. Esta necesidad puede tener muchos grados y expresarse de diferentes maneras.
- **La negociación es una relación contradictoria:** las organizaciones tienen intereses comunes y contrapuestos y no siempre es fácil armonizarlos. Es contradictorio porque sin conflicto no hay negociación pero por otra parte cuando se negocia se espera alcanzar resultados positivos para sí mismo, para la propia organización. Se establece una dicotomía entre el obtener y el conceder. El rol del negociador es tremendamente complicado porque el negociador lo hace para una organización, por la cual recibe presiones por ambas partes. Está sometido a diferentes presiones por un lado a las expectativas del propio grupo, por otra las expectativas del otro grupo y en tercer lugar a las expectativas del marco social o de la comunidad donde se desarrolla la negociación.
- **Está mediatizada por las relaciones de poder:** es necesario que exista un cierto equilibrio de poder entre las partes para que exista negociación.
- **La percepción:** todo el proceso de negociación va a depender en gran medida de la percepción que sobre él tienen las partes. El conflicto que ha llevado a la negociación va a estar marcado por los

perjuicios, las estrategias, los sesgos con los que se percibe a la otra parte.

Las propias expectativas con las que se llega a la mesa de negociación se basan en la percepción que se tiene de alcanzarlas. Toda la dinámica negociadora es una interacción permanente donde la confianza en lo que el otro plantea, el juicio sobre su poder, o la creencia de hasta qué punto son satisfactorios los resultados están dados en gran medida perceptivamente.

Se trata de presionar, conceder, exigir, competir y para eso es preciso que las negociaciones tengan un margen de maniobra, tienen que ir previstas de recursos para las concesiones. Los negociadores tienen que ir preparados para la negociación.

A lo largo de la negociación las partes intentarán llegar a un acuerdo que sea lo más ventajoso posible para sus intereses, pero ello cada parte tratará de presionar a la otra hasta llegar a un punto, ya no se podrá presionar más, porque cuando se llega ahí a la otra parte le interesará más romper la relación que aceptar lo que le están proponiendo.

Las negociaciones se pueden plantear de varias maneras. Hay 2 tipos de dimensiones básicas en cualquier negociación:

- Tipo de relación entre los resultados a obtener por las partes enfrentadas
- El modo de desarrollo: en cuanto al modo de desarrollo la relación puede ser **explícita** o **tácita**, la negociación explícita es lo que se denomina también formal y se da cuando la relación es conceptualizada como un intercambio explícito de ofertas y contraofertas en las que las actuaciones de las partes están diseñadas para encontrar una solución mutuamente aceptada al conflicto. Casi todas son de este tipo. Las tácitas son las que hacemos todos los días. Se puede dar bien porque las partes tienen obstruidos los canales de comunicación y por lo tanto no definen la relación como negociación y también porque puede que no sean conscientes de tal relación. Estas se dan normalmente en relaciones interpersonales.

Las negociaciones formales se producen para dirimir asuntos públicos y están dirigidas por tipos.

Tipos de negociación:

- **Por posiciones**, cada uno va a tomar una posición sobre el tema del que se trate y va a intentar convencer a la otra parte. Se discute y se aportan cada una de las soluciones particulares y los inconvenientes de la parte contraria y se hacen concesiones recíprocas. Existen dos formas extremas de posicionarse:
- Una dura y poco transigente en la que cada uno defendería sus ideas y atacaría la del contrario.
- Otra más flexible tratará de llegar a un acuerdo más que a una victoria.

Estas dos actitudes extremas darían lugar a dos tipos de negociaciones :

- Distributiva : pretende mejorar sus aspiraciones hasta el límite que el contrario pueda aceptar.
- Integrativas o colaborativas: no intentan imponer sino que pretenden solo alcanzar un nuevo estado de equidad

CARACTERÍSTICAS

DISTRIBUTIVA O COMPETITIVA

INTEGRATIVAS O COLABORATIVAS

- Los participantes son adversario

- El objetivo es la victoria
 - Se desconfía del otro
 - Se insiste en la posición
 - Se contrarestan argumentos
 - Se amenaza
 - No se muestra el límite inferior
 - Se exigen ganancias
 - Se intenta sacar los máximos beneficios
-
- Los participantes tienen una actitud amistosa
 - El objetivo es el acuerdo
 - Se confía en el otro
 - Se insiste en el acuerdo
 - Se informa
 - Se ofrece
 - Si se muestra el límite inferior
 - Se intentan cubrir las necesidades del otro
 - Se aceptan pérdidas para lograr acuerdos

Cuando se dan negociaciones de tipo distributivo los resultados de las partes están negativamente correlacionados situación de suma cero, relaciones de tipo cuantitativo: salarios, etc. Si hablamos de recursos se considera que hay un registro que no gusta. El fracaso puede implicar grandes costes para las partes.

La negociación integrativa: están en ella elementos positivos de la relación, de modo que todos pueden salir ganando, sobre todo si las partes consiguen adoptar una nueva decisión sobre el problema que se han planteado. El objetivo consiste en realizar una mayor redistribución de los beneficios hallando soluciones conjuntas, buscar alternativas que beneficie a ambos. Se da en aspectos que no son cuantitativos.

Elementos que determinan el tipo

El tipo va a venir determinado por:

- Por la cantidad de recursos disponibles, cuando son limitados mayor probabilidad de que surja negociación distributiva.
- La presión externa sobre la organización, cuanto mayor sea la presión mayor será la probabilidad de una negociación integrativa.
- La dependencia entre las partes: cuanto mayor sea esta dependencia mayor será la probabilidad de una negociación integrativa.
- La actitud de los negociadores.

Fases del proceso negociador

- **Definición del contenido y límite de la negociación**: fase exploratoria. Se realizan las primeras previsiones y las expectativas factibles, etc.

Está marcada por dos cuestiones:

- Cuestiones de procedimiento: desde el aspecto físico, características del lugar, el calendario, los participantes, las comisiones de trabajo, etc.
- Contenidos: las exigencias y argumentos centrales que van dar sentido a las posturas que se defienden.

Ya se sabe en esta fase cuales son los aspectos centrales de la negociación.

Es la hora de plantearse el "**dilema del trust**" que consiste en que cada negociador debe confiar en la veracidad de lo que la otra parte plantea, la posición del negociador es hasta donde confía en la otra parte.

El dilema de la honestidad: se plantea en el sentido de que el negociador debe tener claro el grado de franqueza y los elementos informativos que conviene ir transmitiendo a la otra parte. La forma de resolver estos problemas no es siempre igual, puede variar en función de las características de la negociación.

Criterios generales:

- Que no se considera positivo dar toda la información en el primer momento, siendo de forma clasificada.
- Conviene dejar claras las expectativas de la negociación, sin comprometerse demasiado en aspectos excesivamente concretos, pero si subrayando las metas que resolverán el conflicto.
- Es importante también hacer hincapié en la voluntad de hacer acuerdos, con la esperanza que la otra parte haga lo mismo.
- Es necesario tener presente que una determinada comunicación suele ser central para avanzar en la comunicación.

Es una fase en la que apenas se hacen concesiones, es una fase de cuestiones de procedimiento.

• **Dinámica negociadora**

Parte central de la negociación propiamente dicha. Se empiezan a especificar las ofertas y contraofertas, una fase en la que la rigidez de la primera fase da paso a una flexibilidad. Es interactiva, menos formal que la primera. Es una fase más dinámica.

• **Resolución y acuerdos**

Fase firme pero bastante intensa. Las positivas van a resolver el conflicto y sentar unas buenas bases para futuras negociaciones. Esta fase puede estar marcada por la "presión temporal" (por las prisas por terminar) eso puede hacer que si es mucha la presión temporal sea un momento muy crítico, las sesiones pueden ser largas, pueden aparecer propuestas nuevas. La parte que más sufre la presión temporal va a estar en peores condiciones para afrontar un acuerdo final.

Si no se da la presión temporal va a depender mucho de la percepción de las partes, a veces se considera que no se pueden mejorar las ofertas, también se puede percibir una manipulación desde fuera o desde dentro.

En cualquier caso el cierre supone una incertidumbre porque queda la duda de mejorar los resultados, el cierre va a depender de factores subjetivos.

El cierre prematuro puede ser peligroso si la negociación no está madura. Tiene que ser creíble y aceptable y se tiene que plantear cuando se hayan cerrado todas las posibilidades. Los riesgos hay que medirlos bien. Las amenazas tienen que ser creíbles.

Hay unas tácticas de cierre:

- Con concesión: supone concluir el proceso mediante una concesión relevante para la otra parte y tiene que ser poco gravable para el que la hace.
- Con resumen: implica concluir relatando los acuerdos y los intercambios habidos, haciendo hincapié en los acercamientos positivos que se han llevado a cabo en el proceso.

En cualquier caso los acuerdos tienen que estar claros, por escrito, aprobados por ambas partes y ambos tienen

que interpretarlos de la misma manera.

Cuando las negociaciones no son muy complejas es interesante que haya una tercera persona que actúe como mediadora o mecanismos que puedan gestionar el acuerdo para que se cumpla.

