

PERSONALIDAD Y EMOCIONES:

- La personalidad: Más que limitar la diversidad, como en el pasado, los directivos de hoy necesitan comprender y acomodar mejor la diversidad de los empleados y las diferencias individuales.
- Concepto: la personalidad se integra con una serie de características personales que conducen a patrones de comportamiento coherentes. Es un grupo estable de características que determinan los puntos comunes y las diferencias en el comportamiento psicológico (pensamientos, sentimientos y acciones) de las personas que son estables en el tiempo, y no solo el simple resultado de las presiones sociales y biológicas del momento.
- Fuentes de las diferencias en la personalidad:
 - Herencia: algunas características de la personalidad tienen un fuerte componente genético mientras que otras son en gran parte aprendidas. Algunos estudios de gemelos indican que tal vez el 50 o 55% de las características de personalidad sean heredadas. Es probable que usted haya heredado algunas características que influirán sobre las elecciones de su carrera profesional.
 - Ambiente: el ambiente desempeña un papel mayor en la formación de la personalidad que las características heredadas. Las personas nacidas en una **Cultura** específica están expuestas a los valores de la familia, de la sociedad y de las normas de comportamiento aceptables. La cultura ayuda a determinar patrones de similitud del comportamiento entre las personas, pero por lo general existen diferencias en comportamientos entre las personas de una misma cultura. Aunque esta repercute sobre el desarrollo de la personalidad de los empleados, no todas las personas responden igual a las influencias culturales. **En la Familia** tanto los padres como los hermanos desempeñan papeles importantes para el desarrollo de la personalidad en la mayoría de las personas, en particular los padres ya que a través de sus comportamientos exponen situaciones que producen ciertas conductas en los hijos y a la vez actúan como modelos con los que se identifican sus hijos. Recompensan y castigan ciertos comportamientos, etc. es una fuente importante de diferencias de personalidad. **La pertenencia a un grupo** supone otra fuente importante de diferencias en la personalidad. En las primeras etapas de vida los compañeros de juego y los grupos de escuela tal vez representen las influencias mas fuertes sobre la formación de la personalidad, las experiencias sociales y de grupo en la vida posterior continúan influyendo. Comprender la personalidad de alguien exige comprender los grupos a los que pertenece esa persona.
- Estructura de la personalidad: las características de la personalidad se refieren a los componentes básicos de ésta. Identificar varios factores generales que describen la personalidad. Cinco factores amplios resumen la estructura la personalidad de un individuo. Estos cinco factores de la personalidad especifican la adaptación, la sociabilidad, la conciencia, la cordialidad y la apertura intelectual de una persona. Cada factor consiste al mismo tiempo en una recopilación de características relacionadas y una serie continua.

Los 5 grandes factores de la personalidad

- o Extroversión: dimensión de la personalidad que describe a quien es sociable, gregario y afirmativo
- o Conformidad: dimensión que describe a quien tiene buen talante, es cooperativo y confiado
- o Escrupulosidad: dimensión que describe a quien es responsable, confiable, persistente y organizado

- o Estabilidad emocional: dimensión que caracteriza a quien es tranquilo, confiado, seguro (positivo), a diferencia del que es nervioso, irritable, deprimido e inseguro (negativo).
- o Apertura a la experiencia: dimensión que caracteriza a las personas que son imaginativas, sensibles y curiosas

CARACTERISTICAS DE LA PERSONALIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO:

- o LOCUS DE CONTROL
- o MAQUIAVELISMO
- o AUTOESTIMA
- o AUTOMONITOREO
- o DISPOSICIÓN A ASUMIR RIESGOS
- o PERSONALIDAD TIPO A

Maquiavelismo: describe al individuo que es pragmático, mantiene una distancia emocional y piensa que el fin justifica los medios.

- Los más maquiavélicos manipulan más, ganan más, se dejan persuadir menos y convencen más a los otros.
- Depende de factores situacionales.

Prosperan si....

- 1) interaccionan directamente con los demás y no de manera indirecta.
- 2) la situación tiene pocas reglas y normas, de modo que pueden improvisar.
- 3) poder centrarse en detalles emocionales insignificantes distrae a los no maquiavélicos.

El desempeño en el trabajo tiene que ver con el tipo de trabajo y la ética.

Disposición a asumir riesgos:

Las personas varían en cuanto a su disposición a asumir riesgos (tiempo en tomar una decisión y nivel de información necesario para tomarla).

Hay diferencias entre directivos y entre población general.

- o Afectos: gama amplia de sentimientos que experimentan las personas. abarcan emociones y estados de ánimo.
- o Emociones: sentimientos intensos dirigidos hacia algo o alguien.
- o Estados de ánimo: sentimientos menos intensos que las emociones y que carecen de estímulos contextuales.

- **Emociones:** Los **afectos** son una gama extensa de sentimientos que experimenta la gente, abarca tanto emociones como estados de ánimo. Las **emociones** son sentimientos intensos que se dirigen a algo o a alguien. Los **estados de ánimos** son sentimientos menos intensos que las emociones y que carecen de estímulos contextuales. Las emociones son una reacción a un objeto y son específicas de éste. Uno muestra sus emociones cuando se siente feliz por algo o enojado con alguien, temeroso de algo. Los estados de ánimo, en cambio, no se dirigen a un objeto. Las emociones se convierten en estados de ánimo cuando dejan de centrarse en el objeto del contexto.
- **Género y emociones:** hay diferencias entre hombres y mujeres. Al comparar a los sexos, las mujeres expresan más emociones que los hombres, experimentan las emociones más interesantes y expresan más a menudo emociones positivas y negativas, excepto la ira. Las mujeres y también dicen que se sienten más cómodas para expresar emociones. Son mejores que los hombres para interpretar indicios no verbales y paralingüísticos. Una explicación remite a la manera distinta de socializar de hombres y mujeres. Se enseña a los hombres a ser duros y valientes, mostrar emociones no es congruente con esta imagen. Las mujeres se socializan para ser acogedoras, lo que explicaría la impresión de que son más amables y afectuosas que los hombres. La segunda explicación es que las mujeres tienen una capacidad innata para interpretar a los demás y presentar sus emociones. En tercer lugar, es posible que las mujeres tengan una mayor necesidad de aprobación social y, así, que sean más propensas a mostrar emociones positivas, como felicidad.
- **Inteligencia emocional:** capacidades, habilidades y competencias que no son cognoscitivas y que influyen en la capacidad de una persona de enfrentar las exigencias y presiones de su entorno.

