

**UDS**

**LIBRO**

# PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

*LICENCIATURA EN TRABAJO SOCIAL Y GESTIÓN COMUNITARIA*

*6° CUATRIMESTRE*

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### ANTECEDENTES HISTORICOS

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 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 de Primaria 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 tarde.

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 septiembre de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró como Profesora en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de finanzas en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al 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 18 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 nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzitol 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, Sedes y Centros de Enlace Educativo, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca a nivel nacional e internacional.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 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 nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzitol 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, aplicando altos estándares de calidad Académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **VISIÓN**

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra Plataforma Virtual tener una cobertura Global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## VALORES

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## ESCUDO



El escudo de la UDS, 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

“Mi Universidad”

## ALBORES



Es nuestra mascota, un 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.

---

## PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

---

### **Objetivo de la materia:**

El objetivo de la materia es que el estudiante obtendrá conocimientos para la comprensión y manejo de diferentes comportamientos de los individuos y grupos para ayudarles a cumplir sus metas e impulsar su desarrollo que le faciliten su participación en grupos multi e interdisciplinarios o la dirección de los mismos.

## INDICE

<b>UNIDAD I</b> .....	9
<b>INTRODUCCIÓN A LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL</b> .....	9
1.1 Concepto de psicología organizacional .....	9
1.2 Áreas de aplicación de la psicología organizacional .....	11
1.3 Disciplinas relacionadas con la psicología organizacional .....	13
1.4 La psicología industrial y la organizacional.....	15
1.5 Temas de estudio de la actualidad .....	17
1.6 El comportamiento humano .....	19
1.7 Análisis del ambiente interno y externo.....	21
1.8 Modelos de comportamiento organizacional. ....	23
1.9 La personalidad .....	25
1.10 Características de la personalidad .....	27
1.11 Actitudes, creencias, representaciones ideológicas, aptitudes.....	29
1.12 Los valores individuales y de las organizaciones .....	31
<b>UNIDAD II</b> .....	33
<b>COMUNICACIÓN</b> .....	33
2.1 Comunicación organizacional .....	33
2.2 Elementos de la comunicación.....	35
2.3 Estructura de una organización.....	38
2.4 Sistema de una organización .....	41
2.5 Tipos de comunicación en la organización (interna - externa) .....	43
2.6 Comunicación en el grupo de trabajo.....	45
2.7 Comunicación formal e informal .....	47
2.8 Clima laboral de la organización .....	49
2.9 Capacitación Laboral.....	51
2.10 Tipos de capacitación laboral .....	54
2.11 Roles y puestos de trabajo .....	56
<b>UNIDAD III</b> .....	59
<b>MOTIVACIÓN</b> .....	59
3.1 Concepto de motivación.....	59
3.2 Características de las personas motivadas.....	61
3.3 Implicación para el desempeño y la satisfacción.....	63
3.4 Teoría de Douglas McGregor “X” y “Y” .....	65
3.5 Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	67

3.6 Teoría de las necesidades Adquiridas de McClelland .....69

3.7 Teoría de Factores de Herzberg .....71

3.8 Aplicación de las teorías motivacionales .....73

3.9 Concepto de conflicto y frustración.....75

3.10 Tipos de conflicto .....77

3.11 Reacciones a la frustración .....79

3.12 Negociación y soluciones de conflictos.....81

3.13 Estrés laboral .....83

3.14 Métodos para el manejo de estrés .....85

3.15 Desempeño laboral .....87

**UNIDAD IV ..... 89**

**GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN .....89**

4.1 Definición y clasificación de los grupos .....89

4.2 Integración de grupos de trabajo .....91

4.3 Tipos de grupos en la organización.....93

4.4 Administración de grupo y trabajos.....95

4.5 Toma de decisiones de los Grupos.....97

4.6 Personalidad dentro de los grupos.....99

4.7 Tipos de equipos de trabajo y su comportamiento ..... 101

4.8 Concepto de liderazgo ..... 103

4.9 Tipos de líderes en una organización ..... 105

4.10 Cultura organizacional..... 107

4.11 Modelos basados a la cultura organizacional ..... 109

**BIBLIOGRAFÍAS ..... 111**



## UNIDAD I

# INTRODUCCIÓN A LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

### 1.1 Concepto de psicología organizacional

La mayoría de nosotros nacemos y morimos en organizaciones. Nos educan y trabajamos en ellas. Pasamos gran parte de nuestro tiempo jugando y orando en organizaciones. Además, una de las organizaciones más poderosas e importantes (el gobierno o Estado) prescribe o proscribe la forma en que nos debemos comportar a lo largo de la vida. Durante toda nuestra existencia somos formados, educados, controlados, recompensados y castigados por las organizaciones.