La dinámica negociadora es el **núcleo** de la negociación.

Estrategias de la negociación

La negociación tiene que estar perfectamente planificada antes de ir a la mesa de negociaciones, articulada por una serie de tácticas.

El plan estratégico de cada una de las partes está constituido por el conjunto de actividades coherentes e integradas, dirigidas a la consecución de sus objetivos a la resolución del conflicto. Este plan tiene que estar pensado para que cada parte obtenga las mayores ventajas de la negociación.

Las tácticas se refieren a los pasos y contrapasos que las partes intentan para lograr el objetivo.

Estrategia: resolver el conflicto de la mejor forma posible.

Una estrategia está constituida por el conjunto de objetivos y metas y las tácticas se refieren a los acuerdos para lograr dichas metas.

¿cómo se prepara el plan estratégico?

Preparar la negociación: es la clave en el éxito, en la consecución de los objetivos. La habilidad de los negociadores no es lo más importante sino el llevar bien elaborado el plan estratégico. Tiene que estar articulado desde el principio hasta el final, si no es así puede hacer que no podamos ver las ventajas y desventajas. Tiene que ser flexible para que se puedan ir integrando elementos nuevos que se vayan dando a la negociación. La experiencia de los negociadores es un factor fundamental.

Lo que se pretende es obtener la mayor información posible de los otros, al tiempo que nosotros damos lo menos posible. Se trata de conocer los puntos débiles y obtener posiciones de ventaja.

Requiere emplear una serie de tácticas que sirven de gran ayuda para integrar las actividades a desarrollar por los negociadores.

- **División de tareas**: se dividen las tareas entre los negociadores.
- **Dirigir**: se asigna a la persona con más experiencia, su función es llevar gran parte de la negociación y dirigir la negociación a una conclusión. Se apoya en el sintetizador y en el observador, eso le permite dejarle tareas a estos.
- **Sintetizar**: ganar tiempo para el dirigente, para que el dirigente pueda desvincularse de lo que ha pasado. Hace cualquier cosa para distraer la atención en ese momento, para que el otro pueda recuperar su actividad mental.
- **Observador**: apenas participa en el intercambio explícito de la información, está callado y su función consiste en observar lo que sucede en las negociaciones de la otra parte: expectativas, intereses, actitudes, etc de la otra parte.
- **Elaborar la zona de negociación**

1. PMF (posición más favorable "unos")

PR(punto de resistencia)

PR PMF (posición + favorable "otros")

2. PMF PR PR PMF

Posición más favorable: lo que queremos conseguir

Zona común: es el punto de partida a partir de la cual podemos establecer una relación.

La negociación es movimiento, a partir de la zona común hay que moverse hacia un acercamiento, el problema se plantea en el segundo caso porque hay tanta distancia que no hay una zona común, no hay nada sobre lo que apoyarse, en este caso es necesario moverse hasta llegar por lo menos al primer caso.

• Establecimiento de objetivos

Objetivos "G" (los que nos gustaría conseguir) es decir el nivel máximo de expectativas que tenemos cuando empezamos la negociación.

Objetivos "P": los que pretendemos alcanzar

Objetivos "T" los que tenemos que conseguir, los límites mínimos por debajo de los cuales es preferible dejar la negociación o no cerrar el trato.

Siempre se preparan propuestas teniendo en cuenta estos tres tipos de objetivos

• Previsión del desarrollo

Está dentro de esa preparación que tenemos que hacer, siendo lo suficientemente flexible para ir adaptándose a las circunstancias.

Para hacer esta precisión se puede utilizar lo que se denomina "técnica de grafo" que consiste por ejemplo en una banda de papel en el que se va representando todas las posibles cauces por las que puede transcurrir la negociación, desde el principio hasta el final.

Las fases para elaborar el grafo serían:

- Determinación por hipótesis de una acción de A
- A continuación se haría un inventario de todas las reacciones posibles de B.
- Buscar de entre esas reacciones más posibles, dadas las circunstancias que se den, una vez que se tanga se hace un inventario de las reacciones de B ante A ¿cuál es la reacción más posible de entre todas las posibles?.

Ventajas de elaborar un grafo

- ◆ Obliga a cada equipo negociador a inventariar todas las reacciones y todas las combinaciones posibles estimulando la imaginación de las partes en la superación del conflicto.
- ◆ Permite además combinar diferentes tácticas porque dando un vistazo a la representación los negociadores descubren la totalidad del campo conflictivo probable.
- ◆ Tiende un puente desde el presente hasta el futuro reduciendo el juego del azar.

• Gestión táctica y cierre

Supone el paso desde la planificación estratégica, esto hace que se transforme una línea estratégica probable

en un itinerario real. En esta fase lo más importante es conocer la estrategia de la otra parte e ir ordenando el plan estratégico a esa realidad. Una de las cuestiones que hay que hacer en esta fase es un análisis de la situación actual porque puede haber modificaciones durante el proceso. Aunque las partes ya se conocen previamente, tienen experiencia sobre su forma de actuar e incluso han realizado análisis de sus poderes y de la otra parte ; se pueden dar parcelas desconocidas, son sobre todo éstas las que hay que indagar a lo largo del proceso utilizando todos los medios tanto técnicos como de relación que permitan tener un esquema global lo más detallado posible de la otra parte.

Además de esas parcelas desconocidas hay otro aspecto importante que es el análisis de los últimos acontecimientos, éstos son los que se producen en el entorno de las negociaciones y los relativos a los intereses en conflicto (cambio en las posiciones de los negociadores). A partir de ahí si hay modificaciones hay que cambiar la línea estratégica y plantearse la futura línea negociadora.

Al analizar estos últimos acontecimientos, a lo mejor, también ha habido cambio en el equilibrio de poder, etc. Los aspectos a considerar entonces se centran en los posibles cambios, en los apoyos previstos, en la intensidad del conflicto, y en el equilibrio de poder entre las partes. Se pueden utilizar a partir de aquí diferentes tácticas que se pueden definir como los mecanismos o modelos de conducta que las partes utilizan para influir sobre el otro y lograr una solución satisfactoria de un encuentro conflictivo.

El objetivo de todas formas debe ser el conseguir un acuerdo, si no es así el objetivo se distorsiona completamente.

La táctica básica para conseguir acuerdos consiste en manipular la percepción sobre la relación de poder entre las partes.

Había dos tipos de tácticas:

- Conciliadoras: pueden ser la realización de una concesión con la expectativa de conseguir otra concesión a cambio, también mencionar posibles compromisos de las partes que se están tratando, o revelar los propios intereses a la otra parte.

El riesgo de utilizar estas tácticas puede llevar a que la otra parte no reaccione como yo esperaba, puede que considere la concesión como un signo de debilidad, o que considere los compromisos seguidos como propuestas firmes o que la otra parte fuerce la negociación hasta llevarla al límite de sus posibilidades.

- Coercitivas: se pueden combinar con las anteriores. La más importante sería la "amenaza" que consiste en comunicar a la otra parte el intento de causarle un perjuicio sino actúa de un modo determinado.

Para que sea efectiva debe ser creíble, real y posible. Tiene que ser irreversible, de cumplimiento obligatorio. Tiene que ser patente, anunciándola explícitamente o que el otro tiene que saber que se le está amenazando.

Se puede dar desde el principio hasta el final de la negociación. El objetivo siempre es mejorar la posición de quien la utiliza.

Para valorar lo que puede significar la amenaza hay que tener en cuenta:

- **El potencial coercitivo** que es la capacidad que una parte tiene de imponer realmente un castigo
- **el empleo de la coacción** sería la actuación de esa potencialidad.

La amenaza va a ser más creíble si el amenazado la ve más costosa para él que para el que la lanza. Además de la credibilidad tiene que ser prestada de tal manera y en tales condiciones que aparezca como un mal necesario. Ese planteamiento hace también que se goce de más apoyo de parte de terceros.

Las amenazas crean resentimiento y crean resistencia, fuerzan la voluntad, disminuyen el que la recibe la capacidad de actuar con libertad y generan "**reactancia cognitiva**" que es un estado emocional y motivacional que surge como respuesta a la limitación del potencial de acción del sujeto.

Otra de las tácticas coercitivas son las "**posiciones irrevocables**" que suponen una advertencia de permanecer firme en una oferta concreta que se declara última, sin posibilidad de más concesiones. Con frecuencia se combina con la amenaza de romper la negociación, o sea, la última palabra.

También tiene sus riesgos en función del coste de la ruptura de la negociación que tenga para la otra parte.

Un modo de transmitir credibilidad puede consistir en demostrar que una concesión más podría tener un coste excesivamente elevado.

El mayor peligro es el quedar atrapado en una propuesta que sea inaceptable para la otra parte. Existirían dos formas de aminorar ese peligro:

- No comprometerse totalmente con la posición planteándolo como tentativo: "podríamos ", no como algo efectivo.
- No lanzar posiciones irrevocables hasta determinar con claridad el umbral mínimo de la otra parte, hasta el límite de resistencia.

