



ANTOLOGIA

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN EN SISTEMAS DE SALUD

MATERIA:

COMPORTAMIENTO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

MARZO 2021

Mtra. Itayetzi Monserrat Argueta Rivera.

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1978 con el inicio de actividades de la normal de educadoras —Edgar Robledo Santiago , que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo a su negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra universidad inició sus actividades el 19 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a las instalaciones de carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

Misión

Satisfacer la necesidad de educación que promueva el espíritu emprendedor, basados en Altos Estándares de calidad Académica, que propicie el desarrollo de estudiantes, profesores, colaboradores y la sociedad.

Visión

Ser la mejor Universidad en cada región de influencia, generando crecimiento sostenible y ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Lealtad
- Responsabilidad
- Respeto

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

Eslogan

—Pasión por Educar

Balam



Es nuestra mascota, su nombre proviene de la lengua maya cuyo significado es jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen a los integrantes de la comunidad UDS.

COMPORTAMIENTO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO DE LA MATERIA.

Conocer, entender y aplicar en las organizaciones, la diversidad de factores que constituyen las bases del comportamiento de los individuos y su capacidad de integración hacia la formación de equipos de trabajo con el fin de optimizar los resultados que a partir de ello pretenden las organizaciones.

*Considerar la ética y la integridad intelectual como valores esenciales de la práctica profesional

*Ser capaz de proyectar los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos para promover una sociedad basada en los valores de la libertad, la justicia, la igualdad y el pluralismo

* Capacidad para trabajar en equipo y para relacionarse con otras personas del mismo o distinto ámbito profesional

*facilitar el aprendizaje de los principios de la resolución alternativa de conflictos, iniciándose en los procesos y técnicas de negociación/mediación para crear competencias en el/la estudiante que faciliten la comprensión, manejo e intervención de situaciones conflictivas, que afectan a distintos agentes o interlocutores, y que pueden presentarse en diversos ámbitos de trabajo (desde la intervención organizacional).

SEMANA DOS

UNIDAD II

2.3.- Valores, actitudes y satisfacción laboral.

2.4.- Motivación y sus aplicaciones.

UNIDAD III

EL GRUPO

3.1.- Fundamentos del comportamiento grupal y equipos de trabajo.

3.2.- Comunicación organizacional.

3.3.- Liderazgo en las organizaciones.

3.4.- Ejercicio del poder y la política.

3.5.- Conflicto, negociación y mediación.

BIBLIOGRAFIA

RITTER, Michel, Cultura Organizacional, Editorial La Crujia, 2010
ARCE, Arcieneaga, Rosa Silvia, Editorial Eon, 2009
DEGERT Charles, Jacobs Richard, Editorial Panorama, 2011.

CRITERIOS, PROCEDIMIENTOS DE EVALUACION Y ACREDITACION

Trabajos	50%
Foros	30%
Examen	20%
Total	100%
Escala de calificación	8-10
Mínima aprobatoria	8

UNIDAD II

- 2.3.- Valores, actitudes y satisfacción laboral.
- 2.4.- Motivación y sus aplicaciones.

UNIDAD III

EL GRUPO

- 3.1.- Fundamentos del comportamiento grupal y equipos de trabajo.
- 3.2.- Comunicación organizacional.
- 3.3.- Liderazgo en las organizaciones.
- 3.4.- Ejercicio del poder y la política.
- 3.5.- Conflicto, negociación y mediación.

2.3.- Valores, actitudes y satisfacción laboral.

Valores

Los valores son los principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como persona, de igual manera son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir cosas en lugar de otras o un comportamiento en lugar de otro. Jiménez (2008).

Los valores se refieren a las necesidades humanas, representan ideales, sueños y aspiraciones.

Importancia de los Valores

El estudio de los valores es de vital importancia ya que estos ayudan a la comprensión de las actitudes y motivación de las personas, por lo general los valores influyen en las actitudes y comportamiento. En las organizaciones los valores permiten que sus integrantes interactúen de manera armoniosa y así permitiendo que los objetivos que no se pueden alcanzar de manera individual se puedan lograr posteriormente. Jiménez (2008)

Tipos de valores

Valores personales Son aquellos valores que consideramos principios indispensables sobre los cuales se construyen las vidas de las personas y se guían para relacionarse con otras. Estos son una mezcla de valores familiares y socio-culturales, juntos a los que se agregan a las vivencias individuales. Jiménez (2008)

