

LA PSICOLOGÍA Y SU IMPACTO EN LAS ORGANIZACIONES

Arely Lizeth Gómez Vázquez

arelygomez.666@gmail.com

Universidad Autónoma de Tamaulipas

Resumen

En este artículo se presenta la evolución del estudio de la conducta humana en las organizaciones, el impacto que ha tenido a través de la historia, y la importancia que tiene actualmente los problemas actuales a los que se enfrenta la organización ante una nueva sociedad competitiva, se analizan los problemas internos y externos que afectan el bienestar del trabajador y especialmente en la productividad de la organización.

Summary

This paper presents the evolution of the study of human behavior in organizations, the impact it has had throughout history, and the importance of the current problems currently facing the organization to a new competing company, analyzes the internal and external problems that affect the welfare of workers and especially in the productivity of the organization.

Palabras clave

Cultura, motivación, eficiencia, inteligencia, emociones.

Introducción

La cuestión que se plantea en este artículo es ¿realmente se ha dado la importancia necesaria al factor humano en las empresas en la actualidad? Durante esta investigación se analizara como esta disciplina ha evolucionado y las aportaciones que ha hecho a lo largo de la historia en las organizaciones y como se utiliza en la vida diaria ampliando paradigmas a los que antiguamente estábamos acostumbrados.

El objetivo principal de la psicología industrial-organizacional (I/O) es el bienestar mental de los seres humanos en todos los niveles organizacionales, el factor humano es esencial para hacer que las organizaciones funcionen ya que a pesar de los avances tecnológicos sigue siendo necesaria la mente humana para llevar a cabo toda actividad, por lo tanto ignorar el bienestar de ellos sería como no darle mantenimiento a una maquina, el humano también se deteriora y su productividad puede transformarse en ineficiente lo que se convertiría en un gran problema para la organización.¹

La cultura y la globalización serán conceptos clave durante este artículo, debido a que las actividades comerciales con el tiempo aumentan a una escala global traspasando las fronteras, aunado a esto se ha demostrado la influencia cultural en distintos aspectos de la estructura organizacional, este un tema que se ha analizado desde hace dos décadas el cual ha cambiado las condiciones económicas y sociales, tales como la diversidad de empleados.²

¹ Aamodt, M. G. (ET AL),(2010). Psicología industrial /organizacional. Latino America: Cengage Learning.

² Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol. 31 No. 1, January 2000 (110-128)
© 2000 Western Washington University

Actualmente la psicología organizacional no solamente es utilizada en el proceso de selección de personal en las grandes empresas con el fin de obtener a la persona ideal para el puesto solicitado, sino que también se utiliza como ventaja competitiva. La eficacia en el comportamiento humano en muchas ocasiones es primordial para las estrategias organizacionales y en la toma de decisiones de alguna manera la psicología es un instrumento para que los trabajadores se comprometan con su empleo y hagan suyos los objetivos y metas de la empresa.

1. historia de la psicología industrial-organizacional

Se cree que el primer escrito acerca de la psicología organizacional fue en 1903, gracias a *The theory of advertising* por Dill Scott, este fue el primer libro donde el autor redacta el tema de la publicidad, abarcando el tema de psicología y organización en un solo escrito, sin embargo es posible también que haya aparecido por primera vez específicamente en 1919 con el escrito de *Psychology and Industrial Efficiency* por Hugo Munsterberg, donde analiza la psicología como arma para la eficiencia en la organización, en general los libros de este autor trataron temas en donde se incluía la contratación de trabajadores con distintas capacidades mentales y personalidades adecuados para cierto tipo de vocaciones, también pudo haber aparecido en 1911 cuando Scott escribió el libro *Increasing Human Efficiency in Business*, en donde el autor manifiesta que un modo de lograr mayor eficiencia es el método motivacional.³

Durante la primera guerra mundial debido a que Estados Unidos se basaba en el reclutamiento voluntario, se utilizó como método la psicología para atraer a los hombres a unirse a el ejército estadounidense como estandarte principal se manejaba el patriotismo, para ello utilizaron los medios impresos, en estos se enmarcaba el peligro por el que cruzaba el país, el segundo paso en este proceso era el uso de la psicología organizacional fue entonces cuando se aplicó por primera vez en el desarrollo de la selección y clasificación de estructuras en donde eran necesarias la influencia de tropas masivas durante su movilización. Al terminar la guerra psicólogos y especialistas en personal comercializaron algunas de esas entonces nuevas técnicas de personal, las que se necesitaban para hacer frente a las transformaciones lo que provoco un creciente alcance de las industrias americanas, debido a que las personas ya estaban enfocadas a desarrollar actividades de acuerdo a sus capacidades.⁴

En 1920 se apostó por la ingeniería industrial, los psicólogos estudiaron los movimientos primitivos de la psicología a través de ingenieros industriales, se analizaron los movimientos, tiempo de estudio, técnicas y motivación por los incentivos de pago. Se podría considerar que esta fue una de las investigaciones más importantes fue realizadas en esta década con el creciente entusiasmo por los exámenes vocacionales y la evaluación psicológica gracias a Elton Mayo y un grupo de investigadores que se basaron en la Western Electric Company, la planta de electricidad ubicada en Hawthorne Illinois, en esta investigación se demostró como funcionaba la eficacia organizacional, los científicos manejaron todas las situaciones laborales, desde el tiempo de descanso, la utilización de las instalaciones, incluso modificaron métodos de

³ Shcultz D. P. Et Al. (2007). A History of Modern Psychology. (258-259). Estados Unidos: Cengage Learning

⁴ De Leon E. B. (2005). Industrial Psychology. (5). Filipinas: Rex Printing Company Inc.

producción actuales por los antiguos, fue así como descubrieron todos los factores necesarios para el aumento de la productividad, fue así como concluyeron que los trabajadores mejoraron no por las variables que se modificaron sino porque se sintieron motivados por el interés por su bienestar que estaba mostrando la dirección hacia ellos. Fue hasta el año de 1938 cuando se publicó "Management and the Worker" por Roethlisberger y Dickinson donde se describe los resultados de este experimento llamado Hawthorne.⁵

En la segunda guerra mundial al igual que en la primera se incluyó a la psicología I/O como método de reclutamiento, la diferencia fue que en esta época sumaron el estudio de la motivación y la moral, se amplió el estudio del desarrollo de la personalidad y la analítica de la psiquiatría clínica. Se asoció la psicología del personal con la investigación de técnicas de dimensión de actitudes y métodos de comunicación. De manera que se perfeccionaron las técnicas de reclutamiento ya que se requerían mejores habilidades especializadas para manejar las nuevas tecnologías de ese entonces, debido a esto la guerra propició más ramas cada vez más complejas, provocando la necesidad de especializar el estudio de la psicología, fue entonces como nació el término de psicología industrial, es decir la rama de la psicología especializada en las ingenierías, también llamada ingeniería humana, la cual centraba sus estudios en las capacidades y limitaciones de los humanos para operar las tecnologías bélicas (aviones, submarinos y tanques), de manera que los diseños de estos fueron adaptados especialmente según las habilidades de sus operadores.⁶

En conclusión el estudio del comportamiento humano en las organizaciones aparece como una cuestión de cómo influyen las mentes humanas en las operaciones organizacionales, pero su implantación nace de la necesidad de perfeccionar técnicas militares para buscar el objetivo común de vencer una guerra.

2. Otras disciplinas relacionadas

Como ya se ha hecho mención en este artículo la implantación de la psicología I/O nace de tanto de las necesidades como de las demandas particulares y específicas de una organización, aunque esta rama de la psicología es aplicada comúnmente en la gestión de los recursos humanos, es esencial para jerarquizar estratégicamente las actividades laborales, es así como todas las áreas organizacionales tienen alguna dependencia de la psicología I/O, ya que la mentalidad del ser humano es muy compleja y sus acciones son en base a distintos factores es necesario comprender el conjunto de disciplinas de la conducta que forman la psicología I/O, para poder aplicarla adecuadamente, esta disciplina está estructurada por la psicología, sociología, psicología social, antropología y ciencias políticas. En este capítulo se muestra que algunas disciplinas han hecho aportaciones a la conducta individual, mientras que otras han aportado a los procesos grupales y de la organización.