Otra táctica coercitiva serían los "**comportamientos agresivos**", que son tácticas de presión tales como excesos verbales, demostración de hostilidades, acciones violentas, detención de personas, etc. Los efectos suelen ser bastante malos de cara al proceso negociador, porque se oponen a los principios que subyacen a la mentalidad negociadora. Las consecuencias es que se rompa el diálogo, se pierda la confianza y se introducen nuevos elementos activadores del conflicto.

El problema de estas tácticas es que el oponente responde de la misma forma, a veces son útiles porque consiguen mejorar la negociación en lo que a veces una de las partes no está dispuesta a negociar, en el sentido de forzar la negociación.

• La personalidad de los negociadores

Las personas tienen una serie de características individuales y personales que van a afectar a la manera de actuar, son una serie de predisposiciones más o menos estables en el individuo y que van a producir determinados rasgos en la manera de percibir y reaccionar ante su medio y las va a impulsar a actuar de una manera específica.

Las características de los negociadores pueden afectar a la conducta de tres maneras:

- Orientando sus posiciones previas a la negociación estratégica.
- Incidiendo sobre las estrategias y sobre las conductas.
- Interaccionando sobre las características de la parte contraria generándose acciones y reacciones que influyen sobre el clima, el procedimiento y los resultados.

Variables de personalidad

◆ Propensión al riesgo

- ◇ Los sujetos propensos al riesgo tienen un carácter aventurero, exhiben un alto grado de actividad. Se hayan dispuestos a exponerse a los peligros y riesgos tanto físicos como materiales.
- ◇ Cuando se encuentran en una negociación parecen predispuestos a maximizar sus

propios beneficios, en vez de tender a conductas más cooperativas, tienden a ser más competitivos.

◆ **Locus de control**

◇ Los internos suelen ser más competitivos, realizan demandas iniciales más altas, y tienden a elegir una estrategia más dura que los externos.

◆ **Tolerancia de ambigüedad**

◇ Los más intolerantes a la ambigüedad tienden preferir la regularidad al cambio, el equilibrio al desequilibrio y la concreción a la abstracción, tienden a la simplificación perceptual y a la desconfianza lo que explica que tengan tendencia a mantener conductas más hostiles.

Motivos u orientación motivacional

La combinación de esa orientación motivacional de los contrarios va a incidir directamente sobre la probabilidad de escalamiento del conflicto o sobre el éxito de la negociación, eso permite hacer una predicción de la probabilidad de cómo se vaya a dar. Tres fundamentalmente:

• **De logro:**

- ◆ Tienen una tendencia alta de éxito que se concreta en el deseo de hacer bien las cosas y cada vez mejor.
- ◆ Cuando están en una negociación las más orientadas al logro suelen fijar metas elevadas pero realistas, planificar por adelantado, eligen a un experto antes que a un amigo, disfrutan con las responsabilidades, tienen un deseo de feedback rápido y le dan una gran importancia al éxito, aunque sea sin relevancia pública. Suelen ser competitivos en la negociación.

• **Las personas con una alta necesidad de afiliación:**

- ◆ Tienen tendencia mayor a la amistad o al deseo de establecer y mantener una relación afectiva con otras personas.
- ◆ En una negociación los individuos con una mayor necesidad de afiliación buscan la aprobación de los demás, el reconocimiento público de sus éxitos, eligen amigos antes que expertos y son más cooperativos.

• **Los que tienen una alta necesidad de poder:**

- ◆ El eje central sería la influencia, tienen conductas dirigidas a dominar, controlar o influir, o a castigar con el fin de lograr sus objetivos.
- ◆ En una negociación los que están más orientados al poder tienen tendencia a influir sobre los demás, deseo de establecer resultados efectivos, se procuran cargos de poder e influencia y son más competitivos en la negociación.

Las actitudes

Las que mayor efecto tienen sobre la negociación son:

- **La confianza generalizada:** los negociadores confiados actúan de forma más cooperativa que aquellos que lo son menos. Los negociadores desconfiados actúan con menos generosidad que los otros. Los individuos desconfiados tienden a la sospecha, al egoísmo y a menudo proyectan su hostilidad hacia las demás personas.
- Los individuos que son **autoritarios**: son personas con una tendencia al pensamiento concreto y también son hacia los demás desconfiados y cínicos. Cuanto menos autoritarios es un negociador más cooperativa es su actuación en la negociación y más cooperativa su conducta negociadora.
- Los **maquiavélicos** son más competitivos
- La **conciliación** beligerancia : los sujetos **conciliadores** tratan a las demás personas con comprensión, ayuda y amistad. Son partidarios de que cada uno admita sus propios errores, se nieguen a utilizar amenazas, medios belicosos o a estar motivados por la venganza. Aconsejan siempre una respuesta

diplomática y constructiva y tienen una reacción positiva ante las demás personas. Tienen mayor tendencia a procesos cooperativos.

TEMA 8

SELECCIÓN DE PERSONAL

• CONCEPTO Y OBJETIVOS

Concepto: proceso objetivo y planificado, mediante el cual la empresa se dota de los sujetos idóneos para ocupar los puestos de trabajo vacantes o de nueva creación.

Criterios de búsqueda: Rendimiento, Formación, Promoción, Seguridad, Adaptación,

Los criterios son índices para medir para cada individuo que está dentro de una organización el grado de realización de trabajos, tareas y obligaciones.

"Predictores": cualquier variable usada para pronosticar un criterio. No todos los predictores van a tener la misma validez.

Duración del proceso: mínimo un mes.

• FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN

- **Estudio de las necesidades de la empresa y las exigencias del puesto.** –Planificación tiene que tener en cuenta las necesidades presentes como las futuras y el tipo de trabajo que hay que llevar a cabo.

varios factores a tener en cuenta:

- ◆ Las necesidades de personal están en función de los objetivos organizacionales
 - ◆ La previsión de la demanda de los productos, bienes y servicios que la organización proporciona.
 - ◆ El rendimiento medio de los empleados de la organización, la rotación, las bajas.
 - ◆ Cambios tecnológicos: reducción de personal o formación más adecuada.
 - ◆ El impacto que puede tener sobre las previsiones salariales.
- **Reclutamiento:** Actividades encaminadas a contactar con suficientes candidatos cualificados y que están interesados en el puesto que se ofrece. Una buena selección debe tener entre 12 y 15 candidatos que reúnan las condiciones básicas.

Existen dos tipos de reclutamiento:

- ◆ **Interno** : fuentes de reclutamiento interno:
 - ◇ El anuncio de vacante dentro de la propia organización.
 - ◇ La información que proporcionan los propios empleados sobre amigos y conocidos.
 - ◇ Empleados que ya no están en la organización y pueden estar interesados en volver.
 - ◇ Información sobre candidatos ya localizados o personas que han acudido espontáneamente en busca de empleo.

Ventajas

- La persona se conoce previamente.
- Menor esfuerzo en la localización del candidato.

- El candidato ya conoce la empresa.
- Aumentar la motivación de los.
- Contribuye a flexibilizar la plantilla.
- Facilita cubrir puestos de las categorías más bajas de la empresa.

Inconvenientes

- ◆ Menor disponibilidad de estos tipos de candidatos.
- ◆ Obliga a realizar un nuevo proceso para cubrir la vacante que deja esa persona.
- ◆ **Externo:**

Capta candidatos entre toda la población activa. Fuentes:

- ◇ La solicitud directa a la empresa desde fuera. Ventaja: más económico; Inconveniente: envejecimiento de la información y el esfuerzo para gestionarla
- ◇ Las agencias oficiales de colocación. Ventaja: económico; Inconveniente
- ◇ Los centros de formación.

Ventaja: económico; Inconveniente: suelen ser personas sin experiencia.

- ◇ Asociaciones culturales, recreativas y profesionales
- ◇ Empresas de la competencia
- ◇ Empresas especializadas, consultores.

Inconveniente: caros, base de datos muy amplias; Ventaja: la empresa se olvida de hacer la selección.

- ◇ La prensa escrita Ventaja: difusión amplia; Inconveniente: caro, lento
- ◇ Empresas de trabajo temporal: puestos de cualificación media o baja.
- ◇ Internet y nuevas tecnologías: cualificación media-alta, procedimiento económico, rapidez en la gestión de curriculum.

• Preselección de candidatos:

A partir de los curriculum que se han recibido

• Aplicación de técnicas de selección

Test, etc. Dependiendo del tipo de puesto.

• Toma de decisiones

En función del puesto. informes por escrito, sobre los resultados de la entrevista, para poder justificar las decisiones.

• Seguimiento

Evaluación tanto del proceso como de los resultados, se realiza de inmediato cuando el candidato se reincorpora al puesto y debe realizarse de una manera periódica.

• MÉTODOS.-APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Instrumentos más utilizados:

Entrevista: Intercambio de información. Tienen que estar hechas por expertos, primer contacto con la organización,

Puede ser: **Abierta:** las preguntas son amplias y se da libertad al entrevistado para que exponga sus respuestas.

Cerrada: muchas preguntas que hay que responder de una forma concreta, sin extenderse. Generalmente se hace un tipo intermedio.

