

59



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

296394

"COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO.
CONDUCTA ORGANIZACIONAL.
MANEJO ADECUADO DEL CONFLICTO PARA
MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES
EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES".

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

MARTHA ANGELICA LAZO PIÑON

ASESORA: L.A.E. BLANCA ESTELA MONTAÑES MONTES



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE

CAMLES

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Comportamiento Humano en el Trabajo Conducta Organizacional
"Manejo Adecuado del Conflicto para Mejorar las Relaciones
Interpersonales en una Empresa de Telecomunicaciones".

que presenta la pasante: Martha Angélica Iazo Piñón
con número de cuenta: 9221705-0 para obtener el título de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 11 de Mayo de 2001

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>II</u>	<u>L.A.E. Blanca Estela Montañés Montes</u>	
<u>III</u>	<u>Lic. Ped. Otilia Fuentes Gutiérrez</u>	
<u>IV</u>	<u>Lic. Rogelio Sánchez Arrastio</u>	

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

*Por todas las cosas maravillosas
que me has dado y porque siempre
estas a mi lado infundiéndome tú gran
Amor, con el cuál se puede todo en esta vida.*

*A mis padres, por todo el apoyo y amor
que me han dado. Todos mis logros
son gracias a ustedes y no tengo palabras
para agradecerles todo lo que han hecho por mí.
Los quiero mucho.*

*A ti Hugo, por estar
a mi lado en esta parte tan
importante de mi vida, por tu apoyo
incondicional, amor, cariño y
comprensión. Te Amo*

Gracias . . .

*A la Universidad Nacional Autónoma de México
Por ser la institución que me dió la oportunidad
de ser integrante de ella para poder realizar uno
de mis mayores sueños: "Ser una profesionista para
contribuir en el desarrollo de nuestro país"*

*A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán
por haber sido el testigo principal en mi formación
profesional hasta los últimos momentos para lograr
una de mis mejores metas en la vida.*

Muchas Gracias . . .

*A mi asesora, la profesora Blanca Estela Montañés
por compartir sus conocimientos conmigo, su tiempo
y dedicación durante el transcurso en la elaboración
de mi tesina. Y que gracias a ella concluyo un paso
más en mi desarrollo profesional.*

De antemano, Muchas Gracias.

*A todos mis compañeros y amigos
del seminario, por compartir la
emoción y alegría por ser en un
futuro no muy lejano unos profesionistas;
así como también los momentos de angustia
y preocupación en el transcurso de la
elaboración de nuestra tesina.*

ÍNDICE

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1: FACTOR HUMANO	1
1.1 PERSONALIDAD	1
1.2 FUENTES DE DIFERENCIAS DE LA PERSONALIDAD	4
1.3 TIPOS DE TEMPERAMENTO	8
1.4 CARÁCTER	11
1.5 VALORES	13
1.6 ACTITUDES	16
CAPÍTULO 2: MOTIVACIÓN	20
2.1 DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN	21
2.1.2 TIPOS DE MOTIVACIÓN	22
2.2.3 NECESIDADES HUMANAS	23
2.3 TEORÍAS MOTIVACIONALES	25
2.3.1 EL MODELO DE JERARQUÍA DE NECESIDADES MASLOW	25
2.3.2 MODELO ERC DE ALDERFER	29
2.3.3 MODELO DE MOTIVACIÓN DE LOGROS DE McClelland	31
2.3.4 MODELO MOTIVACIÓN – HIGIENE DE HERZBERG	35

CAPÍTULO 3: CONFLICTOS ORGANIZACIONALES _____ 39

3.1 DEFINICIÓN DE CONFLICTO _____ 39

3.2 TRANSICIONES EN EL PENSAMIENTO ACERCA
DEL CONFLICTO _____ 40

3.3 TIPOS DE CONFLICTO _____ 43

3.4 PROCESO DE UN CONFLICTO _____ 48

3.5 MANEJO DE CONFLICTOS _____ 50

3.6 NEGOCIACIÓN EN EL MANEJO DEL CONFLICTO _____ 55

CAPÍTULO 4: CASO PRÁCTICO _____ 61

4.1 ANTECEDENTES _____ 61

4.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA _____ 63

4.3 HIPÓTESIS _____ 64

4.4 OBJETIVO GENERAL _____ 64

4.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS _____ 64

4.6 MARCO DE REFERENCIA _____ 65

4.7 UBICACIÓN GEOGRÁFICA _____ 67

4.8 JUSTIFICACIÓN _____ 68

4.9 ANÁLISIS DE DATOS _____ 69

4.10 PROPUESTA _____ 79

CONCLUSIONES _____ 89

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

PRÓLOGO

El ambiente organizacional está condicionado, entre otras cosas, por la satisfacción general que manifiesta el personal respecto de trabajar en la organización, reconocerá que "satisfacción general" y "nivel de motivación" resultan casi sinónimos. Un nivel aceptable de motivación facilita las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza, el espíritu de equipo. Si bien no elimina los conflictos, pero si crea condiciones favorables para el ambiente laboral.

La organización se legitima exclusivamente por el logro de la mejor ecuación económica. Pero si podemos distinguir dos niveles de responsabilidad que la organización asume respecto del personal, podremos reconocer que las razones dadas no resultan suficientes. Por un lado, la organización aspira a optimizar sus resultados y, por ello, exige a su personal la contribución para el logro de ellos.

Por tal razón, los empresarios deben trabajar más hacia aspectos que influyan en las emociones de su personal y los desequilibrios que puede haber de ellos.

El ser humano es la base principal en toda organización, pues de ellos depende el logro de los objetivos a nivel organizacional, y que mejor que se desarrollen en un ambiente laboral favorable, tratando de eliminar tensiones y disgustos que se generan de la interrelación laboral.

La motivación está en relación tanto con el valor del trabajo. Respecto del valor objetivo, el personal motivado obtiene mejores resultados, como lo habíamos señalado. Pero, por otro lado, si entre motivación y satisfacción general hay una estrecha relación, dicha satisfacción es una de las manifestaciones de la adecuación entre las necesidades de la persona y las condiciones laborales.

Habiendo satisfacción sería válido pensar entonces que se están respetando los factores que determinan lo que podríamos llamar una mínima calidad de vida laboral. Así, podemos concluir que importa tener un personal motivado porque esto condiciona los resultados, pero también porque la gente es gente y posee una dignidad en sí misma.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se estudian algunos aspectos que forman parte del ser humano, como la personalidad; que de ella se desglosan factores muy importantes que nos hacen comprender nuestro comportamiento ante los demás y algo muy importante comprendernos a nosotros mismos.

En el ámbito laboral existen conflictos que se presentan precisamente por que cada individuo tiene una forma de ver la vida, esto depende en gran medida de su personalidad, temperamento, valores, etc., que lo hacen diferente a los demás, y casi es imposible cambiar, pero si se puede tener una visión de estos conceptos y aplicarlos en nuestra vida diaria.

En el capítulo uno, se presentan los aspectos fundamentales en la personalidad del hombre, aquí se da un resumen de los rasos físicos, psíquicos y culturales; mencionando las características más importantes para su estudio. Aprenderemos a distinguir que factores de la personalidad se heredan y los que se aprenden o modifican de acuerdo al medio en el que el ser humano se desarrolle desde su infancia.

En el capítulo dos, se analizan los modelos que nos muestran las necesidades que un individuo debe cubrir y la importancia de cada una de ellas, enfocándolas al desarrollo que tiene en el ambiente laboral. Como son las teorías de Abraham Maslow, Clay Alderfer, McClelland y Herzberg.

El capítulo tres, un tema de gran importancia para nuestro estudio son los conflictos organizacionales que se presentan con mayor frecuencia en las organizaciones, así como también los tipos de manejo y desarrollo que se puedan aplicar para llegar a una solución.

El capítulo cuatro y último, se hace un análisis detallado de nuestro estudio de caso identificando qué es lo que motiva a los empleados de Servitem en la realización de sus tareas, así como el desarrollo que se tiene en el manejo de conflictos y las causas por las que se presentan con mayor frecuencia en su desarrollo laboral. Finalmente, expongo una propuesta para que se lleve a la práctica algunos conocimientos adquiridos a lo largo de este estudio, con el objetivo de mejorar las relaciones interpersonales en la empresa Servitem, para el logro de un mejor desempeño en el trabajo.

CAPÍTULO 1

FACTOR HUMANO

CAPÍTULO 1: FACTOR HUMANO

La eficacia de cualquier organización depende en gran medida del factor humano, por ello considero que es de vital importancia que cada uno de sus colaboradores tenga una visión de los factores que influyen en el comportamiento humano; enfocándolo especialmente dentro de la organización. En este capítulo describiré los aspectos más importantes como son: la personalidad, carácter, temperamento, actitudes, cultura y valores; que hacen que cada individuo sea diferente a los demás. Esto lo podemos simplificar como la suma total de las formas que un individuo reacciona e interactúa con otros y que lo hacen propio a su forma de comportarse.

1.1 PERSONALIDAD

Cuando hablamos de la personalidad, no queremos decir que una persona tenga gracia, una actitud positiva hacia la vida o una cara sonriente. Cuando los psicólogos hablan de la personalidad se refieren a un concepto dinámico que describe el crecimiento y desarrollo de todo el sistema psicológico de una persona.

La mayoría de nosotros al referirnos a la personalidad nos encauzamos a aspectos externos de una persona como lo es su aspecto físico del rostro, estatura y su porte; pero la personalidad incluye un conjunto de factores tanto intrínsecos como extrínsecos; llevándonos a un estudio detallado de los mismos.

Para comprender más a fondo su significado es necesario apoyarnos en diferentes conceptos de algunos autores que por su talento e investigaciones científicas fueron desarrollando.

Hace casi 60 años, Gordon Allport (1937), formuló la definición de personalidad que se utiliza más frecuentemente. Dijo que la personalidad es "la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes singulares a su ambiente".

Salvatore R. Maddi (1989): "La personalidad de un individuo se compone de un conjunto relativamente estable de características, tendencias y temperamentos, que se han formado sobretodo por factores heredados así como por otros factores sociales, culturales y del medio. Este conjunto de variables determina la similitudes y diferencias de la conducta de los individuos".

La última definición que planteo es: "Patrones de conducta, pensamientos y sentimientos únicos y relativamente estables del individuo". (Burer, 1990)

De acuerdo a estas definiciones observamos que los autores coinciden en su significado, ya que mencionan las características únicas de cada individuo, en las que influyen aspectos físicos, psíquicos (inteligencia, memoria, creatividad, etc.) y culturales; los cuales son rasgos de la personalidad que nos distinguen de los demás.

RASGOS DE LA PERSONALIDAD

FÍSICOS	PSÍQUICOS	CULTURALES
Complexión	Responsabilidad	Nacionalidad
Estructura ósea	Ingenio	Idioma
Pigmentación	Juicio	Religión
Color de Ojos	Tenacidad	Costumbres
Estatura	Imaginación	Hábitos
Musculatura	Memoria	Vestuario
Piel	Agresividad	Ubicación

Los rasgos físicos corresponden a la constitución y naturaleza del individuo, muchas veces nosotros antes de tratar a una persona nos da una impresión ya sea positiva o negativa hacia ella, ya sea por un físico agradable nos cause una primera impresión de su personalidad, pero si notamos que tiene una voz áspera o un andar desagradable; son factores que causan reacciones negativas.

A la inversa, un rostro poco agraciado puede compensarse con una forma de vestir elegante, un arreglo personal adecuado, buenos modales y una voz agradable.

Los rasgos psíquicos están vinculados con la estructura y el funcionamiento del sistema nervioso central; se ponen de manifiesto en la inteligencia, la responsabilidad, el ingenio, el juicio, la tenacidad, la memoria, agresividad, etc.

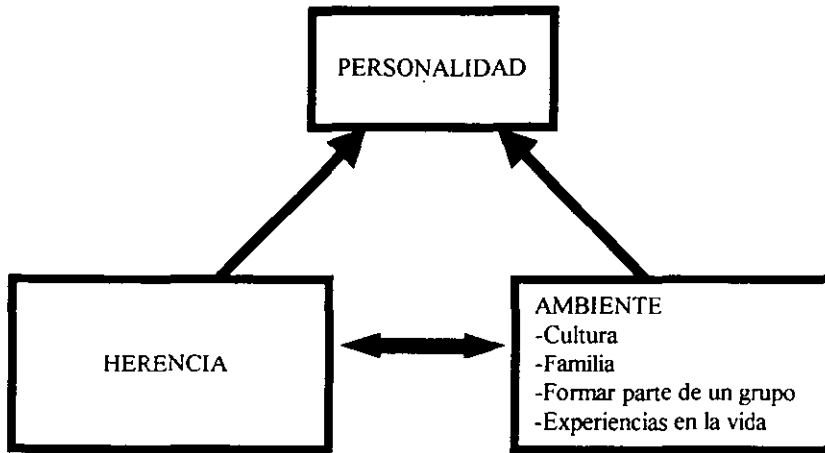
Los rasgos culturales implican un conjunto de conocimientos y prácticas como los idiomas y la religión. Estos rasgos se reflejan en las cualidades de los individuos, en su comportamiento ante los demás y en la medida en que respeta las reglas que rigen a la sociedad. (De la Torre, 1998)

En la empresa Servitem, nos damos cuenta que cada integrante tiene una personalidad propia, pues vemos que todos se comportan de una manera distinta a los demás, así como también al interactuar nos damos cuenta de sus actitudes ante cierta situación y entre más sea la relación con una persona vamos descubriendo su forma de ser. También algunas personas se comportan y desempeñan unos con mayor eficacia que otros al realizar sus tareas.

Anteriormente estudiamos los conceptos de personalidad en una forma muy generalizada, a continuación describiremos con detalle algunos de los aspectos más importantes que nos ayudan a identificar las diferencias que existen en cada persona y, por lo tanto, en nuestra personalidad.

1.2 FUENTES DE DIFERENCIAS DE LA PERSONALIDAD

Hellriegel y otros autores (1999), nos muestran el siguiente cuadro, en el que mencionan los aspectos más importantes que influyen para la personalidad.



HERENCIA

Se entiende por herencia aquellos factores que genéticamente quedan determinados en nuestro ser desde el nacimiento, con esto nos referimos a los rasgos físicos (el rostro, la estatura, complexión), el temperamento y el carácter. (Gibson, 1996)

Cabe mencionar que las características de la personalidad no son completamente dictadas por la herencia, pues conforme vamos creciendo; nuestra personalidad se va modificando de acuerdo a la experiencia y el medio en que nos desarrollamos.

CULTURA

W. Symington (1983), define la cultura como "un todo complejo en el que se incluyen conocimientos, ideas, arte, derecho, moral, costumbres y cualquier potencial y hábito adquirido por el hombre como miembro de la sociedad".

Podemos decir, que la cultura es el conjunto de valores, actitudes, creencias y normas compartidas. Estos factores los adquirimos de nuestra nación, de la familia, amigos y experiencias en la vida. Por ello, la cultura es un factor que influye en la formación de la personalidad, la cual se va acondicionando por la influencia de nuestro medio, afectando las actitudes personales sobre la forma del comportamiento frente a una determinada situación.

La cultura ayuda a determinar patrones amplios de similitud del comportamiento entre las personas, la cultura establece las normas, actitudes y valores que se transmiten de una generación a otra, y crea las consistencias en el curso del tiempo.

FAMILIA

El vehículo principal para que un individuo participe socialmente en una cultura específica es la familia inmediata. Tanto los padres como los hermanos desempeñan papeles importantes en el desarrollo de la personalidad en la mayoría de las personas. Los integrantes de una familia grande: abuelos, tías, tíos y primos, también influyen en la formación de la personalidad en particular, los padres afectan el desarrollo de los hijos en tres formas importantes.

- ❖ A través de sus propios comportamientos exponen situaciones que producen ciertas conductas en los hijos.

- ❖ Actúan como modelos de papeles con los que con frecuencia se identifican mucho los hijos.

- ❖ Recompensan y castigan, en forma selectiva, ciertos comportamientos.

La situación de la familia también es una fuente importante de diferencias de personalidad. Las influencias de la situación abarcan el tamaño de la familia, el nivel socioeconómico, la raza, la religión y la ubicación geográfica; el orden de nacimiento dentro de la familia; el nivel educativo de los padres, etc. (Hellriegel, 1999)

El interactuar con personas de la organización en conversaciones informales nos vamos dando cuenta de la influencia de la familia, para su comportamiento, así como sus valores.

PERTENENCIA A UN GRUPO

El vocablo pertenecer proviene del latín *pretinere* y éste a su vez de *tenere* que significa "tener asido" o "tener ocupado"; esta palabra en el contexto de las relaciones humanas, es "una motivación psicológica que parte del instinto del ser humano y que implica la existencia del vínculo entre dos cosas o el hecho de ser parte integrante de un grupo". (De la Torre, 1998)

La gente participa también en diversos grupos a lo largo de la vida, comenzando por los compañeros de juego de la infancia y luego los compañeros de escuela adolescentes, los equipos deportivos y los grupos sociales, hasta el trabajo durante la edad adulta y otros grupos sociales. Los numerosos papeles y experiencias por las que pasan las personas integrantes de grupos representan a otra fuente importante de diferencias en la personalidad. Aunque en las primeras etapas de la vida los compañeros de juego y los grupos de la escuela tal vez representan las influencias

más fuertes sobre la formación de la personalidad, las experiencias sociales y de grupo en la vida posterior continúan influyendo y moldeando la personalidad. (Hellriegel, 1999)

Es muy importante en la vida de las personas participar en organizaciones, ya que ello las lleva a desarrollarse en compañía de otras personas con diferentes tipos de ver las cosas y diferente personalidad, en los cuales buscan mantener su identidad y bienestar psicológico. Algunas veces utilizan las relaciones con otras personas para conseguir información de si mismos y del ambiente en que viven. Los datos obtenidos constituyen una realidad social para el grupo y para los individuos que la toman como base para probar y comprobar sus capacidades, sus ideas y sus concepciones. (Chiavenato, 1994)

Los empleados de la empresa buscan la integración de un grupo para sentirse identificados, después de un tiempo vemos que alguno de ellos ha adoptado comportamientos similares al de sus compañeros; también nuestro aspecto físico influye de acuerdo a las personas con las que interactuamos. En ocasiones, hay personas con las cuales diferimos mucho en puntos de vista y sentimos indiferencia hacia ellos y solo interactuamos por la necesidad de la relación laboral.