Valores Familiares

Se refiere a lo que la familia valora y establece como bien o mal. Estos se derivan de las creencias fundamentales de los padres con los cuales educan a sus hijos y son orientaciones básicas del comportamiento inicial en la sociedad. Jiménez (2008)

Valores Socio-Culturales

Según estos valores son los que imperan en la sociedad en la que se vive, y pueden coincidir con los valores familiares o los personales. Se trata de una mezcla compleja de distintos tipos de valoraciones, que en muchos casos parecen contrapuestas o plantean dilemas. Juan Carlos Jiménez (2008)

Valores organizacionales

Son el conjunto de principios por el que se rigen los colaboradores. Estos trabajan juntos para conseguir el mismo objetivo ya sea en una empresa o una institución. Para que los valores organizacionales sean efectivos los miembros del grupo deben ejercerlos por convicción propia y no por imposición, es decir, cada individuo tiene que estar convencido de que va a actuar bajo ciertas normas de conducta lo cual le será beneficioso a él y al grupo. Estos valores afectan o favorecen directamente al desempeño del grupo ya que están relacionados con la construcción de un ambiente de trabajo sano que permite el desarrollo sano y profesional. Dichos valores tienen el objetivo de motivar al personal a que dé lo mejor de sí mismo, de manera que pueda progresar y en consecuencia, la empresa prospera. Una compañía con los valores organizacionales adecuados y llevados a la práctica idealmente por todos, se convierte en una empresa con un nivel de competitividad difícil de igualar o de superar, ya que sus logros están basados en principios sólidos y únicos. Jiménez (2008)

Valores terminales Estos son los estados deseables de la existencia, metas que le gustaría alcanzar a una persona durante su vida. Robbins y Timothy (2009)

Valores instrumentales Son modos preferibles de comportamiento o medios para alcanzar los valores terminales de uno mismo. Robbins y Timothy (2009)

Actitudes

Organización relativamente duradera de creencias en torno a un objeto o a una situación, las cuales predisponen a reaccionar preferentemente de una manera determinada. Rokeach (2004) Lógicamente son constructos hipotéticos (son inferidos pero no objetivamente observable), son manifestaciones de la experiencia consciente, informe de la conducta verbal, de la conducta diaria o una predisposición aprendida a valorar a comportarse de una manera favorable o desfavorable de una persona, objeto o situación.

Aspectos a destacar de las actitudes

- Las creencias son la base de las actitudes
- Las actitudes se pueden referir a objetos y a situaciones

- Las actitudes son predisposiciones a actuar a partir de la experiencia
- Son predisposiciones que necesitan de estímulos socioculturales
- El núcleo de estas predisposiciones lo constituyen los valores que orientan el comportamiento y son la fuerza motivacional.

Componente afectivo

Es el segmento emocional o sentimental de una actitud, sentimientos evaluativos de agrados o desagradados.

Componente cognoscitivo

Es el aspecto que una descripción de esta o la creencia de cómo son las cosas, es decir opiniones e ideas acerca de un objeto.

Componente conductual

Este se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo, es decir tendencia de acción.

Satisfacción laboral

Sentimiento de bienestar o placer cuando se ha cubierto una necesidad. La noción está vinculada a saciar un apetito, compensar una exigencia, sosegar las pasiones del ánimo, pagar lo que se debe o lograr un mérito.

Definición de satisfacción laboral

Es lo pertinente o relativo al trabajo refiriéndose a la medida del esfuerzo realizado por los seres humanos, y cuál es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo.

La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas y la seguridad.

Dawis y Newstrom (2003) definen que es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo se trata de una actitud afectiva un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo. La satisfacción en el trabajo está relacionada con tres actitudes en los empleados.

Dedicación al trabajo

Es el grado en que los empleados se sumergen en el trabajo, al invertir tiempo y energía en

él, y lo consideran parte central de su vida. Contar con un trabajo que tiene un sentido y llevarlo a cabo satisfactoriamente son aspectos importantes de la imagen de sí mismo, lo cual ayuda a explicar en efecto reumático que la pérdida del trabajo tiene en las necesidades de autoestima.

Los empleados dedicados a su trabajo creen en la ética laboral, tienen necesidades de crecimiento altas y disfrutan de la participación en la toma de decisiones. En consecuencia, pocas veces llegan tarde o faltan, están dispuestas a trabajar largas jornadas e intentar lograr un rendimiento alto.