Fases:

- **La preparación:** se revisa la información que el candidato nos ha dado.
- **Inicio:** Presentación del candidato y el entrevistador está encaminada a disminuir la tensión.
- **Cuerpo** fase central del proceso, se realizan las preguntas y se recoge la información (no puede ser inferior a ½ hora).
- **Cierre:** fase corta. Se le debe dar opción al candidato a que pregunte sobre su puesto.
- **Valoración:** anotar las valoraciones sobre el candidato. Fase donde se decide cual es la persona adecuada.

Test: Procedimiento estándar que permite obtener una muestra de conducta del sujeto, que puede compararse con un grupo normativo para conocer o situar la respuesta de dicho sujeto dentro del grupo o para efectuar predicciones de su comportamiento futuro.

Tienen que ser válido, fiable y estar tipificado (la estandarización de la muestra).

Las puntuaciones directas no sirven de nada, sirven las convertidas que surgen del proceso de estandarización. Las que más se utilizan son los percentiles, que son puntuaciones de orden, representan el lugar que ocupa un individuo frente a los otros. Otras mediciones importantes son las típicas (mediana, moda, etc.).

Entre los test psicológicos se pueden distinguir: **De capacidad:** de inteligencia, de aptitudes. **De personalidad:** cuestionarios o pruebas proyectivas

Los test si se utilizan bien, son buenos predictores del rendimiento en el puesto de trabajo.

Rasgos con los que más se está jugando para hacer selección de personal

- Extroversión: el grado en que la persona es activa, agresiva, comunicativa
- Afabilidad: grado en que una persona es tolerante, colaboradora, etc.
- Diligencia: grado en que la persona es formal, organizada, etc.
- Estabilidad emocional: grado en el que la persona es tranquila, segura, independiente y autónoma.
- Apertura a la experiencia: grado en que la persona es intelectual, filosófica, artista, creativa.

Los datos biográficos: la consistencia conductual, pautas de conducta y eso me permite predecir en el futuro como van a ser sus pautas de conducta.

Currículo: es la técnica de examen de información voluntaria aportada por el candidato en forma verbal o escrita (generalmente escrita). **Ventajas:** Es más barato **Inconvenientes:** En muchos casos hay poca vinculación entre el análisis del currículo y la labor que va a desempeñar el sujeto.

♦ Las pruebas profesionales o las muestras de trabajo

Consisten en la realización por parte del candidato de una tarea esencialmente práctica que después deberá

desempeñar una vez seleccionado para el puesto o una tarea que tiene mucho que ver con la tarea a desempeñar.

♦ **Los centros de evaluación de manager**

Serie de pruebas de simulación del rendimiento, diseñadas para evaluar el potencial administrativo de un candidato. Combinan diferentes procedimientos de evaluación y selección de personal de alta cualificación. Se hacen tests, entrevistas, se resuelven problemas en distintas situaciones simuladas, análisis de comportamiento grupal que utilizan puntuaciones sociométricas. Se hacen en 2 ó 3 días, trabajan por grupos, se hacen también cosas individualmente. Son eficaces pero caros. Entre 800 y 1500 dólares.

• **IMPLICACIONES ÉTICAS Y PSICOSOCIALES DEL PROCESO**

Las pruebas psicológicas deben de ser elegidas, administradas y valoradas por personas que tengan formación universitaria en psicología, y a ser posible en psicometría.

La difusión de los datos y los resultados es confidencial.

La persona tiene el derecho de estar informado de los resultados que ha obtenido y del uso que se le va a dar a esos resultados.

TEMA 9

FORMACION DE PERSONAL

- CONCEPTO Y OBJETIVOS
- PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE
- DETECCION DE LAS NECESIDADES DE FORMACION
- METODOS Y TÉCNICAS FORMATIVAS
- EVALUACION DE LA FORMACION
- **CONCEPTO Y OBJETIVOS**

Es el procedimiento formal que utiliza la empresa para facilitar el aprendizaje de modo que la conducta resultante contribuya a la consecución de las metas y de los objetivos de la empresa.

La formación no es una cosa puntual, es un proceso sistemático e intencional, o sea, tiene que tener unos objetivos. Se trata de facilitar el aprendizaje, que es el principio psicológico clave que va a facilitar el equilibrio de la formación.

Conducta resultante: la formación está diseñada para alterar la conducta, después del entrenamiento tienen que ser capaces de hacer cosas diferentes.

La formación tiene que estar en función de las cuotas empresariales. Cualquier conducta que se ha aprendido es una habilidad, por lo cual cualquier aprendizaje se dirige a aumentar la habilidad.

♦ **Habilidades:**

- ◊ Motoras: hacen referencia a la manipulación del ambiente físico.
- ◊ Cognitivas: están relacionadas con la adquisición de factores mentales o actitudinales.
- ◊ Interpersonales: tienden a reforzar las interacciones con otras personas.

Son importantes dentro de la formación, pero dependiendo del puesto van a tener más relevancia unas que otras.

La actividad formativa beneficia a las personas que la realizan y también a la empresa, van a ser más competitivas, por rentabilidad económica y también por el compromiso social de la empresa con sus trabajadores.

♦ **Destinatarios**

- ◊ **Empleados:** se les forma para ayudarles a mejorar la realización del trabajo habitual, para instruirles en el trabajo que van a realizar las personas que van a incorporarse por primera vez a la empresa, para promocionarles o trasladarlos de puesto, para prepararlos para nuevas actividades al abandonar la empresa.
- ◊ **Mandos y directivos:** se les forma para ayudarlos a asumir su rol de "equipo de trabajo", para instruirles respecto a los fenómenos psicosociales que implican motivación y liderazgo y para que se responsabilicen de su función directiva, a la toma de decisiones y a la solución de problemas.
- ◊ **Clientes:** para que sepan utilizar el "producto" y no provoquen averías o accidentes (instrucciones de utilización) y para que conozcan los derechos como consumidores, se les informa de que tienen una determinada garantía, reclamaciones contra defectos, etc.
- ◊ **Proveedores:** sobre las especificaciones concretas que se requieren y sobre procedimientos administrativos, pagos, por ejemplo.

♦ **¿De qué manera forma la empresa?**

Tiene que actualizar y reciclar, por lo cual tiene que ser permanente, todos los procesos tienen posibilidad de mejora, tiene que ser una parte más de la gestión. Debe planificarse para conseguir los objetivos. Se puede realizar dentro de la propia empresa o fuera.

♦ **Características de la formación dentro de la empresa**

- ◊ **Se dirige a adultos:** son personas ocupadas que tienen obligaciones personales, sociales. La motivación e intereses les hacen valorar más la experiencia que las ideas que otros proponen. Son personas en periodo de realización no de formación con lo cual sus intereses se convierten en beneficios, bien económicos, bien profesionales.
- ◊ **En contexto laboral:** se realiza en el contexto laboral, lo costea la empresa y se realiza en generalmente en horas de trabajo. El empleado participa bien por que se lo proponen o porque considera que es necesario para desempeñar su trabajo.
- ◊ **Para que aprendan:** tienen que aprender novedades y cambios, como lo hacen y como lo podrían hacer y aprenden también habilidades sociales, como por ejemplo: la comunicación, que va a facilitar el contacto con otras personas de la organización, tanto dentro como con los usuarios.
- ◊ **Realizar su desempeño profesional:** también se les va a formar en el "desempeño profesional", se diferencia de la formación académica, en que estos conocimientos son un medio para conseguir unos objetivos, los conocimientos sirven para realizar la actividad.
- ◊ **La mejora continua:** todo es transformable, todo se puede mejorar y siempre dejando claro que esto no es una crítica sino que se le abren más posibilidades.

Estas características son básicas para toda formación.

La base de la formación es el aprendizaje.

• **PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE**

Es cualquier cambio en la conducta, relativamente permanente, que se presenta como consecuencia de una

experiencia.

El aprendizaje produce cambios, esto puede ser bueno o malo desde el punto de vista de la organización.

El cambio debe ser relativamente permanente, si son temporales pueden ser simplemente reflejos y no aprendizaje.

Se da cuando cambian los actos, si solo se produce un cambio en el razonamiento, pero eso no se traduce en un cambio de conducta no podemos decir que sea aprendizaje.

Requiere experiencia, esta se puede adquirir de manera directa por medio de la observación, de la práctica o indirecta por medio de la lectura, si el comportamiento persiste ha habido aprendizaje.

♦ **Formas básicas de aprender**

◇ **Condicionamiento clásico** (asociativo)

FASES

A

EC (estimulo condicionado)

EI (estímulo incondicionado)

RI (respuesta incondicionada)

Se le presenta al sujeto un estímulo condicionado (el timbre), se le presenta un estímulo incondicionado (la comida) y se produce una respuesta RI (la salivación)

B

EC

EI

RI

Se asocian los dos estímulos, inmediatamente detrás de la campana se presenta la comida y la respuesta es saliva

C

EC

RC

Es una respuesta condicionada, la comida ya no produce la respuesta, es la campana, es producto de la asociación de la campana con la comida

La principal característica del condicionamiento clásico es que los estímulos se le presentan al sujeto con independencia de su conducta. El aprendizaje de una RC implica la creación de la asociación entre un

estímulo condicionado y uno no condicionado. Cuando se usan dos pares de estímulos, uno mandatorio y otro neutro, el segundo se convierte en un estímulo condicionado y por consiguiente adquiere las propiedades del estímulo no condicionado.