EXPERIENCIAS VITALES

La vida de cada persona también es única en términos de experiencias y acontecimientos específicos, que actúan como determinantes importantes de la personalidad. Por ejemplo, el desarrollo de la autoestima depende de diversas experiencias que incluyen la oportunidad de lograr metas y cumplir expectativas, las pruebas de la capacidad de influir sobre de los demás y la sensación clara de ser valorado por los otros. (Gibson, 1996)

En nuestra empresa hay personas que cumplen con sus expectativas, ya sea por que se han dado la oportunidad de crecer junto con la empresa y esta les ha retribuido por su experiencia con ascensos, los cuales les da un mayor status y una estima superior a los demás; aunque cabe mencionar que la autoestima la puede desarrollar una persona de menor rango, siempre y cuando tengan una motivación y sistema de valores bien definidos.

1.3. TEMPERAMENTO

La combinación de características con las que nacemos y que afectan subconscientemente el comportamiento humano, es el temperamento. Estas características están dispuestas genéticamente sobre la base de nacionalidad, raza, sexo y otros factores hereditarios, y son transmitidas genéticamente. (Haro Lee, 1982)

El temperamento es una de las particulares psicológicas que hacen a cada individuo diferente a los demás.

Diariamente en las organizaciones es inevitable las relaciones personales ya sea formales o informales. Formales por que surgen por el trabajo mismo e informales por compañerismo y permanencia en un grupo. De esas relaciones nos vamos dando cuenta que cada persona tiene ciertas características y actitudes ante diferentes situaciones, pues son aspectos que suelen florecer en nuestra personalidad. Muchas veces decimos o escuchamos decir; que persona tan alegre o carismática o que persona tan explosiva o temperamental; pues esas características que nos hacen diferente a los demás es el temperamento y parte de nuestra personalidad.

El médico griego Hipócrates consideraba que en el organismo existen cuatro líquidos (humores), que son: sangre, bilis negra, bilis amarilla y flema. Cuando uno de estos se presenta combinado en exceso, da origen a cada uno de los cuatro diferentes tipos de temperamento. (Francisco De la Torre, 1998)

- a) Temperamento sanguíneo ,
- b) Temperamento flemático ,
- c) Temperamento colérico, y
- d) Temperamento melancólico.

El temperamento es un factor hereditario que se puede controlar o disminuir por la influencia del carácter, cabe mencionar que cada individuo tiene los cuatro tipos de temperamento, pero es uno el que predomina y lo hace característico a su forma de ser y actuar.

TEMPERAMENTO SANGUÍNEO

Al predominio de la sangre se le denomina temperamento sanguíneo. El individuo vivo, movable, que procura cambiar con frecuencia de impresiones, que reacciona con rapidez a los acontecimientos del medio ambiente, que soporta con relativa facilidad los fracasos y contratiempos se dice que tiene temperamento sanguíneo.

En las personas que predomina el temperamento sanguíneo se caracterizan por el carisma que tienen en su rostro, por ser desenvueltos y amistosos, en la forma de expresarse ante la vida, aparentemente no se le dificulta nada pero suelen caer en la irresponsabilidad.

TEMPERAMENTO FLEMÁTICO

Al predominio de la flema en el organismo se denomina temperamento flemático. El individuo lento, inmovible, con tendencias y carácter constantes, cuyos estados de ánimo los manifiesta poco al exterior, presenta un temperamento flemático.

A este tipo de personas les gusta trabajar más individualmente que en equipo, ya que su nivel de concentración se desarrolla más estando solos; son poco conflictivas pues no les gusta la agresividad y prefieren sobrellevar situaciones incontrolables, son confiables, se les dificulta las relaciones interpersonales pero una vez aceptándolas son de fácil trato.

TEMPERAMENTO COLÉRICO

Cuando se presenta el predominio de la bilis amarilla, se dice que presenta temperamento colérico. El individuo rápido, explosivo, capaz de entregarse a un asunto con extraordinaria pasión, pero desequilibrado con tendencia a las reacciones emocionales violentas, con cambios bruscos de estado de ánimo, se dice que presenta temperamento colérico.

Las personas con este tipo de temperamento tienden al liderazgo, sus impulsos dominantes los hacen capaces de asumir y enfrentar decisiones complejas orientados al logro de sus metas. Estas personas, necesitan un equilibrio en sus emociones, pues son explosivas y tienden a llegar a la agresividad; lo cuál, es un factor determinante que afecte su conducta y relación con los demás, ocasionando conflictos interpersonales.

TEMPERAMENTO MELANCÓLICO

Cuando en el organismo hay un exceso de bilis negra, el individuo presenta un temperamento melancólico. El que con facilidad se ofende, con tendencia a sentir profundamente incluso los acontecimientos más insignificantes pero que al exterior reacciona con mucha debilidad, se dice que presenta temperamento melancólico.

Este tipo de personas suele lastimar sus emociones ya sea por situaciones que le causen alegría, dolor, sentimiento y enojo, son débiles pero les agrada ayudar a las personas de su alrededor.

Es importante identificar en nuestra organización, que temperamento predomina en las personas con las que mayor relación tenemos, ya que puede ser de gran utilidad para tratar de dominar ciertos aspectos que nos pueden llevar a un problema más grave, por la incomprensión de nuestras actitudes y acciones. Otro aspecto muy importante que podemos calificar de las características del temperamento, son las aptitudes o debilidades que podemos tener para un perfil de puestos, encaminándoles a un mejor desempeño para el trabajo.

1.4 CARÁCTER

El carácter es el resultado del temperamento natural modificado por la instrucción, educación, actitudes básicas, creencias, motivaciones y principios recibidos en la infancia. En ocasiones se denomina como el alma del hombre, constituido por la mente, emociones y voluntad. (LaHaye, 1984).

El carácter es el dominio que se tiene en el temperamento, pues se dice que una persona con carácter fuerte es porque tiene un equilibrio sobre su conducta al vencer su temperamento.

Este aspecto de la personalidad engendra estabilidad y permite que se confíe en el individuo, hace posible el esfuerzo sostenido frente a obstáculos o trabaja para cumplir fines remotos en lugar de dejarse llevar por su temperamento.

El carácter es el encargado de exteriorizar la personalidad del hombre, es nuestra presencia expuesta objetivamente ante los demás.

Se cuestiona si la personalidad y el carácter se adquieren por herencia o bien por la experiencia. En este sentido existen tres teorías:

- Según Locke (1928), el hombre nace con la mente en blanco, como una hoja de papel, es ésta se van plasmando las experiencias que se adquieren día a día, hasta consolidar los aspectos más relevantes de la personalidad.
- El ser humano nace ya con la mente escrita en un libro, y en el transcurso de la vida se va desarrollando paulatinamente. Esta teoría podríamos considerarla como determinista, ya que cualesquiera que sea la inquietud o ambición del ser humano, su existencia siempre estará predeterminada.
- La personalidad es para el hombre como la semilla al fruto, pero así como el fruto se desarrolla según las características del suelo y las condiciones climatológicas, los rasgos trascendentes a la personalidad se desarrollan acorde a las condiciones ambientales imperantes.

En nuestra organización las personas con carácter las identificamos por su actitud agresiva en determinada situación., pero ya entendimos que el carácter es el dominio y control de nuestro temperamento y que se va moldeando de acuerdo a nuestro medio.

1.5 VALORES

El objetivo principal de este punto es darle al lector las herramientas necesarias para la formulación de un concepto acerca de valores; para lo cual nos apoyaremos en estudios realizados por algunos pensadores interesados en el tema.

Los valores representan los juicios morales de carácter general y ampliamente extendidos dentro de cierto contexto cultural, sobre una situación determinada. (Williams, 1984).

James L. Gibson (1990), define los valores como "las líneas de actuación y las creencias que utiliza una persona para enfrentarse con situaciones en las que debe tomar un decisión entre varias".

Linda y Ricard Eyre (1989), dicen que los valores son nuestras acciones comunes y las actitudes de nuestros corazones y mentes que configuran quiénes somos, cómo vivimos y cómo tratamos a los demás.

Los valores orientan nuestro comportamiento, pues conllevan las ideas de un individuo acerca de lo que es correcto, bueno o deseable. Todos tenemos una jerarquía de valores que forman nuestro sistema de valores; este sistema se identifica por la importancia relativa que asignamos a valores como libertad, el placer, el respeto a uno mismo, la honestidad, la obediencia y la igualdad.

IMPORTANCIA DE LOS VALORES

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, por que establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación, y por que influyen en nuestras percepciones. Los individuos ingresan a una organización con nociones preconcebidas de lo que debe y no debe hacerse. Contienen interpretaciones de lo correcto y lo incorrecto.

Es muy importante que en nuestra organización se evalúe el sistema de valores que predomina en cada uno de sus miembros, pues estos influyen en nuestro comportamiento.

FUENTES DE NUESTROS SISTEMAS DE VALORES

Una porción significativa de los valores está determinada genéticamente, de manera que los valores de nuestros padres biológicos desempeñan una parte importante en la explicación de lo que serán nuestros valores. Sin embargo, la mayor parte de la variación en los valores está causada por factores ambientales, como la cultura nacional, los dictados de los padres, maestros y amigos y otras influencias ambientales similares.

Una parte muy significativa de los valores que sostenemos se establece durante nuestros primeros años de vida, de los padres maestros, amigos y otros. Muchas de nuestras primeras ideas acerca de lo que es correcto e incorrecto probablemente se formularon a partir de los puntos de vista expresados por nuestros padres; a medida que creció y se expuso a otros sistemas de valores, puede haber modificado varios de los propios. (Robins, 1996)

TIPOS DE VALORES

Uno de los primeros esfuerzos para categorizar valores fue realizado por Allport (1928) y sus asociados. Estos identificaron seis tipos de valores:

1. **Teóricos:** le dan una gran importancia al descubrimiento de la verdad por conducto de un enfoque crítico y racional.
2. **Económicos:** enfatizan lo útil y lo práctico.
3. **Estéticos:** asignan el valor más alto a la forma y a la armonía.
4. **Sociales:** asignan al valor más alto al amor de la gente.
5. **Políticos:** enfatizan el logro de poder e influencia.
6. **Religiosos:** se relacionan con la unidad de la experiencia y la comprensión cosmos como un todo.

De acuerdo a esta clasificación hace falta incluir los valores vitales, ya que no pueden pasar inadvertidos, pues contemplan una jerarquía de primera instancia en nuestra vida y sin ellos todos los valores siguientes no se podrían efectuar. Por valores vitales, nos referimos a la salud, la fuerza y el vigor que son aspectos determinantes para el logro de otros.

1.6 ACTITUDES

Las actitudes son afirmaciones evaluativas –favorables o desfavorables- en relación con objetos, personas o hechos. Reflejan la forma en que uno se siente acerca de algo. Cuando digo "Me gusta mi trabajo", estoy expresando mi actitud acerca del trabajo.

Una actitud es un sentimiento o estado mental positivo o negativo de buena disposición, conseguido y organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia específica sobre la respuesta de la persona a los demás, a los objetos y a las situaciones.

Las actitudes son otro tipo de diferencias individuales que influye en la personalidad y afectan el comportamiento, es como nos sentimos ante ciertas situaciones reflejándolas en nuestros sentimientos y creencias. En nuestras relaciones de trabajo, podemos observar que cada persona tiene distintas formas de actuar ante diversas situaciones y es el cómo dirigimos nuestro comportamiento hacia personas, grupos, ideas o temas específicos.

Un aspecto muy importante que nos lleva a la interrelación de las actitudes ante nuestro ambiente laboral para poder identificarnos más hacia nuestro comportamiento, es el que las actitudes nos proporcionan las bases emocionales de nuestras relaciones interpersonales y de identificación con los demás.

Quizá la actitud de mayor interés para el comportamiento organizacional, sea la actitud general hacia el trabajo o hacia un empleo lo que suele dominarse satisfacción en el trabajo. De interés particular para los gerentes son la fuente de satisfacción en el trabajo pues muchas veces señalan acciones que no pueden llevarse a cabo para mejorar este aspecto. Las relaciones en ocasiones complejas entre la satisfacción en el trabajo y en el desempeño en el son de interés adicional

para los gerentes. De hecho los gerentes de las organizaciones se preocupan por las actitudes de los trabajadores hacia el trabajo y la satisfacción que obtienen del mismo. (Gibson, 1997)

TIPOS DE ACTITUDES

Una persona puede tener miles de actitudes, pero para nuestro objeto de estudio enfocaremos nuestra atención hacia un número muy limitado de actitudes relacionadas con el puesto. Éstas dan a conocer las evaluaciones positivas o negativas que sostienen los empleados acerca de diversos aspectos de su ambiente de trabajo. Las principales actitudes son: satisfacción en el puesto, involucramiento con el puesto y compromiso organizacional.

- **SATISFACCIÓN EN EL PUESTO:** El término satisfacción en el puesto se refiere a la actitud general de un individuo hacia su puesto. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. Cuando la gente habla de actitudes de los empleados, lo más frecuente es que se refiere a la satisfacción en el puesto.
- **INVOLUCRAMIENTO CON EL PUESTO:** El término involucramiento con el puesto mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su puesto y considera su nivel percibido de su desempeño como importante para su autoestima. Los empleados con un alto nivel de involucramiento con el puesto se identifican profundamente con las clases de trabajo que realizan y realmente se preocupan por él. Se ha encontrado con los altos niveles de involucramiento con el puesto se relaciona con un menor ausentismo y porcentaje de renuncia más bajos.

- **COMPROMISO ORGANIZACIONAL:** Se define como el grado en el que un empleado se identifica con una organización determinada y sus metas, y desea mantener su membresía en la misma. Así como un alto involucramiento con el puesto significa identificarse con el puesto específico de uno mismo, un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización que lo emplea a uno. (Robins, 1996)

Los puntos que anteriormente describimos son factores que determinan nuestras actitudes ante nuestro desarrollo laboral, ya que si no estamos satisfechos en el puesto y no sentimos una identificación con nuestra organización, todo nuestro entorno lo vemos con una actitud negativa, siempre nos estaremos quejando y haciendo nuestro trabajo sólo por percibir un sueldo y no por satisfacción y orgullo hacia el mismo.

En ocasiones, nuestras actitudes son causa para atraer conflictos en la organización, llevándonos a conflictos personales, ya que se involucran los problemas personales y no tratamos de evaluar y corregir, pues podemos decir que el éxito o el fracaso de nuestros logros es el resultado de nuestras "actitudes" hacia lo que nos rodea.

Como pudimos darnos cuenta en el transcurso de este capítulo, se observan situaciones que de una u otra manera influyen en nuestro comportamiento, ya que son características singulares de cada individuo y difícilmente se pueden modificar, pues algunos de estos aspectos son por herencia y otros se van modificando de acuerdo a diversas situaciones o dependiendo en el ambiente en que nos desarrollamos.

Cada individuo tiene una forma específica de pensar y actuar, principalmente en nuestro entorno laboral vemos diferentes ideas y actitudes entre los compañeros de trabajo, que en ocasiones son causa de problemas. Pero sólo hay que ser lo suficientemente asertivo para poder lograr una mejor interrelación en nuestro medio.

CAPÍTULO 2

MOTIVACIÓN

CAPÍTULO 2: MOTIVACIÓN

La motivación es la fuerza que actúa sobre una persona en su interior y provoca que se comporte de una forma específica, encaminado hacia las metas. Debido a que los motivos de trabajo específicos de los empleados afectan la productividad, una de las tareas de los gerentes estriba en canalizar de manera efectiva la modificación del empleado hacia el logro de las metas de la organización.

Las acciones de un individuo son el reflejo del estado de ánimo en el que se encuentra, en ocasiones tiene un estado elevado de cubrir una necesidad, sin embargo, lo que puede llevar a la satisfacción de una necesidad es la forma en la que se sienta motivado para hacerlo.

El proceso de motivación se inicia con la identificación de las necesidades de una persona. Las necesidades son deficiencias que una persona experimenta en un momento determinado. Estas deficiencias son psicológicas (como la necesidad de reconocimiento), fisiológicas (como la necesidad de agua, aire o alimento) o sociales (como la necesidad de amistades). (Woodman, 1999).

2.1 DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN

Antes de dar una definición de motivación, vamos a conocer el significado etimológico de la palabra:

El término motivación deriva del latín *movere*, que significa "mover".

Motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que esta condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. (Stephen Robins, 1996).

Sergio Hernández (1994), define la motivación como "un estado interno que excita, dirige y sostiene el comportamiento". En otras palabras, la motivación es un sentimiento interno que determina el continuar o cesar una actividad.

La motivación tiene que ver con el porqué del comportamiento, y al respecto estamos en un terreno no muy claro, ya que la motivación refleja el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades, y como éstas son una cuestión muy individual, también lo son las cosas que motivan a cada uno.

De acuerdo a estas definiciones, en una forma más sintetizada podemos entender que la motivación es una fuerza interna que nos mueve a hacer determinadas cosas, para cubrir necesidades, metas y objetivos; por lo tanto, esto explica por qué las personas se comportan de diferente manera. Las necesidades varían de individuo a individuo y por lo tanto, producen diversos patrones de comportamiento.

En la empresa Servitem, se observa que los empleados piensan que para estar motivados es necesario que se les den incentivos para sentirse motivados sin

identificar que su motivación es por un impulso interno que a través de una necesidad se lleva a la acción de nuestro comportamiento.

2.1.2 TIPOS DE MOTIVACIÓN

Existen dos tipos de motivación. El primero es llamado motivación intrínseca y el segundo tipo de motivación es llamada extrínseca. (De la Torre, 1998)

MOTIVACIÓN INTRÍNSECA. Esta motivación viene de dentro de uno mismo. Las actividades que los individuos hacen son su propia recompensa. La gente es motivada porque ellos aman sinceramente la actividad que están haciendo.

MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA. Para aquellos individuos que están motivados extrínsecamente, sus recompensas son factores externos. Ellos hacen su trabajo para ganar un grado o una recompensa o complacer a sus superiores o evitar un castigo. La mayoría de la gente esta extrínsecamente motivada. Nuestra sociedad (en cada uno de los casos) pone un mayor énfasis y presión en obtener grados y desempeño. Por consiguiente, eso hace que sea muy difícil estar intrínsecamente motivado.

2.2.3 NECESIDADES HUMANAS

Una necesidad es un estado interno de tensión que hace que determinadas manifestaciones parezcan atractivas. (Gordon, 1992).

Podemos decir que las necesidades tienen las siguientes características:

- La necesidad crea una tensión que hace que se presenten estímulos dentro del individuo que incentivan su conducta.
- Dichos estímulos internos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas, que de lograrse producirán una satisfacción de la necesidad y llevarán a la reducción de la tensión.