Dimensiones:

- **Conciencia:** estar al tanto de lo que uno siente
- **Administración personal:** capacidad de manejar emociones en impulsos propios.
- **Motivación:** capacidad de persistir ante reveses y fracasos.
- **Empatía:** capacidad de percibir lo que sienten los otros.
- **Habilidades sociales:** capacidad de manejar las emociones de los demás.

La inteligencia emocional cumple una función importante en el desempeño laboral. En una investigación de seguimiento se descubrió que los contratados con puntuaciones elevadas en la IE tenían 2.6 veces más éxito que los demás. Las implicaciones de las primeras pruebas de la IE son que los patrones deben considerarla un factor de selección, sobre todo para puestos que exigen mucho trato social.

MOTIVACIÓN

Procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. Mientras que la motivación se ocupa de los esfuerzos por alcanzar cualquier meta, nosotros restringiremos nuestra atención a las metas organizacionales, en razón de nuestro interés especial en el comportamiento laboral. Los tres elementos fundamentales en nuestra definición son intensidad, dirección y persistencia. La *intensidad* es cuanto se esfuerza una persona. No es probable que una gran intensidad produzca buenos resultados si el desempeño no se canaliza en una *dirección* que beneficie a la organización. La motivación tiene una vertiente de *persistencia* que es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo.

- *Teoría de los dos factores:* (motivación e higiene) Autor: Herzberg. la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia éste bien puede determinar el éxito o el fracaso. ¿Qué quiere la gente de su trabajo? Los entrevistados que se sentían bien con su trabajo se atribuían a ellos mismos estos factores. En cambio, los encuestados insatisfechos citaban factores extrínsecos, como la supervisión, salario, normas de la compañía y condiciones laborales. Suprimir las características insatisfactorias de un trabajo no vuelve automáticamente satisfactorio el puesto. Lo opuesto de *satisfacción* es, pues *no satisfacción* y lo opuesto de *insatisfacción* es *no insatisfacción*.

Los factores de higiene a las condiciones del trabajo, como calidad de la supervisión, salario, políticas de la compañía, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral. Cuando son adecuados, las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco estarán satisfechas. Si queremos motivar las personas recomienda acentuar los factores relacionadas con el trabajo en sí o con sus resultados directos, como oportunidades de ascender, de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas. Entre las objeciones en contra de la teoría de los factores están las siguientes:

- El procedimiento está limitado por su metodología. Cuando las cosas salen bien las personas se atribuyen los méritos y cuando salen mal culpan al entorno.
 - La confiabilidad es cuestionable. Quienes califican deben hacer interpretaciones, de modo que contaminan los resultados. Entienden una respuesta de cierta manera mientras que tratan una respuesta similar de manera distinta.
 - No se empleó ninguna medida general de la satisfacción. Es posible que a una persona no le guste parte de su trabajo pero que de todos modos lo considere aceptable.
 - La teoría no concuerda con las investigaciones anteriores. Pasa por alto las variables situacionales.
 - Herzberg presume una relación entre satisfacción y productividad. se centró en la satisfacción y no en la productividad. debe haber una relación sólida entre ambas características.
- *Teoría de las necesidades de McClelland:* McClelland y sus colaboradores formularon una teoría de las necesidades que se enfoca en tres: necesidad de logro, de poder y de afiliación, que se definen de la siguiente manera:
 - Necesidad de logro: impulso por sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, por luchar para tener éxito.
 - Necesidad de poder: hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo.
 - Necesidad de afiliación: necesidad de tener relaciones amistosas y cercanas.

Algunas personas tienen un impulso irresistible por triunfar. Tiene el deseo de hacer algo mejor o de manera más eficiente de lo que se ha hecho antes. Este impulso es la necesidad de logro. Los grandes realizadores se distinguen de los demás por su deseo de hacer mejor las cosas. Les gusta asumir la responsabilidad personal de hallar la solución de los problemas, en las que reciban retroalimentación rápida sobre su desempeño. No les gusta triunfar por suerte. Prefieren el reto de encargarse de un problema en lugar de dejar el resultado a la suerte o a la intervención de los demás. Los grandes realizadores se desenvuelven mejor cuando calculan que tiene el 50% de posibilidades de salir adelante. No les gustan las apuestas escasas, se pierde la satisfacción de los logros en los éxitos fortuitos. Tampoco les gustan las apuestas escasas porque no se ponen a prueba sus facultades. Les gusta fijarse

metas que les exijan un poco. Deseo de tener un impacto, ejercer una influencia y controlar a los demás. Gozan de estar al cargo, influir en los demás, encargarse en situaciones de competencia y posición, están interesados en el prestigio y en ganar influencia sobre los demás que en el desempeño eficaz. La tercera necesidad es que los individuos con grandes afanes de afiliación se esfuerzan por hacer amigos y esperan relaciones de mucha comprensión recíproca. Prefieren las situaciones laborales con responsabilidades, retroalimentación y un grado mediano de riesgos. Una gran necesidad de logro no es garantía de ser un buen gerente. Las personas con gran necesidad de logro no tienen tanto interés en influir en los demás para que se desenvuelvan bien. Las necesidades de afiliación y poder están muy relacionadas con el éxito gerencial. Los mejores gerentes tienen mucha necesidad de poder y poca de afiliación. Cuanto más asciende el individuo en la organización, mayor es su impulso de poder las posiciones de poder serían estímulo para un impulso fuerte de poder. Se ha logrado capacitar a los empleados para que estimulen su necesidad de logro. Los instructores han logrado enseñar a los individuos a pensar en términos de realizar, ganar y triunfar, y luego ayudarles a aprender a actuar de manera que prefieren las situaciones en las que asuman responsabilidades, reciban retroalimentación y corran riesgos moderados, para poner en práctica un impulso intenso por las realizaciones.