En el experimento de Pavlov, la carne es el EI que producía una reacción específica por parte del perro, la reacción que se presentaba siempre que había un estímulo incondicionado recibe el nombre de RI. La campana era un estímulo artificial o lo que se llama un EC, aunque neutro el origen, cuando la campana se asociaba a la carne en el tiempo, se producía una respuesta aunque sola, esto se denomina RC y describe la conducta del perro que reaccionaba salivando solo al oír la campana aunque no se le presentase carne.

Condicionamiento Instrumental

Autores: Thorndike, Skinner

Thorndike observa en los años '20 que las conductas que van seguidas de consecuencias agradables se tienden a repetir, mientras que las desagradables se tienden a no repetir 'Ley del Efecto'. Skinner además agrega que la conducta depende de sus consecuencias.

El condicionamiento instrumental se basa en una serie de principios de reforzamiento.

Los reforzadores son cualquier estímulo que incremente la posibilidad de ocurrencia de una respuesta. Pueden ser tangibles o intangibles y dependerán de lo que el sujeto considere agradable o desagradable.

Existen dos tipos de reforzadores:

- Positivos: Aquellos que fortalecen la respuesta a la conducta cuando son presentados detrás de ésta. Habitualmente los que se usan en el entrenamiento de animales.
- Negativos: También fortalecen la probabilidad de ocurrencia de la respuesta, en este caso es fortalecido por la terminación de un estímulo negativo o abrasivo.

Ambos reforzadores aumentan la probabilidad de ocurrencia de una respuesta.

Variables de la Eficacia de los Reforzadores

1) El tipo de reforzamiento.

Primarios: agua, comida sexo.

Secundarios: el éxito, salario alto, status, adquieren la capacidad para controlar la conducta a lo largo del desarrollo de una actividad o también puede adquirir la capacidad para controlar la conducta asociadas con otras recompensas más básicas.

2) El tiempo

La recompensa cuanto más inmediata mejor funciona, los refuerzos deben darse de forma inmediata a la respuesta.

3) Los programas de reforzamiento

- Continuo: Siempre existe refuerzo, cada vez que se produce la conducta hay un refuerzo.
- Intermitente: Aunque se produzca la respuesta esperada no se refuerza cada vez, este tipo de programa suele tener mayor eficacia que el continuo. (ejemplo: máquina tragamonedas, el sujeto introduce la moneda,

juega, pero no gana cada vez, sin embargo fomenta que el sujeto vuelva a intentarlo para obtener el refuerzo).

Programa de Reforzamiento

	Fijo	Variable
Razón (Cantidad)	Razón fijo	Razón variable
Intervalo (tiempo)	Intervalo fijo	Intervalo variable

- Una cantidad fija de respuestas y se produce el refuerzo (trabajo a destajo)
- Razón variable, la recompensa varía dependiendo del comportamiento del individuo. (juegos de azar)
- Intervalo fijo, una recompensa está separada de otra por un lapso uniforme de tiempo (salario mensual).
- Intervalo variable, los tiempos de las recompensas se distribuyen de tal manera que los reforzamientos son impredecibles.

El castigo

Opuesto al reforzamiento, se pretende extinguir una conducta

Concepto: Elemento que disminuye la frecuencia de la conducta precedente.

Por lo general el castigo no funciona, ya que es una extinción momentánea de la conducta no permanente. Es el caso de los niños pequeños que frente al castigo de los padres, obedecen, pero cuando éstos no están repiten la conducta. (hacen lo que quieren). Generan frustración, hostilidad y agresividad.

En las organizaciones se pueden generar cambios de conducta bastante positivos a través de del condicionamiento operante o instrumental.

- Hay que tratar de evitar el uso del castigo para obtener el rendimiento esperado.
- Reforzar positivamente la respuesta deseada
- Ignorar la conducta no deseada (de ser posible).
- Para extinguir una conducta determinada, lo mejor es ignorarla.
- Hay que minimizar el tiempo entre respuesta y refuerzo
- Aplicar el refuerzo positivo sobre una variable
- Determinar el nivel de respuesta de cada momento
- Usar el 'modelado' (por aproximación a la respuesta, dar una 'pista', una 'ayuda' de cual es la respuesta deseada) para obtener la respuesta final.
- Especificar la conducta deseada en términos operativos.

- **Aprendizaje social**

Se basa en modelos conductistas y cognitivos, se produce por imitación o por modelado, viendo lo que hace otra persona.

Tanto las conductas como el ambiente están interactuando constantemente de forma que cada uno de esos factores determina los restantes. Las personas serían fruto del ambiente pero también influyen en el ambiente.

Elementos:

- **Procesos de atención:** se refiere a que la gente aprende de un modelo cuando reconoce y presta atención a sus rasgos más relevantes. Todas las personas tendemos a estar influidas por modelos que nos resultan atractivos, que se nos presentan de una manera repetida, que nos parecen importantes o que merecen

nuestro afecto.

- **Procesos de retención:** se refieren a que la influencia de un modelo dependerá de la medida en que un individuo recuerda los actos del modelo cuando ya no tiene fácil acceso a él. No basta con la mera observación sino que ha de guardarse en la memoria, ha de codificarse y todo ello facilita el aprendizaje.
- **Procesos de reproducción** motora: cuando se ha observado un modelo y ha visto un comportamiento nuevo, esa observación debe traducirse a hechos, se supone que quien aprende y acepta el modelo como apropiado, lo reproducirá.
- **Procesos de reforzamiento:** se refieren a que los individuos tendrán motivos para repetir el comportamiento del modelo si se les ofrecen incentivos o recompensas positivas. Las conductas que son reforzadas captarán más atención, se aprenderán mejor y se repetirán con más frecuencia.

Se contemplan tres tipos de incentivos:

- **Directos:** el premio directo que se le da a la persona en función de que pueda ser gratificante para la persona.
- **Vicarios:** cuando vemos que otra persona obtiene una recompensa al realizar una conducta, tendemos a imitar esa conducta.
- **Auto-productos:** el auto-esfuerzo, no necesariamente todos los incentivos tienen que venir del exterior, sino que el individuo puede reforzar desde el interior sus incentivos.

- **Aprendizaje de sistemas de conocimiento:**

Se basa en el aprendizaje de estrategias. Se basa en los sistemas de procesamiento de la información, tratan de hacer una comparación entre los computadores y la mente humana. Esto ha dado el desarrollo de la ingeniería del conocimiento. Este tipo de procesos tendría mucha importancia en las organizaciones, en la toma de decisiones. Uno de los usos más extendido sería el uso de los "**mapas mentales**" que no son más que una forma de representación gráfica de un conjunto sucesivo de ideas. La importancia de todo esto sería generar estrategias que ayuden a organizar el conocimiento con el fin de aproximarse a la resolución de problemas dentro de las organizaciones empresariales y a tomar las decisiones más adecuadas en cada momento.

- **DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN**

Modelo de diseño y evaluación del entrenamiento

PASO 1

PASO 2

PASO 7 PASO 3

PASO 6 PASO 4

PASO 5

- **Análisis de necesidades:**

Primero hacer un buen análisis de puestos.

	Análisis de la organización	• Auditores de personal		

				• Indicadores de efectividad organizacional
		Análisis de las operaciones	• Patrones de rendimiento (el que) • Identificación de actividades (el cómo) • Ejecución de actividades (el como) • Conducta del trabajador (quien)	
		Análisis de las personas		

- **Análisis de la organización:** es el estudio de una organización al completo. Se estudian sus objetivos, sus recursos, y los modos como se distribuyen los recursos para conseguir las metas. Problemas globales sin perder de vista que buscamos aquellos problemas que pueden ser solucionados con la formación.

Se puede hacer de varias maneras:

- **Auditorías de personal:** que es un inventarios de los fondos de personal de una organización y un proyecto sobre la clase y número de empleados que se requerirán en el futuro, datos demográficos, posibles cambios que se puedan producir en los puestos de tal manera que se puedan detectar las necesidades y conceder tiempo suficiente a la empresa para que planifique una solución racional.
- **Análisis de indicadores** de efectividad organizacional: analizando otros indicadores veríamos si la formación puede aumentar el rendimiento de la empresa. Los indicadores utilizados serían los costes laborales, los accidentes, el absentismo, los movimientos de personal y la calidad de los productos y servicios.

El análisis es bastante general, se debería hacer con cierta continuidad

- **Análisis de las operaciones:** examina la actividad o los requerimientos del trabajo con independencia d quien realice ese trabajo. Se hace una especie de recolección sistemática y ordenada de datos con el objetivo de identificar que es lo que debe enseñarse a un empleado para realizar una actividad o un trabajo
 - **Patrones de rendimiento:** que son informes sobre el volumen de trabajo que se da generalmente en unidades de producción de una calidad específica y en una determinada cantidad de tiempo.
 - **Identificación de actividades:** antes de formar al trabajador debemos saber que actividades están relacionadas con dicho trabajo, así como conocer la relación entre estas actividades y los patrones de rendimiento.
 - **Ejecución de las actividades:** como se hace el trabajo, los estudios más utilizados para determinar el mejor modo son los de tiempo y movimiento, en ellos se examina la cantidad de tiempo que lleva ejecutar cierto movimiento del cuerpo y se relaciona con el rendimiento en el trabajo.
 - **Conducta del trabajador:** se trata de identificar las habilidades, los conocimientos y las aptitudes que se deben poseer o desarrollar de cara a un trabajo, hay que tener en cuenta la naturaleza del trabajo para estas habilidades.