Gibson (1996), define que las necesidades son carencias que experimenta un individuo en un determinado periodo de tiempo. Estas carencias pueden ser fisiológicas, como la necesidad de alimento o psicológicas como la necesidad de autoestima, o sociológicas como la necesidad de interacción social. Las necesidades son alimento de energía o impulsos de respuestas en la conducta. La implicación es que siempre que hay necesidades, el individuo es más sensible a los esfuerzos motivacionales.

Keith Davis (1999), expone de una manera muy práctica lo que es una necesidad, nos dice que cuando una máquina se descompone, la gente sabe que necesita algo y supone que no trabajara eficientemente; quizá necesite aceite o tal vez se haya soltado una tuerca, lo primero que hace el operador es intentar detectar el problema.

Después pide ayuda al supervisor y éste llama a un mecánico de mantenimiento o a un ingeniero, hasta que se descubre la causa del problema y la máquina es reparada.

Por lo tanto, al igual las personas en ciertos momentos tenemos ciertas deficiencias que hacen que nuestro desempeño en el trabajo sea menos productivo, esas deficiencias son lo que llamamos necesidades; y que en las empresas deben ser tan bien tratadas como a las máquinas costosas y con ello dispondríamos de trabajadores más productivos y satisfechos. Por ello, lo primero que deben hacer los gerentes, es identificar las necesidades importantes de sus colaboradores.

TIPOS DE NECESIDADES

Las necesidades se clasifican en primarias y secundarias. (Davis, 1999)

1. Necesidades físicas básicas, llamadas necesidades primarias. Éstas comprenden el alimento, agua, sexo, aire y una temperatura razonablemente confortable. Esas necesidades surgen a partir de los requerimientos básicos de la vida y son importantes para la supervivencia de la raza humana; por lo tanto, son virtualmente universales entre las personas, pero varían en intensidad de un individuo a otro.
2. Necesidades sociales y psicológicas, llamadas necesidades secundarias. Son más intangibles debido a que representan necesidades de la mente y el espíritu más que al organismo. Muchas de estas necesidades se desarrollan conforme el individuo madura, como son la rivalidad, la autoestima, la pertenencia a grupos, el recibir afecto y la autoafirmación. Una persona cuando tiene la necesidad de autoafirmación es agresiva con los demás. Una segunda persona, por otra parte, prefiere ser sumisa a las agresiones de otros.

El comportamiento de un individuo varía de acuerdo a una diversidad de necesidades de todo tipo e intensidad y estas influyen entre sí al punto que la motivación de un trabajador en cierto momento es una combinación de muchas fuerzas diferentes. Además, algunas necesidades están tan ocultas que a un gerente puede serle imposible identificarlas en sus empleados. Por ejemplo, los trabajadores insatisfechos suelen argumentar que su insatisfacción se debe a algo fácil de identificar, como podría serlo el bajo nivel de su salario, pero bien podría ocurrir que el problema real fuera otro. Si la dirección accede a aumentar el salario solicitado, es probable que su insatisfacción persista.

2.3 TEORÍAS MOTIVACIONALES

Para el estudio de la motivación, nos apoyaremos en cuatro teorías, ya que son representativas para el tema en discusión, estas teorías son: la jerarquía de necesidades de Maslow, el modelo de Alderfer, el modelo de motivación de logros McClelland y el modelo de dos factores de Herzberg; son cuatro modelos de motivación muy reconocidos; los cuales a continuación describiremos.

2.3.1 EL MODELO DE JERARQUÍA DE NECESIDADES MASLOW

El modelo de motivación con mayor reconocimiento es el modelo de jerarquía de necesidades. Abraham H. Maslow (1943), señaló que las personas muestran un grupo complejo de necesidades excepcionalmente intensas que pueden clasificarse en una jerarquía. El fundamento de esta jerarquía radica en las siguientes suposiciones básicas.

- ❖ Una vez satisfecha una necesidad, se reduce su importancia como motivador. Sin embargo, conforme se satisface una necesidad gradualmente emerge otra que ocupa su lugar; la gente siempre lucha por satisfacer alguna necesidad.

- ❖ La red de necesidades de la gran parte de las personas es muy compleja, con varias de ellas afectando el comportamiento en algún momento determinado. Es evidente que cuando alguien se enfrenta a una emergencia, por ejemplo la sed, esa necesidad domina hasta ser satisfecha.
- ❖ En general, hay que satisfacer la necesidad de nivel inferior antes que la necesidad de nivel más alto se activen con fuerza suficiente para impulsar el comportamiento.
- ❖ Existen más formas de satisfacer las necesidades de nivel más alto que las del nivel más bajo.

Este modelo indica que un individuo cuenta con cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de estima y de realización personal.

NECESIDADES FISIOLÓGICAS: Las necesidades de alimento, agua, aire y vivienda son necesidades fisiológicas y constituyen el nivel más bajo de jerarquía de Maslow. Las personas se concentran en satisfacer estas necesidades antes de pasar a otras de orden superior. Los gerentes tienen que comprender que, en la medida que los empleados están motivados por necesidades fisiológicas, sus preocupaciones no apuntarán al trabajo que realizan. Aceptarán cualquier empleo que satisfaga sus necesidades. Los gerentes que se centran en las necesidades fisiológicas para intentar de motivar a los subordinados suponen que la gente trabaja sobre todo por dinero que su preocupación principal es la comodidad, evitar la fatiga y otras similares.

NECESIDADES DE SEGURIDAD: Las necesidades de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor, amenazas o enfermedad son necesidades de seguridad. Al igual

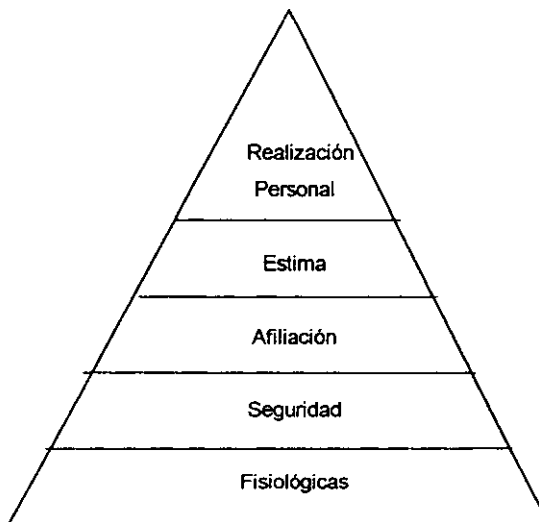
que las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad insatisfechas ocasionan que las personas se preocupen por satisfacerlas. Las personas motivadas sobre todo por las necesidades de seguridad valoran sus empleos más que nada como una defensa contra la pérdida de satisfacción de necesidades básicas. Los gerentes que opinan que las necesidades de seguridad son las más importantes, se centran en ellas al instruir en regulaciones, seguridad en el trabajo y prestaciones. Los gerentes que piensan que el interés principal de sus subordinados se encuentra en la seguridad no estimulan la innovación ni recompensan el hecho de correr riesgos. A su vez, los empleados seguirán estrictamente las reglas que se les fijen.

NECESIDADES DE AFILIACIÓN. Las necesidades de amistad, amor y la sensación de pertenencia son necesidades de afiliación. Una vez que son satisfechas las necesidades fisiológicas, surgen las necesidades de afiliación. Los gerentes necesitan comprender que, cuando las necesidades de afiliación constituyen las principales fuentes de motivación, las personas valoran el trabajo como una oportunidad para conocer y establecer relaciones interpersonales cálidas y amistosas .

NECESIDADES DE ESTIMA. Los sentimientos de logro personal y de valor propio y de reconocimiento o respeto de los demás cumplen con las necesidades de estima . Las personas con necesidades de estima quieren que otros las acepten por lo que son y las consideren competentes y capaces. Los gerentes que centran su atención en las necesidades de estima intentan motivar a los empleados con gratificaciones y reconocimientos públicos por sus servicios. Tal vez estos gerentes utilicen artículos en los periódicos de la empresa, relaciones de logros en la pizarra de anuncios y otras actividades similares para fomentar en los empleados el orgullo por su trabajo. A algunas personas les agrada que el gerente les diga en privado que se desempeñan bien y no los reconocimientos públicos. En cualquiera de los casos se satisfacen las necesidades de estima de la persona.

NECESIDADES DE REALIZACION PERSONAL: El cumplimiento de los deseos propios se logra con la satisfacción de las necesidades de relación personal. Las personas que luchan por la relación personal se aceptan a sí mismas y a los demás e incrementan sus capacidades para solucionar problemas. Los gerentes que insisten en la relación personal harán participar a los empleados en el diseño de las labores, realizarán asignaciones especiales para aprovechar las habilidades exclusivas de los empleados o darán a los equipos de empleados libertad para planear y poner en práctica en el trabajo. (Hernández y Rodríguez, 1994).

JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW



Este modelo señala que en las personas se detectan necesidades de niveles más altos, incluso aunque no los reconozcan o actúen para satisfacerlos. Estas

necesidades de nivel más alto motivarán a la mayor parte de las personas si no sucede algo que lo obstaculice.

Al interactuar con los miembros de la organización nos damos cuenta que cada uno cuenta con diferentes necesidades, algunos en el aspecto económico, otros por la seguridad de tener una casa y buscan la forma de obtenerla, ya sea buscando un préstamo de la empresa o de el infonavit, etc; a otros vemos que su preocupación es superarse profesionalmente y luchan por obtener esos logros.

IMPORTANCIA PARA EL LUGAR DE TRABAJO

El modelo de jerarquía de necesidades de Maslow, señala los tipos de comportamiento que contribuirán a la satisfacción de diversas necesidades. Las tres necesidades más bajas –fisiológicas, de seguridad y sociales- se conocen también como necesidades por diferencia. Según Maslow, la persona no logrará convertirse en una persona sana, tanto físicamente como psicológicamente a menos que se satisfagan estas necesidades. En contraste, las necesidades de estima y la relación personal se denominan necesidades de crecimiento. La satisfacción de estas necesidades contribuye a que la persona crezca y se desarrolle como ser humano. (Slocum, 1999).

2.3.2 MODELO ERG DE ALDERFER

Clay Alderfer (1969), esta de acuerdo con Maslow en que las personas tienen una jerarquía de necesidades. Sin embargo, en lugar de las cinco categorías de necesidades por Maslow el modelo ERG de Alderfer sostiene que las personas tienen tres grupos de necesidades fundamentales: básicas (existencia), de relación y de crecimiento. Alderfer las describe de la siguiente forma:

- ❖ Necesidades básicas, o necesidades materiales, son las que satisfacen con el alimento, el aire, el agua, la remuneración, las prestaciones y las condiciones de trabajo.
- ❖ Necesidades de relación, son las que satisfacen al establecer y mantener relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, superiores, subordinados, amigos y familia.
- ❖ Necesidades de crecimiento son las que se expresan por medio de las tentativas de la persona a fin de encontrar oportunidades para un desarrollo personal único cuando realiza contribuciones creativas o productivas al trabajo.

La teoría ERG también contiene una dimensión de frustración-regresión. Maslow planteaba que un individuo permanecería en el nivel de una determinada necesidad hasta que está quedara satisfecha. La teoría ERG dice lo contrario, pues observa que cuando un nivel de necesidad de orden superior se ve frustrado, se incrementa el deseo del individuo de satisfacer la necesidad de un nivel inferior. Por ejemplo, la incapacidad de satisfacer una necesidad de interacción social puede incrementar el deseo de tener más dinero o mejores condiciones de trabajo. Así que, la frustración puede llevar a la regresión de una necesidad inferior.

Sintetizando, podemos decir que las necesidades satisfechas de orden inferior conducen al deseo de satisfacer necesidades de orden superior; pero las necesidades múltiples pueden operar al mismo tiempo como motivadores, y la frustración al intentar satisfacer una necesidad de nivel superior puede dar como resultado la regresión a una necesidad de nivel inferior.

La teoría ERG es más consistente con el conocimiento que tenemos de las diferencias individuales entre la gente. Variables como la educación, los antecedentes familiares y el ambiente cultural pueden modificar la importancia o la

fuerza impulsora que tiene un grupo de necesidades para un individuo determinado. (Hellriegel, 1999).

IMPORTANCIA PARA EL LUGAR DE TRABAJO

El modelo ERG, sostiene que las personas están motivadas para encaminarse a un comportamiento que satisfaga a los tres grupos de necesidades. Por lo tanto, el modelo de Alderfer brinda un conocimiento importante para los gerentes. ¿Qué hará un gerente si las necesidades de crecimiento de un subordinado se obstaculizan, tal vez porque el trabajo no permita la satisfacción de tales necesidades o porque no hay recursos para satisfacerlas? La respuesta es que el gerente intentará cambiar la dirección del comportamiento del empleado hacia la satisfacción de necesidades de relación o básicas.

2.3.3 MODELO DE MOTIVACIÓN DE LOGROS DE McCLELLAND

David McClelland (1962), propuso un modelo aprendido de necesidades de motivación que creía enraizado en la cultura. Afirmó que todos tienen tres necesidades en particular importantes: de logros, afiliación y poder. Las personas que muestran un fuerte motivo de poder realizan acciones que afectan los comportamientos de otros y poseen un poderoso atractivo emocional. A estas personas les preocupa brindar recompensas de posición social a sus seguidores. Las personas con un fuerte motivo de afiliación tienden a establecer y mantener relaciones personales estrechas con otros. Las personas con un fuerte motivo de logros compiten contra una norma de excelencia o contribución única frente a la cual es posible juzgar sus conductas y logros.

De acuerdo con este modelo se destaca que cada persona tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como un producto del medio cultural en el que vive, y estos impulsos afectan la manera en que los individuos ven sus trabajos y manejan sus vidas. McClelland, desarrolló un esquema de clasificación determinando tres de los impulsos más dominantes y subrayó su importancia para la motivación. El análisis de McClelland sobre los impulsos hacia el logro, la afiliación y el poder, la motivación por competencia es un factor importante en los intentos por obtener productos y servicios de gran calidad.

IMPULSOS MOTIVACIONALES

MOTIVACIÓN PARA EL LOGRO.

Es el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas. Un individuo con este impulso desea desarrollarse y crecer por la pendiente del éxito. El logro es importante por sí mismo, y no por las recompensas que lo acompañan. Estas personas se distinguen de las demás por su deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones en las que pueden tener la responsabilidad personal de dar soluciones a los problemas, en las que pueden recibir una retroalimentación rápida a su desempeño que les permita saber con facilidad si están mejorando o no, y en las que se puedan fijar metas que representen un desafío moderado. Prefieren el reto de trabajar en un problema y aceptar la responsabilidad personal del éxito o el fracaso, en lugar de dejar el resultado al azar o a las acciones de otras personas. (Davis, 1991).

MOTIVACIÓN POR AFILIACIÓN.

Es un impulso por relacionarse con las personas en un medio social. Los individuos con una alta necesidad de afiliación luchan por la amistad, prefieren situaciones de

cooperación mejor que las competitivas, y desean relaciones que involucren un alto grado de comprensión mutua. Reciben satisfacciones internas al estar con amigos y desean libertad en el trabajo para desarrollar estas relaciones. Trabajan mejor cuando los felicitan por sus actitudes favorables y su cooperación.

MOTIVACIÓN POR COMPETENCIA.

Es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades para la solución de problemas y se esfuerzan por ser innovadores. En general, tienden a desempeñar un buen trabajo debido a la satisfacción interna que experimentan al hacerlo y la estima que obtienen de los demás.

Las personas motivadas por la competencia esperan también un trabajo de alta calidad por parte de sus subalternos y podrían mostrarse impacientes si los que trabajan con ellos no lo hacen bien. Estas personas tienden a pasar por alto la importancia de las relaciones humanas en el trabajo o la necesidad de mantener niveles razonables de producción.

MOTIVACIÓN POR PODER.

Es un impulso por influir en las personas y cambiar las situaciones. Los individuos motivados por el poder disfrutan cuando están a cargo, luchan por influir en otros, prefieren que se les coloque en situaciones competitivas y orientadas al estatus y tienden a preocuparse más por el prestigio y la influencia sobre los demás que por un desempeño eficaz. Las personas motivadas por el poder son excelentes gerentes si sus impulsos son a favor para el bien de toda la organización y no del poder personal. (Davis, 1991).

McClelland ha estudiado en forma amplia la motivación de logros, en particular con lo que se relaciona con los empresarios. Su modelo de motivación de logros afirma que las personas están motivadas de acuerdo a la intensidad de su deseo de desempeñarse en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas. La cantidad de motivación de logros de las personas depende de su infancia, las experiencias personales y laborales y el tipo de empresa para la que trabaja.

IMPORTANCIA PARA EL LUGAR DE TRABAJO

La mayor parte de las investigaciones que respaldan el modelo de motivación de logros por McClelland, se recomienda lo siguiente:

1. Ordenar las tareas para que los empleados reciban en forma periódica, retroalimentación sobre su desempeño. La retroalimentación permitirá a los empleados modificar sus comportamientos según sea necesario.
2. Proporcionar buenos ejemplos de modelos de logros. A los empleados debe estimularseles para que tengan figuras que imitar.
3. Modificar la imagen que los empleados tienen de sí mismos. Las personas con altos logros se aceptan como son y buscan retos y responsabilidades en el trabajo.
4. Guiar las aspiraciones de los empleados. Los empleados deben pensar en fijarse metas realistas y la forma en que las cumplan.
5. Hacer saber que los gerentes con éxito son los que tienen una motivación de afiliación.

2.3.4 MODELO MOTIVACIÓN – HIGIENE DE HERZBERG

El psicólogo Frederick Herzberg (1965), propuso la teoría de la motivación – higiene. Pidió a los sujetos que pensarán en un momento en que se sintieran particularmente bien con sus trabajos y un momento en que se sintieran particularmente mal. Acumuló información sobre diversos factores sobre sus sentimientos relacionados con los empleos. De éstos surgieron dos grupos diferentes de factores: motivadores y de higiene.

FACTORES MOTIVADORES

Este grupo incluye el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, los ascensos, la responsabilidad y el crecimiento están relacionados con la satisfacción en el puesto. Estos factores se relacionan con los sentimientos positivos de la persona respecto al trabajo. A su vez, tales sentimientos se asocian con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad de la persona. Reflejan un logro duradero en el ambiente de trabajo más que un temporal. Los motivadores son factores intrínsecos, vinculados de manera directa con el trabajo y en gran parte pertenecen al mundo interno de la persona. Las políticas de la organización quizá sólo tengan una repercusión indirecta sobre ello. Sin embargo, al definir el desempeño excepcional, la organización permite que las personas sientan que han realizado sus tareas excepcionalmente bien.