- *Teoría del flujo y la motivación intrínseca*: estado de abstracción cuando se realiza una tarea. Se suele presentar en actividades preferidas. No está relacionada con los objetivos finales (sino con la actividad).

No está asociada con la satisfacción durante el desempeño, sino al final.

Motivación intrínseca: Amplía la teoría del flujo. Los elementos de la motivación intrínseca son: interés genuino por el trabajo, buscar fórmulas de hacerlo mejor y llena de energía y satisfacción al realizarlo. También proviene del propio trabajo (no de la meta).

La tarea lo absorbe por completo y usted pierde el sentido del tiempo. Es más probable que ocurra cuando uno realiza una actividad preferida: correr, bailar, leer, jugar a un videojuego, etc. Los deportistas llaman a esto estar en la zona y como veremos también ocurre en el trabajo. La experiencia de flujo su motivación no se relaciona con los objetos finales. La actividad que realizan las personas cuando las embarga el sentimiento intemporal del flujo procede del curso de la propia actividad, no del intento por alcanzar una meta. Tiene una motivación totalmente intrínseca. Están profundamente concentradas. Pero cuando se termina la tarea en cuestión lo inundan sentimientos de gratitud por la experiencia. Entonces se materializa la satisfacción por la experiencia y el deseo de repetirla da continuidad a la motivación. Las tareas eran estimulantes y exigían el empeño de las facultades propias, recibían retroalimentación, exigían una concentración total, creatividad; a las personas no les quedaba atención para pensar en nada irrelevante ni para preocuparse por sus problemas. Aunque las tareas tendían a una meta no era ésta, sino la tarea, la que proveía la motivación. No se asocia con el tiempo libre y rara vez señalan haber tenido la experiencia personas entregadas al ocio. Es más probable que ocurra en el trabajo que en casa. Cuando las personas pasan tiempo en casa no saben cuál es su desempeño y sienten que no se aprovechan sus capacidades. El trabajo tiene muchas de las propiedades que estimulan el flujo: tiene metas claras, ofrece retroalimentación a los empleados, les presenta desafíos y este trabajo generalmente alienta la concentración y evita las distracciones.

Modelo de motivación intrínseca: pretende comprender mejor el flujo. Los empleados poseen una motivación intrínseca cuando tienen un interés genuino por su trabajo, buscan formas de hacerlo mejor y se llenan de energías y satisfacción al realizarlo. Las recompensas que obtienen los empleados de la motivación intrínseca provienen del propio trabajo más que de factores externos. La motivación intrínseca se consigue cuando las personas experimentan sentimientos de libertad de decisión, competencia, sentido y progreso: *la libertad, la competencia, el sentido y el progreso*.

La libertad de decisión: capacidad de elegir las actividades de las tareas que parezcan significativas y realizarlas de la manera que se considere apropiada.

La competencia: sensación de logro que se tiene al desempeñar con destreza las actividades laborales que uno eligió.

El sentido de la oportunidad: de perseguir un objetivo valioso de las tareas.

El progreso: sensación de que se adelanta en la consecución de la finalidad de las tareas.

No está claro si estos cuatro componentes pronostican la motivación de los empleados de base y trabajadores de producción. Cuando una tarea tiene sentido, las personas resienten el tiempo que tienen que dedicar a otras tareas menos significativas. Están tan absortas en la tarea intrínseca que piensan en ella todo el tiempo. La competencia también estimula la experiencia de flujo. "Nos absorbemos cuando ponemos toda nuestra atención en enfrentar las dificultades de las actividades que ejecutamos.

- *Teoría de la equidad*: los individuos comparan sus aportaciones al trabajo y sus resultados con los de los demás y reaccionan para eliminar las desigualdades. Importancia del referente elegido. Cuatro comparaciones usuales.

Los empleados comparan lo que aportan al trabajo y sus resultados con los de sus compañeros. Percibimos lo que obtenemos de un trabajo de acuerdo con lo que pensamos y luego comparamos la relación entre aportaciones y resultados con la relación equivalente de los demás. Si percibimos que nuestra relación es igual a la de otras personas hay un estado de equidad. Cuando nos parece que la relación es inequitativa, sufrimos una tensión de desigualdad.

La teoría de la equidad se complica con el referente que designa el empleado. El empleado puede hacer cuatro comparaciones de referentes:

- Yo interior: experiencias del empleado en otro puesto dentro de la organización.
- Yo exterior: experiencias del empleado en otro puesto fuera de la organización.
- Otro interior: otro individuo dentro de la organización del empleado.
- Otro exterior: otro individuo fuera de la organización del empleado.

La información que tengan sobre los referentes, así como el atractivo de éstos, influye en cuáles escojan. En las investigaciones se señala que tanto hombres como mujeres hacen comparaciones con personas de su mismo sexo. Las mujeres gana menos que los hombres por lo tanto una mujer que toma a otra como referente calcula con un parámetro inferior. Cuando los empleados perciben una desigualdad podemos predecir que se decidirán por una de seis opciones.

- Cambiar sus aportaciones, no esforzarse tanto.
- Cambiar sus resultados, producir unidades de menor calidad
- Distorsionar la percepciones del yo
- Distorsionar las percepciones de los demás
- Escoger otro referente (gano menos que mi cuñado pero estoy mejor que mi padre a esta edad)
- Abandonar el terreno, renunciar.

Proposiciones sobre los salarios inequitativos:

- A. Si se paga por tiempo, los empleados remunerados en exceso producen más que los que reciben un pago equitativo.
- B. Si se paga por cantidad invertida, los empleados remunerados en exceso producirán menos unidades pero de más calidad que los que reciben un pago equitativo

- C. Si se paga por tiempo, los empleados mal remunerados producen menos con menor calidad
- D. Si se paga por cantidad producida, los empleados mal remunerados producirán más unidades de mala calidad en comparación con los que reciben una paga equitativa.

Las personas somos mucho más tolerantes a las desigualdades por exceso de pago que por defecto, o las racionalizamos mejor. Hay un pequeño segmento de la población que prefiere que su relación entre resultados y aportaciones sea un poco menor que sus referentes.