Compromiso organizacional Llamado también lealtad de los empleados.

Es el grado en que se identifica con la empresa y desea participar activamente con ellos, es una disposición del empleado para permanecer en la compañía futuro. Es frecuente que refleje su creencia en la misión y los objetivos de la empresa su disposición a dedicar esfuerzos a lograrlos y su intención de continuar en ellas. El compromiso suele ser mayor entre los empleados con mayor antigüedad, con éxito personal en la organización o que se desempeña con un grupo de trabajadores comprometido. Este tipo de empleado suele tener antecedentes satisfactorios de asistencia al trabajo, muestra apego a las políticas de la compañía y poca veces cambia de trabajo en particular sus bases más amplia de conocimiento del puesto frecuentemente se traduce en clientes leales, que le compran más, le conectan con clientes en perspectiva que se convierten en nuevos clientes e incluso pagan precio más altos.

Estados de ánimos en el trabajo Los sentimientos de los empleados acerca de su trabajo son muy dinámicos ya que pueden cambiar en un mismo día, hora o minuto. Se pueden describir en un intervalo que va de negativas a positivas y de débiles a fuertes e intensas, los empleados tienen un estado de ánimo muy positivo hacia su trabajo es frecuente que muestre energía, actividad y entusiasmo. esto demuestra de que manera predecible produce mejor atención en el servicio de cliente, menor ausentismo, mayor creatividad y cooperación interpersonal.

Causas de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales sino del significado que el

trabajador le da a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona o todo lo contrario. La satisfacción profesional puede depender de muchos factores (congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, grados de libertad que procure el trabajo entre otros. Cuanto más elevado sea la calidad de vida profesional más satisfacciones procurara al trabajador y se reducirá el grado de ausentismo). Por otra parte, uno buscan en el trabajo reconocimiento o implicación, en cambio otros buscan socialización y estímulo. Se trata de ayudar a la persona para que consiga del trabajo la mayor satisfacción y significado posible.

Consecuencias de la insatisfacción laboral

La insatisfacción con el trabajo tiene una variedad de consecuencias para el individuo, puede afectar las actitudes. Ante la vida, ante su familia y ante sí mismo, la salud física y la longitud de su vida. Puede estar relacionada (indirectamente) con la salud mental, y juega un papel causal en el ausentismo y la rotación, bajo ciertas condiciones, puede afectar a otros comportamientos laborales ante la organización. Una de las consecuencias más importante de la insatisfacción laboral es el ausentismo, los factores de riesgo organizacional puede ser la causa de la insatisfacción laboral.

Las principales consecuencias de la insatisfacción laboral desde el punto de vista de la organización son:

- Inhibición
- Resistencia al cambio
- Falta de creatividad
- Abandono
- Accidentabilidad
- Baja productividad
- Dificultad para trabajar en grupo. que muestre energía, actividad y entusiasmo. esto demuestra de que manera predecible produce mejor atención en el servicio de cliente, menor ausentismo, mayor creatividad y cooperación interpersonal, la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados, por ejemplo, sistemas de salarios y políticas

de ascenso que se tiene en la organización, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor. Gutiérrez, A. (2005) Las intrínsecas son las que el empleado experimenta internamente, sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho. Este sistema de recompensa debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acordes con sus expectativas. En la percepción de justicia incluye la comparación social (comparaciones que hace un empleado con respecto a la recompensa, el esfuerzo y el desempeño de otros empleados y que lleva a los empleados a percibir la equidad o la inequidad de una situación), las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

Satisfacción con el salario

Los sueldos o salarios, incentivos o gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Varios estudios tales como: Samayoa (2004), Gutiérrez (2005), Davis (1998), han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permite al empleado establecer lo que debería ser con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción. 6.20.

Satisfacción con el sistema de promociones y ascenso Estas dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue a la organización, tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño

incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleos. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral. Los empleados satisfechos se inclinan más a hablar positivamente de la organización, ayudar a los demás y superar las expectativas normales de su puesto, se esfuerzan más allá de su deber, y quieren pagar sus experiencias positivas.

Cómo expresan los colaboradores su insatisfacción

Se puede expresar de diversas maneras; por ejemplo, más que renunciar, los empleados pueden quejarse, insubordinarse, robar propiedades de la organización o desentender una parte de sus responsabilidades en el trabajo.

Existen cuatro respuestas que difieren entre sí en dos dimensiones, constructividad/destructividad y activa/pasiva.