FACTORES DE HIGIENE

Incluye la política de administración de la compañía, la supervisión técnica, el sueldo, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Estos factores se relacionan con los sentimientos negativos de la persona hacia el trabajo y con el ambiente en el que éste se realiza. Los factores de higiene son extrínsecos,

externos al trabajo. Los factores extrínsecos sólo funcionan como recompensa a causa del alto desempeño si la organización lo reconoce.

De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción con el puesto son separados y distintos de aquellos que conducen a la insatisfacción del puesto. Por tanto, los gerentes que procuran eliminar factores que crean la insatisfacción en el puesto pueden traer la paz, pero no necesariamente la motivación. Estarán aplacando a su fuerza de trabajo, en lugar de motivarla. Como resultado, Herzberg ha indicado que características como la política y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los sueldos pueden conceptuarse como factores de higiene. Cuando son adecuados la gente no estará insatisfecha, sin embargo, tampoco satisfecha. Si deseamos motivar a la gente en su puesto, Herzberg sugiere dar énfasis a los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento. (Kontz, 1991).

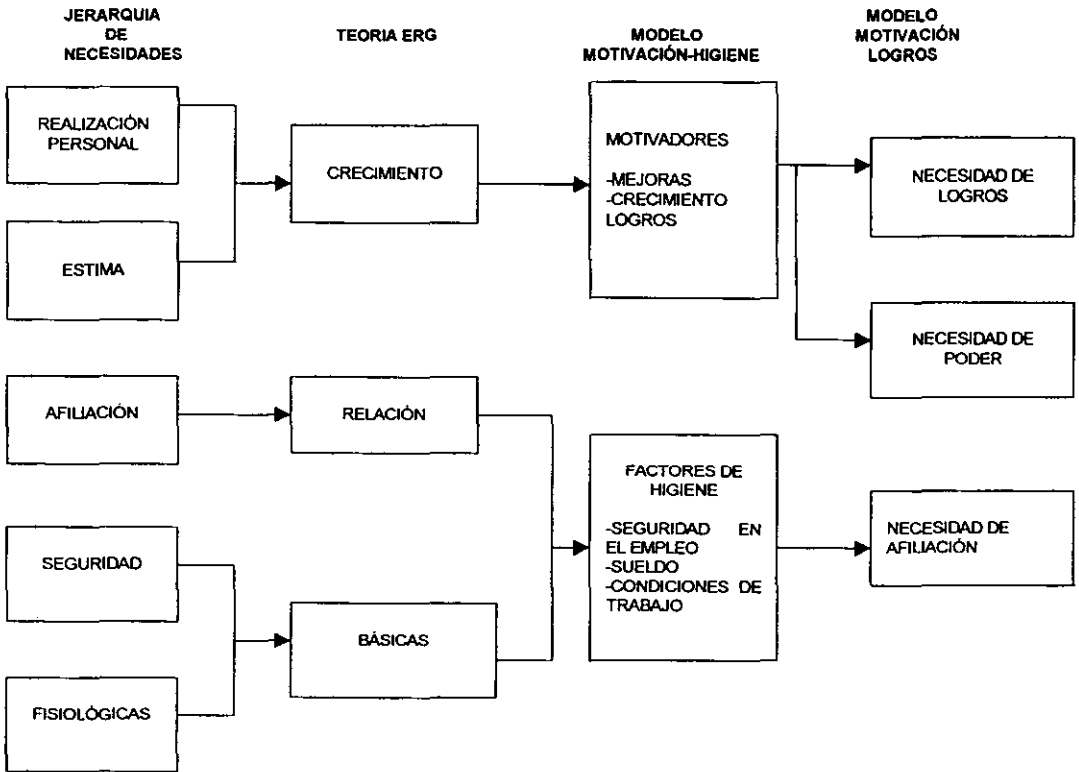
COMPARACIÓN EN LOS MODELOS DE MOTIVACIÓN

El modelo de jerarquía de necesidades sirvió de base para el modelo ERG, por lo tanto hay algunas similitudes importantes entre los dos: las necesidades de realización personal y de estima componen las necesidades de crecimiento; las necesidades de afiliación son similares a las necesidades de seguridad y fisiológicas son las bases de las necesidades esenciales en el modelo ERG. Una diferencia importante entre estos dos modelos radica en que el modelo de jerarquía de necesidades ofrece un sistema estático de necesidades con base en la progresión de la realización, en tanto que el modelo ERG presenta un sistema de clasificación flexible de tres necesidades cimentando en la regresión-frustración.

El modelo motivación-higiene toma aspectos de ambos modelos de necesidades. Es decir, si están presentes factores de higiene es posible que se cumplan las necesidades de seguridad y fisiológicas (jerarquía de necesidades). De igual manera, si existen factores de higiene no es probable que se frustren las necesidades de relación y las básicas (modelo ERG). Los factores motivadores centran su atención en el mismo trabajo y en la oportunidad de que la persona satisfaga necesidades de orden más alto o necesidades de crecimiento (modelo ERG).

El modelo de motivación de logros no reconoce necesidades de orden inferior. La necesidad de afiliación puede satisfacerse si una persona cumple con los factores de higiene en el trabajo. Si el trabajo en sí mismo es desafiante y proporciona la oportunidad para que la persona tome decisiones significativas, es motivador. Estas condiciones contribuyen mucho a la satisfacción de la necesidad de logro.

COMPARACIÓN DE LOS MODELOS



Fuente: Hellriegel, Don, Slocum, Jr. Jonh W. Y Woodman, Richard W. "Comportamiento Humano", México 1999

Los cuatro modelos proporcionan la comprensión de los factores particulares relacionados con el trabajo que inician el proceso de motivación. Sin embargo, estos modelos arrojan poca comprensión de las razones por las que las personas eligen un comportamiento en particular para lograr metas relacionadas con la tarea.

CAPÍTULO 3

CONFLICTOS ORGANIZACIONALES

CAPÍTULO 3: CONFLICTOS ORGANIZACIONALES

En las organizaciones, día con día se presentan una serie de conflictos, ya sea por disfunción de tareas, por una inadecuada administración o por diferencias entre las personas.

Es importante comprender y diagnosticar en forma correcta el conflicto para administrarlo, ya que consiste en una serie de procesos de diagnósticos, estilos interpersonales, estrategias de negociación y otras intervenciones creadas, para evitar un conflicto innecesario y reducir o solucionar el conflicto excesivo. (Williams, 1988).

3.1 DEFINICIÓN DE CONFLICTO

Stephen Robins (1996), define el conflicto como “un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa, o está por afectarla, en algo que a la primera parte le interesa.”

Según Davis (1999), el conflicto es toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir ciertos objetivos.

Otra definición de conflicto es la de Gibson (1996), nos dice que el conflicto es una tensión nerviosa que surge cuando una persona recibe mensajes incompatibles de otra.

Como podemos observar en la primera definición se maneja el conflicto en una forma general, pues los conflictos pueden surgir entre personas, grupos, roles, etc; en las

que nos exponen los autores Davis y Gibson es un enfoque hacia los conflictos entre personas; que surgen por la incompatibilidad en el comportamiento de cada persona.

Para nuestro tema de estudio conceptualizaremos el conflicto como una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos y afectos entre individuos y grupos, en la que puede existir o no una expresión agresiva de esta incompatibilidad social. Dos o más partes perciben que en todo o en parte tienen intereses divergentes y así lo expresan; pero cuando estos intereses no convergen es cuando se presentan los conflictos interpersonales; pues como lo planteo en el capítulo uno, cada individuo tiene ciertas características que lo hacen único en su comportamiento.

3.2 TRANSICIONES EN EL PENSAMIENTO ACERCA DEL CONFLICTO

PUNTO DE VISTA TRADICIONAL

El punto de vista tradicional era consistente con las actitudes que prevalecían respecto del comportamiento de grupos en los años 30 y 40. Se veía al conflicto como un resultado disfuncional de una pobre comunicación, una falta de franqueza y de confianza entre la gente y la falla de los administradores para responder a las necesidades y aspiraciones de sus empleados.

El punto de vista de que todo conflicto es malo, ciertamente ofrece un enfoque sencillo para observar el comportamiento de las personas que crean conflictos. Puesto que se debe evitar todo conflicto, simplemente debemos dirigir nuestra atención a las causas del conflicto y corregir este mal funcionamiento a fin de mejorar el desempeño del grupo y de la organización. (Derr., 1980)

PUNTO DE VISTA DE RELACIONES HUMANAS

La posición de relaciones humanas daba por establecido que el conflicto era un hecho natural en todos los grupos y organizaciones. Siendo inevitable el conflicto. Racionalizaban su existencia: No se le puede eliminar, e incluso en ocasiones el conflicto puede ser benéfico para el desempeño de un grupo. El punto de relaciones humanas dominó la teoría del conflicto desde fines de los años 40 hasta mediados de los 70. (M. Olson, 1965).

PUNTO DE VISTA INTERACCIONISTA

El punto de vista interaccionista, estimula el conflicto sobre la base de que un grupo armonioso, apacible, tranquilo y cooperador está propenso a volverse estático, apático y sin capacidad de respuesta a las necesidades de cambio y de innovación. Por tanto, la contribución principal del punto de vista interaccionista consiste en alentar a los líderes de grupo a mantener un nivel mínimo y continuo de conflicto.

De acuerdo a estos puntos de vista, podemos decir que es inapropiado considerar que el conflicto es completamente bueno o completamente malo; sino que depende mucho del tipo de conflicto del que se trate. Para ello a continuación identificaremos el conflicto funcional (positivo) y el disfuncional (negativo). (Vliert, 1985).

CONFLICTO FUNCIONAL

Un conflicto funcional es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización. Si en las organizaciones no se produjeran conflictos de este tipo, habría pocos motivos para introducir cambios y la mayoría de los grupos llegarían a una situación de práctica inactiva. (Gibson, 1996).

El conflicto en las organizaciones puede ser una fuerza positiva, ya que la necesidad de solucionarlo puede conducir a un resultado constructivo del problema y mejorar el desempeño de las personas que participan en una posible solución.

Desde este punto de vista en el que un conflicto es un factor positivo para el desarrollo de la organización, depende del manejo que se le dé para su posible solución, así como, la flexibilidad que haya para la participación de las personas implicadas en el problema; pues muchas veces al empleado no se le da la oportunidad de libre expresión y solo los niveles jerárquicos más altos deciden sobre su solución.

CONFLICTO DISFUNCIONAL

El conflicto disfuncional es cualquier confrontación o interacción entre dos o más personas que perjudica a la organización o impide que ésta alcance sus objetivos.

El conflicto también llega a presentar efectos negativos importantes, con lo que desvía los esfuerzos para el logro de las metas, agotando recursos financieros y de tiempo dedicado a su solución. También, afecta negativamente el bienestar psicológico de los empleados ocasionando estrés, resentimiento, tensión y ansiedad; ocasionando un ambiente laboral desagradable para sus integrantes.

Cuando un conflicto es duradero y no se intenta resolver, se puede llegar a presentar violencia entre los empleados y sólo obtendremos resultados desfavorables para la organización; como lo es trabajo de mala calidad, pérdida de empleados capacitados y una baja motivación en los empleados.

Como hemos visto, en diferentes puntos de vista sobre los conflictos, uno da por establecido que el conflicto es un hecho natural en todos los grupos y organizaciones, otro nos dice que el conflicto se debe evitar porque indica un mal

funcionamiento dentro de la organización y por último dan un enfoque en el cual plantean que el conflicto es absolutamente necesario para que un grupo se desempeñe con eficacia.

Para nuestro estudio nos enfocaremos principalmente al manejo y desarrollo de conflictos, si estamos de acuerdo que en toda organización se presentan conflictos de una u otra forma, pero consideramos importante dar opciones para su solución y que no pasen inadvertidas; siendo así, si se pueden tomar dos puntos de vista el que nos dice que el conflicto es benéfico para el desempeño de los grupos de la organización, siempre y cuando se le dé la atención y manejo adecuado para su solución; desde otro punto de vista es conveniente tratar de evitar los conflictos ya que un exceso puede causar resentimiento por parte de los empleados que conduce a que su motivación disminuya.

Para ello, a continuación estudiaremos los tipos de conflictos que se presentan en una organización.

3.3 TIPOS DE CONFLICTO

CONFLICTO INTRAPERSONAL

El conflicto intrapersonal, es un factor intrínseco de una persona, ya que surge de una decisión personal en la que se tiene que elegir dos o más alternativas, cada una de las cuales promete resultados positivos y negativos. Esto trae consigo inconsistencia en sus propias opiniones y comportamientos.

Las personas con tendencias neuróticas luchan sin éxito con el conflicto intrapersonal, sin lograr resolver sus propios problemas.

De este tipo de conflictos se deriva la violencia en el lugar del trabajo, entre los empleados, clientes, proveedores y otras.

En la organización vemos que en ocasiones algunas personas sufren de algún conflicto intrapersonal, esto se refleja por las actitudes en que se encuentre ya que son aspectos que denotan el estado de ánimo de una persona.

En Servitel, no es la excepción hay personas que sufren de conflictos intrapersonales y se denota en su estado de ánimo, por lo regular son personas negativas que su situación afecta a los que tienen interacción directa hacia ellos; pues su comportamiento causa un ambiente hostil, llegando a la agresión y resentimiento entre ellas.

CONFLICTO INTERPERSONAL

El conflicto interpersonal, incluye a dos o más personas que perciben que sus actitudes, conducta o metas preferidas son diferentes.

Los conflictos interpersonales dentro de organizaciones, es una situación que se da entre dos o más personas, que son mutuamente dependientes dada la tarea que les ha sido confiada, y que tienen para con el otro conductas fuertemente emocionales y críticas, afectando de este modo la moral y el trabajo dentro de la organización.

Estos conflictos son un serio problema para muchos individuos dado que afectan profundamente las emociones de una persona. En ello se impone la necesidad de proteger la identidad y autoestima individuales contra los daños que los demás podrían provocar en ellas. Cuando la identidad se ve amenazada, ocurren trastornos graves y las relaciones se deterioran. En ocasiones los temperamentos de dos personas son incompatibles y sus personalidades chocan. En otros casos los conflictos son producto de fallas de comunicación o diferencias de percepción. (Davis, 1999).

Un conflicto interpersonal puede tener las siguientes características:

- Un proceso interaccional, que como tal nace, crece , se desarrolla y puede a veces transformarse, desaparecer y/o disolverse, y otras veces permanecer estacionario;
- Que se construye reciprocamente entre dos o mas partes, entendiendo por partes a personas, grupos grandes o pequeños, en cualquier combinación.
- En el que predominan las interacciones contradictorias sobre las cooperativas. Algunas veces la rivalidad llega a la agresión mutua.
- Donde las personas que intervienen lo hacen como seres totales con sus acciones, pensamientos, afectos y discursos.

Estas características incorporan conductas y afectos considerando a estos dos elementos básicos del conflicto interpersonal: un par de personas o un grupo, obteniendo reacciones frente a lo que una percibe de la otra; por lo regular un conflicto de este tipo presenta reacciones con una expresión de agresividad. Lo que es construido como auto-defensa en un lado, se percibe como ataque intencional del otro. Se genera así un ciclo de ataque-respuesta agresiva-"defensa"—contraataque, que puede seguir por generaciones.

Esto genera estilos personales de conducta habitual en el manejo de los conflictos, que a su vez, generan respuestas agresivas de otras personas y así continúa el ciclo. Estas secuencias de acciones propias y respuestas ajenas escalatorias de la agresión se incorporan a las entidades de un modo permanente. Una cultura social agresiva se nutre y reproduce a través de conductas individuales agresivas, a las cuales justifica en un círculo vicioso difícil de romper.

No todo conflicto conduce a conductas agresivas, pero puede haber auto-agresión si no es posible expresar las emociones hacia afuera. Para que haya agresión, ya sea verbal o física, la situación conflictiva tiene que percibirse sucediendo dentro de un sistema proveedor de escasos recursos. La teoría realista de conflictos basa la necesidad de autodefensa en la escasez inevitable de los recursos disponibles, que obligaría a las partes a competir entre sí por su obtención. Si, en cambio, se percibe un marco de abundancia, los conflictos se encauzan más fácilmente hacia la cooperación.

Las consecuencias de esta situación son múltiples:

- pérdida de tiempo gerencial;
- la calidad de las decisiones empeora;
- hay pérdida de empleados valiosos;
- se instala una baja motivación para trabajar;
- empeoran el ausentismo y los problemas de salud de los empleados,
- puede haber sabotaje hacia el equipamiento o hacia la reputación de la entidad afectada.

Una situación de conflicto bien manejada puede brindar las siguientes ventajas:

- mejores acuerdos para las tareas comunes;
- las relaciones se fortifican;
- aumentan la auto-estima y la confianza mutua, y la motivación para trabajar en conjunto.

Como podemos ver nuestra empresa no es la excepción, ya que se han presentado conflictos interpersonales, causando un ambiente de tensión por parte de sus integrantes, en el cual se manifiesta en comportamientos de desinterés por su trabajo.

CONFLICTO INTERGRUPOS

El conflicto intergrupos se refiere a la oposición y los choques entre grupos o equipos.

Entre los factores que origina este tipo de conflictos es la interdependencia laboral, ya que se produce cuando dos o más grupos de una organización dependen unos de otros para realizar su trabajo.

Otro factor, para que se presente un conflicto entre grupos, es cuando se necesita que un grupo finalice su trabajo para que otro pueda hacer lo mismo, es decir cuando los trabajos se realizan de forma secuencial.

Los choques entre grupos de empleados del mismo nivel jerárquico dentro de una organización, sucede cuando cada departamento o equipo lucha solo por sus propias metas, sin tomar en consideración las de otros departamentos y equipos, por lo tanto si las metas son incompatibles; las actitudes de los empleados quizá también conduzcan al conflicto.

En nuestra empresa por lo regular se presenta este tipo de conflictos, pues cada uno desea cumplir sus objetivos y al presentársele alguna barrera para su logro causa tensión y agresión por ambas partes, convirtiéndose en un conflicto interpersonal.

3.4 PROCESO DE UN CONFLICTO

Stephen Robins (1996), visualiza cinco etapas para que se dé un conflicto, hasta su proceso de solución y manejo.

ETAPA I: OPOSICIÓN O INCOMPATIBILIDAD POTENCIAL

El primer paso en el proceso de un conflicto es la presencia de condiciones que crean las oportunidades para que surja el conflicto. No necesariamente conducen directamente al conflicto, pero una de estas condiciones es necesaria cuando surja un conflicto. Las principales para que se de un conflicto son la comunicación, estructura y variables personales.