La psicología se enfoca a la comprensión del comportamiento humano, es decir analiza las emociones, la motivación la inteligencia, las relaciones interpersonales, el consciente y el inconsciente. Originalmente los psicólogos I/O buscaban resolver problemas que aparentemente impedían un buen

⁵ IBID (pag. 7)

⁶ Gomberg, William. *Management Science (pre-1986)*; Jul 1957; 3, 4; ABI/INFORM Complete. pp. 348

desempeño laboral, tales como fatiga y aburrimiento, pero actualmente se estudia la personalidad, la motivación, las actitudes, la selección de personal, el diseño del puesto adecuado y estrés laboral. Mientras tanto la sociología centra sus estudios en las relaciones de las personas con sus semejantes, esta ha sido muy importante para el estudio de la conducta grupal dentro de las organizaciones. la sociología ha hecho aportes como la dinámica de equipos de trabajo, la cultura organizacional, la comunicación, el estatus y el liderazgo.

Como una combinación de las dos anteriores esta la psicología social la cual inclina sus estudios en la respuesta de las relaciones interpersonales grupales, el aporte de esta disciplina ha sido entender y modificar actitudes, barreras comunicacionales y la manera en que las actividades grupales satisfacen al individuo y sobre todo la toma de decisiones grupal. La antropología centra sus estudios en las actividades de las sociedades humanas, gracias a esto ha sido posible comprender las diferencias en las actitudes y valores de los comportamientos de las personas de distintas nacionalidades y organizaciones. Por otro lado debido a que las ciencias políticas centran su estudio en las conductas de los individuos y grupos en los medios políticos, estas ciencias han hecho aportes mas meticulosos como la formación de conflictos, la distribución de poder y la manipulación para lograr intereses personales.⁷

En conclusión, la conducta humana en la organización es muy compleja y variable tanto individual como grupalmente y depende de distintos factores, los cuales se globalizan en una sola disciplina, es decir la psicología industrial/organizacional.

3. inteligencia emocional

La inteligencia emocional es aquella habilidad a la que coloquialmente se le llama "sexto sentido", es la capacidad de analizar los sentimientos ajenos y los propios para procesarlo en información y así tomar una decisión, de manera que convertimos las emociones en un proceso de cuatro etapas, en la primera etapa cuando se recibe la información se percibe, se evalúa y se expresa la emoción, en la segunda etapa el pensamiento emite una respuesta emocional, en la tercera etapa se comprenden y se analizan las emociones, y finalmente se adaptan los sentidos a la emoción. En otras palabras es una reacción a los autoestímulos mentales tales como, ideas, recuerdos, sentimientos, una conexión entre el sistema emocional y el sistema límbico activan la atención, percepción, memoria y lógica, de esta manera se comprenden las expresiones de la personalidad, actitud, carácter, opiniones e ideas diversas.⁸

En muchas ocasiones, notamos una caída en la productividad y esto se puede deber a la actitud del empleado creemos que este acarrea problemas personales al trabajo, pero en realidad el trabajador puede estar estresado no solamente de su vida personal sino que también de su vida laboral, este se puede derivar de malas posturas ergonómicas las cuales generan tensión muscular, el estar mucho tiempo frente a una pantalla al igual que una vida ajetreada puede producir dolores de cabeza y de manera que una carga de emociones negativas generan molestias corporales, se corre el riesgo de que estas situaciones se conviertan en muchos casos en accidentes de trabajo, ya

⁷ Robins, S. P. (1988). Fundamentos del Comportamiento Organizacional: Introducción al Comportamiento Organizacional. (5-7). Estados Unidos. Prentice Hall.

⁸ Goleman, D. (1996). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. (3-8). Londres: Bloomsbury Publishing Plc.

que el estrés es una distracción. Sin embargo en muchos casos el trabajo bajo estrés emocional se puede convertir en beneficioso, si las emociones se manejan positivamente, se generara preocupación tal por hacer bien el trabajo que la persona solo enfocara su atención en sus deberes laborales.⁹

El raciocinio ha existido tal igual que el hombre, el problema es que siempre se ha aclarado que el hombre es el animal inteligente, y nos consideramos racionales ignorando las emociones, por otro lado hemos crecido en una cultura machista pensando que las mujeres son mas emocionales, estamos acostumbrados a entender por emociones las lagrimas sin tomar en cuenta el conjunto de factores que forman una emoción, lo que demuestra que el ser humano es débil en realidad ante las emociones. Erróneamente creemos que las ideologías se toman con base al razonamiento y no analizamos que adoptamos estas según lo que guía nuestra inteligencia emocional, por medio de ella adoptamos una mentalidad en base a la reacción sentimental que tenemos ante las experiencias y recuerdos, el ser humano justifica sus creencias profundizando sus conocimientos para construir un razonamiento.¹⁰ En el siguiente esquema se muestran los factores que conforman la inteligencia emocional:

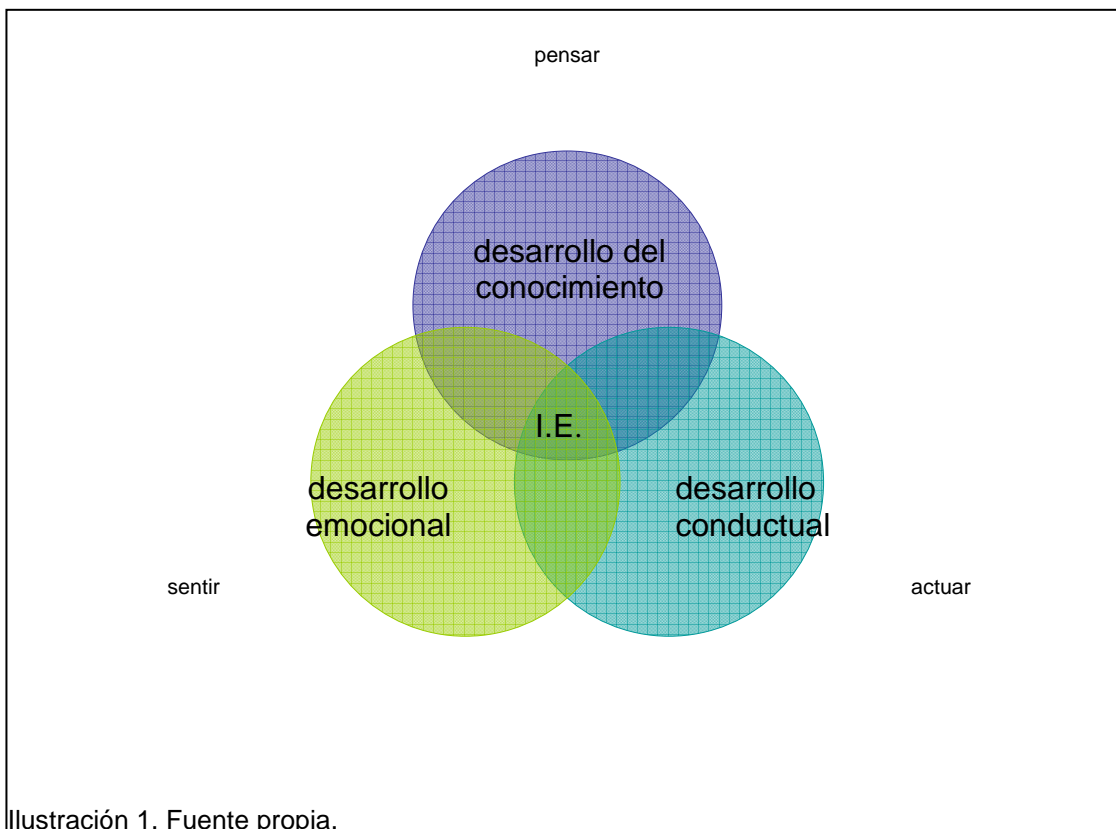


Ilustración 1. Fuente propia.