La teoría de la equidad se enfoca en la justicia distributiva, la asignación de recompensa entre los individuos. Hay que tener en cuenta la justicia de los procedimientos, la igualdad percibida del proceso con que se determina la distribución de remuneraciones. Los administradores deben pensar en compartir abiertamente la información sobre cómo se toman las decisiones de distribución, con ello es más probable que los empleados vean a sus jefes y organización bajo una luz positiva, aun si están insatisfechos con su salario, ascensos y otros resultados personales.

En conclusión, la teoría de la equidad demuestra que para la mayoría de los empleados, las remuneraciones relativas y las absolutas ejercen una influencia significativa en la motivación.

LOS GRUPOS:

- Definición: se define como dos o más individuos que se han reunido para alcanzar determinados objetivos específicos. Pueden ser formales o informales.
- Los **grupos formales** son aquellos definidos por la estructura organizativa, con funciones de trabajo designadas que les establecen tareas. El comportamiento está establecido por las metas organizacionales y dirigidas hacia ellas.
- Los **grupos informales** no están estructurados desde un punto de vista formal ni han sido determinadas por la organización. Formaciones naturales que aparecen en respuesta a la necesidad del contacto social. Los grupos de mando y de trabajo están estructurados por la organización formal, mientras que los grupos de interés y amistad son alianzas informales
- **Grupo de mando:** subordinados que reportan directamente a un jefe determinado.
- **Los grupos de trabajo** determinados por la organización, personas que trabajan juntas para terminar una tarea. Los límites de un grupo no están restringidos a su superior jerárquico inmediato. Pueden cruzarla cadena de mando. Estos grupos pueden afiliarse a otros grupos para alcanzar objetivos específicos que les preocupan.
- **Grupo de interés:** apoyar a un compañero que ha sido despedido o buscar mayores prestaciones. Los grupos se desarrollan porque sus miembros tienen una característica o más en común.
- **Grupos de amistad:** alianzas sociales, similitud de edades...
- Etapas del desarrollo de los grupos:

Modelo de cinco etapas:

- *Etapas de formación:* gran incertidumbre respecto del propósito, estructura y liderazgo. Se termina cuando los miembros comienzan en sí mismos como parte del grupo.

- *Etapas de tormenta*: se caracteriza por el conflicto intergrupal. Los miembros aceptan la existencia del grupo, se resisten a las restricciones, hay conflicto respecto a quién controlará al grupo, esta etapa se completa porque existe una jerarquía clara de liderazgo.
- *Etapas de normalización*: se desarrollan las relaciones cercanas y el grupo muestra cohesión. Fuerte sentido de identidad y camaradería. Se completa cuando se solidifica la estructura del grupo y se define el comportamiento correcto de los miembros.
- *Etapas de desempeño*: la estructura es plenamente funcional y aceptable. Han pasado de llegarse a conocer y comprenderse unos a otros a desempeñar el trabajo que se presente. Es la última etapa en su desarrollo.
- *Etapas de disolución o dispersión*: el grupo se prepara para la desbandada, la atención se dirige hacia la terminación de actividades. Las respuestas pueden ser eufóricas o deprimidas.

Un grupo se vuelve más eficaz a medida que avanza por las primeras cuatro etapas. Los altos niveles de conflicto conducen a altos grados de desempeño del grupo. Los grupos no siempre pasan de manera clara de una etapa a la siguiente. En ocasiones los grupos están simultáneamente en la tormenta y el desempeño. Otro problema es que pasa por alto el contexto organizacional. Puesto que gran parte del comportamiento de los grupos tiene lugar dentro de un fuerte contexto organizacional, parecería que el modelo de cinco etapas puede tener una aplicabilidad limitada.

Modelo de equilibrio interrumpido

Los grupos no se desarrollan siguiendo una secuencia de etapas de validez universal.

1. La primera reunión establece la dirección del grupo
2. La primera fase de actividad del grupo es de inercia
3. Tiene lugar una transición al final de la primera fase, que ocurre exactamente cuando el grupo ha utilizado la mitad del tiempo que se le ha asignado
4. La transición inicia cambios mayores
5. Una segunda fase de inercia sigue a la transición
6. La última reunión del grupo se caracteriza por una actividad considerablemente acelerada

- Roles

Todos los miembros del grupo desempeñan un papel. Conjunto de patrones esperados de comportamiento que se atribuyen a alguien que ocupa una posición determinada en una unidad social. Se nos requiere que actuemos en diversos papeles, tanto en nuestros puestos como fuera de ellos. Uno de los aspectos principales es darse cuenta del papel que desempeña una persona. A todos se nos requiere que actuemos en diversos papeles y nuestro comportamiento varía de acuerdo con el papel que estemos desempeñando.

IDENTIFICACION CON EL ROL: actitudes y comportamientos reales consistentes con un papel. Habilidad de cambiar de papeles rápidamente cuando reconoce que la situación y sus necesidades exigen cambios importantes.

PERCEPCION DE ROL: visión de la manera en que se supone que uno debe actuar en una situación determinada. Basados en una interpretación de la forma como creemos que debe ser nuestro comportamiento, desarrollamos ciertos tipos de conducta.

ESPECTATICAS DE ROL: la forma como otras personas creen que usted debe actuar en una situación determinada. La manera como uno se comporta está determinada por la definición del papel en el contexto en que uno actúa. Cuando las expectativas de un papel se concentran en categorías más generales, tenemos los estereotipos del rol.

CONFLICTO DE ROLES: cuando un individuo se ve confrontado por expectativas divergentes de papeles. Cuando una persona encuentra que el cumplimiento con un papel puede hacer más difícil el cumplimiento con otro.

Normas:

Estándares aceptables de comportamiento que comparten los miembros del grupo. Indican lo que los miembros deben o no hacer en determinadas circunstancias lo que se espera de uno en ciertas circunstancias. La norma actúa como medio para influir en el comportamiento de los miembros del grupo con un mínimo de controles externos. La gran mayoría de las normas existentes en las organizaciones son informales.

CLASES COMUNES DE NORMAS:

Hay algunas clases comunes de normas que aparecen en la mayoría de los grupos de trabajo.