- **COMUNICACIÓN:** Esto surge por las diferencias semánticas, el intercambio insuficiente de información y el ruido en el canal de comunicación son barreras de ésta, y establecen condiciones potenciales previas al conflicto. Al referirnos a las dificultades semánticas es por la diferencias en la percepción selectiva e información inadecuada respecto de otras personas. El potencial para el conflicto aumenta cuando hay muy poca o demasiada comunicación.

- **ESTRUCTURA:** Son las variables como el tamaño, el grado de especialización asignado a las actividades de los miembros del grupo, estilos de liderazgo, sistemas de recompensas y el grado de dependencia entre los diversos grupos. Mientras más grande sea el grupo y mayor la especialización de sus actividades, mayor es la probabilidad de que estalle el conflicto.

- **VARIABLES PERSONALES:** Existen características insignificantes en las personas que hacen que exista un cierto malestar cuando uno tiene que trabajar con tales individuos con características afines a su personalidad como lo es su tono de voz, una sonrisa forzada, autoritaria; son factores que influyen para que se dé el conflicto.

ETAPA II: CONOCIMIENTO Y PERSONALIZACIÓN

Es común que los individuos estén conscientes de la existencia de las condiciones que se mencionan en la etapa I. Sin embargo, el hecho de que se perciba un conflicto no significa que se le personalice, pues se tiene la conciencia de las partes

de la existencia de condiciones que crean oportunidades para que surja el conflicto. Es a nivel de sentimientos, cuando los individuos se involucran emocionalmente, que las partes experimenten ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.

Esta etapa es importante porque es donde tienden a definirse los temas del conflicto. Éste es el punto en el proceso en que las partes deciden en qué consiste el conflicto y es importante porque suele delimitar el conjunto de soluciones posibles.

ETAPA III: INTENCIONES

Las intenciones intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento explícito. Estas intenciones son decisiones para actuar en forma determinada.

Uno tiene que formular conjeturas sobre las intenciones de la otra persona a fin de saber cómo responder a sus comportamientos. Muchos de los conflictos se agravan simplemente por que una parte atribuye intenciones equivocadas a la otra.

En esta etapa también se dan los diferentes tipos del manejo de conflictos al utilizar dimensiones como:

-Cooperativismo: Grado en el cual una persona trata de satisfacer las preocupaciones de la otra.

-Asertividad: El grado en el cual un apersona trata de satisfacer sus propias conveniencias.

ETAPA IV: COMPORTAMIENTO

La etapa del comportamiento incluye las declaraciones, acciones y reacciones de las partes en el conflicto.

Estos comportamientos de conflicto por lo general son intentos francos de forzar la implantación de las intenciones de cada parte, pero tiene una calidad de estímulo que los separa de las intenciones.

ETAPA V: RESULTADOS

La interacción acción-reacción entre las partes del conflicto tiene consecuencias. Estos resultados pueden ser funcionales, siempre que el conflicto resulte un mejoramiento en el desempeño del grupo o disfuncionales si se obstaculiza el desempeño de grupo.

3.5 MANEJO DE CONFLICTOS

Las personas manejan el conflicto interpersonal de diversas formas, esto depende de el deseo de satisfacer sus propios intereses y las preocupaciones de los demás y si las persona son cooperativas o no; así como también el grado de motivación que las personas tengan para hacer frente a un problema.

Para ello, estudiaremos algunas formas y estilos del manejo de conflictos, en los que reflejaremos los aspectos por los cuales las personas se comportan de diversas formas ante un conflicto.

ESTILO DE EVASIÓN

El estilo de evasión se refiere a comportamientos no cooperativos para la solución de conflictos, estas personas utilizan este estilo para permanecer alejadas del problema, pasar por alto los desacuerdos o permanecer en un estado en el que ignoran el problema o tratan de evitar con las personas que no están de acuerdo. Este estilo se manifiesta mediante las siguientes afirmaciones:

- Si hay reglas las aplico, si no las hay, dejo a la otra persona en libertad de tomar su propia decisión.
- Por lo general, no adopto posiciones de que crearán polémica.
- Evito los temas que son fuente de discusiones con mis amigos.
- Eso está bien. De todas formas no era importante. Dejémoslo así.

Cuando los conflictos no resueltos afectan el logro de las metas, el estilo de evasión conducirá resultados negativos para la organización. Este estilo podría ser deseable en algunas situaciones, como cuando:

1. El asunto es de poca importancia o de importancia pasajera, por lo tanto, no vale la pena el tiempo o la energía de la persona para enfrentar el conflicto.
2. No se cuenta con información suficiente para que la persona enfrente con efectividad el conflicto en ese momento.
3. El poder de la persona es tan inferior con relación al de la otra, que hay poca posibilidad de provocar el cambio.
4. Cuando otras personas son capaces de resolver el conflicto con más eficacia.

ESTILO COMPULSIVO

El estilo compulsivo se refiere a comportamientos asertivos y no cooperativos, refleja el enfoque de ganar-perder en el conflicto interpersonal. Quienes utilizan este estilo intentan alcanzar sus propias metas sin preocuparse por los demás; sienten que una parte tiene que ganar y la otra perder. Se dice que este estilo ayuda a una persona a lograr metas individuales. Este estilo se manifiesta con las siguientes afirmaciones:

1. Me agrada decirlo con toda claridad: le guste o no, lo que yo digo se hace y quizá cuando otros cuenten con mi experiencia recordarán esto y lo pensarán mejor.
2. Convenzo a la otra persona de la lógica y de los beneficios de mi posición.
3. Durante un desacuerdo insisto en que mi posición sea aceptada.

4. Por lo general, insisto en mi solución a un problema después que se inicia la controversia.

Las personas con tendencia a la imposición suponen que el conflicto incluyen situaciones de ganar-perder. Cuando se enfrentan al conflicto entre subordinados o departamentos, los gerentes con estilo compulsivo tal vez amenacen con el despido, las evaluaciones negativas del desempeño u otros castigos para obtener la obediencia. Cuando ocurre el conflicto entre empleados del mismo nivel con estilo compulsivo, podría intentar lo que quiere recurriendo al gerente, ya que lo utiliza para forzar la decisión sobre la persona que se opone a ella. (Hellriegel, 1995).

Si un gerente utiliza de manera exagerada la imposición, disminuye la motivación en el trabajo de los empleados debido a que no se toman en consideración sus intereses.

El estilo compulsivo a veces resulta necesario en algunas situaciones, por ejemplo cuando:

- a) Las situaciones críticas exigen acciones rápidas.
- b) Cuando hay que poner en marcha cursos de acción para conseguir la eficacia y la supervivencia de la organización a largo plazo.
- c) Cuando la persona necesita llevar a cabo acciones para protegerse y evitar que otros se aprovechen de ella.

ESTILO SERVICIAL

El estilo servicial se refiere a comportamientos cooperativos y no asertivos. El servicial representaría un acto desinteresado, una estrategia a largo plazo para estimular la cooperación de otros o el sometimiento a los deseos de otros. Por lo general, los demás evalúan al servicial en forma favorable, aunque también lo perciben como débil y sumiso. Las siguientes afirmaciones nos indican el estilo servicial:

1. El conflicto se maneja mejor mediante la suspensión de mis metas personales para conservar buenas relaciones con quienes aprecio.
2. Si esto hace felices a los demás, estoy de acuerdo por completo.
3. Me gusta suavizar los desacuerdos haciendo que parezcan menos importantes.
4. Alivio el conflicto con la indicación de que nuestras diferencias son triviales y después muestro buena voluntad al mezclar mis ideas con las de la otra persona.

Las personas que recurren a este estilo del manejo de conflictos, intentará reducir las tensiones y el estrés por medio de la confianza y el respaldo. Este estilo demuestra preocupación por los aspectos emocionales del conflicto, pero poco interés por resolver sus aspectos importantes. (Williams, 1988).

ESTILO DE COLABORACIÓN

Este estilo se refiere a los comportamientos fuertes de cooperación y asertivos; adoptando el enfoque ganar-ganar en el manejo de conflicto interpersonal.

Cuado las partes en conflicto desean satisfacer plenamente las preocupaciones de todas las personas tenemos cooperación y la búsqueda de un resultado mutuamente benéfico. En la colaboración, la intención de las partes es resolver el problema mediante la aclaración de las diferencias, en lugar de integrar diversos puntos de vista. La persona que usa este estilo tiende a :

1. Ver el conflicto como natural, útil e incluso como el conduce a una solución más creativa si se maneja en forma apropiada.
2. Mostrar confianza y sinceridad con otros.
3. Tiende a reconocer que cuando se resuelve el conflicto para satisfacción de todos, se puede producir un compromiso con la solución.

Las personas que utilizan el estilo de colaboración se contemplan como dinámicas y los demás las evalúan de manera favorable. Entre las afirmaciones acordes con este estilo se encuentran las siguientes:

- Primero trato de superar cualquier desconfianza que existiera entre nosotros y luego intento llegar a los sentimientos que ambos tenemos.
- Le digo a la otra persona mis ideas, escucho las ideas del otro y busco una solución que sea benéfica para ambos.
- Me gusta sugerir soluciones nuevas y aprovechar los diversos puntos de vista que se hayan expresado.
- Intento profundizar en un tema para encontrar una solución buena para todos.

Con este estilo el conflicto en forma abierta y todos los interesados lo evalúan, esto los conduce al desarrollo de una alternativa que lo resuelva en forma efectiva y completamente aceptable para todos los participantes. (Robins, 1996).

ESTILO DE COMPROMISO

El estilo de compromiso se refiere a comportamientos a un nivel intermedio entre cooperación y asertividad. A continuación se muestran las afirmaciones que se manejan en un estilo de compromiso. (Richard W, 1999)

- ✓ Quiero saber cómo y qué se sienten los demás. Cuando la oportunidad es la adecuada, les explico lo que siento e intento mostrar que están equivocados. Por supuesto que muchas veces es necesario llegar a un acuerdo a medio camino.
- ✓ Por lo general, después que no logro lo que quiero, me topo con la necesidad de buscar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos.
- ✓ Cedo ante los demás si ellos están dispuestos a coincidir conmigo a medio camino.
- ✓ Como dice el adagio antiguo, la mitad de un pan es mejor que nada. Dividamos la diferencia.

3.6 NEGOCIACIÓN EN EL MANEJO DE CONFLICTOS

La negociación es un proceso en el que dos o más personas o grupos, con metas comunes y opuestas expresan y examinan propuestas para los términos específicos de un posible acuerdo. Normalmente la negociación incluye una combinación de compromiso, colaboración y quizá algo de apremio sobre temas vitales.

TIPOS DE NEGOCIACIONES

- **NEGOCIACIONES DISTRIBUTIVAS**

Las situaciones tradicionales de ganar-perder donde la ganancia de una de las partes representa que la otra pierda; caracterizan las negociaciones distributivas. Con frecuencia surgen en relación con temas económicos, pues en muchas organizaciones los patrones buscan lograr sus intereses personales, estos tal vez incluyan comunicaciones con astucia, expresiones limitadas de confianza, uso de amenazas y afirmaciones distorsionadas. En este tipo de negociación, las partes se hallan involucradas en un conflicto intenso, cargado de emociones. En las negociaciones distributivas dominan los estilos de manejo del conflicto de imposición y compromiso, pues se trata de solucionar para beneficios de la misma organización sin interesarse por las demás partes afectadas.

Este tipo de manejo de conflicto, es dañino para los integrantes de una organización, pues suelen denotar que se está requiriendo de una solución para cumplir solo sus objetivos personales y no mutuos; esto llega a que se encauce a otro tipo de conflicto que puede ser la desmotivación y resentimiento de la otra parte. Un ejemplo que podemos mencionar es cuando la organización exige puntualidad y colaboración extra cuando se requiera por parte de sus colaboradores, pero para ello los gerentes no se preocupan por dar algún reconocimiento o incentivo económico para estimularlos; es decir, no es recíproca la participación sino todo lo contrario.

- **NEGOCIACIONES INTEGRADORAS**

La solución conjunta de problemas para lograr resultados que benefician a ambas partes se denomina negociaciones integradoras. Las partes reconocen problemas mutuos, identifican y evalúan alternativas, expresan en forma abierta sus preferencias y llegan en forma conjunta a una solución mutuamente aceptable. La elección que rara vez se percibe como aceptable por igual, es tan sólo ventajosa para ambas partes. Los participantes están intensamente motivados para solucionar problemas, mostrar flexibilidad y examinar nuevas ideas. Los estilos de colaboración y de compromiso de manejo de conflictos, son dominantes en las negociaciones integradoras.

Es casi imposible encontrar en mi organización este tipo de manejo de conflictos, pues cuando se presenta alguno se trata de evadir, mostrando los integrantes desinterés al pensar que se puede llegar a empeorar la situación en lugar de encontrar soluciones que adopten este tipo de estilo.

- **ESTRUCTURACION DE ACTITUDES**

Durante cualquier negociación las partes muestran ciertos enfoques interpersonales como lo es la hostilidad o la amistad, la competitividad o la cooperación; que son aspectos que influyen en el manejo de un determinado conflicto.

La estructuración de actitudes es el proceso en el cual la partes buscan establecer actitudes y relaciones deseadas.

En la organización de nuestro estudio se observa que la relación laboral y las negociaciones entre sus colaboradores, se caracteriza por la desconfianza, la confrontación hostil y el resentimiento; pues son actitudes que en lugar de solucionar o llegar a un acuerdo, se empeora el conflicto; este tipo de negociación que acabamos de estudiar nos puede ayudar a obtener actitudes positivas para un mejor desempeño y desarrollo de conflictos.

- **COMPORTAMIENTO ASERTIVO**

La confrontación de conflictos no es fácil para algunas personas. Frente a la necesidad de negociar con los demás, algunos administradores se sienten disminuidos, carentes de las habilidades indispensables para ello o temerosos del poder de la otra persona. En estas condiciones, es probable que repriman sus sensaciones o estallen en arrebatos de ira inadecuados; ninguna de estas posiciones es verdaderamente productiva. (Keith Davis, 1999).

Una opción constructiva es practicar conductas asertivas. La asertividad es el proceso de expresión de opiniones, demanda de cambios legítimos y ofrecimiento y recepción de retroalimentación honesta. Un individuo asertivo no teme pedirle a una persona que modifique un comportamiento ofensivo y no siente mal al rechazar peticiones irrazonables de otra. La capacitación en la asertividad supone enseñar a los individuos a desarrollar medios eficaces para el manejo de diversas situaciones generadoras de angustia.

Ser asertivo en una situación implica cinco etapas: ante una situación intolerable la persona asertiva la describe objetivamente, expresa sus reacciones y sentimientos emocionales y empatiza con la posición del otro. Después ofrecen opciones de resolución de problemas y hacen notar las consecuencias (positivas o negativas). No en todos los casos es necesario los cinco pasos, ya que dependerá de la importancia del problema y la relación entre las personas involucradas.

ETAPAS DEL COMPORTAMIENTO ASERTIVO

ETAPA	EJEMPLO
1. Describa el comportamiento.	"Cuando haces esto..."
2. Exprese sus opiniones.	"Creo que..."
3. Empatice	"Comprendo por qué tú..."
4. Ofrezca opciones de resolución de problemas.	"Me gustaría que consideraras Un cambio ya sea...a...o..."
5. Señale las consecuencias	"Si lo haces (no lo haces), yo..."

Las personas asertivas son directas, honestas y expresivas. Se sienten seguras de sí mismas, incrementan su dignidad individual y hacen que los demás se sientan valorados.

• **SUAVIZAR TENSIONES**

Esta técnica presta especial atención a los intereses comunes de los grupos en conflicto y resta importancia a sus diferencias. La idea básica que subyace en la misma es que destacar las opiniones compartidas sobre ciertos asuntos facilita el camino hacia un objetivo común. El dirigente debe explicar a los grupos en conflicto que si no colaboran entre si, el trabajo de la organización se verá negativamente afectado. Siempre que ambos grupos vean que dicho dirigente no toma partido por ninguno pueden aprovechar la oportunidad para ponerse de acuerdo y firmar una tregua, al menos temporal. (G. Milite, 1992).

Aunque las diferencias entre grupos sean graves, suavizar tensiones es uno de los mejores casos una solución a corto plazo.

- **MEDIACIÓN**

La mediación es un proceso mediante el cual un tercero ayuda a dos o más partes a solucionar uno o más problemas. La mayor parte de las negociaciones reales ocurren directamente entre la partes involucradas, pero cuando parece que llegaron a un punto muerto y eso se convirtió en un conflicto ganar-perder, tal vez resulte benéfica la participación de un mediador que actúe como una parte neutral para la solución de las diferencias.

Los mediadores necesitan capacidades especiales: 1) ser capaces de diagnosticar el conflicto, 2) contar con habilidad para dar fin a los puntos muertos y facilitar las pláticas en el momento oportuno, 3) mostrar aceptación mutua y 4) tener la capacidad de proporcionar respaldo y seguridad emocional. Este debe inspirar confianza y aceptación en las partes en conflicto. (Huse, 1991).

Entre las funciones esenciales del mediador se hallan los siguientes:

- Asegurar motivación mutua. Cada parte debe contar con incentivos para solucionar el conflicto.
- Lograr un equilibrio en el poder de la situación. Si el poder de la situación de las partes no es parejo, quizá resulte difícil establecer la confianza y mantener líneas de comunicación abiertas.
- Coordinar los esfuerzos de confrontación. Los actos positivos de una de las partes tiene que ser coordinados con la disposición de la otra parte para hacer lo mismo.
- Fomentar la sinceridad en el diálogo. El mediador ayuda a establecer normas de sinceridad, proporciona seguridad y respaldo y disminuye los riesgos asociados con la franqueza.
- Mantener un nivel de tensión óptimo. Si la amenaza y tensión son muy bajos, el incentivo para cambiar o encontrar una solución es mínimo. Sin embargo, si

la amenaza y la tensión son muy altos las partes no lograrán procesar la información y detectar alternativas creativas.

Como nos podemos dar cuenta, en los tipos de manejo y desarrollo de conflictos interpersonales, el principal factor para que se llegue al éxito, es ante todo; hacer que las personas adopten una actitud positiva y sean flexibles ante el manejo del problema, este factor depende del estado de ánimo y de la motivación que la persona tenga para hacer que estas actitudes se encaminen a su adecuada solución. También, se corre el riesgo que este cambio sea pasajero y se vuelva a caer en el problema, es por ello que debemos ser asertivos en cada situación y mantener los resultados no dejándolos caer.

CAPÍTULO 4

CASO PRÁCTICO

CAPÍTULO 4

MANEJO ADECUADO DEL CONFLICTO PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES.