La inteligencia emocional se puede aumentar solamente por voluntad propia, si las personas aprendieran a controlar las reflexiones, las emociones y la motivación propia. de manera tal que se podría convertir en la clave del éxito en los objetivos laborales para el beneficio propio, incluso una buena capacidad emocional podría ser benéfico en las vidas personales, la potenciación de las

⁹ Peiro, Silva, J. M. (2011). Estrés laboral y riesgos psicosociales: Investigaciones recientes para su análisis y prevención. (7-9). España: Universitat de València.

¹⁰ Soto, E. (2001). Comportamiento Organizacional: Impacto de las Emociones. (2-3). México: Cangare Liaoning Editores.

emociones es un trabajo que debe ser diario y permanente para controlarlo y ser conscientes de nuestros actos, usualmente se le llama maduro o madura a las personas que saben manejar su inteligencia emocional, pero realmente son personas que aprendieron a tomar sus decisiones con base a sus experiencias y sentimientos, claro ejemplo de personas con capacidades emocionales son los grandes líderes que saben utilizar no solo sus emociones si no que también las emociones ajenas para lograr propósitos propios.

4. Impacto de la inteligencia emocional en las organizaciones

Según un estudio de la Gallup Organización se reveló que el tiempo que un empleado permanece en una empresa y la productividad de esta se determinan por la relación con su supervisor inmediato (Zipkin, 2000), en otras palabras el empleado se sentirá en confianza de permanecer en la organización si lleva una buena relación con su jefe, esto solo puede suceder si se genera un clima positivo, no es necesaria específicamente una amistad entre estos dos elementos sino la simple simpatía de comprender, respetar y apreciar tanto el esfuerzo del subordinado como el del jefe, ya que uno depende del otro, todo esto se logra mediante una comunicación eficiente, si el jefe da una orden clara, precisa y con un por favor, el empleado comprenderá que el jefe aprecia el trabajo que el subordinado hace para él, por el contrario si se mantiene un clima negativo en la organización y se dan órdenes como exigencias, la respuesta será generada con estrés y tensión, pudiendo resultar negativo.¹¹

Actualmente las organizaciones demandan grandes cambios y cada vez más habilidades específicas por parte del empleado, esto conlleva a un buen manejo de la inteligencia emocional, el cual es imprescindible, es necesario controlar las emociones que se desencadenan del impacto de los cambios repentinos, saber manipular la inteligencia para transformarla en habilidad creativa y motivacional, aunado a esto el buen manejo del estrés y ansiedad son claves para la eficiencia organizativa. Para ello todos los integrantes de la organización deben comprender las reacciones emocionales del resto de los miembros y trabajar en equipo, metafóricamente se podría decir que se debe ayudar al soldado caído para sobrevivir la batalla, es así como se escenifica la vida laboral de las grandes organizaciones, dentro de un mundo de competencia es imprescindible saber trabajar en equipo. Sin embargo la inteligencia emocional no lo es todo también es necesario manejar grandes volúmenes de información para tomar decisiones acertadas, aun así el uso de la intuición resulta de uso más común, veloz y en muchos casos más eficiente.¹²

5. Tipos de emociones

En primer lugar se encuentran las emociones negativas, nacen como una reacción inmediata debido al resultado de una reacción desfavorable, las percibimos como amenazas, frustración. Dentro de estas se encuentra el miedo, el cual es una sensación de que una situación desagradable se puede desencadenar, este aumenta según sea la dimensión de la amenaza que se presenta, en nuestra cultura occidental existen muchos tabúes acerca de esta reacción ya que se le considera cobarde, sin embargo se ignora que esta

¹¹ Mercado, S. (2002). Administración aplicada/ Applied Management (2ª edición). México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.

¹² Goleman, D. Y Cherniss, C. (2006). Inteligencia Emocional en El Trabajo: Como Seleccionar Y Mejorar la Inteligencia Emocional en Individuos, Grupos Y Organizaciones. Estados Unidos: Editorial Kairós

emoción es instintiva, todos los animales sentimos miedo alguna vez, si aceptamos que estamos viviendo una situación de temor será mas fácil enfrentarla y superarla. También es una emoción negativa la ira, la cual es la sensación que tenemos cuando estamos disconformes ante una situación que acontece, esta emoción es muy peligrosa para nuestra salud ya que cuando se presenta nuestro ritmo cardiaco se acelera debido al aumento de adrenalina y noradrenalina, lo que consecuentemente provoca que la sangre fluya hacia las extremidades lo que facilitando la fuerza, pudiendo llevar a al ser humano a realizar peleas con golpes. La tristeza es otra emoción negativa, lo que diferencia esta emoción es que esta no es instintiva esta emoción se aprende con el tiempo, esta nace generalmente del fracaso y la desilusión sobre algo, el ser humano se debilita y tiende al llanto. Encadenado a la tristeza están la vergüenza, es la sensación de una humillación ante una acción aunque no sea propia y la envidia que es el deseo de las posiciones ajenas, estas dos se dan entre las personas con poca autoestima que se sienten fracasadas en muchos aspectos de su vida. Otra reacción emocional negativa es la culpa, esta sensación nace cuando cometemos un error y tenemos la necesidad de repararlo.¹³

Las emociones también pueden ser positivas, las cuales son una respuesta que da la sensación de bienestar y favorecimiento, estas emociones son: la alegría, esta emoción es todo lo contrario de la tristeza, con ella se expresa nuestra conformidad ante una situación agradable, se manifiesta a través de sonrisas y risas, estas aumentan según la perspectiva de cada ser humano, por el contrario de las emociones negativas esta emoción trae beneficios para la salud, entre ellos un poco de ejercicio, una carcajada equivale a 10 o 15 minutos de bicicleta estática, nivela la glucosa y muchos investigadores la clasifican como un remedio para el dolor. El amor es otro sentimiento que nace de la simpatía, para después evolucionar a cariño y protección hacia personas que se consideran importantes, este puede provenir de los padres, familiares, amigos y pareja. Otra emoción positiva es el alivio, es la sensación que se presenta cuando un problema se ha ido, este puede ser físico o sentimental.

Finalmente como una combinación de las dos anteriores están las emociones ambiguas, de alguna manera se podría decir que son equivocadas, o una reacción ante situaciones poco favorables, entre ellas están: la sorpresa, esta emoción nace de un acontecimiento que no se tenía previsto, de ella se pueden manifestar reacciones negativas o positivas, dependiendo si las situaciones resultan agradables o no. También está la esperanza, que es una respuesta a un logro o a una ilusión que se espera alcanzar, si se logra lo esperado la reacción será de triunfo, por el contrario si no se logra lo que se quería el ser humano tendrá la sensación de disconformidad. Por último se considera también ambigua la compasión, esta emoción es positiva y negativa, ya que combina la empatía con la tristeza es la manifestación de sentir tristeza por malas situaciones ajenas, sin embargo si se actúa sobre esta emoción es beneficioso porque no solamente se ayuda al desprotegido, sino que también llega la sensación de alegría, por el contrario si se deja pasar esta emoción, después llegara la sensación de culpa y tristeza.¹⁴

¹³ Ortony, A. Et Al. (1990). The Cognitive Structure of Emotions . (1-12). Cambridge: Cambridge University Press.