Las definiciones de los libros sobre la materia difieren de manera significativa. Veamos las siguientes de autores en como definen la psicología organizacional:

Cherrington (1989: 27): "El campo del comportamiento organizacional se desarrolló primordialmente gracias a las contribuciones de la psicología, la sociología y la antropología. Cada una de ellas aportó ideas relevantes para los acontecimientos organizacionales que se combinaron en una materia por separado conocida como comportamiento organizacional. Otras tres disciplinas que ejercieron una influencia menor en el desarrollo del comportamiento organizacional son la economía, las ciencias políticas y la historia."

Barón y Greenberg (1990: 4): "El campo del comportamiento organizacional busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes organizacionales mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales; el objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del individuo."

Saal y Knight (1988: 8): "Presentamos en dos partes esta definición de la psicología industrial y organizacional: se trata 1. del estudio del comportamiento, los pensamientos y los sentimientos del hombre y la mujer conforme se adaptan a las personas, los objetos y el ambiente donde se desenvuelven en el ámbito laboral; y 2. del uso de esa información para aumentar al máximo el bienestar económico y psicológico de todos los empleados (hombres y mujeres, blancos y negros, trabajadores y gerentes, etc.)."

Asimismo, esta definición en dos partes destaca la dicotomía entre la ciencia de la psicología industrial y organizacional, la cual busca nuevos conocimientos, y la práctica de esta disciplina, que utiliza dicho conocimiento en beneficio de la organización y de todos sus integrantes. Aunque muchos profesionales de la psicología industrial y organizacional actúan como científicos y profesionales, la relación entre estos dos aspectos del campo no siempre ha sido armónica ni de respeto mutuo."

La psicología organizacional es el estudio de la forma en que las personas se reúnen, seleccionan y socializan en las organizaciones; de la manera en que son recompensadas y motivadas; de la forma en que las organizaciones están estructuradas formal e informalmente en grupos, secciones y equipos, y de cómo surgen y se comportan los líderes. También analiza la manera en la cual las organizaciones influyen en los pensamientos, sentimientos y comportamiento de todos los empleados a través del comportamiento real, imaginado o implícito de los demás en su organización.

La psicología organizacional es el estudio del individuo en la organización, pero también se encarga de estudiar a grupos pequeños y grandes y la influencia de la organización como un todo en el individuo. La psicología organizacional es una ciencia relativamente joven al igual que la ciencia cognitiva, se trata de una disciplina híbrida que se complace derribando fronteras disciplinarias.

Otra forma común de comprender el comportamiento organizacional consiste en analizar las disciplinas que fundamentaron la ciencia del comportamiento, sus aportaciones y unidades especiales de análisis. Existe un consenso en el sentido de que, necesariamente, el estudio del comportamiento organizacional o la psicología del trabajo debe ser multidisciplinario. La psicología tiene que tomar en cuenta factores sociológicos; la economía debe considerar las lagunas o idiosincrasias investigadas con mucha frecuencia por los psicólogos.

Sin embargo, lo importante es recordar que muchas disciplinas académicas siguen contribuyendo al desarrollo del comportamiento organizacional. Esto se debe a la cantidad considerable de temas y problemas que normalmente abarca esta disciplina.

## 1.2 Áreas de aplicación de la psicología organizacional

Con el desarrollo de la Psicología se ha producido una especialización cada vez mayor en estudio e investigación. Los psicólogos trabajan en una variedad de medios, incluyendo universidades, industrias, servicios militares, presiones y hospitales para enfermos mentales.

A continuación, se describen las características básicas de: Áreas, campos de acción, o escenarios laborales más representativos del Psicólogo.

**PSICOLOGIA EXPERIMENTAL.** El psicólogo experimental estudia la esencia de los procesos psicológicos básicos, investiga las características procesos y evolución de la conducta humana, aplica los conocimientos generados por la investigación básica experimental e investiga nuevos métodos de aplicación y solución de problemas conductuales.

**PSICOLOGIA INDUSTRIAL.** Los psicólogos ya cuentan con un espacio reconocido en la selección de personal, la capacitación y el desarrollo organizacional y la calidad total. Con respecto a la selección de personal, cabría señalar que desde que Alfred Binet construyó el primer test de inteligencia en 1905, innumerables psicólogos han desarrollado instrumentos de medición de inteligencia, de aptitudes y destrezas específicas, de intereses, de conocimientos y de personalidad. Con estas herramientas se hace más objetivo el análisis de características de candidatos a ocupar un puesto determinado en una empresa.