SEDE: Servitem, S.A. de C.V., Xola 567 Col. Narvarte. México, D.F.

Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán - C-4. UNAM

Carretera Cuautitlán Teoloyucan Km.2.5, Cuautitlán Izcali, Edo. de México

4.1 ANTECEDENTES

En las empresas de hoy, como Servitem; una de las tareas básicas de los gerentes es crear las condiciones que potencien el desempeño de sus colaboradores en función de los objetivos de la organización; por ello, importa la motivación que cada colaborador desarrolle, porque este es uno de los factores que entre otros afloran el desempeño y el logro de resultados gerenciales con y por medio de la gente.

En la empresa Servitem, cuyo giro es la comercialización y servicio en equipo de telecomunicaciones, se presenta un ambiente de inconformidad y desinterés por el trabajo, puesto que sus integrantes no se sienten motivados hacia el trabajo, por lo cual, se han presentado una serie de conflictos interpersonales al interior de la organización.

La empresa Servitem, desde que inició operaciones ha ido creciendo en el aspecto económico, pero no se han dado a la tarea de solucionar problemas que se deriven de las inquietudes de sus colaboradores, como: las actitudes indeseables para el trabajo, el conflicto interpersonal, la desmotivación de los empleados, sus expectativas e inquietudes; ya que son factores determinantes que intervienen para el desempeño eficiente de sus labores.

Es de comprenderse que los contactos entre personas con distintos antecedentes, puntos de vista diferentes, diversas necesidades y personalidades, generan conflictos de toda índole. El conflicto, es parte inevitable de la vida de la organización pero es de suma importancia que lo miembros de la organización, en particular los gerentes, tomen cartas sobre el asunto para dar solución a este tipo de conflictos que aquejan a diario a la empresa, ya que si se dejan a la deriva, en algunos individuos se puede adoptar una actitud de derrota y deficiencia personal, dando como resultado la pérdida de motivación.

Cabe mencionar que un nivel aceptable de motivación facilita las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza, el espíritu de equipo. Si bien no elimina los conflictos, crea condiciones que favorecen su resolución.

4.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La motivación es una fuerza interna que nos mueve a hacer las cosas para cubrir necesidades, de ella se derivan ciertos patrones motivacionales que determinan actitudes que afectan la forma en la que las personas perciben sus empleos e incluso la vida en general.

La palabra motivación es un concepto que se confunde en su significado, pues se considera como algo externo al individuo responsabilizando a los de su alrededor para sentirse motivado; sin embargo, es importante enfatizar que la motivación se define como las condiciones responsables de la variación de la intensidad, calidad y dirección del comportamiento.

En la empresa Servitem al manejar un concepto erróneo en relación a lo que significa motivación, se han presentado una serie de conflictos interpersonales, impulsando a los colaboradores a comportarse de manera negativa hacia el desempeño de su trabajo; ocasionando dicha situación el siguiente problema:

Los empleados carecen de motivación hacia el trabajo en una empresa de servicios en telecomunicaciones, propiciando un ambiente de conflicto interpersonal.

4.3 HIPÓTESIS

Al desarrollar el manejo de conflictos en Servitem, S.A. de C.V. a través de cursos de capacitación, los empleados estarán motivados hacia un mejor desempeño en su trabajo.

4.4 OBJETIVO GENERAL

Definir los impulsos motivacionales en los integrantes de una microempresa de telecomunicaciones y formar grupos de trabajo para desarrollar el manejo de conflictos interpersonales.

4.5 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ◆ Descubrir qué es lo que impulsa a los integrantes de la organización para sentirse motivados en el trabajo.

- ◆ Determinar las principales causas por las que se originan los conflictos interpersonales, para proponer un modelo de manejo de conflictos que fortalezca un ambiente laboral favorable para los empleados.

4.6 MARCO DE REFERENCIA

Con orígenes y experiencia en el área de las telecomunicaciones desde principios de los 80, nace en 1991 Servitem. SERVITEM inició sus actividades en la ciudad de Monterrey y, como respuesta a las necesidades de sus clientes y al crecimiento que ha vivido en los últimos años, se decidió establecer oficinas en diferentes ciudades del país. Actualmente cuenta con oficinas adicionales en México, Guadalajara y Torreón.

Servitem, S.A. de C.V. es una empresa que se dedica a la venta de productos y servicios para conmutadores, videoconferencia y software. Tiene como objetivo integrar la tecnología más confiable y vanguardista, que represente una verdadera solución a sus clientes. Para alcanzar este objetivo ha establecido alianzas estratégicas con compañías líderes en sus campos, situadas en Estados Unidos, Canadá y Europa.

Sus productos son: PBX y Microondas, Servidores de Voz, Videoconferencia, Multiplexores, Ruteadores.

Servicios: Consultoría Tecnológica, Ingeniería de Proyectos, Instalación y puesta en operación de equipos, Mantenimiento Preventivo y Correctivo.

Sus Clientes: La mayor parte de su cartera son clientes potenciales tanto del sector financiero, educativo, de servicios, industrial y de gobierno.

Es importante mencionar que este proyecto se desarrolló en la oficina de la ciudad de México por la relación directa que existe en ella, cuya ubicación se encuentra en Xola 567 Col. Narvarte. Esta oficina cuenta con un número de empleados de 40 personas, entre las cuales se encuentra el Gerente General y tres gerencias más, el resto son ingenieros de servicio, vendedores y solo 4 mujeres en el área administrativa.

Las características de la zona de ubicación predomina principalmente la casa habitación, de las cuales aproximadamente un 30% las adecuan para oficinas. La estructura de Servitel precisamente es una de ellas, la cual cuenta con una superficie aproximada de 300 metros cuadrados, y su construcción consta de la planta baja, primero y segundo piso; por lo cual la interrelación de sus integrantes es directa y constante.

Servitem, es una pequeña empresa que no cuenta con una estructura organizacional bien definida ya que se ha ido formando conforme a su crecimiento y sobre los recursos que se van requiriendo; así como también la mayoría de sus colaboradores son personas que han ido desarrollándose junto con ella, por medio de la oportunidad que Servitem les ha brindado.

El área Directiva y la Administración General funciona en Monterrey por lo que la mayor parte en toma de decisiones se reciben por parte de ellos, aunque no se descarta la participación e iniciativa que cada uno de los colaboradores pueda aportar.

Objetivo de la empresa: Brindar servicios de excelente calidad y nivel competitivo.

Valores que maneja Servitem: honestidad, filosofía ganar-ganar, trabajo en equipo, compromiso, rentabilidad, desarrollo humano, liderazgo, excelencia.

Misión de la empresa : Proveer la integración de redes de telecomunicación confiables y vanguardistas, a través de servicios de ingeniería y desarrollos de aplicaciones de software que satisfagan las necesidades de comunicación de nuestros clientes, de tal manera que nuestro servicio represente una inversión real en el largo plazo.

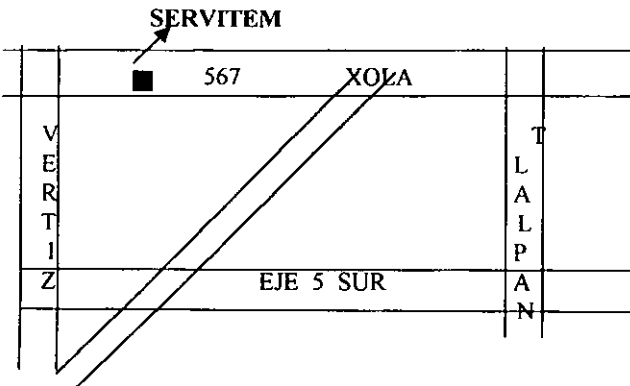
4.7 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE SERVITEM, S.A. DE C.V.



Xola 567, Col. Narvarte
México, D.F.



Delegación:
Benito Juárez



4.8 JUSTIFICACIÓN

En la empresa Servitem con tiempo de 9 años en el mercado, integrado por un número de 40 personas; desde hace un par de años se han presentado problemas de comportamiento entre los integrantes de la organización ocasionando conflictos interpersonales.

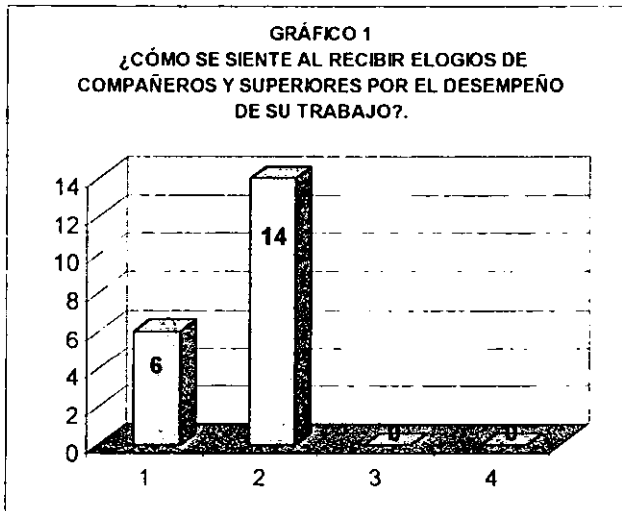
El objeto del presente trabajo fue definir las motivaciones personales de los integrantes, que ocasionan conflictos, ya que estas actitudes han afectado el rendimiento operativo y económico de la organización, causando un ambiente de desinterés por el trabajo.

Ante esta situación se estudió en forma general la influencia de las motivaciones personales en la eficiencia y eficacia de las organizaciones y en forma particular en la empresa Servitem. La motivación es un factor que encauza a los trabajadores al mejor desempeño, un trabajador al sentirse motivado refleja actitudes positivas y siente identificación con la empresa. En Servitem, podemos lograr en sus colaboradores este tipo de actitudes, siempre y cuando se establezcan estrategias en las que se haga reflexionar tanto a gerentes como a empleados sobre su comportamiento ante diversas situaciones en su desempeño laboral.

Por tal razón, es importante que en Servitem, identifiquemos los impulsos motivacionales de los colaboradores, así como también descubrir parte de su personalidad para poder llevar a cabo un desarrollo en el manejo de conflictos y cada integrante lleve un control, en primer lugar, de sí mismo y en segundo lugar de sus compañeros que le rodean. Pues somos una organización y que mejor que se trabaje en un ambiente de compañerismo, donde se refleje el trabajo de equipo para el logro de los objetivos a nivel organizacional.

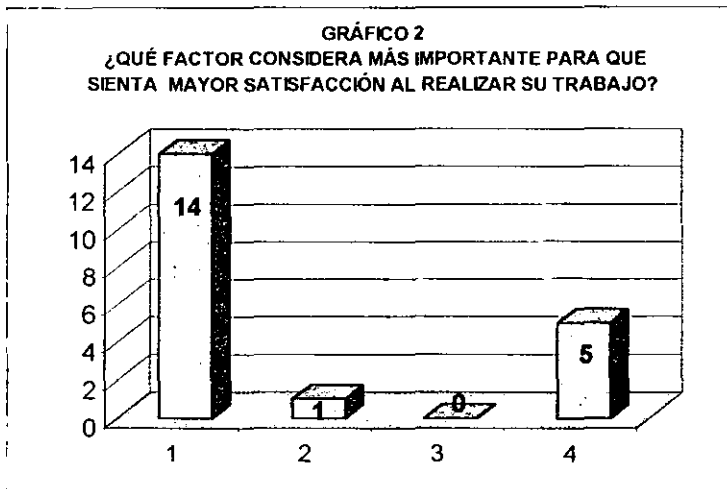
4.9 ANÁLISIS DE DATOS

De acuerdo a lo obtenido en el cuadro de salida de datos (anexos), y la representación gráfica de estas, podemos extraer lo siguiente:



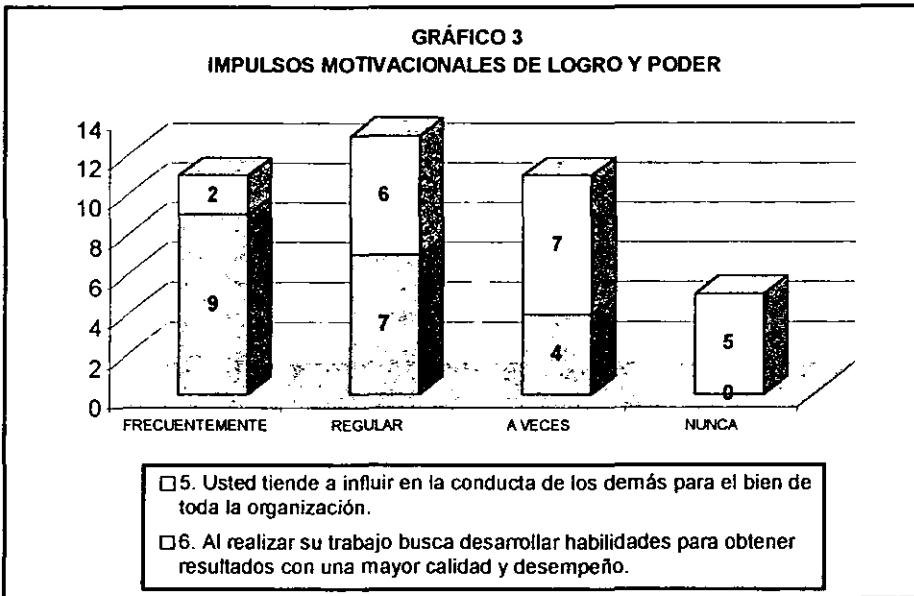
1. MUY SATISFECHO 2. SATISFECHO 3. REGULAR 4. INSATISFECHO

Como podemos observar en este gráfico, el impulso motivacional de afiliación predomina en la gente de Servitem; pues la respuesta con mayor puntos es que la gente se siente satisfecha que se le reconozca por el buen desempeño de sus labores.



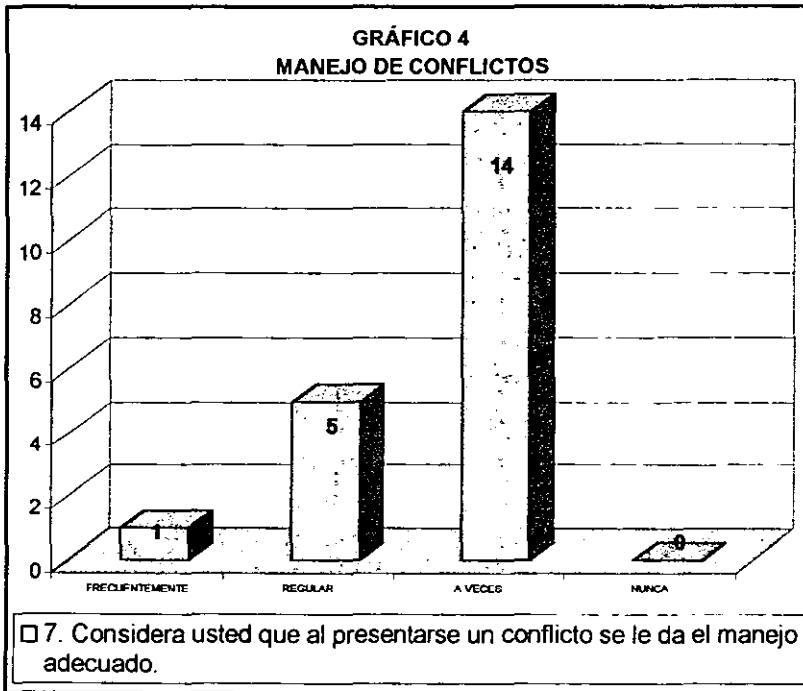
1. TRABAJAR CON PERSONAS ARMONIOSAS
2. ASCENSOS REGULARES
3. TENER INFLUENCIA SOBRE LAS PERSONAS
4. AMBIENTE DONDE EL CONFLICTO INTERPERSONAL ES POCO FRECUENTE

Como podemos ver en los resultados que se refieren a los impulsos que motivan a las personas que laboran en Servitem, la mayor parte de la muestra se inclina a que les gusta trabajar en un ambiente armonioso, esto nos da como resultado que predomina el impulso motivacional de afiliación, ya que les agrada recibir un trato amable en la interrelación de sus labores y también lo vemos en los resultados de la variable 3 donde les agrada recibir elogios y ser reconocidos por el desempeño de su trabajo. Los impulsos motivacionales como son el logro, el poder y la competencia, son impulsos que en nuestros resultados reflejan menor demanda para los colaboradores, aunque si son impulsos que en algunas personas se reflejan y hacen que trabajen con mayor eficiencia, pero ya que somos un equipo necesitamos de todos para el logro de las metas y objetivos, y que mejor que se desarrollen en un ambiente de armonía y colaboración en la organización.



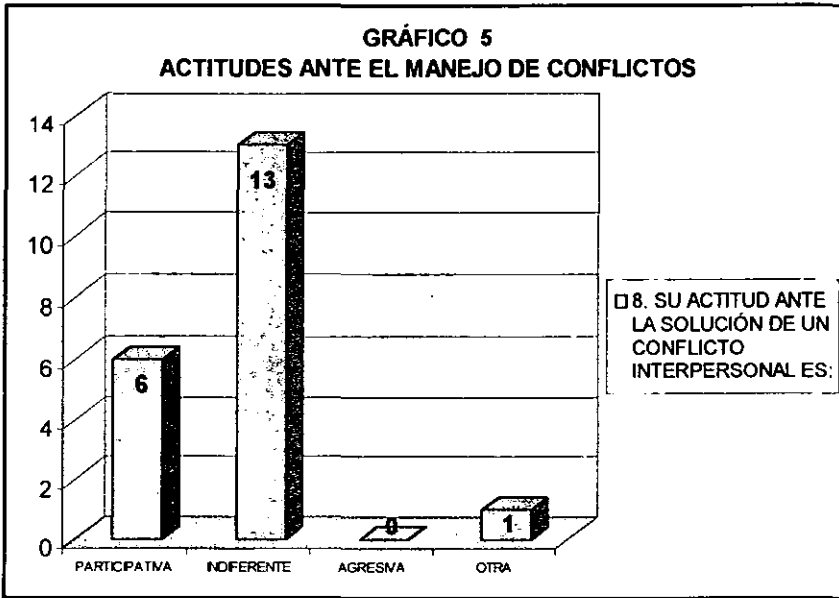
En esta gráfica estamos haciendo un comparativo de dos impulsos motivacionales, el de la variable 5 que se refiere al impulso de poder y el de la variable 6 correspondiente al impulso de logro. Aquí podemos observar en lo que se refiere al impulso de poder, no es muy frecuente que los integrantes de Servitem influyan sobre las personas y ejerzan cierto poder en su persona, en comparación con el impulso de logro las personas tienden a desarrollar habilidades para un mejor desempeño en sus labores, es decir, les gusta sentirse bien al realizar un trabajo de calidad.