¹⁴ Redorta J. Et al. (2006). Emocion y conflicto: aprenda a manejar sus emociones. (34-35). España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

A continuación se presenta un esquema de como funcionan y se relacionan las emociones en los seres humanos:

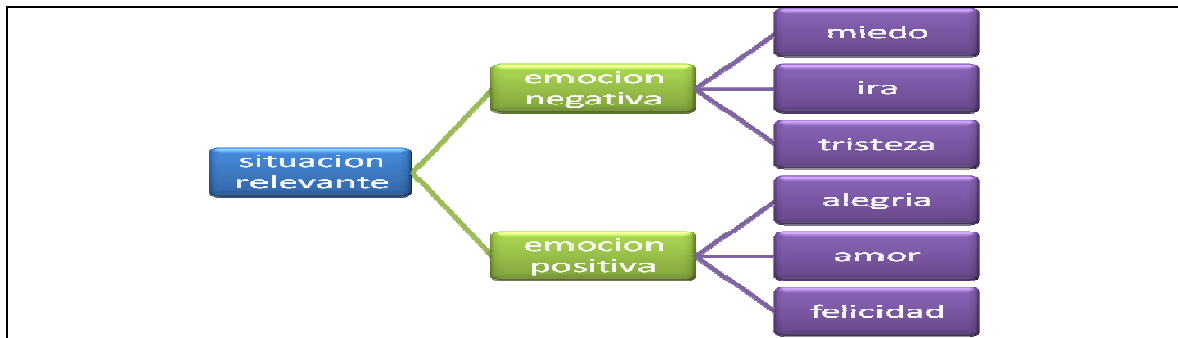


Ilustración 2. Fuente Propia.

Como conclusión final de este capítulo las emociones deben controlarse sin embargo no se debe forzar el no sentir las, estas son naturales del ser humano, y no lo clasifican como bueno o malo, simplemente son reacciones que tenemos comúnmente, si estas reacciones se tienen bajo control es posible ver con claridad lo que nos acontece y se pueden manejar las situaciones con precisión, de esta manera se pueden lograr éxitos organizacionales.

6. motivación organizacional

El concepto de motivación es empleado para explicar los factores que influyen en las personas para que sean impulsados a realizar un acto hasta lograr los objetivos que este se plantea. La intensidad de la motivación describe las conductas, es decir cuando creemos que hay más motivación los actos se realizarán con más insistencia, los seres vivos actuamos conforme a los estímulos que se nos presentan, por cada estímulo nuestra conducta dará una respuesta, se considera que siempre que haya motivación habrá una respuesta. Esta implica una necesidad en cuanto más importante sea para el individuo más entusiasmo y persistencia habrá para lograr su objetivo. Una persona motivada dentro de una organización realizará sus labores con más eficiencia y productividad, a pesar de que las labores se puedan realizar bajo estrés, los motivados son comúnmente más felices que las personas que no lo están ya que tienen una razón de importancia que finalmente dejará con una satisfacción las necesidades personales, aunque sea mínima para llevar a cabo sus actividades.¹⁵

Cada persona tiene su personalidad única y diferente a la de los demás individuos, un conjunto de personas estructuran otra manera de pensar como conjunto, es por eso que cada organización funciona de maneras diferentes y específicas, cada una realiza sus funciones a ritmos diferentes, increíblemente es muy común que las organizaciones sean más eficientes bajo presión, mientras que otras organizaciones se frustran y no pueden realizar sus actividades de esta manera, mientras que otras organizaciones tienen poca presión y muchas libertades, es posible ver en estas como su personal se convierte en un trabajador cada vez más ocioso y poco productivo, por el contrario hay organizaciones en que debido al estrés y presiones a los que son sometidos los trabajadores llegan a afectar sus condiciones de salud incapacitando su productividad, y en las organizaciones que se manejan con

¹⁵ Petri, H. L. y Govern John M. (2006). Motivación: Teoría, investigación y aplicaciones. (15). Thomson.

más libertad muchos trabajadores se sienten conformes con su trabajo.¹⁶ En resumen la motivación organizacional funciona de la siguiente manera:



Ilustración 3. Fuente Propia.

6.1. Teorías de las necesidades

Se entiende por necesidad a la sensación de carencia y al deseo por satisfacerla, como ya se mencionó anteriormente se dice que la motivación va ligada a la necesidad, entonces se puede decir que en cuanto más necesario sea el factor presente más motivación habrá para lograr alcanzar el objetivo, las necesidades pueden ser, las necesidades pueden sentirse sin ser expresadas, por el contrario pueden ser explícitas, pueden no satisfacerse nunca, o puede cambiar el interés de una necesidad a otra. A continuación se presentan las teorías de las necesidades más antiguas que se propusieron sobre las necesidades de los seres humanos, a pesar de que muchos investigadores se cuestionan acerca de su validez, son las más conocidas comúnmente y responden muchas preguntas que giran alrededor de la importancia que le da el humano a cada aspecto de su vida.¹⁷

6.2. Teoría de Maslow

Abraham Maslow en el año de 1954 propuso una teoría sobre las necesidades humanas (*A theory of human motivation*), presentando las necesidades en forma de pirámide jerarquizando según lo que él consideró que era más importante para el hombre en esa época, en el escrito se señala que cuando los seres humanos satisfacen sus necesidades básicas nacerá la inquietud de satisfacer otras necesidades cada vez más elevadas, explicado de otra manera, se presentan distintos grados de poder, las necesidades de más déficit se encuentran en la parte más baja, mientras que las necesidades de desarrollo encabezan la pirámide, Maslow argumentó que todos los niveles de las jerarquías deben estar satisfechos en algún aspecto de la vida del ser humano antes de sentir la sensación de tener otra necesidad más difícil, el objetivo principal de mostrar esta teoría fue dar una lección a los humanos de que todos deberíamos poner atención en lo que necesitamos, ya que esto es lo

¹⁶ Lusthaus, C. International Development Research Center (2002). Evaluación organizacional: Marco para mejorar el desempeño. (91). Canadá: IDRC.

¹⁷ Robins, S. P. y Coutler, M. (2005). Administración. (393). Prentice Hall Inc.

que nos distingue de entre los demás humanos.¹⁸ Las jerarquías propuestas son las siguientes:



Ilustración 4. Teoría de las necesidades de Maslow.¹⁹

En el primer nivel aparecen las necesidades primitivas del hombre, es decir las necesidades fisiológicas; estas son las necesidades básicas de sobrevivencia del humano tales como alimento, ingerir líquidos, descanso, homeostasis y actividad sexual, cuando estas necesidades están satisfechas se activa el deseo por las necesidades de seguridad, el ser humano busca sentirse a salvo, protegido y tener la certeza de que mantendrá fijas las satisfacciones que adquirió anteriormente, esto lo logra por medio de la estabilidad de la seguridad física y moral y conseguir la seguridad material, ya que el ser humano se sienta seguro, se activara la necesidad de afiliación y afecto, estas necesidades hablan de convivencia del ser humano con otros, cuando el ser humano logra simpatizar con otras personas, buscara la necesidad de autoestima, esta necesidad representa la dignidad del ser humano, los factores de la autoestima pueden ser internos, es decir la búsqueda de sentirse bien consigo mismo, mientras que los factores externos son con el objetivo de tener más poder y reconociendo, en cuarto lugar, finalmente se ubico la necesidad de autorrealización, es decir sentirse una persona en plenitud al ser sí mismo, esta solo llega cuando el ser humano se siente completamente.²⁰

6.3. Teoría x y teoría y de McGregor

En esta teoría McGregor propone dos facetas de los seres humanos, el lado negativo es representado por la teoría x, mientras que la fase positiva la represento por la teoría y, Mc Gregor se dedico a observar y analizar a los

¹⁸ Maslow, A. (1991). Motivación y Personalidad. (37). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

¹⁹ Romero, C. (2012). Teoría de las Necesidades de Maslow. Imagen tomada del sitio: <http://es.paperblog.com/abonos-del-sevilla-y-la-piramide-de-maslow-1520301/> (fecha de actualizacion: 19 de octubre del 2012)