- **En el análisis de la persona:** hablamos de si una persona individual necesita entrenamiento y que tipo de entrenamiento. La mayor importancia del análisis de la persona la tiene el diagnóstico, no sólo queremos determinar la ejecución sino el porqué de esa ejecución. En el caso de que sea malo o pobre hay que ver si eso es resultado de una falta de habilidades o de conocimiento insuficiente o de otro tipo de factores situacionales. Tanto nos vamos a fijar en lo que nos dice el sujeto como de sus superiores, estos datos se comprueban nuevamente con los patrones de rendimiento.

Tipos de entrenamiento

- **Entrenamiento de orientación**

El entrenamiento de orientación intenta reducir el nivel del estrés, facilitando la incorporación al puesto de trabajo, se le dan a conocer los aspectos más relevantes de la organización.

Hay tres tipos de información en este entrenamiento:

- ◆ El trabajo diario del trabajador, sus funciones
- ◆ Información de la organización en su conjunto, datos sobre el sector en el que se ubica la organización, su posición en el mercado
- ◆ Información sobre los planes y las normas de la empresa.

Estos programas son efectivos en el sentido de que incrementan la productividad y el grado de satisfacción y reducen los niveles de ansiedad y el estrés.

- **Desarrollo de habilidades**

Se realiza fundamentalmente en los periodos inmediatamente posteriores a la incorporación al trabajo. Hay diferentes estrategias para este entrenamiento:

- Hacerlo en el propio puesto de trabajo, el entrenamiento se lleva a cabo con la supervisión de algún compañero o del supervisor. Este sistema es poco eficaz, porque saberlo hacer no significa saber enseñarlo.
- Programas para aprendices: este tipo de programas implican posiciones teóricas y prácticas en los principales aspectos del puesto.
- Entrenamiento vestibular: supone que el entrenamiento se produce en un área separada del área de trabajo, se hacen las mismas actividades que en el puesto.
- **Entrenamiento en aspectos conceptuales**

Se supone que cualquier tarea tiene como base aspectos conceptuales, en algunos puestos es de importancia primordial. Se trata de proporcionar una serie de conocimientos, bien porque la propia empresa puede hacerse cargo de impartir esos conocimientos o de solicitar de otros que lo hagan en su lugar.

- **Entrenamiento en el desarrollo de las habilidades interpersonales**

Además de destrezas motoras o conceptuales se refuerzan habilidades para las relaciones humanas y que son especialmente importantes en las supervisiones y en las direcciones.

Una vez que tenemos establecidos los objetivos y en función de estos elegimos los medios para llevar a cabo las formaciones.

- **MÉTODOS Y TÉCNICAS DE FORMACIÓN**

Se eligen en función de una serie de criterios basándose en unos objetivos que se pretenden conseguir.

Factores a tener en cuenta:

- ◊ Que tipo de conductas han de adquirir los sujetos, si son conceptuales, modificar actitudes o habilidades motoras, etc.
- ◊ Número de empleados
- ◊ Nivel de habilidades de los sujetos, en función del nivel que tengan habrá que hacer grupos
- ◊ Diferencias individuales entre los sujetos, no todos tienen la misma formación básica.
- ◊ Hay que ver los costes en relación a todos los factores que están incluidos en el proceso formativo.

No se utiliza una técnica sola, sobre todo cuando cabe la posibilidad de utilizar varias combinadas. Pueden ser:

♦ Técnicas orientadas al contenido

Trata de transmitir conocimientos o información principalmente a nivel cognitivo y serían por ejemplo:

- Métodos de expresión oral: conferencias, clases.
- Técnicas audiovisuales (videos, diapositivas, etc)
- Técnicas de enseñanza programada, automatizable e individualizada: los objetivos educativos deben especificarse con toda claridad, el material debe presentarse en bloques organizados lógicamente y fáciles de dominar, los programas deben estar diseñados de modo que el aprendiz participe activamente. La retroalimentación o refuerzo debe estar claramente relacionado con las respuestas de aprendizaje y debe seguirlo inmediatamente, el ritmo de instrucción debe adaptarse al aprendiz individual.
- Enseñanza asistida por ordenador.

MÉTODOS DE EXPRESIÓN ORAL	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
♦ Económicos, permiten la transmisión de conocimientos a muchos a la vez. ♦ Contacto directo profesor-alumno. Creación de reacciones emocionales estimuladoras de aprendizaje ♦ Posibilidad de combinar con otros métodos que aumenten su eficacia.	♦ Comunicación en un solo sentido ♦ Mismo ritmo de enseñanza sin tener en cuenta diferencias individuales. ♦ Poco eficaz para habilidades cognitivas o conceptuales ♦ Perpetúa la estructura de autoridad de la organización tradicional.
TÉCNICAS AUDIOVISUALES	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
♦ Permiten la ilustración dinámica de cierto tipo de información que no podría comunicarse de otro modo. ♦ Sirve como sustituto en una ilustración técnica cuando esta no se puede dar en vivo. ♦ Llega a un número importante de sujetos al mismo tiempo. ♦ Ofrece una presentación uniforme para todos.	♦ Pueden aumentar los problemas de comunicación unilateral y pasividad de la audiencia. ♦ Falta de flexibilidad de los programas de entrenamiento una vez confeccionados. ♦ Falta de consideración de las diferencias individuales.
TÉCNICAS DE ENSEÑANZA PROGRAMADA, AUTOMATIZADA E INDIVIDUALIZADA	
VENTAJAS	DESVENTAJAS

♦ Los participantes reciben feedback inmediato. ♦ No hay lagunas, el material se presenta preciso y sistemática. ♦ Los alumnos son activos ♦ Si cometen errores son los únicos que saben que han fallado.	♦ La creación de un programa lleva mucho tiempo y es muy complicado. ♦ Dificultad de tratar algunos materiales. ♦ Tener en cuenta la estabilidad y consistencia de una tarea estructurada.
ENSEÑANZA ASISTIDA POR ORDENADOR	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
♦ Enseñanza individualizada ♦ Reducido tiempo de formación ♦ Eliminación de viajes para formación ♦ Entrenamiento estandarizado	♦ Cara ♦ El desarrollo de programas va detrás del avance de la informática ♦ La programación para formación es aún escasa.

◊ **Técnicas orientadas al proceso**

Tratan de cambiar actitudes, se trata de que mejore el clima de la organización

- **Entrenamiento de laboratorio o grupos T:** su meta es mejorar las relaciones interpersonales. Se enseña a la gente a construir confianza, reducir conflicto, sensibilidad hacia los demás y sus problemas.
- **Role playing:** crean una situación con apariencia de realidad y solicitan a los sujetos que representen los papeles de personas específicas en la situación. A esta representación le sigue una discusión para determinar lo sucedido y porque para en el futuro plantearse una solución con más efectividad.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
♦ Participación de los sujetos ♦ Facilidad para proporcionar feedback ♦ Entrenamiento de habilidades de vocación personal	♦ Peligro de que se considere como un juego ♦ El monitor no controla todos los refuerzos de la situación ♦ Uso limitado a un número pequeño de participantes.

- **Presentación de modelos:** se realiza a través de películas, videos, para mostrar los comportamientos adecuados que son objeto de entrenamiento. La secuencia de actividades sería:
 - Formulación clara de las conductas.
 - Mostrar.
 - Presentación firmada del modelo y demostración de las habilidades que han de aplicarse a las situaciones presentadas.
 - Práctica a través del rol playing en una situación similar.
 - Refuerzo social de los comportamientos correctos en la situación de práctica.
 - Planificación por parte del sujeto de las estrategias para conseguir la transferencia de las habilidades aplicadas a su propia situación de trabajo.

♦ **Técnicas mixtas:**

Son utilizadas tanto para conseguir la adquisición de nuevos conocimientos o habilidades como para lograr los objetivos de las técnicas aplicadas al suceso.

Ejemplo: seminarios, reuniones, técnicas de discusión:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
♦ Mayor implicación de los sujetos ♦ Mayor efectividad de clasificar puntos no entendidos	♦ Solo con grupos pequeños ♦ Si mala planificación no se consiguen los objetivos

◆ Incrementar el feedback entre entrador y entrenado ◆ Eficacia en la transmisión tanto de contenido como aspectos actitudinales.	◆ Depende mucho de la preparación del responsable ◆ La participación de los sujetos puede hacer lento el aprendizaje.
--	--

- **Estudio de casos y proceso de incidentes:** un caso es una descripción de un área de actividad sobre la que se proporcionan informaciones y plantean problemas. Con este estudio se pretende realizar una toma de decisiones, se emiten juicios sobre la situación y que lo aprendido se estrapole a la realidad. Generalmente son estudios sobre empresas reales.
- **Proceso de incidentes:** se diferencia en que al comienzo solo se la presentan al sujeto alguien actor y tendrá que averiguar el resto de la información a través de preguntas al monitor. Si la información pedida no es buena, es irrelevante, etc, no se da por resuelto el caso.
- **Técnicas de simulación:** también modelos d la vida real. Acentúan habilidades cognitivas.