La norma más difundida trata de los *procesos relacionados* con el *desempeño*. Suelen proporcionar a sus miembros claves explícitas sobre que tan fuerte deben trabajar, como realizar el trabajo, el nivel de producción, los canales apropiados, etc.

Una segunda categoría de normas abarca los *factores de apariencia*: ropa apropiada, lealtad al grupo de trabajo u organización, etc.

Otra clase de normas tiene que ver con los *arreglos sociales informales* que regulas las interacciones sociales dentro del grupo: con qué personas se reúnen para el almuerzo, cuáles son sus amistades, juegos sociales y cosas semejantes.

Una última categoría se relaciona con la *asignación de recursos*: asignación de trabajos difíciles, adjudicación de nuevas herramientas, sueldo, equipo...

EL CÓMO Y EL POR QUÉ DE LAS NORMAS:

Se desarrollan gradualmente a medida que los miembros del grupo aprenden qué comportamientos son necesarios para que éste funcione con eficacia. Los hechos cruciales que tienen lugar en el grupo podrían representar un cortocircuito para el proceso y actuar rápidamente para solidificar nuevas normas. Se desarrollan de las 4 siguientes formas:

1. Declaraciones explícitas hechas por un miembro del grupo: p.ej. el líder del grupo establece un máximo de 10 min. Para el café
2. Hechos cruciales en la historia del grupo: una persona que resulta lastimada al acercarse mucho a una máquina
3. Primacía: el primer patrón que surge en un grupo marca sus expectativas.
4. Comportamientos que se continúan de situaciones pasadas: los miembros de un grupo traen consigo expectativas de otros grupos de los que han formado parte.

¿Qué hace que una norma sea importante?

1. Si facilita la supervivencia de un grupo
2. Si aumenta las posibilidades de predecir el comportamiento de los miembros del grupo
3. Si reduce problemas interpersonales embarazosos para los miembros del grupo
4. Si permite que los miembros expresen los valores centrales del grupo y aclaren que es lo distintivo de la identidad del mismo.

CONFORMIDAD: como miembro, uno desea ser aceptado. Por ese deseo uno es capaz de adaptarse a las normas del grupo. Los grupos pueden ejercer fuertes presiones sobre los miembros individuales para que cambien sus actitudes y comportamientos. La gente pertenece a muchos grupos y las normas de estos varían incluso pueden tener normas contradictorias. No todos los grupos imponen iguales presiones de conformación sobre sus miembros. Deseamos ser parte del grupo y evitamos ser demasiado diferentes.

- Cohesión: grado hasta el cual los miembros se atraen unos a otros y se encuentran motivados para permanecer en el grupo. Revisaremos los factores que influyen en la cohesión del grupo y el efecto de la cohesión sobre la producción del mismo. Grado en que los miembros de un grupo se sienten unidos y están motivados para permanecer en el grupo

Determinantes de la cohesión

La cohesión puede verse afectada con factores como el tiempo que pasan juntos, la severidad de la iniciación, el tamaño del grupo, su composición por sexos, las amenazas externas y los éxitos anteriores.

TIEMPO QUE PASAN JUNTOS: la cantidad de tiempo que las personas pasan juntas influye en la cohesión. Las personas desarrollan más la amistad, empiezan a hablar, responder, gesticular e involucrarse con naturalidad en otras interacciones.

SEVERIDAD DE LA INICIACION: mientras más difícil es ingresar a un grupo más cohesión tiene.

TAMAÑO DEL GRUPO: al aumentar el tamaño del grupo, se vuelve más difícil la interacción con todos los miembros lo mismo que la habilidad para mantener una meta común.

SEXO DE LOS MIEMBROS: las mujeres reportan una mayor cohesión que los hombres porque son menos competitivas y más cooperativas con las personas que consideran amigas, colegas o miembros del equipo que los hombres.

EXITOS ANTERIORES: si tiene un historial de éxito, crea un espíritu corporativo o imagen fuerte de unidad que atrae y unifica a los miembros

Los efectos de la cohesión sobre la productividad

La alta cohesión es tanto una causa como un resultado de la alta productividad. La relación se ve moderada por las normas relacionadas con el desempeño. La cohesión influye en la productividad y viceversa. Un desempeño que tiene éxito conduce a una mayor atracción y participación entre los miembros

Sugerencias para aumentar la cohesión de grupos:

- 1.- reducir el tamaño del grupo
- 2.- fomentar el acuerdo con las metas del grupo
- 3.- incrementar el tiempo que pasan juntos
- 4.- aumentar el status y la dificultad percibida de ingresar
- 5.- estimular la competencia con otros grupos

- 6.- recompensar más al grupo que a los miembros
- 7.- aislar al grupo

PENSAMIENTO Y POLARIZACION DE GRUPO:

Fenómeno en el que la norma del consenso supera la evaluación realista de las alternativas de acción. El fenómeno pensamiento de grupo se relaciona con las normas, describe situaciones en que las presiones de grupo para lograr la conformidad impiden que el grupo efectúe una evaluación crítica de puntos de vista desusados, minoritarios o impopulares. El pensamiento de grupo es una enfermedad que ataca a muchos grupos y puede obstaculizar en gran medida su desempeño. Se llama polarización de grupo al discutir una serie de determinadas alternativas y al llegar a una conclusión los miembros tienden a exagerar las posiciones iniciales que sostenían. Los grupos tienden hacia un cambio arriesgado.

PENSAMIENTO DE GRUPO:

¿Ha sentido usted ganas de hablar en una reunión, salón de clase o grupo informal, pero decidió no hacerlo? puede haber sido víctima del pensamiento de grupo.

- 1.- los miembros racionalizan cualquier resistencia a las premisas establecidas.
- 2.- se ejercen presiones sobre aquellos que puedan expresar dudas.
- 3.- sentimiento de apartarse del consenso. Optan por callarse.
- 4.- ilusión de unanimidad.