²⁰ Palomo, Vadillo, M. T. (2010). Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo. (91-93). España. ESIC.

gerentes dirigiendo a sus empleados, concluyo que la mentalidad de la naturaleza humana estaba basada en un conjunto de factores, ya sea positivos o negativos y que el gerente actúa en el trato con sus empleados según estos factores, en pocas palabras toda decisión tiene consecuencias en la conducta de los individuos, también sostiene que la administración bien manejada depende en gran medida de la capacidad para predecir y llevar bajo control el comportamiento humano, otra afirmación que sostiene en esta teoría es que la conducta de los administradores está altamente influenciada por lo que ellos suponen respecto al comportamiento humano,²¹ a continuación se presentan las dos teorías propuestas:

a) Teoría x

En esta teoría se propone que los seres humanos son por naturaleza perezosos, que evitan el trabajo, evaden responsabilidades y tienden a la mediocridad, por lo tanto prefieren ser dirigidos por alguien, también se considera egoísta y que solo piensa en el beneficio propio, le teme y se resiste a los cambios, es poco brillante e ingenuo, por todo esto propone que el administrador emplee técnicas de coacción y barreras externas que limiten el mal comportamiento de los empleados y balancear estas técnicas con remuneraciones económicas, en pocas palabras se considera que el empleado debe ser domado, es necesario que trabajen bajo amenazas y presiones, los individuos son forzados a realizar sus actividades laborales, McGregor afirmó que este tipo de comportamiento no es consecuencia de la naturaleza humana sino que más bien proviene de la naturaleza de las organizaciones su filosofía, su política y su modo de gestión.

b) Teoría y

Esta teoría se basa en que el ser humano no es escrupuloso ni poco confiable, en esta teoría se sostiene que el individuo puede realizar sus actividades laborales sin necesidad de ser guiado, y realizarlas con creatividad, pero para esto necesitan sentirse motivados, el cansancio es algo natural en el ser humano, tanto como la necesidad de reposo, mas sin embargo esto no implica que al individuo le disguste su empleo, los trabajadores se comprometen con los objetivos laborales en medida a las recompensas que reciban por sus éxitos, el mejor trofeo que el individuo puede conseguir es la satisfacción de su ego demostrando el esfuerzo que ha hecho para lograr los objetivos, el ser humano puede recibir muchas responsabilidades y este aprenderá a aceptarlas, la imaginación y la creatividad pueden solucionar muchos problemas de la organización. Lo que se propone es que los administradores hagan explotar la creatividad de sus empleados, dicho de otra manera el administrador debe involucrar las metas individuales con las organizacionales y que de esta manera el trabajo se convierta en el instrumento para competir, en su control personal y además en su sentido de autorrealización.²²

6.4 Teoría de la motivación e higiene de Herzberg

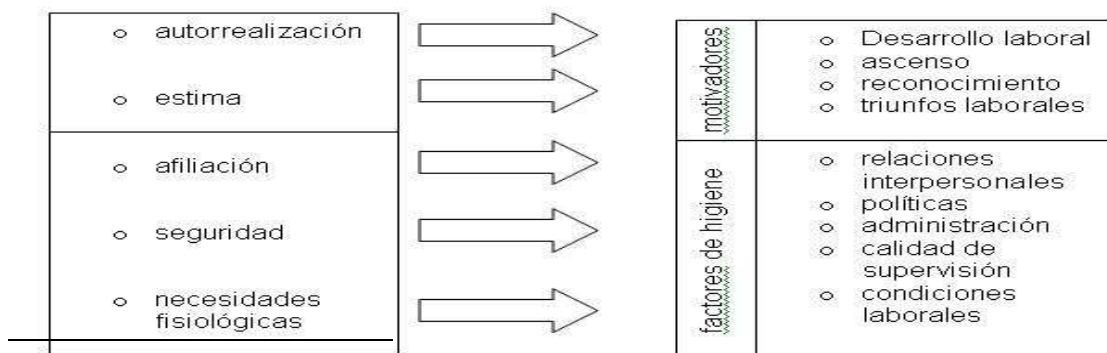
Esta trata principalmente de las actitudes de los empleados en su trabajo, la teoría se basa en dos factores específicos, en esta propuesta se aplica un doble enfoque de la naturaleza de los recursos que implican la satisfacción laboral; primeramente propone que la satisfacción y motivación en el trabajo se relaciona con factores internos, tales como los éxitos en los objetivos laborales,

²¹ Da Silva, R. O. (2002). Teorías de la Administración. (253-256). Cengage Learning Editores.

²² Miller, K. (2008). Organizational Communication: Approaches and Processes. (40-42). Boston: Cengage Learning.

el trabajo que se realiza y el crecimiento laboral, mientras que la insatisfacción proviene de factores externos, como las políticas, la administración de la organización, las relaciones laborales y las condiciones en que las actividades organizacionales se llevaban a cabo. Herzberg demostró que si se eliminaban los factores insatisfactorios no necesariamente el empleo se volvía satisfactorio, en otras palabras señala que lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción sino la falta de insatisfacción, por el contrario la insatisfacción no es opuesta a la satisfacción, ya que en realidad la insatisfacción es la falta de satisfacción. En pocas palabras con esta teoría se sostiene que la actitud de los trabajadores hacia su empleo determina el éxito o el trabajo de la organización.²³

Herzberg le cuestiono a un grupo de personas acerca de lo que deseaban de su trabajo, les pidió que le presentaran situaciones reales en la organización en que le han sucedido factores favorables o factores negativos, y cuál fue la situación en la que mejor se sintieron y en donde se sintieron completamente mal. Fue así como Herzberg llego a la conclusión de que cuando las personas estaban en una situación en que se sentían bien diferían completamente de la respuesta proporcionada de cuando se sentían mal, muchas de las respuestas se relacionaban con la satisfacción laboral o por el contrario con la insatisfacción laboral, las situaciones relacionadas con la satisfacción laboral se relacionaban con factores internos y personales, como los logros obtenidos, el reconocimiento y la adquisición de nuevas responsabilidades, en estas situaciones las personas describieron sus aptitudes con orgullo, mientras que las situaciones desfavorables se demostró tendencia en factores externos, como las políticas, la administración de la organización, la supervisión, las relaciones y condiciones laborales, así fue como se demostró que la insatisfacción no es el opuesto de satisfacción como se menciono anteriormente, ya que la eliminación de lo que se señalaba como insatisfactorio no hacia el trabajo necesariamente satisfactorio o mas motivacional, según Herzberg los factores relacionados con la satisfacción del trabajo eran independientes de los que generaban insatisfacción, por lo tanto los gerentes que pretendían eliminar la insatisfacción laboral podían generar armonía laboral, mas no necesariamente motivación, fue así como los factores externos que mostraban insatisfacción en el trabajo se denominaron factores de higiene, cuando estos factores son correctos las personas no estarán insatisfechas, pero no estarán necesariamente satisfechas, Herzberg sugirió que para generar motivación laboral era necesario aumentar los factores internos que generaban satisfacción. ²⁴En la siguiente tabla se explica esta teoría dentro del marco teórico de las necesidades expuestas por Maslow:



²³ Miner, J. (2007). Organizational Behavior: From Theory to Practice. (47-50). Nueva York: M. E. Sharpe.

²⁴ Robins, S. P. y Coutler, M. (2005). Administración. Supra (395). Prentice Hall Inc.

Ilustración 5. Fuente Propia.

En esta sección se concluye que los miembros de la organización son altamente productivos si son impulsados por una motivación, sin embargo la motivación esta evidentemente ligada a las necesidades, es necesario establecer el empleo y las situaciones que se presentan en él como una necesidad para lograr los distintos objetivos que el trabajador se proponga.