La **Capacitación** es otro ámbito de desarrollo de los psicólogos, su conocimiento de los principios que rigen el aprendizaje, su interés por el conocimiento integral del ser humano, sus estudios sobre los procesos grupales y su preparación en el terreno de la motivación, el liderazgo, el cambio de actitudes, facilitan su participación como capacitador en las empresas, aunque éste no es el único papel que son capaces de desempeñar en torno a la capacitación

La Psicología del Trabajo tiene por objeto principal estudiar el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, para lo cual dispone de una variedad de técnicas y

métodos de trabajo que le permiten incidir sobre el ámbito laboral para resolver problemas como:

Mejorar condiciones de trabajo en las organizaciones, mejorar sistemas de trabajo, diseñar, ubicar a las personas en el puesto adecuado, según sus características y experiencias, resolver problemas de relaciones humanas, resolver problemas de motivación, descontento, apatía e insatisfacción laboral, planeación y desarrollo de Recursos Humanos como la elaboración, impartición y evaluación de los Programas y cursos de capacitación, análisis y evaluación de Puestos.

**PSICOLOGÍA AMBIENTAL:** La Psicología ambiental es la disciplina que se ocupa de las relaciones entre el comportamiento humano y el ambiente físico del hombre. Es el área de la psicología cuyo foco de investigación es la interrelación entre el medio ambiente físico, la experiencia y la conducta humana. La Psicología del medio ambiente corresponde a una necesidad actual de los psicólogos que están interesados por el hombre en su ambiente real, los efectos positivos o negativos que ejerce en él, un ambiente que se estudia como algo que el sujeto padece, porque las condiciones físicas son inamovibles para él, o porque la viscosidad social o la pobreza del entorno cultural se consideran trabas, que impiden al individuo, independiente de su voluntad, libertad de acción y progreso personal.

Se interesa por problemas de estrés ambiental, el síndrome de estar enfermo, sobrecarga mental de información, ruido, el medio construido y el comportamiento, vivienda y conducta social, la intimidad y el ambiente, problemas en la ciudad y problemas de la ciudad, urbanismo y enfermedad social, el espacio y dimensión social, espacio persona.

**PSICOLOGIA POSITIVA** La psicología positiva está definida como “la ciencia de la felicidad”, la cual analiza fortalezas, virtudes y destrezas humanas. La Psicología Positiva es una respuesta de diversas investigaciones sobre lo que funciona en la vida humana y aumenta la felicidad de lo que hace que alguien se sienta satisfecha, siente que su vida vale la pena vivirla. La Psicología Positiva es una ciencia nueva que estudia las emociones positivas, las fortalezas humanas y las vicisitudes lo que para Aristóteles es LA BUENAVIDA. Rama de la psicología que busca comprender los procesos que subyacen a las cualidades y emociones positivas del ser humano.

### 1.3 Disciplinas relacionadas con la psicología organizacional

La psicología organizacional es una de las muchas disciplinas científicas que se necesitan para llevar a cabo un estudio objetivo completo del mundo del trabajo. Tiene múltiples conexiones con otras disciplinas en especial con la economía, las ciencias físicas y diversasciencias.

Los salarios por ejemplo constituyen un factor a la vez económico y psicológico. Por otra parte, la resistencia al cambio tiene ramificaciones relacionadas a la vez con la ingeniería y la psicología. A continuación, se presenta una breve descripción de las disciplinas de las que hace uso la psicología organizacional:

**TEORÍA ADMINISTRATIVA CIENTÍFICA.** Taylor creía que la producción de los trabajadores era una tercera parte de lo que podrían dar; por lo tanto, se propuso corregir la situación aplicando el método científico a los trabajadores fabricantes. Taylor trataba crear una revolución mental entre los trabajadores y patronos definiendo unos lineamientos claros para aumentar la eficiencia de la producción.

**TEORÍA ADMINISTRATIVA.** Se ocupa de definir las funciones universales que cumplen los administradores y los principios de los que constituye el buen ejercicio de la administración. Henry Fayol postulo que todos los administradores debían desempeñar 5 funciones:

1. Planear.
2. Organizar.
3. Dirigir.
4. Coordinar.
5. Controlar.

**TEORÍA ESTRUCTURAL.** Weber describió un tipo ideal de organización al que llamo burocracia, un sistema caracterizado por la división de trabajo, una jerarquía definida.

**TEORÍA DEL HOMBRE SOCIAL.** Mary Parker Folled y Chester Bernard fueron dos teóricos que vieron la importancia de los aspectos sociales de las organizaciones.