Síntomas del pensamiento de grupo:

- Los miembros del grupo racionalizan cualquier resistencia a los supuestos que han hecho.
- Aplican presiones directas a aquellas personas que expresan dudas momentáneas acerca de los puntos de vista compartidos por el grupo
- Aquellos puntos de vista diferentes procuran evitar desviarse de lo que parece ser el consenso de grupo al guardar silencio a cerca de sus temores y dudas.
- Si alguien no habla, se supone que está en completo acuerdo. La abstención se mira como voto afirmativo.

Los individuos que tienen una posición diferente de la que sustenta la mayoría dominante están bajo presión de suprimir, retener o modificar sus verdaderos sentimientos y creencias. Encontramos más placentero estar de acuerdo – ser una parte positiva del grupo – que ser una fuerza antagónica, aunque esta sea necesaria para mejorar la eficacia de las decisiones del grupo

¿Son todos los grupos vulnerables al pensamiento de grupo? No.

Existen tres variables moderadoras:

- 1) Los grupos altamente cohesivos tienen más discusiones y sacan a relucir más información, pero no convencen a la disidencia.
- 2) Grupos con líderes imparciales que estimulan los insumos de los miembros, generan y discuten más soluciones alternativas.
- 3) Los líderes deben evitar expresar la solución que prefieren al principio de la discusión del grupo porque esto tiende a limitar el análisis crítico.
- 4) El aislamiento del grupo conduce a que se generen y evalúen menos alternativas.

POLARIZACION DE GRUPO:

“Cambio en el riesgo de la decisión entre la decisión del grupo y la que tomarían sus miembros de manera individual; puede ser conservador o arriesgado”.

- Es importante determinar que la inclinación se orientará hacia las posiciones previas.

Las decisiones de grupo son más conservadoras que las individuales. El cambio es hacia la adopción de un riesgo mayor. La discusión lleva a un cambio considerable en la posición de los miembros. Los tipos conservadores se vuelven más cautos y los más arriesgados corren más riesgos.

Se ha indicado que la discusión crea familiaridad entre los miembros. Más cómodos unos con otros, se vuelven más valientes y audaces. Nuestra sociedad valora los riesgos y la discusión en el grupo motiva a los miembros a mostrar que están dispuestos a enfrentar riesgos. El grupo vuelve difusa la responsabilidad. Las decisiones liberan a cualquier miembro de ser responsable de la selección final del grupo. Aunque fracase la decisión a ningún miembro se le puede tener por responsable totalmente.

Técnicas para la toma de decisiones en grupo:

TORMENTA DE IDEAS: proceso de generación de ideas que estimula específicamente todas las alternativas, mientras frena cualquier crítica respecto de las mismas. Se sienta media docena de personas alrededor de una mesa. El líder del grupo señala el problema de manera clara, a fin de que todos los miembros lo entiendan. Los miembros lanzan todas las ideas que tengan como alternativas en un periodo determinado de tiempo. El hecho de que una crítica estimule otras y de que se reserven los juicios para un periodo posterior, alienta a los miembros del grupo a pensar lo inusual. Es simplemente un proceso para generar ideas.

TECNICA DE GRUPO NOMINAL: todos los miembros están presentes pero operan de manera individual. Cada miembro escribe sus ideas, cada miembro presenta una idea al grupo, no hay discusión hasta después de asentar todas las ideas, el grupo ahora discute y evalúa las ideas propuestas. Cada miembro califica las ideas de forma independiente. Se determina la decisión final con la idea que tenga la mayor calificación global.

TECNICA DELPHI: nunca permite que los miembros del grupo se reúnan cara a cara.

1. los miembros que proporcionen soluciones potenciales por medio de una serie de cuestionarios cuidadosamente diseñados.
2. cada miembro, de manera anónima e independiente, termina el primer cuestionario.
3. Se reproducen los resultados del primer cuestionario en un lugar central
4. Cada miembro recibe una copia de los resultados
5. Se pide la opinión a cada miembro. Los resultados suelen presentar nuevas soluciones, u ocasionan cambios en la versión orinal.

La técnica delphi aísla a los miembros del grupo de la influencia indebida de otras personas, se puede utilizar para la toma de decisiones entre grupos que están dispersos geográficamente.

REUNIONES ELECTRONICAS: tecnología sofisticada de la computación. Se entrega a los miembros los temas y escriben sus respuestas en la pantalla de sus computadoras. Las principales ventajas son la honestidad, velocidad y anonimato. Las reuniones electrónicas son hasta 55% más veloces que las reuniones tradicionales cara a cara. Aunque alguna de sus desventajas es que algunas personas que pueden escribir con rapidez pueden sobresalir sobre quienes son verbalmente elocuentes, pero malos mecanógrafos. Carece de la riqueza de información de la comunicación oral cara a cara. El futuro de la toma de decisiones incluirá el uso extenso de las reuniones electrónicas.

EVALUACIÓN DE LA EFICACIA:

Cada técnica tiene sus puntos fuertes y débiles. La mejor técnica la define el criterio que el lector utilice para evaluar al grupo.

LIDERAZGO

Definición: capacidad de influir en un grupo para lograr objetivos.

- Teoría de los rasgos:

Consideran las cualidades y características personales que distinguen a los líderes de los que no lo son. No existen rasgos exclusivos y constantes.

Sí hay rasgos que se relacionan constantemente: (ambición y energía, deseo de dirigir, honestidad, confianza en sí mismo, inteligencia y conocimiento del trabajo).

Recientes investigaciones: automonitoreo (flexibilidad).

Conclusión: "algunos rasgos incrementan la posibilidad de ser líder, pero ninguno lo garantiza".

Limitación de la teoría de rasgos: no hay rasgos universales.

Los rasgos son mejores predictores en situaciones débiles que en fuertes.

No hay resultados que separen causa y efecto.

Los rasgos pueden predecir la aparición, pero no la eficacia

Identifican personas como líderes y luego los describen como carismáticos, entusiastas y valerosos. La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que puedan describir a los líderes y diferenciarlos de los líderes se remonta a los años 30 y a las investigaciones efectuadas por los psicólogos. ¿Por qué no ha tenido más éxito el enfoque de los rasgos para explicar el liderazgo?

Podemos sugerir por lo menos 4 razones:

- o Ignorar las necesidades de los seguidores.
- o No aclara la importancia relativa de los diversos rasgos.
- o No separa la causa del efecto.
- o Y pasa por alto los factores situacionales.