- Salida: comportamiento dirigido a abandonar la organización, incluye buscar un nuevo empleo además de renunciar.
- Voz: tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, como al sugerir mejoras, analizar los problemas con los superiores y algunas formas de actividad sindical.
- Lealtad: espera pasiva pero optimista de que mejore las condiciones, por ejemplo, defender a la organización antes críticas externas y confiar en que la organización y su administración harán lo correcto.
- Negligencia: permitir pasivamente que las condiciones empeoren. Incluye el ausentismos o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.

2.4.- Motivación y sus aplicaciones.

Antes de definir qué es la motivación, aclarar que no es la motivación

- La motivación no es una cualidad existente en solo unos pocos afortunados.
- No es una característica constante de ciertos individuos, sino que varía en todas las personas en determinadas circunstancias (no debemos caer en los vicios perceptivos como la estereotipia)
- Las empresas no deben caer en estas creencias al seleccionar personal, dado que debería ser responsabilidad de las mismas el idear sistemas de motivación.

Citaré varias definiciones que he extraído de varios autores sobre qué es la motivación

- Voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer una necesidad individual (Robbins).

- Factores que provocan, canalizan y sustentan un comportamiento individual (James Stoner – Edward Freeman)

- Se refiere a un comportamiento orientado hacia un objetivo, que se caracteriza por un proceso que consiste en seleccionar y dirigir determinadas acciones para alcanzar el objetivo deseado. En esta definición se destacan algunos elementos que caracterizan el fenómeno de la motivación:

1. Una necesidad interior percibida como una tensión.

2. Una fuerza interior que se activa con esa tensión y que dirige el comportamiento hacia un objetivo particular

3. El objetivo o fin, el elemento que se percibe como capaz de dar satisfacción, eliminando la tensión.

(Ivette Almendras – Mario Vila)

- La motivación es lo que impulsa al individuo a realizar acciones y corresponde en su origen a una necesidad. Motivo es todo lo que inicia, sustenta y dirige una actividad, teniendo como finalidad el restablecimiento y la mantención del equilibrio entre la necesidad y su satisfacción.

Se utiliza la motivación o bien para lograr un mejor y más sano ambiente de trabajo, que consiga que los empleados y mandos medios estén más satisfechos y conformes en su empleo y que les sea más interesante, o bien para directamente producir más, y que los empleados encuentren un “valor agregado” en su trabajo. No hay que olvidar que el personal es otra forma de clientela.

Las consecuencias que yo intuyo que la motivación en una empresa puede traer son en definitiva: mayor productividad (en sentido económico y humano) empleados más contentos, grupos más unidos, más ganas y aspiraciones a ascender de cargo, distensión en el entorno, aparición de actitudes creativas, por ende nuevas ideas, nuevos puntos de vista, más apertura al cambio (muy importante en estos tiempos tan dinámicos).

Al haber esta apertura al cambio y nuevas propuestas creativas, se está logrando de nuevo, una mayor productividad y aprovechamiento de los recursos. Si el personal es más productivo, entonces la empresa produce más, gana más dinero, y optimiza su capital en todas sus formas. Las políticas motivadoras deberían, por supuesto realizarse en forma permanente, para que el dinamismo que provoca la novedad constante induzca a las personas a acompañar este ritmo, y como consecuencia que no se estanquen.

EL GRUPO

3.1.- Fundamentos del comportamiento grupal y equipos de trabajo.

Definición del grupo se entiende como: dos o más individuos interdependientes que interactúan entre si y se unen para lograr objetivos específicos. (Robbins C, 2005) Como primer punto se dirá que existe una clasificación de los grupos dentro de las organizaciones, según Robbins (2009): los formales que son un tipo de grupo de trabajo designados y definidos por la misma estructura de la organización y, los no formales son aquellos que están estructurados de manera informal, es decir, la organización no determinada su estructura. Según el autor también encontramos a grupos de mandos, estos grupos encuentran predeterminados en el organigrama los cuales son reportados directamente a el gerente asignado; grupos de tarea los cuales también son determinados por la organización.