Técnicas de entrenamiento en ese propio trabajo

- ◆ Entrenamiento de orientación
- ◆ Entrenamiento de instrucción
- ◆ Entrenamiento de aprendices
- ◆ Entrenamiento de puestos

La importancia se basa en que el entrenamiento de formación es relevante.

Además del coste se compensa porque el sujeto produce mientras aprende. Entre los problemas está el no desarrollo de la situación y evaluación sistemática del entrenamiento, la persona que entrena no suele ser idónea para dar instrucción, por ello es importante impartir a los trabajadores información sobre los principios de su aprendizaje y también indicar que la instrucción es importante en su trabajo, y que no se espera que mantengan el mismo nivel de producción. Supervisar el entrenamiento proporcionando feedback a los trabajadores instructores con el fin de mejorar su rendimiento.

• **EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN**

Es necesario evaluar todas las etapas de formación y principalmente las acciones formativas para determinar en lo posible su rentabilidad. Hay que medir también el impacto social. Es necesario comprobar si las expectativas son satisfechas, si se alcanzan los objetivos, si se da respuesta a las necesidades detectadas, si afecta al desempeño del trabajo y si es coherente con la estrategia de la organización y con políticas de recursos humanos. Se valora la aplicabilidad a los procesos de trabajo, la organización de todo el proceso.

Habría cuatro niveles de evaluación:

- ◆ Satisfacción
- ◆ Rendimiento
- ◆ Transferencia
- ◆ Rentabilidad

Tipos de evaluación

- ◇ **Inmediata:** se lleva a cabo durante el curso o una vez finalizado, se centra en el estudio de hasta que punto los alumnos han adquirido las competencias incluidas en los objetivos del mismo.
- ◇ **Eficacia:** se realiza basándose en que los alumnos puedan haber adquirido las competencias incluidas en los objetivos pero es necesario saber si serán capaces de aplicarlas y si lo hacen si mejoran la eficacia en su trabajo y en la organización. Con

lo cual tratará de conocer la aportación que la formación ha hecho a la consecución de los objetivos empresariales.

◇ **Eficiencia:** permite saber si los objetivos se han conseguido al menor coste posible. Evaluar es verificar los resultados de la acción llevada a cabo con lo cual la evaluación será el proceso por medio del que conocemos los resultados de las acciones planificadas y llevadas a cabo.

Una vez hecho esto nos proporciona información sobre la competencia o habilidades de los alumnos antes y después, la eficacia de los alumnos en su trabajo antes y tras su formación, la aportación de la formación a los objetivos empresariales y la optimización coste-beneficio del proceso de formación.

Esta información sirve para tomar decisiones sobre la relevancia de competencias, la evaluación de necesidades empresariales, métodos y contenidos funcionales, objetivos futuros que se pueden alcanzar, la rentabilidad de formación y los planes de carrera de los empleados.

Personas que evalúan

- ◆ Participantes que opinan sobre el grado de obtención de objetivos, los formadores y organización de acciones.
- ◆ Formadores que informan a la empresa sobre el grado de aprovechamiento, la adecuación a los objetivos y el ambiente percibido aumenta la realización de la acción formativa.
- ◆ Empresa que generalmente realiza las gestiones de formación que controlan la calidad, los costes y resultados.

TEMA 10

EVALUACION DEL RENDIMIENTO

La evaluación es algo beneficioso para la organización. La evaluación del rendimientos es algo que hay que hacer de una manera rigurosa pero sistemática.

Los sistemas de evaluación van a influir en la conducta porque no se trabaja igual según la forma de evaluación.

Dependiendo de cual sea el sistema que se seleccione tendrá más o menos influencia en los empleados.

• PROPOSITOS DE LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

- ◆ **Objetivos y fines:**
 - ◇ **Toma de decisiones referente al personal:** hacer promociones, ascensos, etc, cualquier decisión con respecto al personal.
 - ◇ **Sirve para identificar las necesidades de capacitación y desarrollo.**
 - ◇ **Sirve también como criterio para valorar los programas de selección y desarrollo,** por ejemplo: el caso de los profesionales recién contratados, esa evaluación puede detectar un rendimiento indebido o también valorarse la capacidad de los empleados.
 - ◇ **Sirve para ofrecer retroalimentación a los empleados,** la opinión de la organización sobre el rendimiento de los empleados, se lo comunica.
 - ◇ **Sirve como base para redistribuir recompensas:** incrementos de salarios, etc,

Si los objetivos no están claros el esfuerzo va a disminuir.

¿Qué se evalúa? 3 cosas:

- ◇ **Resultados** de las actividades individuales: para la organización cuentan los fines no los medios y solamente se van a evaluar los resultados concretos.
- ◇ **Conductas**: no siempre es fácil evaluar resultados concretos y no siempre es fácil atribuirlos a un empleado particular. En caso de los trabajos en equipo se va a evaluar los resultados en grupo no resultados individuales.
- ◇ **Rasgos**: estos son más difíciles de evaluar, pero también se hace, los resultados que se obtienen son más débiles porque están más alejados de lo que es el rendimiento real del trabajo. Tener una actividad positiva, ser más o menos amistoso, se utilizan para determinar el grado de rendimiento de los empleados.

¿Quién debe evaluar?

- ◇ **El supervisor inmediato**: el jefe más próximo realiza el 95% de las evaluaciones, están en los niveles medios y bajos. Tiene grandes desventajas, muchos jefes no quieren evaluar porque es muy complicado, porque no quieren tener esa responsabilidad acerca de sus empleados, la implantación de las nuevas tecnologías y también porque los jefes no tienen contacto con los empleados y por lo tanto no evalúan bien.
- ◇ **Los compañeros**: se consideran una figura bastante fiable 1º porque están cerca de la acción, 2º porque cuando califican a los compañeros obtienen una serie de juicios independientes y se puede obtener un promedio y esto es más fiable que el de uno solo.

Problema: la gente no quiere evaluar a los compañeros

- ◇ **La autoevaluación**: pedirle al propio sujeto que evalúe su rendimiento. Cuando se evalúan a sí mismos suelen otorgarse calificaciones altas, disminuyen las actitudes defensivas frente a la evaluación y se fomenta que los empleados y los superiores analicen conjuntamente el rendimiento laboral.

Problema: no es fiable, tendencia a justificar los actos, calificaciones infladas.

- ◇ **Los subordinados inmediatos**: información bastante exacta y detallada porque existe un contacto frecuente entre el evaluado y el evaluador. No es frecuente.

Problema: temor a las represalias.

Distorsiones que se producen por causa de los sesgos perceptivos

Problemas de las evaluaciones:

- **Criterio único**: cuando se evalúa el total de los empleados con un solo criterio, pero el buen rendimiento de ese trabajo requiere que se tengan en cuenta en cuenta a toda una serie de criterios, los empleados darán importancia al primer criterio a expensas de otros factores importantes para el trabajo.
- **Error de demencia**: pueden ser más o menos, consiste en la tendencia a evaluar una serie de empleados con una calificación demasiado alto o demasiado baja.
- **Error de halo**: cuando uno de los rasgos impregna a todos los demás, cuando un rasgo influye en los otros.
- **Error de similitud**: cuando el evaluador califica a otros y concede especial

atención a las cualidades que percibe en si mismo.

- **Poca diferenciación:** se trata del estilo que tiene el evaluador por calificar la conducta. Los poco diferenciadores suelen ignorar o suprimir las diferencias y perciben el universo de una manera más uniforme de lo que es en realidad. En cambio los muy diferenciadores tienden a utilizar toda la información disponible y por tanto pueden percibir mejor las anomalías que los poco diferenciadores.

- **La integración forzada** de información y de criterios, que no se refieren al rendimiento: a veces la evaluación formal se presenta después de tomada la decisión del rendimiento que ha registrado la persona, es decir, se toman decisiones subjetivas aunque formales antes de reunir la información objetiva que las ostenta.

¿cómo superan estos problemas?: utilizando criterios, diferentes evaluadores para que evalúen a todo el mundo, prestar importancia a los rasgos, evaluar de una manera selectiva y capacitar a los evaluadores.

◇ **MÉTODOS QUE SE UTILIZAN PARA LA EVALUACION**

- **Ensayos:** es el más simple, es un escrito en el que se describen los puntos fuertes o débiles del empleado y su rendimiento pasado y su potencial, así como sugerencias para mejorarlo.

Problema: se refleja la capacidad del escritor, confunde las cosas, ya que las cosas malas se pueden disfrazar.