7. Cultura Organizacional

Se entiende por cultura a la manera de ser autentica diferente y única que caracterizan a un conjunto de personas, es la esencia que se resiste ante la globalización, es una ciencia colectiva, se identifica como el conjunto de ideologías gubernamentales, laborales o del seno familiar; dicho de otra manera es lo que la sociedad conforma de distintas maneras y expresiones, es decir las practicas, costumbres, modo de vestimenta, expresiones, personalidad y normas de comportamiento, esta se puede conformar por un conjunto de características en común, por una herencia social, puede ser mental, un conjunto de ideas y hábitos, también puede ser estructural, es decir que todos los elementos que conforman una sociedad son necesarios y que están relacionados entre sí, finalmente se considera que también puede ser simbólica, se refiere a los elementos arbitrarios que se comparten en una sociedad.²⁵

La mayoría de los miembros de una organización comparten un conjunto de ideas y valores, a esto se le denomina cultura dominante, esta es la que le da una personalidad definitiva a la organización, sin embargo dentro de cada organización hay subculturas que reflejan las dificultades situaciones o problemas a los que se enfrentan todos los miembros, las subculturas se conforman por las divisiones departamentales y las separaciones geográficas, estas divisiones departamentales comparten y ideologías propias y valores centrales entre sí, también las organizaciones que están en el extranjero aunque dependan de la organización que está en otro país, adopta personalidades distintas propias del país en el que se encuentren.²⁶ Si las organizaciones no estuvieran conformadas por una cultura dominante no estarían definidos los valores de la organización, de esta manera se demuestra lo poderosa que es la cultura en la organización ya que sin ella no existiría una conducta que se pudiera considerar apropiada.

Sin embargo la cultura en la organización muchas veces puede representar una desventaja, en el párrafo anterior se menciona los aspectos culturales que son valiosos para la organización, ya que esta fomenta un comportamiento uniforme en la organización, de alguna manera se podría decir que la cultura reduce la confusión conductual, sin embargo no todo podría ser perfecto, esta también tiene aspectos que de alguna manera afectan la organización; la primer desventaja es la barrera de cambio, es una gran desventaja cuando los valores centrales no son los más propicios para el crecimiento de la organización, muchas veces es un inconveniente que la cultura organizacional sea muy arraigada, en estos casos es muy difícil que los integrantes de la organización estén dispuestos a enfrentar cambios; la segunda barrera es la diversidad, en las empresas se contratan a empleados de distintos géneros,

²⁵ Kuper, A. (2001). Cultura: La Versión de los Antropólogos. Editorial Paidós.

²⁶ De Witte, K. (2000). Organizational Culture. (499-500). Belgica: Psychology Press.

clases sociales, razas y nacionalidades, cada uno de ellos viene con sus hábitos y costumbres propias de su cultura de procedencia, la unión de todas estas costumbres puede generar un choque de ideas y hábitos, resultando una dificultad para la armonía en la organización; la tercera desventaja es la barrera ante las adquisiciones y fusiones organizacionales, con el propósito de crecer y prosperar las organizaciones crean fusiones con otras, o adquieren compañías que cruzaban por dificultades, sin embargo, esto implica la unión de dos culturas organizacionales, esto puede generar conflictos, ya que la organización se dividirá y en muchos casos esto puede resultar un fracaso.²⁷

La cultura organizacional no aparece de la nada, la consolidación de una cultura difícilmente desaparece, la cultura nace de los antecedentes que se tuvieron en la organización, la fuente cultural proviene de los orígenes de la empresa, el nacimiento de una cultura organizacional consiste en tres etapas, al comienzo de la organización los empleados fundadores contratan y mantienen a los empleados que piensan y concuerdan con sus ideas, después los empleados buscan obtener ideas comunes para socializar, finalmente los empleados fundadores se vuelven un modelo a seguir para los empleados nuevos, se sentirán identificados. Una vez que la cultura se ha establecido se lleva un proceso de prácticas que la sostienen, debido a que hacen que los empleados le den las mismas experiencias, los procesos en las empresas refuerzan la cultura, la selección de personal, la capacitación, el desarrollo, los ascensos, estos a la vez son instrumentos que garantizan la adaptación del empleado.²⁸ A continuación se muestra el proceso cultural que se lleva en las empresas:

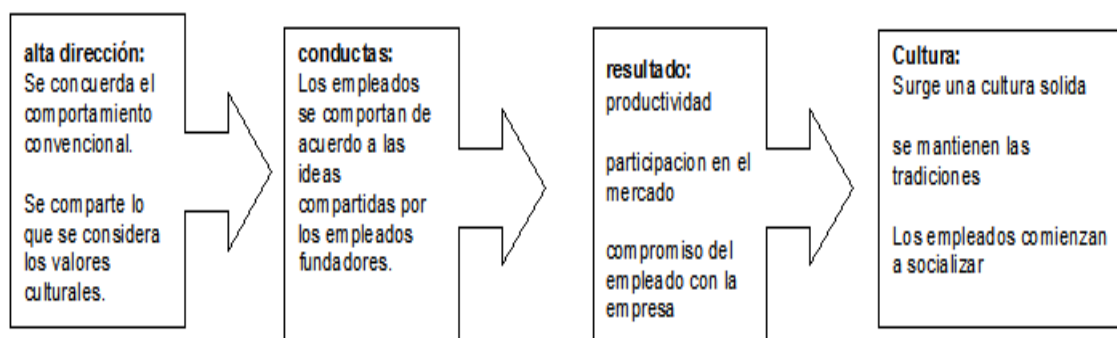


Ilustración 6. Fuente Propia.

Para mantener una buena cultura es importante prestar la atención necesaria al proceso de los recursos humanos, ya que por medio de este proceso se filtrarán los candidatos idóneos para la organización, en el proceso de selección, no se requiere necesariamente obtener al candidato más dotado, si no a seleccionar al candidato con las características adecuadas para el puesto solicitado, y no solo es necesario guiarse por las habilidades adecuadas para el puesto, si no que es necesario observar si el trabajador tiene la capacidad de adaptarse al ambiente laboral; este proceso depende de cuatro etapas, la primera es análisis de necesidades de empleo, en esta etapa se analiza lo que hace falta en la empresa, posteriormente se emplea el reclutamiento, en esta etapa se detectan a los empleados idóneos para conseguir el puesto adecuado, después de esto se realiza una selección de estos candidatos, para finalmente

²⁷ Toyohiro K. (1998). Transformations of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprises (87-88). Berlin; Nueva York: Walter de Gruyter.

²⁸ Robbins, S. P. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación.

incorporar al candidato a la organización, esta etapa está relacionada con la socialización, en esta fase se adapta a los empleados a la organización, este proceso es el más importante para la adaptación cultural.²⁹

Como conclusión la cultura es factor realmente importante en la organización, para la identificación de la conducta que se considera correcta entre los empleados, sin cultura la organización no tendría identidad. Este tema es muy delicado y hay que tomarle demasiada importancia para la selección de personal, los aspirantes a un empleo deben adaptarse al cambio, por otro lado si no se toma en cuenta el factor de la cultura en la toma de decisiones, podría ocasionar grandes errores en la organización.