Para la conformación de un grupo sostiene el autor que algunos grupos suelen pasar por el modelo de las cinco etapas la cual se comienza con la formación la cual se caracteriza por la incertidumbre del propósito, la estructura y liderazgo del grupo; la etapa de la tormenta se describe por el conflicto de liderazgo del grupo de resistencia e individualización de los

integrantes; la normalización se consigue cuando los problemas se superan y se dan cohesiones estrechas entre grupo; la etapa de desempeño se consigue cuando el grupo es totalmente funcional y, por último, la etapa de terminación esta etapa se caracteriza por la preocupación por finalizar actividades en lugar del rendimiento de la tarea. Según (Criado & Vázquez, 1999) el concepto de un grupo de trabajo es complejo debido a las distintas variables que se presentan en él: “Los grupos de trabajo dentro de una organización puede ser muy diversos en cuanto a su naturaleza, objetivos, permanencia en el tiempo, número de miembros, responsabilidades, origen jerárquico de sus componentes etc.”

La función principal para la conformación de un grupo, dentro de sus propiedades se encuentra la ejecución de roles, se consideran como un conjunto de patrones de comportamiento de un integrante según su posición que se le otorgue en su unidad social. El grupo debe responder a normas establecidas aceptables de comportamiento los cuales deben ser compartidos por todos los miembros.

Uno de los elementos también importantes es la cohesión del grupo, nos permite analizar cuáles son los elementos por los cuales se ven atraídos los integrantes y que tan motivados están en permanecer en el grupo.

Es importante para los administradores tener claro los conceptos influyen en la idea de un grupo de trabajo ya que esto nos permitirá rastrear con mejor entendimiento el fenómeno del Mobbing.

3.2.- Comunicación organizacional.

La comunicación organizacional se entiende, según Carlos Fernández Collado, como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos".

Según Abraham Nosnik, para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

- **ABIERTA:** Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.
- **EVOLUTIVA:** Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- **FLEXIBLE:** Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- **MULTIDIRECCIONAL:** Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.
- **INSTRUMENTADA:** Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

La comunicación organizacional se mira en cinco perspectivas:

1. **COMUNICACIÓN INTERNA:** Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

2. **COMUNICACIÓN EXTERNA:** Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

3. **RELACIONES PÚBLICAS:** Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.

4. PUBLICIDAD: Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

5. PUBLICIDAD INSTITUCIONAL: Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización.

A decir de Teresa del Pilar Niño: "Si concebimos el papel de la comunicación en la empresa como determinante en el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales, debemos asumir una posición en contra de las prácticas administrativas que fomenten la existencia de una única forma de comunicación. Es así como el valor y la importancia de las buenas comunicaciones en la organización se pueden apreciar en situaciones críticas o de conflictos".

3.3.- Liderazgo en las organizaciones

El liderazgo es el cumulo de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización). Entre 1920 y 1970 el mundo del desarrollo de los recursos humanos, los avances en los de la psicología y la sociología, especialmente en la década de los cuarenta en la clínica Tavistock en Londres, y en los cincuenta en los National Training Laboratories, en USA, sentaron las bases que nos han permitido comprender la necesidad de aplicar los principios y valores que hacen posible el verdadero trabajo en un equipo en el que la sinergia es la natural consecuencia de unas relaciones plenas entre colaboradores que se respetan y apoyan mutuamente.

El liderazgo es un tema muy importante y mencionado a lo largo de la historia de las organizaciones, políticas o sociales incluso militares. Y siempre se ha debatido entre los empresarios mas sobresalientes, si un líder nace o se hace, sin embargo, esto no ha importado mucho ya que un líder es valorado en una organización por ser un motor y creador de un valor agregado para esta. Los expertos traducen el liderazgo como una actividad extensa y con una visión que trata de entender la competencia y sus características. Podemos interpretar y hablar acerca del liderazgo desde dos puntos de vista: como el carácter propio de un líder o como una función que se realiza en una organización, en la sociedad o en la comunidad. Para efectos del estudio y mejor comprensión del liderazgo la segunda perspectiva toma mayor relevancia, y se puede concebir al liderazgo como un proceso de interacción entre un grupo de personas donde una de ellas es quien dirige a los demás, haciendo uso de sus habilidades propias del carácter de un líder, como su autoridad personal y poder, energía, potencial y actividad de un grupo, que para alcanzar una meta u objetivo común en beneficio de ellos y de la propia organización colaboran en conjunto para lograrlo.