Como podemos observar los impulsos motivacionales de poder y logro son impulsos que las personas de Servitem desarrollan para el desempeño de su trabajo con menor prioridad en lo que se refiere al impulso de afiliación, pues como pudimos observar en las variables 3 y 4 le dan mayor preferencia al que se les reconozca por su buen desempeño y trabajar en un ambiente de compañerismo y armonía entre ellos.



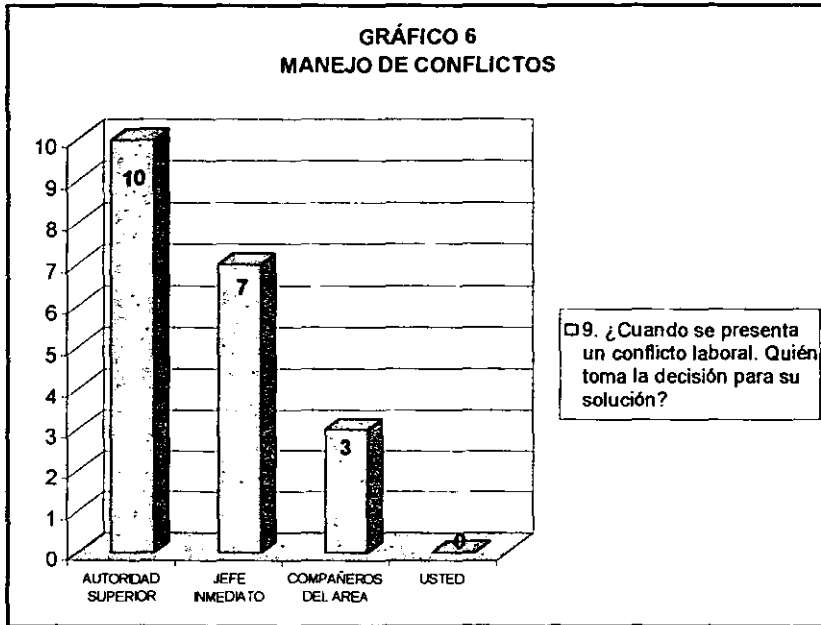
Al obtener los resultados en la variable de manejo de conflictos y de acuerdo a la representación gráfica, en la empresa Servitem aún no se ha desarrollado una estrategia para dar una posible solución cuando se presenta un conflicto.

En la empresa, cuando se presenta un conflicto no es frecuente que se le dé importancia para solucionar el problema, los empleados al tener que enfrentar esta situación, sólo discuten y cada uno defiende sus intereses sin llegar a un acuerdo o solución. En ocasiones, el conflicto se da en el momento y pasa, pero también hay casos en los que se vuelve un serio problema ya que se llega a la agresión y al resentimiento.



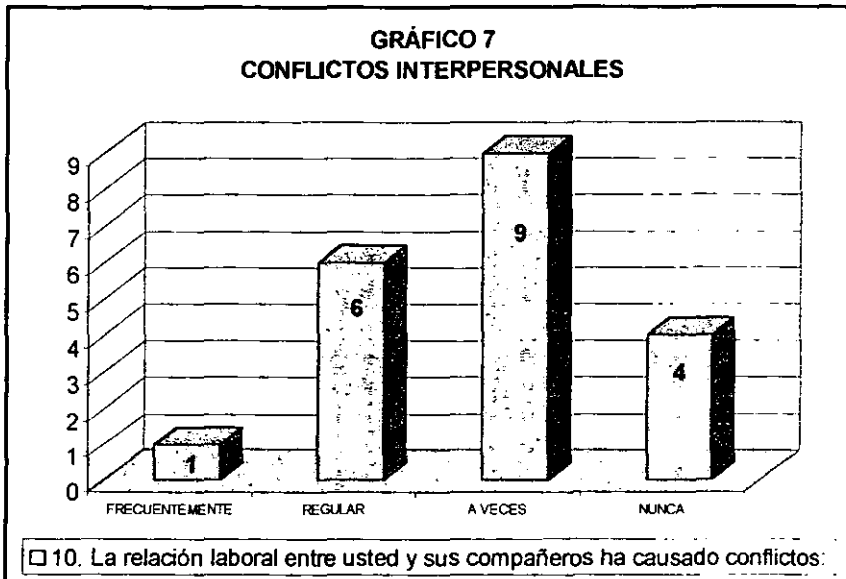
Los resultados de la variable ocho que se refiere a la participación que toman los empleados de Servitem para el manejo de conflictos interpersonales, vemos una parte significativa de los colaboradores adoptan un comportamiento en el que no tratan de buscar un acuerdo o solución; sino que el conflicto se da, pasa y se vuelve a presentar, causando con el tiempo resentimiento ante las personas involucradas.

Como sabemos, los conflictos en una organización son inevitables; en nuestra empresa lo que nos preocupa son los conflictos interpersonales, ya que en ellos no se da un manejo en el que se pueda llegar a un acuerdo y no ha existido un mediador que trate de negociar este tipo de conflictos, pues las partes afectadas muestran rivalidad y actitudes negativas.



Los resultados demuestran que la autoridad superior es la que se encarga de manejar el conflicto y si no existe comunicación que permita que los afectados en un problema tengan la confianza de informar a su jefe inmediato para que se le dé el manejo para su solución, éstos pasan inadvertidos y se vuelven a presentar.

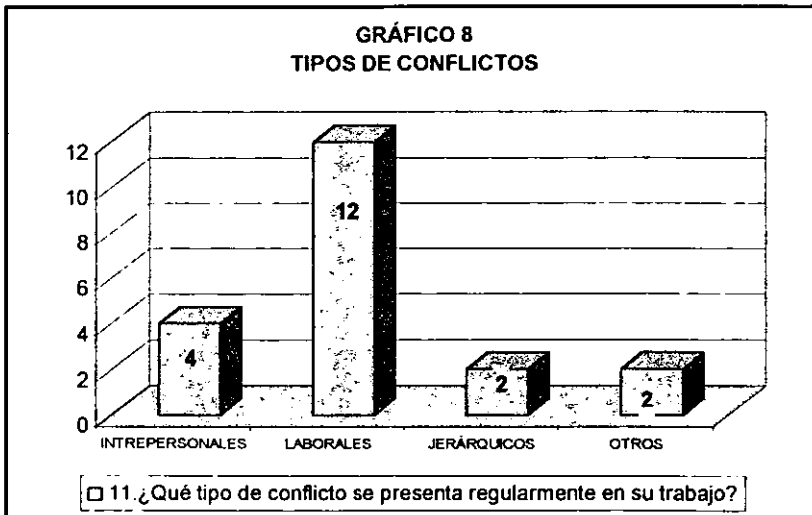
Otro aspecto en el manejo de conflictos es que no ha existido entre los miembros de la organización, un mediador que trate de sensibilizar a los afectados y tratar de llegar a un diálogo para llegar a una acuerdo o solución.



En la variable No. 10 la respuesta con mayor porcentaje fue que en ocasiones se han presentado conflictos entre personas de la organización; es decir, conflictos interpersonales causados por la relación laboral que existe entre los empleados.

En estos resultados los colaboradores no aceptan ser personas conflictivas, muchas veces no es que lo sean, sino que las condiciones en las que se encuentran provocan un ambiente en el que es inevitable el conflicto.

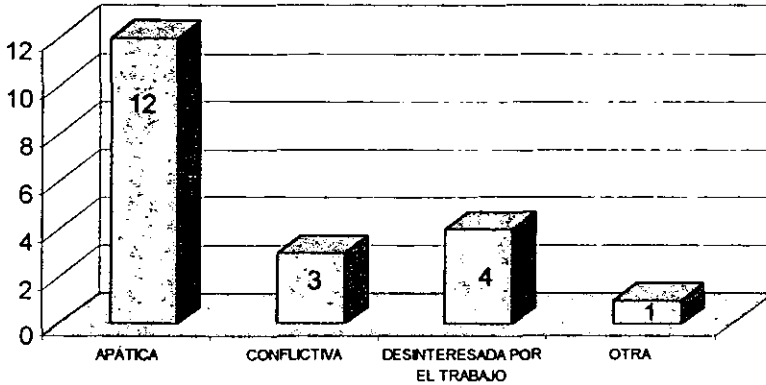
Estos resultados los relacionamos con la variable 11 en la que podemos entender alguna de las causas por las que se presentan los conflictos interpersonales.



En la variable 11 podemos observar que el conflicto que se presenta con mayor frecuencia es el laboral, entendiendo por éste las barreras que se presentan para que un área o grupo de trabajo dependa de otra para que concluya su trabajo o simplemente por la relación que se tiene por ser miembros y equipo de una organización.

De acuerdo a los resultados que se presentan en las gráficas y en relación a la encuesta realizada con los empleados, podemos concluir que al presentarse un conflicto laboral en cada área hay ciertas políticas que en ocasiones interrumpen el trabajo de otra, ya sea porque no se cumple con los requisitos indispensables para que se lleve a cabo o por la dependencia que existe entre departamentos para llegar a tomar una decisión, siendo ésta una barrera para que una área determinada concluya su función y llegue a una etapa de tensión; este tipo de conflictos afecta las relaciones entre los empleados; pues en ocasiones estas situaciones provocan agresión y disgusto entre las partes afectadas y es cuando surgen los conflictos interpersonales.

GRÁFICO 9
FACTOR QUE INFLUYE EN UN CONFLICTO INTERPERSONAL



□ 12. La principal actitud de sus compañeros que le desagrada es:

En la variable número 12 los empleados muestran que la principal actitud que les desagrada de sus compañeros de trabajo es el que muestren apatía hacia ellos; de ser así es porque en la empresa se presentan comportamientos y actitudes de este tipo, reflejando en las respuestas de la variable 4 que en su mayoría les motiva trabajar con personas armoniosas; es decir, sus impulsos motivacionales predominan en la afiliación para sentirse bien en su ambiente de trabajo.

Como podemos ver, los resultados que se refieren a las actitudes de las personas que laboran en Servitem, la mayor parte de la muestra se inclina a que les gusta trabajar en un ambiente armonioso, esto nos da como resultado que predomina el impulso motivacional de la afiliación, ya que les agrada recibir un trato amable en la interrelación de sus labores y les agrada recibir elogios y ser reconocidos por el desempeño de su trabajo. Los impulsos motivacionales como son el logro, el poder y la competencia, son impulsos que en nuestros resultados reflejan menor demanda

para los colaboradores, aunque si son impulsos que en algunas personas se reflejan y hacen que trabajen con mayor eficiencia, pero ya que somos un equipo necesitamos de todos para el logro de las metas y objetivos, y que mejor que se desarrollen en un ambiente de armonía y colaboración en la organización.

En todas las organizaciones existe una estructura dividida por departamentos o por áreas determinadas en las cuales hay que lograr objetivos a nivel personal, de grupo y organizacional; para llegar a estos objetivos necesitamos la colaboración de todos, pues aunque esté dividido por grupos, no sólo de ellos dependen los avances para su logro, sino que en general somos un equipo de trabajo en el que debe existir una interrelación, si no es con todos los miembros de la organización con una parte de ella. La empresa de nuestro estudio, es una organización pequeña en el que todos sus colaboradores de una u otra forma interactúan ya sea formal o informalmente, en la cual existen conflictos interpersonales y no se le ha tomado la importancia para su manejo en posibles soluciones.

Para los resultados de nuestro estudio podemos considerar que la falta de motivación en los empleados se debe a las actitudes negativas que se dan en las relaciones laborales entre compañeros, estas actitudes se reflejan en la apatía que se da en algunas áreas por la dependencia que existe entre ellas, pues en ocasiones nuestro carácter no es lo suficientemente fuerte para que domine nuestro temperamento y llegamos a caer en situaciones que provocan disgustos e intolerancia.

4.10 PROPUESTA PARA EL DESARROLLO EN EL MANEJO DE CONFLICTOS INTERPERSONALES, EN LA EMPRESA SERVITEM, S.A. DE C.V.

De acuerdo a nuestro estudio y apoyándonos en el resultado de nuestro cuestionario podemos identificar aspectos fundamentales para el desarrollo de conflictos interpersonales, en el que propongo un curso de personalidad y manejo de conflictos; en los que se estudiarán los siguientes puntos:

- Conocimiento de uno mismo
- Motivación
- Manejo de conflictos interpersonales

En este capítulo haremos un análisis de estas tres variables por separado para después formar un conjunto y poder llegar a una conclusión que nos lleve a una satisfacción personal y grupal.

✓ CONOCIMIENTO DE UNO MISMO

El conocimiento de uno mismo es un punto fundamental para su crecimiento en el campo de sus relaciones interpersonales, ya que es aquí donde usted se autoevalúa y sirve como punto de partida para su desarrollo, es decir, es aquí en donde tiene que poner toda su atención y contestarse ¿Cómo se encuentra? ¿En qué está fallando? ¿Qué es lo que busca?, entre otras. Para ello nos apoyaremos en los siguientes puntos:

HAZTE UN ANÁLISIS DE TU TEMPERAMENTO

Cómo se autoevaluaría ante las siguientes características según su temperamento, marque con una x la calificación que se apege más a su comportamiento:

TEMPERAMENTO COLÉRICO

Autosuficiente	1	2	3	4	5
Dominante	1	2	3	4	5
Agresivo	1	2	3	4	5
Capacidad de liderazgo	1	2	3	4	5
Carente de simpatía	1	2	3	4	5
Decidido	1	2	3	4	5
Sarcástico	1	2	3	4	5
Práctico	1	2	3	4	5
Abierto	1	2	3	4	5
Orientado a una meta	1	2	3	4	5

TEMPERAMENTO FLEMÁTICO

Muy silencioso	1	2	3	4	5
Pesimista	1	2	3	4	5
No agresivo	1	2	3	4	5
Espectador de la vida	1	2	3	4	5
Indeciso	1	2	3	4	5
Lento	1	2	3	4	5
Tranquilo y frío	1	2	3	4	5
De fácil trato	1	2	3	4	5
Confiable	1	2	3	4	5
Trabaja bien bajo presión	1	2	3	4	5

TEMPERAMENTO SANGUÍNEO

Emocional	1	2	3	4	5
Compasivo	1	2	3	4	5
Encantador	1	2	3	4	5
Hablador	1	2	3	4	5
Amistoso	1	2	3	4	5
Optimista	1	2	3	4	5
Abierto	1	2	3	4	5
Impráctico	1	2	3	4	5
Le es difícil concentrarse	1	2	3	4	5
Indisciplinado	1	2	3	4	5

TEMPERAMENTO MELANCÓLICO

Sentimientos profundos	1	2	3	4	5
Sensible	1	2	3	4	5
Fácilmente ofendido	1	2	3	4	5
Abnegado	1	2	3	4	5
Amigo fiel	1	2	3	4	5
Rencoroso	1	2	3	4	5
Creativo	1	2	3	4	5
Indeciso	1	2	3	4	5
Pesimista	1	2	3	4	5
Perfeccionista	1	2	3	4	5

Para que esta información le resulte útil, debe aplicarla:

1. Escriba cual es el tipo de persona al que usted se ajusta más.
2. Escriba en qué sentido le ha resultado útil ser así y qué problemas concretos le ha causado.
3. Si estas situaciones le han causado problemas escriba las soluciones a las que recurrirá para mejorar.
4. Lleve a cabo las soluciones que ha elegido. El intento de cambiar y la repetición harán que estos actos se integren a su temperamento.

CÓMO MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE ACUERDO A NUESTRO TEMPERAMENTO

Para relacionarse de la mejor manera posible con las personas de *temperamento colérico*, para hacer que se sientan cómodas, y para reducir los conflictos con ellas, permítalas:

- Hacer valer sus opiniones.
- Dirigir a otros.
- Tener poder y autoridad.
- Estar libres hasta cierto punto de la sumisión.
- Manifieste respeto por sus opiniones y por su liderazgo.
- Deje que otros se ocupen de las situaciones donde se requiera cumplimiento o sumisión constantes.

Las personas con temperamento *colérico* desean:

- Conseguir todo lo que quieren y cuando lo quieren.
- Poder ordenar a los demás que se ciñan a las reglas.
- Tener el control total.
- Un puesto de alto liderazgo.
- No ser controlados por otros.
- Manifestaciones de mucho respeto hacia sus propias opiniones y hacia su liderazgo.

Para relacionarse de la mejor manera posible con las personas de *temperamento flemático y melancólico*, para hacer que se sientan cómodas, y para reducir los conflictos con ellas, permítales:

- Hacer su propio trabajo.
- Aceptar las cosas.
- Colaborar con los demás y someterse a ellos.

Permítales evitar:

- Las discusiones.
- Estar abiertamente en desacuerdo con otras personas.
- Criticar a otros.
- Expresar opiniones impopulares.
- Ofender a otras personas.
- Dominar.
- Exigir.
- Convencer.

- Dirigir.
- Controlar a otras personas.
- Los conflictos.
- Las ventas agresivas.
- Ser manipulados por otros.
- El contacto con discusiones o con luchas.

Para relacionarse de la mejor manera posible con las personas de *temperamento sanguíneo*, para hacer que se sientan cómodas, y para reducir los conflictos con ellas, permítalas:

- Permítalas trabajar durante periodos más breves, alternándolos con periodos de diversión.
- Asigneles trabajos acordes con sus capacidades, intereses y con su inteligencia emocional.
- Déjelas identificar y transmitir lo que es positivo y animar a los demás.
- No las obligue a centrarse en encontrar riesgos.
- Realizar tareas sencillas, a corto plazo y no complejas.
- Cambiar de tema en las conversaciones.

Las personas con temperamento sanguíneo, las puede dirigir recalcando el ejemplo hacia el trabajo, exigiendo y recompensando detalles. Considere la posibilidad de tomar medidas disciplinarias contra la falta de esfuerzo, de precisión o de perfección.

✓ **MOTIVACIÓN**

SUGERENCIAS PARA EL REFORZAMIENTO DE LA EFICACIA PERSONAL DE LOS EMPLEADOS

1. No le haga creer a los empleados que son incompetentes.
2. No los ridiculice a causa de su trabajo.
3. No busque fallas menores en sus resultados.
4. No critique su trabajo frente a sus compañeros.
5. No subestime la importancia de su puesto o tareas.
6. Elogie sus esfuerzos.
7. Pídales comentarios .
8. Escuche atentamente sus ideas de mejoras.
9. Comparta con ellos retroalimentaciones positivas de sus compañeros.
10. Reconozca formalmente sus logros.
11. Crear un ambiente de mucha confianza y respeto.