8. Estrés Laboral

El estrés laboral se considera la pandemia del siglo XXI, el estrés se define como la alteración física o mental del individuo por sobrecargar al cuerpo de rendimiento superior al acostumbrado, el estrés interviene en la relación de el individuo y su entorno, se siente amenazante, se desbordan los recursos y peligra el bienestar e inclusive la salud personal, el estrés no es necesariamente perjudicial, el estrés puede aumentar según las responsabilidades de las que esté a cargo el individuo, el estrés puede ser positivo, ya que puede convertirse en un estímulo emocional, pero por otro lado también puede ser negativo afectando el rendimiento en el trabajo. El aumento del estrés laboral en la actualidad se debe en gran medida a la globalización de la economía y los mercados, las crisis financieras, la evolución de las tecnologías, los cambios demográficos y sociales, la relación de el trabajador con la empresa, los sistemas de trabajo, el puesto que ocupa el empleado, y finalmente a las actividades laborales.³⁰

Un trabajo bien organizado tiene un papel fundamental en la prevención del estrés, esto depende de distintos factores, desde la ergonomía (la posición en la que se trabaja), los factores que sirven para adaptar al empleado en la organización, el diseño de una adecuada estructura organizacional y políticas adecuadas de personal. Cuando es el estrés es provocado por los instrumentos de trabajo que maneja el empleado, evidentemente no se puede pasar por alto, es necesario enseñar a los trabajadores a utilizarlos de manera correcta, es muy importante el uso adecuado de la tecnología ya que se debe utilizar el mayor tiempo de el horario laboral, sin embargo el uso inadecuado o por horas prolongadas puede ser perjudicial, para ello es necesario hacer pausas, tratar de no estar sentado o sentada todo el tiempo, utilizar lentes si se necesitan para ver pantallas. Por estas razones la organización debe contar con horarios y turnos definidos, el trabajador debe participar en la toma de decisiones, controlar la sobrecarga de trabajo, controlar las funciones del puesto adecuado, dividir los roles de trabajo, estar en armonía y apoyo con el entorno social en el que se encuentra, reducir la ambigüedad para que se mejore el futuro.

Como conclusión el estrés laboral depende directamente del empleado, este puede ser utilizado de manera positiva o negativa, se recomienda utilizarlo de modo positivo ya que de lo contrario, puede afectar la salud tanto mental como física de el trabajador, es necesario mantener buenas condiciones de trabajo tanto como en las relaciones interpersonales como la ergonomía; una vez más

²⁹ (2007). Selección de Personal. (2-4). España: Publicaciones Vértice. S. L.

³⁰ Hicks, T. Et Al. A Guide to Managing Workplace Stress. (11-15). Boca Raton, Florida: Universal Publishers

se resalta lo importante que es el bienestar del trabajador para que prospere la organización.

9. Syndrome de burn-out

Los trabajadores que padecen este mal tienen una gran presencia de estrés, se considera de alguna manera una variable del estrés laboral, estos se presentan generalmente en puestos donde implican una cercanía entre la prestación de servicios y la persona que los recibe; existen tres síntomas del burn out, el primero es el agotamiento personal, las características de este síntoma consisten en cansancio, la pérdida de energía y vigor, tiene dificultades para concentrarse y tienen poca retención de memoria; el segundo síntoma es la despersonalización, se presenta con insistente irritabilidad, una actitud negativa hacia el empleo y rechazo hacia las personas que son fundamentales para el trabajo; el siguiente síntoma es baja autorrealización, en esta etapa las personas se sienten frustradas, el empleado llega a creer imposible cumplir sus logros o expectativas, su autoestima se rebaja y terminan siendo completamente ineficiente en el trabajo.³¹

El burn out depende de distintos factores, el primero es la edad, a pesar de que en cuanto más edad y experiencia tenga el trabajador en su empleo existe un alto riesgo de burn out, ya que con numerosos años de empleo se sienten desgastados, sexo, a pesar de que las mujeres tienen múltiples facetas el trabajo puede representar una sobre carga a todas las labores de las que se es responsable, la personalidad puede ser un factor positivo para evitar el burn out, sin embargo las personas inmaduras, inseguras, con falta de estimación e inestables emocionalmente son altamente vulnerables, finalmente las personas que no están bien preparados son candidatos a padecer burn out, esto es más común en las personas que tienen una actitud mediocre hacia el empleo, también cuando el empleado está sobreestimado y se le sobre carga de trabajo, este factor se puede evitar desde el proceso de selección de personal analizando si realmente el trabajador puede tener las aptitudes necesarias para desempeñar el trabajo.³² En el siguiente esquema se presentan las fases del burn-out:

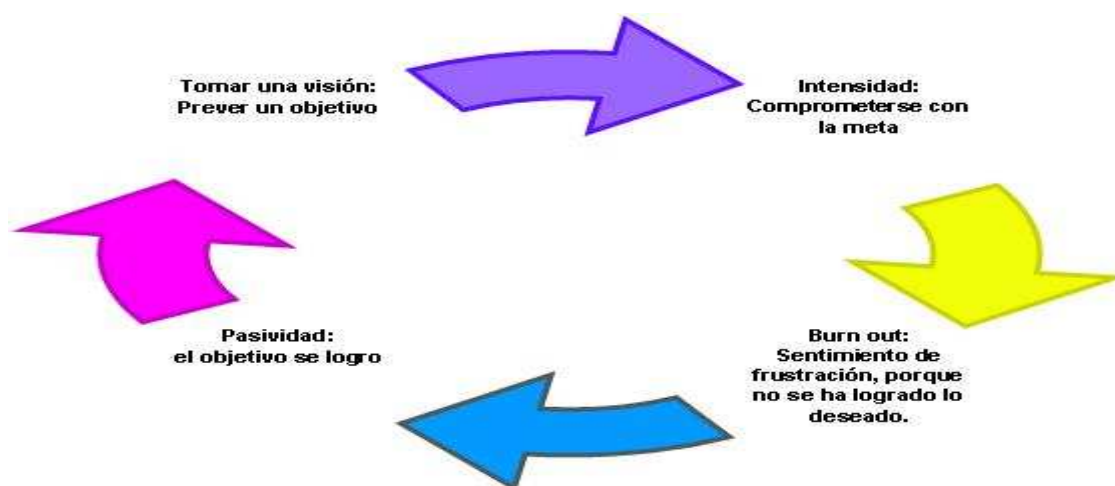


Ilustración 7. Fuente Propia.

³¹ Mogler, C. (2008). Burnout - Causes and prevention. (4-12). Norderstedt, Alemania: GRIN Verlag.

³² Fuertes, J. C. (2004). Mobbing!: Acoso laboral--psicoterrorismo en el trabajo: de los conceptos teóricos a la realidad práctica. (19-26). España: Aran Ediciones S.L.

Como conclusión de esta sección se puede definir que el exceso de estrés es el burn out, este síndrome afecta inmensamente la productividad de los empleados, para ello deben emplearse técnicas de relajación, el empleado debe tomar pequeños lapsos de descanso, se debe poner especial atención en las personas que son contratadas y en las condiciones por las que está cruzando el trabajador laboralmente.

10. Psicopatías en la organización

La sociedad de nuestra época se ha vuelto altamente competitiva, gracias a esto el ser humano se ha insensibilizado cada vez más, la nueva mentalidad es ganar de cualquier modo sin importar sobre quien sea el triunfo, y olvida sus criterios morales, es por ello que la agresividad es un factor que se menciona comúnmente en las ofertas laborales y asenso laboral.³³ El *mobbing* o *bullyng* son términos que también se emplean en la empresa, este concepto se aplica para definir el acoso laboral, el objetivo final de quienes lo emplean es propagar el miedo, el terror, el desanimo, este acoso puede provenir de los compañeros de trabajo, de las personas de menor o de mayor nivel, e incluso de los jefes, generalmente el tipo de personas que acosan a sus víctimas en el trabajo, son individuos con demasiados complejos y represiones, que viven sus problemas en silencio, a cambio de esto buscan desahogar sus penas humillando a otros, para sentir un poco de poder, es aquí cuando intervienen las necesidades estas personas buscan su autorrealización a través de la necesidad de poder. A pesar de que el tema esta de moda, se podría decir, no es un fenómeno nuevo, aunque antiguamente el grado de acoso era menos común de lo que es ahora, este problema es muy grave, porque afecta la motivación laboral, e incluso puede destruir vidas.