La importancia de un buen líder siempre es bueno en toda organización, se necesita para crecer y mantenerse, de el liderazgo de sus dirigentes de igual forma las que persiguen un fin lucrativo y las que no. Los puntos que son de mayor importancia para un líder, y de los cuales dependen las organizaciones, son: el compromiso con la misión, la comunicación y entendimiento de la visión, la confianza en si mismo, y la integridad personal. Un líder no solo debe cumplir con las condiciones anteriores sino debe contar con ciertas virtudes y valores que lo guiaran de la mejor manera en la toma de decisiones. Las virtudes son: La prudencia, Templanza, Justicia, Fortaleza. La labor de un líder no es nada fácil ya que necesita trabajar con grupos de personas que piensan y sienten diferente para eso necesita tener una buena comunicación y una buena capacidad de integración, para que los integrantes de los grupos de trabajo concentren sus energías para el cumplimiento de los objetivos que se tienen en común. La comunicación es la principal herramienta de un líder pues le permite transmitir lo que se cree desde su punto de vista. Puede entenderse de igual manera el liderazgo como una forma de ser, ya que un líder se va forjando día a día en

base a sus experiencias, y al sentir el compromiso con la misión y los valores que persigue la empresa u organización.

El líder organiza las empresas de forma importante sobre el adiestramiento del personal, este factor se analiza dentro de recursos humanos para la toma de decisiones correctas para el aumento de la competitividad. Hoy en día las empresas y los países consideran al capital humano como una inversión en las personas, Dependiendo de la empresa el proceso se lleva de distinta manera pero a la final tiene la misma función, es apoyar y darle seguridad al nuevo empleado para que este se adapte rápidamente así se sentirá conforme y comprometido a la empresa y comenzara a desarrollar sus actividades exitosamente que es lo que desea la empresa que el personal se sienta bien de todas las formas.

3.4.- Ejercicio del poder y la política.

“El poder es un proceso natural en cualquier grupo u organización. Usted necesita saber cómo se adquiere y se ejerce, para entender el comportamiento organizacional. Al aprender cómo funciona, usted será mas capaz de aplicar su conocimiento, para ser un gerente más eficaz”- Stephen Robbins.

El poder para Tawney, se centra en la imposición de la propia voluntad sobre otras personas. Literalmente “ el poder se puede definir como la capacidad de un individuo o grupo de individuos para modificar la conducta de otros individuos o grupos en la forma deseada y de impedir que la propia conducta sea modificada en la forma en que no se desea”. En un sentido amplio, el poder se refiere a todos los tipos de influencia entre personas o grupos, incluyendo los que se ejercen en las transacciones de intercambio. El poder esta muy relacionado con el liderazgo, ya que de acuerdo al poder que ejerza dentro del grupo el líder, dependerá el logro de las metas fijadas por la organización. Existen ciertas diferencias como; para obtener el liderazgo dependerá de las metas logradas por el grupo, mientras que el poder depende de la dependencia que tenga el grupo de la persona, también para el liderazgo se necesita que todo el grupo esta trabajando en orientación a las malas propuestas.

Política es un proceso en el cual se utilizan las vías para hacer operativa las estrategias trazadas por una empresa. La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos. En pocas palabras: Tiene como objetivo facilitar la creación y el desarrollo de empresas o de industrias dentro de cada nación.

POLITICA ORGANIZACIONAL Es un proceso en el cual se utilizan las vías para hacer operativa las estrategias trazadas por una empresa. Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos. En pocas palabras: Tiene como objetivo facilitar la creación y el desarrollo de empresas o de industrias dentro de cada nación.

CARACTERISTICAS La política es flexible por que se pueden cambiar de acuerdo a las circunstancias y de acuerdo al juicio que tome la gerencia en la decisión apropiada. La Política debe ser muy simple y fácilmente comprensible para que sea comunicable y entendida sin dificultad. La política empresarial generan confianza tanto a la empresa como a sus trabajadores, toma en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, culturales, legales de la empresa, a nivel nacional e internacional. La política no es propiedad de la empresa a diferencia de otros recursos, los conocimientos, habilidades, experiencia, etc. son intangibles.

La sociedad, a través de sus sistemas políticos, sociales y económicos, formula ciertas acciones que tienden a ordenar su propio desarrollo. Concretamente, los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, establecen ciertas conductas que las empresas deben hacer suyas. Por ejemplo, a través de leyes o decretos, la empresa se ve obligada a acatar y a implantar ciertas políticas. Política general.- son aquellas que se aplican a toda la empresa, es decir, a cada una de las unidades administrativas. Política particular.- se refieren a aspectos

concretos de producción, ventas, compras, contabilidad, finanzas, relaciones públicas, personal, etc.