▪ Teorías del comportamiento:

Postulan que las conductas distinguen a los líderes de los que no lo son.

Relevancia entre teoría de los rasgos y teorías conductuales

La incapacidad de encontrar oro en las minas de los rasgos llevó a los investigadores a observar el comportamiento que mostraban líderes específicos. Se preguntaban si había algo en particular en la forma en la que se comportaban los líderes eficaces. Si el enfoque de los rasgos hubiera tenido éxito, hubiera proporcionado una base para seleccionar la persona correcta que tomara puestos formales en grupos y organizaciones que requieren de liderazgo. Si fueran válidas las teorías de los rasgos, entonces se nace básicamente con el liderazgo: lo tiene uno, o no lo tiene. En cambio, si hubiera comportamientos específicos que identificaran líderes, entonces podríamos enseñar liderazgo, y estaríamos en posibilidad de diseñar programas que implantaran estos patrones conductuales en individuos que desearan ser líderes eficaces.

Resumen de las teorías del comportamiento: los investigadores han tenido un éxito modesto en la identificación de relaciones consistentes entre patrones de comportamiento del liderazgo y el desempeño del grupo. Lo que falta es la consideración de los factores situacionales que influyen en el éxito o fracaso.

▪ Fiedler:

Teoría de que los grupos eficaces dependen de una correspondencia entre el estilo de trato del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le da el control y la influencia. El cuestionario del compañero menos preferido pretende medir si una persona está orientada a la tarea o las relaciones. Si

sus compañeros sacan altas puntuaciones (positivas) significa que la persona que contesta esta menos interesada en la productividad que en las relaciones.

Identificación del estilo de liderazgo: cree que un factor clave en el éxito del liderazgo es el estilo básico del individuo.

Definición de la situación: es necesario equiparar al líder con la situación Fiedler indica que mientras mejores sean las relaciones líder-miembro, mientras más altamente este estructurado el trabajo y mientras mayor sea el poder del puesto, mayor será el control o influencia que tiene el líder.

Dimensiones contingentes (situacionales) de Fiedler: relaciones líder-miembro: grado de confianza y respeto que sienten los subordinados por su líder.

Estructura de la tarea: grado en que las asignaciones laborales siguen un procedimiento.

Posición de poder: influencia que se deriva de la posición en la organización

- Teoría de Hersey y Blanchard:

Teoría del liderazgo situacional: uno de los instrumentos principales de formación en compañías ha tenido una gran aceptación en todos los servicios militares. Teoría que se centra en la madurez de los seguidores.

Se centra en los seguidores porque son éstos lo que aceptan o rechazan al líder. La eficacia depende de las acciones de sus seguidores.

Preparación adecuada o Madurez: medida en que la persona tiene la habilidad y la disposición de cumplir una tarea específica.

Comportamientos específicos del líder:

- Dirigir
- Persuadir
- Participar
- Delegar

- Teoría atribucional :

Considera que los atributos considerados como efectivos del liderazgo son, en definitiva, ideas que otras personas tienen sobre el líder.

- Liderazgo carismático:

“Los seguidores hacen atribuciones de capacidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos”. Los estudios se han dirigido a la identificación de aquellos comportamientos que separan a los líderes carismáticos de sus contrapartes no carismáticos.

Características de los líderes carismáticos:

- 1.- Autoconfianza
- 2.- Tienen una visión.
- 3.- Habilidad para articular la visión
- 4.- Fuertes convicciones sobre la visión
- 5.- Comportamiento fuera de lo común
- 6.- Se perciben como agentes de cambio
- 7.- Sensibilidad al ambiente

Como influyen en los seguidores:

- 1.- Articulan una visión que transmiten.
- 2.- Comunican expectativas de alto desempeño y expresan confianza.
- 3.- Transmite con palabras y actos un nuevo conjunto de valores.
- 4.- Hace sacrificios y muestra una conducta poco convencional.

Consecuencias sobre los seguidores:

Mayor satisfacción.

Mayor motivación.

Desempeño elevado.

Nacen o se hacen:

Es posible la formación en liderazgo carismático:

- 1.- tener perspectiva optimista, para apasionar y generar entusiasmo.
- 2.- crea un vínculo que inspira a seguirlo.
- 3.- materializa el potencial de los seguidores al influir en sus emociones

Carisma como inconveniente:

No siempre es necesario el carisma.

Es apropiado cuando la tarea tiene componente ideológico.

- Liderazgo transformacional:

Superposición sobre el carismático

Liderazgo transaccional: líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas aclarando los roles y las tareas.

Líderes que logran que sus seguidores vean más allá de sus propios intereses y que ejercen un profundo y extraordinario efecto sobre ellos.

Características del liderazgo Transaccional:

- Recompensas contingentes.
- Dirección por excepción (activa).
- Dirección por excepción (pasiva).
- Política de no intervención.

Características del liderazgo transformacional:

- Carisma: visión, misión, orgullo, respeto y confianza.
- Inspiración: esperanzas elevadas.
- Estímulo intelectual
- Interés personalizado

- **COMUNICACIÓN:**

- *Modelo de proceso de comunicación de percepciones:*

Se contrapone al modelo de conducto, el cual supone que la comunicación transfiere significados intencionales de una persona a otra.

En el modelo de comunicación de percepciones se basa en el procesamiento social de la información, en la que los receptores interpretan los mensajes procesando la información.

La comunicación está plagada de inconvenientes. Los investigadores han empezado a considerar la comunicación como un procesamiento social de la información. El modelo de comunicación de percepciones describe la comunicación como un proceso en el que los receptores crean significados en sus mentes. Elementos del modelo:

- Emisor: individuo, grupo u organización que desea o intenta comunicarse con un receptor particular. Pueden ser individuos, grupos u organizaciones.
- Codificación: cuando un emisor codifica una idea o pensamiento, traduce los pensamientos mentales a un código o lenguaje que otros puedan entender. Pueden utilizarse diferentes métodos de codificación para representar unas ideas similares.