- **Incidentes críticos:** la atención del evaluador se centra en conductas que son claves para señalar la diferencia entre un trabajador realizado de manera efectiva o inefectiva. El evaluador describe anécdotas sobre cosas que dice el empleado y que fueran especialmente efectivas o inefectivas.

- **Escalas gráficas** para calificar: método donde se califican los factores del rendimiento con base a una escala que consiste en lo siguiente: se prepara una lista de factores de rendimiento, la iniciativa a continuación el evaluador repasa la lista y califica cada uno de esos factores, las escalas suelen ser de 5 puntos: mucho, poco, bastante.

Ventajas: su preparación y aplicación llevan poco tiempo y dan lugar a análisis cuantitativos y a las comparaciones.

Desventajas: no proporcionan tanta información como los ensayos o los incidentes críticos.

- **Escalas de calificación ligadas a la conducta:** parecido a las conductas reales, relacionadas con el trabajo se califican con base a una escala. Este método combina elementos del incidente crítico y de las escalas gráficas. Estas escalas especifican conductas laborables observables y medibles.

- **La comparación de varias personas:** se evalúa el rendimiento en comparación con el de otro. Las comparaciones más habituales son:

- **La de grupo por orden:** coloca a los empleados dentro de clasificaciones particulares (percentiles, cuartiles...) están agrupados por bloques
- **En la clasificación individual:** se ordenan de mejor a peor orden claro, del que rinde más al que rinde menos.
- **En la comparación por pares:** compara a cada empleado con todos los demás y los va calificando como el miembro más fuerte o más débil del par. Una vez comparados todos los pares, cada empleado

obtiene una calificación basada en las calificaciones superiores que ha obtenido.

Con este sistema se garantiza la comparación de cada empleado con todos los demás.

Problema: si hay muchos empleados es poco operativo, es mejor emplear otros métodos.

TEMA 11

EL ESTRÉS Y LOS ACCIDENTES LABORALES

◇ CONCEPTO DE ESTRÉS

Es una respuesta que el organismo da ante las dificultades y problemas que aparecen en la vida de una persona.

Cada persona va a tener un nivel óptimo de estrés. No necesariamente es malo, solo será malo cuando no lo podamos controlar.

Cada persona va a potenciar más un plano que otro. El problema es el desequilibrio, estos planos deben estar equilibrados.

Cuando nos encontramos ante situaciones a las que es obligatorio responder, porque nos encontramos con exigencias de otras personas, del entorno físico, el organismo va a activar una respuesta para superar esa situación. La naturaleza de esa respuesta va a depender de una serie de elementos: características personales, los recursos de superación, sus limitaciones e incluso el apoyo que recibe de los demás(este va a ser muy importante para superar el estrés), generalmente las personas si encuentran esos apoyos para dar respuestas, pero hay veces que no es así. Se trata de una adaptación dinámica a una situación determinada.

El estrés puede ser positivo o negativo. Si consideramos la salud como un equilibrio dinámico, el estrés va a formar parte de esa salud. No existe salud sin que haya una interacción con las personas y con el entorno, lo resulta patológico son los excesos.

El estrés si lo entendemos como un agente externo que sea capaz de producir consecuencias en la persona eso no existe.

Es una situación psicofísica necesaria para poder mantener una actitud proactiva para las tareas generada por el propio individuo cuando confluyen en el determinadas condiciones tanto externas como internas. Cada persona es responsable de su propio umbral de estrés.

La capacidad del individuo para mantenerse en un umbral suficiente va a depender de la salud emocional de cada uno.

El estrés es una respuesta generalmente adaptativa del organismo ante las diferentes demandas del medio, cuando éstas son percibidas como excesos o amenazantes para el bienestar o integridad del individuo.

Las respuestas pueden ser:

- Sicológicas
- Fisiológicas
- Compartamentales

Hay determinadas señales que nos dicen que una persona está en situación estresante.

El estrés puede ser positivo o negativo y dependiendo de la salud emocional y de las circunstancias de cada individuo, la reacción del individuo va a ser distinta. Un nivel insuficiente de estrés va a producir aburrimiento y falta de interés, pero si el estrés es intenso, constante o repetido y si la persona es incapaz de superarlo o si le falta ayuda, entonces se convierte en un fenómeno negativo que genera enfermedades físicas y problemas psicológicos.

Ese estrés **negativo** se produce **por muchas causas**: por una desadaptación al entorno, la temperatura, el ruido, etc.,

Otros tipos de estrés se van a generar por el entorno psicosocial puede depender de la responsabilidad, de la autonomía, de la carga de trabajo, con la relación con otras personas, etc.,

El estrés **positivo** serían los desafíos que nos motivan y el estrés **negativo** las amenazas que nos desbordan, nos paralizan y nos desalientan.

Ante una misma situación cada persona va a reaccionar de una forma distinta.

La diferencia entre los dos tipos de estrés es la interpretación personal que cada individuo hace de las señales sensoriales que son provocadas por la situación de tensión. Si la respuesta es miedo, el estrés que provoca es perjudicial; si la respuesta es reto, el estrés será beneficioso.

¿Cómo se convierte el mal estrés en buen estrés?

La cuestión es buscar la técnica adecuada en función de la causa que genera la situación y de las personas que participan en ello dado que cada persona va a responder de una manera determinada.

Factores que van a influir en el nivel de estrés

- Recursos personales para hacer frente a las demandas
 - Percepción de las demandas
 - Demandas
- + exigencias
- + tensión (estrés negativo)
- _control
- + exigencias
- + competencia (estrés positivo)
- _ control

El estrés es una condición dinámica, donde el individuo se enfrenta a una oportunidad, una limitación o una demanda relacionada con sus deseos y cuyo resultado percibe como algo incierto e importante a la vez.

Si lo consideramos como una oportunidad el sujeto va a ver que se presenta como una posible ganancia, va a tener una función positiva aunque es más frecuente que se asocie con limitaciones o demandas que son fuerzas que impidan que las personas hagan lo que quieran, las demandas suponen la pérdida de algo deseado.

Para que el estrés potencial pase a ser estrés real se tiene que dar la incertidumbre del resultado y la importancia del resultado. El estrés no se presenta más que cuando existe duda o incertidumbre en cuanto a la posibilidad de aprovechar una oportunidad, retirar la limitación o evitar la pérdida. También el grado de importancia es crítico porque cuando no importa ganar o perder no hay estrés.

◊ ESTRESORES EN EL LUGAR DE TRABAJO

Posibles factores de estrés

- Factores del entorno

- ♦ **Incertidumbre económica:** generalmente las crisis económicas con frecuencia van acompañadas de recortes de plantilla, despidos temporales, recortes salariales, etc, esto va a provocar angustia y ansiedad debido a la incertidumbre por su situación laboral.
- ♦ **Incertidumbre política:** sobre todo cuando los países tienen sistemas políticos inestables por las amenazas y los cambios que provocan los problemas graves sin resolver.
- ♦ **Incertidumbre tecnológica:** es otro fuerte potencial de estrés debido a que las innovaciones pueden hacer que las habilidades y la experiencia del empleado resultan obsoletas en muy poco tiempo, los ordenadores, la robótica, etc,

- Factores de la organización

- ♦ **Demanda de las actividades:** son factores relacionados con el trabajo de una persona, se incluye el diseño del trabajo, la autonomía, las condiciones laborales y la distribución física del espacio.
- ♦ **Demanda de los roles:** se refieren a las presiones que sufre una persona en función del rol particular que desempeña dentro de la organización.
- ♦ **Demandas interpersonales:** son presiones creadas por otros empleados, malas relaciones, falta de respaldo por parte de los compañeros.
- ♦ **Estructura organizacional:** define el grado de diferenciación en la organización, la cantidad de reglas, y donde se toman las decisiones.
- ♦ **Liderazgo:** representa el estilo administrativo de los directivos y ejecutivos de la organización, en algunas empresas se crea una cultura que se caracteriza por la tensión, el temor y la ansiedad. Se imponen controles muy rígidos.
- ♦ **Etapa de la vida de la organización:** que es el punto en el

que se encuentra la organización dentro de su ciclo de vida.
Dependiendo de la etapa de la organización los problemas de los trabajadores van a ser distintos.

PROCESO

LAS PARTES TIENEN QUE REORGANIZARSE.

RELACIONES DE ACUERDO CON LAS CAUSAS QUE LAS ALTERARON A TRAVES DE UNA SERIE DE CONDUCTAS DE LAS QUE NAZCA UN NUEVO TIPO DE RELACION QUE SUSTITUYA A LA ANTERIOR

CONTINUIDAD DE LAS RELACIONES: NUEVAS BASES ACEPTADAS

RESOLUCION DE CONFLICTOS

INTERPUESTO PARA MODIFICAR RELACIONES

OBJETIVO

DIALOGO LIBRE DE LAS PARTES

Zona común

Análisis de las necesidades de formación

Desarrollo de los objetivos del entrenamiento

Revisión de los métodos de entrenamiento

Medición de los resultados del entrenamiento

Diseño selección de los métodos de entrenamiento

Implementación del programa de entrenamiento

Diseño de la evaluación del entrenamiento

ESPIRITUAL-CREATIVO

AFECTIVO

INTELECTIVO

FISICO