IMPORTANCIA DE LA POLÍTICA ORGANIZACIONAL Es un procedimiento es el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación, trabajo, investigación, estudio. La política ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización, sirve como mecanismo para revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca. Mide el desempeño y provee metas comparables en cada uno de los departamentos y secciones en forma conjunta.

La política empresarial, obviamente, ha de ser adecuada para cada empresa y ajustadas a las necesidades y expectativas de sus clientes. Como contenido, es bueno que hagan referencia a :

- Un gran objetivo (satisfacción del cliente, competitividad, etc.).
- La vía o forma de conseguirlo para ganar en credibilidad (ISO, etc.).
- Los recursos necesarios (formación, participación, organización formal).
- Los clientes internos (accionistas y personal) y a sus intereses (beneficio y satisfacción).

IMPORTANCIA DE LA POLÍTICA ORGANIZACIONAL Es un procedimiento es el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación, trabajo, investigación, estudio. La política ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización, sirve como mecanismo para revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca. Mide el desempeño y provee metas comparables en cada uno de los departamentos y secciones en forma conjunta.

LA PERSONALIDAD Y EL COMPORTAMIENTO POLÍTICO Existen muchas características personales que se relacionan con el poder y el comportamiento político, como:

CLASIFICACIÓN DE LA POLÍTICA SEGÚN SU JERARQUÍA O ESTRATEGIA GENERAL Esto se da en los empleados, en el nivel más bajo de la organización. Realiza un micro planeamiento de las organizaciones de carácter inmediato, que detalla cómo deberán alcanzarse las

metas.

POLÍTICAS A LARGO PLAZO: son lineamientos generales que albergan dentro de los planes de la empresa. Ejemplo: políticas de investigación y desarrollo del producto. Política de investigación de mercados nacionales e internacionales, política integral del producto orientado a su innovación.

POLÍTICA DE INVERSIONES: Esto se da en los empleados, en el nivel más bajo de la organización. Realiza un micro planeamiento de las organizaciones de carácter inmediato, que detalla cómo deberán alcanzarse las metas. políticas de formación de cuadros gerenciales.

POLÍTICA A MEDIANO PLAZO: apuntan medidas preventivas y mantenerse en el mercado ejemplos: política de desarrollo de nuevos métodos de producción. políticas comerciales en materia de mercados, redes de distribución, acuerdos comerciales, plazos de entrega, calidad de producto publicidad. política de empleo y capacitaciones.

POLITICA A CORTO PLAZO: engloban la seguridad, resultados inmediatos, etc. ejemplos: políticas de compras.

políticas comerciales en materia prima de: precio de venta, servicio a la clientela.

política de existencias.

política de producción y ventas de productos más rentables.

SEGÚN SU ORIGEN EXTERNA: se originan por factores externos como:

- la competencia.
- los sindicatos. - los proveedores.
- los clientes. - ausencia de políticas económicas de largo plazo por parte del estado.
- otro factor es el medio ambiente.

Se entiende como política los planes, prácticas, criterios elegidos para alcanzar un objetivo determinado. Ejemplo: Es una política de una empresa el “prestar el mejor servicio a sus clientes”. Para lograr el cumplimiento de esa política requiere de una serie de estrategias, entre las que se podría considerar el ofrecer una atención personalizada, una línea de comunicación directa con el cliente. La política siempre ha caracterizado y seguirá caracterizando la vida organizacional. El desafío para las personas es aprender como jugar

el juego y al mismo tiempo tratar de cambiar y mejorar las reglas del mismo.

- Un sistema de políticas en una empresa vale la pena hacerlo porque evita muchos dolores de cabeza y problemas en el futuro. Ejemplo: Algunas organizaciones las aplican en sus planes de negocio.
- La política busca con atención un plan de acción que desarrolla la ventaja competitiva de un negocio, y que la distinga de las demás. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico, tácticas o departamentales: Es un proceso continuo y permanente, orientado al futuro cercano, racionalizando la toma de decisiones, determinando las acciones y se refieren a cada departamento.

3.5.- Conflicto, negociación y mediación.

El conflicto es algo presente a todos los niveles, tanto a nivel social como individual. Estos deben preverse y evitar que crezcan para que no se haga cada vez más difícil su resolución. A nivel social, se buscan resolver constructivamente mediante la negociación, pero esta no es siempre exitosa. Por otro lado, también encontramos la mediación como medio de resolución.