Hay cuatro tipos de grupos que son potenciales para el acoso laboral, en primer lugar están las personas con cualidades brillantes, las cuales los definen como personas altamente competitivas, en el segundo grupo están las personas que tienen un impedimento físico o características físicas que están fuera de los estatus de belleza a los que comúnmente se acostumbra, como tercer grupo están las personas altamente vulnerables que tienden a la depresión, que viven con falta de afecto y tienen falta de apoyo en su entorno, estas personas son las que los agresores consideran más apropiadas y finalmente las personas más eficaces y con mas aptitudes quienes con su actuación notable evidencian las deficiencias de el resto de los trabajadores. Por el contrario los acosadores son personas altamente insatisfechas con sus labores, comúnmente se sienten reprimidas, tienden a alejar a sus compañeros del resto de la cultura organizacional, por el método de humillación y acoso hacia los empleados vulnerables.³⁴

Hay muchas formas y métodos que los agresores utilizan para acosar a los empleados, entre estas tácticas están la propaganda de desprestigio en la organización, se provoca constantemente al compañero, la situación se sale de las manos de los administradores, se eliminan los agradecimientos, se prolonga el tiempo de trabajo para que no les quede oportunidad de salir a realizar estudios, seminarios o para eliminar el tiempo con su familia, se resalta a espaldas del acosado sus defectos físicos sus expresiones y sus

³³ Cooper, C. (2010). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*, Second Edition. (3). Boca Raton, Florida: CRC Press.

³⁴ Rivas, Sánchez, L. J. (2003). *Mobbing: Terrorismo Psicológico en el Trabajo*. (12-18). España: Entre Líneas Editores.

vestimentas, se excluye a los agredidos constantemente de ascensos, son acosados de la mayoría de los errores, se le humilla y se les difama ante los administradores y entre la gente que les rodea, sus costumbres políticas o religiosas son factor de burla, se les evalúa de manera negativa, se asignan tareas sin interés, se le cambia de departamento sin ninguna explicación, se le humilla en público, se husmea en sus pertenencias privadas, se le asignan espías, son amenazados, se menosprecian sus labores, si son mujeres se utiliza un vocabulario inapropiado o acoso sexual; existen numerosas tácticas pero estas son las más comunes.³⁵ En el siguiente esquema se muestra las personas que intervienen en el Mobbing:

Los Círculos del Mobbing



36

Ilustración 8. Los Círculos del Mobbing.

Como conclusión se resume en este capítulo que la falta de atención en esta desventaja organizacional, puede traer catástrofes tanto como en la producción de la organización como en la vida personal del trabajador, es necesario reflexionar sobre el aspecto cultural y analizar si los valores que se imparten en la organización son los correctos.

Conclusión final

como conclusión final se entiende por psicología organizacional como la rama de la psicología que estudia los fenómenos que afectan la conducta del trabajador y como psicología industrial el estudio de los humanos para adecuarlos a las tecnologías que se utilizan, existen muchos factores que afectan negativamente la psicología del empleado, sin embargo cuando estos factores se manejan correctamente pueden ser utilizados como estrategia para lograr éxitos laborales, la sociedad a ido evolucionando, el empleado debe estar preparado para los nuevos retos.

³⁵ Piñuel, I. Et Al. (2001). Mobbing: Cómo Sobrevivir Al Acoso Psicológico en el Trabajo. (56-70). España: Editorial Sal Terrae.

³⁶ Grupo de Psicología Forense y Jurídica. Los círculos del Mobbing. Imagen tomada del sitio: http://grupos.emagister.com/imagen/circulos_del_mobbing/13424-585529

Referencias bibliográficas

Press. Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol. 31 No. 1, January 2000 (110-128). Western Washington University

(2007). Selección de Personal. (2-4). España: Publicaciones Vértice. S. L.

Aamodt, M. G. (ET AL),(2010). Psicología industrial /organizacional. Latino America: Cengage Learning.

Cooper, C. (2010). Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice, Second Edition. (3). Boca Raton, Florida: CRC Press.

Da Silva, R. O. (2002). Teorías de la Administración. (253-256). Cengage Learning Editores.

De Leon E. B. (2005). Industrial Psychology. (5). Filipinas: Rex Printing Company Inc.

De Witte, K. (2000). Organizational Culture. (499-500). Belgica: Psychology

Dong, C. (2007). Positive Emotions and Learning: What Makes a Difference in Multimedia Design?. (7-13). Nueva York: New York University. (7-13)

Fuertes, J. C. (2004). Mobbing!: Acoso laboral--psicoterrorismo en el trabajo: de los conceptos teóricos a la realidad práctica. (19-26). España: Aran Ediciones S.L.

Goleman, D. (1996). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. (3-8). Londres: Bloomsbury Publishing Plc.

Goleman, D. Y Cherniss, C. (2006). Inteligencia Emocional en El Trabajo: Como Seleccionar Y Mejorar la Inteligencia Emocional en Individuos, Grupos Y Organizaciones. Estados Unidos: Editorial Kairós

Gomberg, William. *Management Science (pre-1986)*; Jul 1957; 3, 4; ABI/INFORM Complete. pp.

Robins, S. P. (1988). Fundamentos del Comportamiento Organizacional: Introducción al Comportamiento Organizacional. (5-7). Estados Unidos. Prentice Hall.

Grupo de Psicología Forense y Jurídica. Los círculos del Mobbing. Imagen tomada del sitio:

http://grupos.emagister.com/imagen/circulos_del_mobbing/13424-585529

Hicks, T. Et Al. A Guide to Managing Workplace Stress. (11-15). Boca Raton, Florida: Universal Publishers

Lusthaus, C. International Development Research Center (2002). Evaluación organizacional: Marco para mejorar el desempeño. (91). Canadá: IDRC.

- Mercado, S. (2002). Administración aplicada/ Applied Management (2ª edición). México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Miller, K. (2008). Organizational Communication: Approaches and Processes. (40-42). Boston: Cengage Learning.
- Miner, J. (2007). Organizational Behavior: From Theory to Practice. (47-50). Nueva York: M. E. Sharpe.
- Mogler, C. (2008). Burnout - Causes and prevention. (4-12). Norderstedt, Alemania: GRIN Verlag.
- Ortony, A. Et Al. (1990). The Cognitive Structure of Emotions . (1-12). Cambridge: Cambridge University Press.
- Palomo, Vadillo, M. T. (2010). Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo. (91-93). España. ESIC.
- Peiro, Silva, J. M. (2011). Estrés laboral y riesgos psicosociales: Investigaciones recientes para su análisis y prevención. (7-9). España: Universitat de València.
- Petri, H. L. y Govern John M. (2006). Motivación: Teoría, investigación y aplicaciones. (15). Thomson.
- Piñuel, I. Et Al. (2001). Mobbing: Cómo Sobrevivir Al Acoso Psicológico en el Trabajo. (56-70). España: Editorial Sal Terrae.
- Redorta J. Et al. (2006). Emocion y conflicto: aprenda a manejar sus emociones. (34-35). España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Rivas, Sánchez, L. J. (2003). Mobbing: Terrorismo Psicológico en el Trabajo. (12-18). España: Entre Líneas Editores.
- Robins, S. P. y Coutler, M. (2005). Administración. (393). Prentice Hall Inc.
- Maslow, A. (1991). Motivación y Personalidad. (37). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Robbins, S. P. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación.
- Romero, C. (2012). Teoría de las Necesidades de Maslow. Imagen tomada del sitio: <http://es.paperblog.com/abonos-del-sevilla-y-la-piramide-de-maslow-1520301/> (fecha de actualización: 19 de octubre del 2012)
- Shultz D. P. Et Al. (2007). A History of Modern Psychology. (258-259). Estados Unidos: Cengage Learning
- Soto, E. (2001). Comportamiento Organizacional: Impacto de las Emociones. (2-3). México: Cangare Liaoning Editores.
- Toyohiro K. (1998). Transformations of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprises (87-88). Berlin; Nueva York: Walter de Gruyter.