- El mensaje: el producto de la codificación es un mensaje. En primer lugar, los mensajes contienen más de lo que parece y en segundo lugar, el método utilizado para transmitir un mensaje ha de estar a tono con el carácter y con la importancia del mismo.
- Elección de un medio: conversaciones cara a cara, llamadas telefónicas, correo electrónico, memorandos o cartas escritas, fotografías o dibujos, reuniones, tableros de avisos, outputs informáticos y diagramas y gráficos. La elección dependerá de una serie de factores. Todos los medios presentan ventajas o inconvenientes. Las conversaciones cara a cara, por ejemplo son útiles para comunicar asuntos sensibles o importantes, así como para asuntos que requieren Feedback. El teléfono constituye un medio rápido, conveniente y privado pero no puede transmitir información no verbal.
- Decodificación: la decodificación es la versión de la codificación por parte del receptor. Consiste en traducir los aspectos verbales, orales o visuales de un mensaje a una forma que pueda ser interpretada.
- Creación de un significado: un receptor crea en su mensaje el significado de su mensaje. La interpretación que el receptor realiza de un mensaje diferirá con frecuencia del significado pretendido por el emisor.
- Feedback: la respuesta del receptor al mensaje recibido representa el nudo del bucle de Feedback. El receptor se convierte ahora en emisor. La retroalimentación sirve para comprobar el grado de comprensión del mensaje y da al emisor una idea de la exactitud con que se ha entendido su mensaje.
- Ruido: representa cualquier cosa que interfiera con la transmisión de un mensaje.

- ELECCION DE LOS MEDIOS:

- Riqueza de la información: capacidad potencial de los datos de transportar información. Si el dato proporciona poco entendimiento del asunto en cuestión, su riqueza se considera baja. Cuatro factores determinan la riqueza de la información:
 1. Retroalimentación
 2. El canal
 3. El tipo de comunicación
 4. La fuente del lenguaje
- Complejidad del problema de gestión: las situaciones de baja complejidad son repetitivas, predecibles y se manejan aplicando procedimientos objetivos normalizados. Las situaciones de alta complejidad suelen ser ambiguas, impredecibles, difíciles de analizar y, con frecuencia, cargadas de emotividad.
- Recomendaciones contingenciales: la comunicación ineficaz se produce cuando la riqueza del medio es demasiado alta o demasiado baja dada la complejidad del problema o de la situación.
- Comunicación interpersonal:

La competencia en la comunicación podemos definirla como: un índice basado en resultados del conocimiento de una persona sobre “cuándo y cómo” utilizar el lenguaje en el contexto social.

“diálogo”: proceso mediante el cual las personas suspenden los intercambios defensivos con objeto de permitir el libre flujo de la exploración de las figuraciones y creencias propias y de los demás.

El diálogo verdadero exige habilidades múltiples: disposición para comunicarse, retroalimentación constructiva, autorrevelación apropiada, escucha activa y señales no verbales de respaldo

Personas con buena capacidad de comunicación han ayudado a grupos a tomar mejores decisiones y han sido objeto de ascensos, con mayor frecuencia, que otras personas con capacidades menos desarrolladas.

El dialogo establece confianza mutua e intereses en común. Una condición necesaria para el dialogo es la comunicación asertiva. El dialogo verdadero exige que las personas muestren habilidades múltiples. El dialogo se caracteriza por una red específica de habilidades y comportamientos. Incluye la disposición para comunicarse, la retroalimentación constructiva, la auto- revelación apropiada, la escucha activa y las señas de respaldo no verbales.

- LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Las personas tienen un determinado estilo, que es la forma en que prefieren relacionarse con los demás.

El estilo viene determinado por la forma en que informamos (exposición) y recibimos información (retroalimentación) de los demás.

Los problemas surgen cuando los administradores intentan comunicarse con otras personas pueden ser rastreados hasta diferencias de percepción y diferencias de estilo interpersonal.

Estilos interpersonales: la forma en que los individuos prefieren relacionarse con los demás

- *Johari Windows:*

Libre: es el área más propicia para relaciones interpersonales fructíferas. La información es clara.

Ciega: la información que conocen los demás sobre una determinada persona, pero que ésta desconoce.

Oculto: la información que conoce una persona, pero no comparte con los demás.

Desconocida: es el área que no conoce la persona ni los que se relacionan con él.

En la figura, popularmente conocida como johari Windows, se identifican cuatro áreas de información conocida y desconocida por uno mismo y por los demás:

- El área libre: la región más propicia para las relaciones interpersonales eficaces y la comunicación se llama *arena*. Tanto el comunicador como los receptores conocen toda la información necesaria para comunicarse con eficacia. Las partes que participan deben compartir sentimientos, datos, suposiciones y habilidades. La arena, cuanto más grande se vuelve, más eficaz se vuelve la comunicación.
- El área ciega: cuando la información pertinente es conocida por los demás pero no por el individuo, se produce un *punto ciego*. Esto constituye una desventaja para el yo, ya que uno difícilmente puede entender los comportamientos de otros sin tener la información respecto a cuál es su fundamento. Por lo tanto, disminuye la eficacia de las relaciones interpersonales y las comunicaciones.

- El área oculta: cuando la información es conocida por el individuo, pero desconocida por los demás, una persona que puede recurrir a comunicaciones superficiales. La información que percibimos como potencialmente perjudicial a una relación constituye la fachada. Funciona como mecanismo de defensa para el yo.
- El área desconocida: la información relevante no es conocida ni por el individuo ni por los demás. No los entiendo ni ellos me entienden a mí. No puede producirse una comunicación interpersonal eficaz.

Estrategias interpersonales:

- Exposición: requiere que el individuo sea abierto y honesto al compartir información con los demás. El proceso que utiliza el individuo para incrementar la información que tienen los demás se llama exposición. Exponer nuestros verdaderos sentimientos, diciendo las cosas como son.
- Retroalimentación: cuando el individuo no sabe o no comprende, se puede desarrollar una comunicación más eficaz haciendo que los que si saben le proporcionan retroalimentación. La retroalimentación depende de la cooperación activa de los demás, mientras que la exposición requiere el comportamiento activo del comunicador y la escucha pasiva de los demás.