El conflicto es inherente a la naturaleza humana y evitarlo no lo soluciona. Pero enfrentarse a un conflicto como responsables que somos de que se haya generado, supone un gran desgaste físico y psicológico.

Es por ello que desde la antigüedad hemos preferido dejar en manos de un tercero ajeno a nosotros la responsabilidad de resolver nuestros conflictos, aunque el resultado de la decisión que pueda adoptar no nos resulte satisfactoria, incluso habiendo sido a favor nuestro.

Si bien, siempre ha existido, desde hace unos años, está irrumpiendo cada vez con más fuerza la MEDIACIÓN, como un medio alternativo de resolución de conflictos y complementario de la vía judicial.

En América y Europa se lleva utilizando desde hace décadas, con unos resultados muy positivos para las personas que acuden a ella. En España, aunque en materia familiar ya se

lleva utilizando desde hace años, en materia civil y mercantil no se reguló hasta el año 2012 en la Ley 5/2012 de 6 de Junio de Mediación en Asuntos Civiles y Mercantiles.

La Mediación es un proceso voluntario en el que dos o más partes involucradas en un conflicto trabajan con un profesional imparcial, el mediador, para generar sus propias soluciones con el fin de resolver sus diferencias. El mediador trabajará para que las partes vuelvan a comunicarse, expresen sus emociones, necesidades e intereses, lo que hará que sean ellas las que propongan las posibles soluciones con el fin de obtener el acuerdo más beneficioso para ambas.

La Mediación es una forma flexible de resolución de conflictos, que permite a las partes en disputa una solución previa a lo que hubiera constituido un litigio. La Mediación ofrece una oportunidad de ganar una mayor comprensión de su conflicto, y limitar el coste temporal, económico y emocional, que implica un procedimiento legal completo. Además la Mediación es un proceso confidencial, donde sólo las partes y el mediador van a tener conocimiento de lo que allí suceda.

En la Mediación no hay vencedores ni vencidos. Es un ganar-ganar. Por ello existen mayores garantías de que el acuerdo obtenido se cumpla y sea duradero en el tiempo. Incluso aunque en ocasiones las partes no logren alcanzar un acuerdo, la relación entre ellas puede salir reforzada pues han conseguido volver a comunicarse.

Pero hemos de ser conscientes de que no todos los conflictos se pueden llevar a Mediación. Para eso están los mediadores que ayudan a las partes a determinar si el conflicto que tiene se puede resolver a través de este mecanismo o se debe utilizar la justicia, el arbitraje o la conciliación.

Por lo que ser mediador, aunque parezca que es una tarea fácil requiere de unas cualidades y habilidades que deben ser trabajadas, pues el mediador debe ser neutral, no puede influir en el resultado de la Mediación. Y para ello debe tener **empatía**, es decir, hacer sentir a la otra persona que es comprendida, lo que significa **escuchar activamente**. Ser **honesto, humilde y tolerante. Creativo, asertivo y buen negociador**. Tener **sentido de la transformación** que se traduce en estar atento a los momentos del proceso en que los participantes tienen la oportunidad de reconocer más claramente sus objetivos, recursos,

opciones y preferencias, para tomar decisiones claras y deliberadas. **No emitir juicios** sobre las opiniones y decisiones de las partes. **No sentirse responsable por los resultados de la mediación.** Es un sello distintivo, la actitud de poner decididamente en las manos de las partes la responsabilidad por el conflicto.

El mediador no decide, dirige, recomienda o aconseja; se limita a conducir el diálogo, allanar y orientar el proceso, utilizando sus habilidades, técnicas, prácticas y entrenamiento adquirido, siempre acompañado de las cualidades que son inherentes a su profesión.

El mediador debe dominar nociones básicas de diferentes campos de conocimiento para que pueda comprender las muchas situaciones que se presentan en el conflicto, es decir, todo lo que esté en juego. El mediador debe ser esa tercera persona que coordina el proceso de mediación, quien dicta las reglas del juego a la hora de realizar la mediación, pero lo que siempre definirá su actuación y buen desempeño son las cualidades que caracterizan su quehacer.

En la sociedad actual, donde estamos conectados mundialmente y donde las relaciones entre personas y naciones están tan extendidas, contar con la Mediación no sólo permite que los conflictos que puedan surgir se resuelvan rápida y eficazmente sin perjuicio para los intereses de las partes, sino que incluso permite que la relación entre las partes no sólo se conserve sino que se vea fortalecida.