También podemos decir que :

* Todos los trabajadores necesitan sentirse importantes, ser necesitados, lograr algo con sentido, sobresalir.

* Los mas importantes motivadores son : lograr resultados, valorarlos y hacerlos sentirse importantes, siendo incluidos y aceptados por un grupo líder o admirado, compitiendo y siendo cabeza de otros grupos, obteniendo influencia y estatus, ganando más dinero, oportunidades de hacer cosas que uno quiere, etc.

✓ **PROCESO DE MANEJO DEL CONFLICTO**

ETAPAS DEL CONFLICTO:

Considere los siguientes puntos para que le sean de utilidad al verse en una confrontación ante un conflicto, siguiendo los siguientes pasos para su manejo y solución:

ETAPA 1.- RECONOCIMIENTO DEL CONFLICTO:

Las partes toman conocimiento de una confrontación, que es la primera indicación del conflicto. Se reconocen necesidades o valores incompatibles, a través de un posicionamiento. Una parte confronta a otra parte o toma una posición que se opone a otra. Hay una alta energía emocional en el posicionamiento: miedo, agresión o ataque, o una reacción de auto-defensa.

ETAPA 2.- DIAGNÓSTICO:

Esta fase envuelve la evaluación de las partes acerca de si el conflicto es uno de necesidades o de valores. Es importante definir esto: si el conflicto tiene consecuencias concretas y tangibles para las partes; o sea si afecta el tiempo, la propiedad, el dinero o la salud de las partes, es sobre necesidades. Las necesidades humanas están basadas en impulsos básicos de supervivencia de la especie. Si ataca al respeto, la imagen profesional frente a la sociedad, el status o intangibles varios, es un conflicto sobre valores. Un valor es un elemento elegido libremente para formar la conciencia o el yo. Es muy importante, pues deviene parte del yo, e influencia la vida entera de una persona o comunidad. Generalmente los valores no son objeto de negociación sino de respeto.

ETAPA 3.- REDUCCIÓN DEL CONFLICTO.

Esta fase envuelve la reducción del nivel de energía emocional y la comprensión de las diferencias, de manera que las partes en disputa puedan manejar el conflicto.

Incluye estar de acuerdo en reducir la conducta destructiva y las actitudes y sentimientos negativos del uno hacia el otro. El acuerdo puede no ser definitivo, sino uno que habilita a las partes para explorar las diferencias y generar respeto mutuo del uno hacia el otro. Aquí se produce la difusión de la energía emocional de la primera fase. Hay mutua aceptación de las diferencias.

ETAPA 4.- SOLUCIÓN DEL PROBLEMA:

Esta fase envuelve el uso de los procesos de solución de problemas que permitan establecer un curso de acción efectiva, llegando a una solución que satisfaga los intereses principales de las partes. Se hace a través de:

- Escuchar reflexivamente para asegurar la comprensión
- Cuidar sobre todo de mantener la relación
- Distinguir entre posiciones e intereses
- Buscar resultados mutuamente beneficiosos.

ETAPA 5.- CONSTRUCCIÓN DEL ACUERDO FINAL.

Se describe un acuerdo que ambas partes puedan aceptar e implantar, que teóricamente al menos sea mejor que la continuación de las hostilidades. Se procura restaurar la relación anterior, si esto es posible.

Lo ideal en la confrontación de un conflicto interpersonal sería que el diálogo llevara a la solución, pero si no se logra esto, por lo menos se puede llegar a estrategias de control más constructivas.

El diálogo es el proceso mediante el cual las partes discuten cara a cara y de modo directo su conflicto. Ambos protagonistas exploran los problemas que forman el conflicto, las necesidades o fuerzas en juego y los sentimientos generados por él.

Cuando los participantes se expresan con sinceridad y se muestran uno a otro con exactitud en un diálogo bien llevado, aumentan la autenticidad de su relación y su sentido de integridad personal. Aún cuando no haya reconciliación emocional, si las partes crean mejores técnicas para afrontar y superar diferencias, sienten que tiene más control sobre su ambiente interpersonal.

Ambas partes necesitan tener incentivos para resolver o controlar el conflicto interpersonal. Si en ambos lados se carece de incentivos adecuados, no habrá reciprocidad, en el sentido del intercambio emocional o de la negociación sustantiva la solución del problema. Si uno aborda al otro para resolver un conflicto y descubre que éste no ha percibido el conflicto o es indiferente a él, puede sentirse molesto y desmotivado ante tal situación.

CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de este estudio nos damos cuenta que el colaborador de Servitem tiene ciertas necesidades que cubrir, una muy importante y que se encuentra reflejada dentro de los resultados obtenidos, es la necesidad de afiliación y ésta tiende a aflorar con mayor intensidad en los subordinados, ya que necesitan sentirse importantes dentro de su entorno laboral; así, es importante que los gerentes se involucren en el aspecto social de la empresa, sentirse identificados con su gente; y esto no se puede lograr si no conocen los elementos que componen la personalidad del hombre, así como también las necesidades que deben cubrir.

Un aspecto que afecta la motivación de los empleados, son los conflictos interpersonales que se presentan en la organización, ya que a la gente le gusta trabajar en un ambiente laboral de armonía y espíritu de equipo para el logro de sus objetivos.

De acuerdo a los resultados analizados, vemos que a los empleados les motiva ser apreciados por el desempeño en su trabajo, ya que el 70% se siente muy satisfecho al recibir elogios de compañeros y superiores, así como también les agrada trabajar con personas armoniosas; siendo un impulso para su motivación hacia el trabajo.

En lo que se refiere a los conflictos, sabemos que estos son inevitables, pero es importante que se les dé un manejo antes de que éstos se vuelvan un problema grave para nuestra organización.

En el gráfico cuatro obtuvimos, que el 70% de la población afirma que sólo en ocasiones se toma en cuenta un conflicto para su solución; siendo que el 65% de los empleados toman una actitud indiferente ante su solución, pues no se sienten aptos para enfrentarlo.

El conflicto que se presenta con mayor frecuencia es el laboral, en donde el 60% de los resultados muestran esta afirmación, provocando a su vez un conflicto interpersonal en el 45% de los integrantes de la organización; ya que éste frecuentemente surge por la interdependencia que existe en la realización de tareas específicas.

Los conflictos interpersonales también se presentan por la diferencia que existe en la forma de pensar y ver la vida de cada persona, por lo cual, falta ser asertivos y conocer qué actitud deben adoptar ante una situación determinada.

Por lo tanto, podemos decir que a un empleado que le gusta sentirse halagado por sus superiores y compañeros, puede sentirse desmotivado si en su ambiente laboral se presenta todo lo contrario; siendo el conflicto interpersonal un factor para que su impulso motivacional de afiliación vaya en decadencia.

Al instruir al personal en el manejo de conflictos y después de haber tomado el curso de personalidad en donde los empleados descubran las fuerzas y debilidades de su temperamento y conozcan de qué forma pueden tratar a una persona con determinado tipo de temperamento; estos serán capaces de identificar sus impulsos motivacionales y reconozcan que éstos son herramientas que el empleado debe aplicar a su vida laboral para su propio autocontrol en el manejo de conflictos.

Por ello, se propone que cada integrante se conozca así mismo y trate de hacer un análisis de aquellos aspectos individuales en los que ciertamente presentan conflictos con algunas personas, tratando de corregir aquellos que le han causado conflictos, siempre y cuando se maneje con asertividad; ya que el objetivo es disminuir conflictos, más no aumentarlos.

Por lo tanto, mi hipótesis puede comprobarse en el futuro ya que los empleados al participar en el desarrollo adecuado de conflictos interpersonales, su nivel de motivación puede aumentar ya que advertirán que se les estará tomando en cuenta y tenderán a participar para encontrar la solución más adecuada; en la que se busque el interés de ambas partes para lograr su integración laboral.

Y como sabemos: " una simple actitud puede solucionar o empeorar un problema".

ANEXOS

CUADRO DE SALIDA

		NÚMERO DE CUESTIONARIO																				TOTALES			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	1	2	3	4
# P R E G U N T A	1	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	2	2	14	4	0
	2	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	15	4	1	0
	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	6	14	0	0
	4	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4	1	4	4	4	3	4	4	1	1	4	14	1	0	5
	5	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	4	3	3	3	4	3	2	4	3	3	9	7	4	0
	6	3	3	2	2	4	2	1	1	1	1	3	2	2	3	4	3	3	2	2	1	2	6	7	5
	7	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	1	5	14	0
	8	4	3	1	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	2	2	3	6	13	0	1
	9	4	3	3	3	4	2	4	4	2	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	2	10	7	3	0
	10	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	1	6	9	4
	11	3	3	2	1	3	1	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	4	3	4	12	2	2
	12	1	2	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	4	2	12	3	4	1
	13	1	4	1	4	1	4	1	4	1	1	1	4	4	1	4	4	1	4	1	4	9	1	1	8

CUESTIONARIO

HOLA!..El área de Administración esta aplicando el siguiente cuestionario con la finalidad de conocer como son tus relaciones interpersonales en tu área de trabajo.

Puesto que ocupa: _____ Sexo: F _____ M _____

Grado máximo de estudios _____ Edad: _____

Marque con una x la respuesta de su preferencia.

1. Cómo se encuentra con la realización de sus tareas:

- a) Muy satisfecho b) Satisfecho c) Regular d) Insatisfecho

2. Reconoce a su autoridad con:

- a) Respeto b) Agrado c) Estimación d) Desagrado

3. Cómo se siente al recibir elogios de compañeros y superiores, por el desempeño en su trabajo?

- a) Muy satisfecho b) Satisfecho c) Regular d) Insatisfecho

4. ¿Qué factor considera más importante para que sienta mayor satisfacción al realizar sus trabajo?

- a) Trabajar con personas armoniosas
b) Ascensos Regulares
c) Tener influencia sobre las personas
b) Desarrollarte en un ambiente donde el conflicto interpersonal es poco frecuente.

5. Al realizar su trabajo busca desarrollar habilidades para obtener resultados con una mayor calidad y desempeño.

- a) Frecuentemente b) Regular c) A veces d) Nunca

6. Usted tiende a influir en la conducta de los demás para el bien de toda la organización.

- a) Frecuentemente b) Regular c) A veces d) Nunca

7. Considera usted que al presentarse un conflicto se le da el manejo adecuado para su solución.

- a) Frecuentemente b) Regular c) A veces d) Nunca

8. Su actitud ante la solución de un conflicto interpersonal es:

- a) Participativa b) Indiferente c) Agresiva d) Otra

9. Cuando se presenta un conflicto laboral ¿quién toma la decisión para su solución?

- a) Autoridad Superior b) Jefe inmediato c) Compañeros del área d) Usted

10. La relación laboral entre usted y sus compañeros ha causado conflictos:

- a) Frecuentemente b) Regular c) A veces d) Nunca

11. ¿Qué tipo de conflicto se presenta regularmente en su trabajo?

- a) Interpersonales b) Laborales c) Jerárquicos d) Otros

12. La principal actitud de sus compañeros que le desagrada es:

- a) Apática b) Conflictiva c) Desinteresada por el trabajo d) Otros

13. Su deseo de solucionar un problema se basa en :

- a) Compañerismo
b) Demostrar que usted influye sobre los demás
c) Mostrar que usted puede resolver los conflictos mejor que los demás
d) Satisfacción personal

****MUCHAS GRACIAS****

GLOSARIO

ACTITUDES: Sensaciones y convicciones que determinan en gran medida la manera en que los empleados percibirán su entorno, se comprometerán con acciones futuras y se comportarán en última instancia.

ASERTIVIDAD: Proceso de expresión de opiniones, demanda de cambios legítimos y ofrecimiento y recepción de retroalimentación honesta.

BARRERAS PERSONALES: Interferencias en la comunicación producida por emociones o valores humanos y malos hábitos de escucha.

BIENESTAR PERSONAL: Programas de mantenimiento preventivo que ayudan a los individuos a reducir causas de tensión o a enfrentar agentes tensionantes más allá de su control directo.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: Estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera de actuar de las personas y grupos en las organizaciones.

CONFLICTO: Desacuerdo en las metas por alcanzar o en los métodos por emplear para cumplirlas.

CONFRONTACIÓN: Enfrentamiento directo de un conflicto y su procesamiento en busca de una solución mutuamente satisfactoria. Se le conoce también como una resolución de problemas o integración.

CULTURA SOCIAL: Entorno social de opiniones, costumbres, conocimientos y prácticas de creación humana que define el comportamiento convencional en una sociedad.

ESTRUCTURA: Orientación a las tareas de un líder en la que, en casos extremos, se ignoran los asuntos personales y emocionales de los empleados.

FACTORES DE HIGIENE: Condiciones que, cuando existen, tienden a satisfacer a los trabajadores, y a desagradarles cuando no existen, aunque por lo general su existencia no es intensamente motivadora. Se les conoce también como factores de mantenimiento.

FACTORES MOTIVACIONALES: Condiciones que, cuando existen, tienden a motivar a los trabajadores, pero cuya ausencia no suele provocar intensa insatisfacción.

FRUSTACIÓN: Resultado del bloqueo de una motivación (impulso) que impide el incumplimiento de una meta anhelada.

GRUPOS FORMALES: Grupos establecidos por la organización con identidad pública y una meta por cumplir.

GRUPOS INFORMALES: Grupos creados con base en intereses comunes, proximidad y amistad.

IMPULSOS: Motivación de los empleados en pro de logros, afiliación, poder o aptitud.

INCENTIVOS: Factores circunstanciales establecidos con el propósito de motivar a una persona.

INTERVENCIONES: Actividades estructuradas con las que se pretende contribuir a elevar la efectividad de las labores de individuos o grupos.

JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES: Filosofía creada por Abraham Maslow según la cual, diferentes grupos de necesidades siguen en orden de propiedad específico en la mayoría de las personas, de manera que un grupo de necesidades precede en importancia a otra.

LIDERAZGO: Proceso de aliento y ayuda a los demás para que trabajen con entusiasmo a favor del cumplimiento de objetivos.

METAS: Formulaciones concretas de los logros que la organización se propone alcanzar en determinados periodos.

MISIÓN: Declaración en la que se identifican el área de operación de una organización.

MORAL DE LOS EMPLEADOS: Nivel de satisfacción laboral en un grupo.

MOTIVACIÓN: Intensidad del impulso a realizar una acción.

MOTIVACIÓN DE APTITUD: Impulso de hacer bueno en algo, lo que induce a desarrollar un trabajo de alta calidad.

PERCEPCIÓN: Visión del mundo de cada individuo.

POLÍTICA: Medios por los cuales los líderes obtiene y hacen uso de poder.

PRODUCTIVIDAD: Índice que resulta de la comparación entre unidades de productos y unidades de insumo.

RASGOS: Características físicas, intelectuales o de personalidad.

REFORZAMIENTO: Consecuencia de la modificación de la conducta que influye en la conducta futura.

VIOLENCIA: Diversas formas de agresión verbal o física en el trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARIAS GALICIA FERNANDO. *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. EDIT. TRILLAS, MÉXICO 1991, PP. 356
2. BUNGE, MARIÓ. "LA CIENCIA, SU MÉTODO Y SU FILOSOFÍA". EDICIONES SIGLO VEINTE. 1975, BUENOS AIRES. 110 PÁGS.
3. BLANCHARD, KEN. *ADMINISTRACIÓN POR VALORES*. GRUPO EDITORIAL NORMA, COLOMBIA 1997.
4. COLLADO FERNANDO Y GORDON. *LA COMUNICACIÓN HUMANA*, EDIT. MCGRAW-HILL, 8º EDICIÓN, MÉXICO 1991.
5. CHIAVENATO, IDALBERTO. *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. EDIT. MCGRAW-HILL, 2º EDICIÓN, COLOMBIA 1994, PP. 506
6. DE LA TORRE, FRANCISCO. *RELACIONES HUMANAS EN EL ÁMBITO LABORAL*. EDIT. TRILLAS, MÉXICO 1998, PP. 146
7. GIBSON JAMES. *LAS ORGANIZACIONES*. EDIT. MCGRAW-HILL, 8º EDICIÓN, MADRID 1997, PP. 870
8. GORDON JUDITH. *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. EDIT. PRENTICE-HILL, MÉXICO 1992, PP. 452
9. HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ SERGIO. *INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN*, EDIT. MCGRAW-HILL, MÉXICO 1995, PP. 256
10. HELLRIEGEL, DON, SLOCUM, JR. JONH W. Y WOODMAN. RICHARD W. *COMPORTAMIENTO HUMANO*, INTERNACIONALES EDITORES THOMSON, MÉXICO 1999, PP. 635

11. HUSE, EDGAR. *COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN*. EDIT. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, MÉXICO 1991, PP. 439
12. KEITH DAVIS Y JONH W. NEWSTROM. *COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO*, EDIT. MCGRAW-HILL, 8º EDICIÓN MÉXICO 1991, PP. 622
13. KONTZ HAROLL Y HEINEZ WEIHRICH. *ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN*. EDIT. MCGRAW-HILL, 5º EDICIÓN MEXICO 1991, PP. 562
14. MCGREGOR, DOUGLAS. *EL LADO HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES*. EDIT. MCGRAW-HILL, COLOMBIA 1994, PP.158
15. PADUA, JORGE. "TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN APLICADAS A LAS CIENCIAS SOCIALES". 5ª REIMPRESIÓN. EL COLEGIO DE MÉXICO. FONDO DE CULTURA ECONÓMICA. 1993, MÉXICO. 360 PÁGS
16. ROBINS STEPHEN. *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. EDIT. PRENTICE-HALL, 7º EDICIÓN MÉXICO 1996, PP. 749
17. ROJAS SORIANO, RAÚL. "GUÍA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES SOCIALES" 8ª EDICIÓN. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO. MÉXICO 1985. 282 PÁGS
18. SIERRA BRAVO, R. "TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL" 10ª EDICIÓN. EDITORIAL PARANINFO. 1995, MADRID.
19. STONER, S. *ADMINISTRACIÓN*, EDIT. PRENTICE-HALL, 6º EDICIÓN MÉXICO 1996, PP. 439
20. WEXLEI, KNYGH YUKL. *CONDUCTA ORGANIZACIONAL Y PSICOLÓGIA DEL PERSONAL*. EDIT. CESA, 1º REIMPRESIÓN MÉXICO 1992, PP. 592
21. WILLIAMS J. CLIFTON Y MARTHA CALAS. *CONDUCTA ORGANIZACIONAL*. GRUPO EDITORIAL IBEROAMERICANA, MÉXICO 1988, PP. 524