De igual forma como se planteó anteriormente estas son algunas disciplinas que van encaminadas con la psicología organizacional y que cual rama de la psicología puede emplear el trabajo del psicólogo.

- **Psicología Social:** Examina el comportamiento humano en sus relaciones con otros individuos.
- **Psicología de la Educación:** Aporta principios sobre comunicación, instrucción, modificación y problemas de aprendizaje.
- **Psicología Clínica:** Ayuda a entender la adaptación y reacción del trabajador ante los conflictos organizacionales.
- **Psicometría:** Describe las diferencias individuales en base a una serie de pruebas
- **Psicología Experimental:** Proporciona métodos para poner a prueba las hipótesis relacionadas con la supervisión, la publicidad, el marketing, la comunicación y los proyectos de organización.
- **Ingeniería Industrial:** Describe y analiza el trabajo y los sistemas de trabajo.
- **Economía:** Se relaciona con las negociaciones y explica la relación entre el trabajo y el dinero.
- **Ciencias políticas:** Explican las normas con las que se rige la sociedad y las personas.
- **Ciencias Administrativas:** Guía el proceso de formación y evolución de la organización.
- **La Antropología:** estudia las conductas sociales, técnicas y familiares que engloban a la cultura.



## 1.4 La psicología industrial y la organizacional

La Psicología industrial y organizacional es el estudio científico del comportamiento dentro del ámbito de los negocios y de la industria. Por lo tanto, está interesada en el comportamiento de tres amplias clasificaciones de individuos: los trabajadores, los administradores y los consumidores. Es una tecnología y una ciencia aplicada y ambas utilizan en general los descubrimientos de las ciencias de la conducta para mejorar la eficacia de las organizaciones y contribuir por derecho propio a una mejor comprensión del comportamiento humano.

La aplicación de principios psicológicos sólidos difiere tanto de las pseudo psicologías como el prototipo del “experto en eficiencia”. Las pseudo psicologías se fundan en una supuesta conexión entre los rasgos del carácter y las manifestaciones externas, como son las líneas de la mano o el tamaño de las orejas. Esta es una presunción absolutamente infundada. La psicología industrial moderna estudia el comportamiento con el propósito de aprovechar al máximo la potencialidad de ejecución y satisfacción personal. Por lo tanto, tiene responsabilidades para con los empleados y los patrones.

El psicólogo considera el comportamiento como una función de los factores provocadores (condiciones-estímulo) y de las variables concurrentes que determinan la manera cómo determinados individuos percibirán e interpretarán los estímulos.

El psicólogo industrial puede ser contratado como miembro a tiempo completo de determinada organización industrial, como consultor a tiempo completo o como miembro académico de una universidad o colegio.

La psicología industrial/organizacional es una rama de la psicología que aplica los principios de ésta en el lugar de trabajo. Su propósito es “aumentar la dignidad y el desempeño de los seres humanos, así como de las organizaciones para las que trabajan al avanzar en la ciencia y conocimiento del comportamiento humano” (Rucci)

La psicología I/O se basa exhaustivamente en una investigación, métodos cuantitativos y técnicas de prueba. Los psicólogos I/O están capacitados para usar datos empíricos y estadísticas más que el juicio clínico en la toma de decisiones. No son psicólogos clínicos

que por casualidad están en la industria ni tampoco dan terapias a los trabajadores. Existen algunos que trabajan para organizaciones y ayudan a los empleados con problemas, como abuso de sustancias y alcohol, pero son consejeros más que psicólogos I/O.

Un hecho que ayuda a diferenciar la psicología I/O de otros campos es la dependencia en el modelo científico-profesional; esto es, que los psicólogos I/O actúan como científicos cuando realizan investigación y como profesionales cuando trabajan con organizaciones reales. Además, actúan como científicos-profesionales cuando aplican los hallazgos de investigación para que el trabajo que hacen con las organizaciones sea de gran calidad y aumente la efectividad en la organización.

Desde una perspectiva social, los psicólogos pueden también mejorar la calidad de vida al aumentar la efectividad del empleado, lo cual reduce el costo de artículos vendidos al mejorar la calidad del producto.

Por lo tanto, la psicología I/O puede mejorar la calidad de vida en los niveles iguales a y, con frecuencia, excedentes que los de campos como psicología y medicina. Entonces, incluso aunque los psicólogos I/O tengan un buen salario, el beneficio real a su área incluye los impactos positivos en las vidas de otros.

De igual forma, los psicólogos involucrados en la psicología organizacional se preocupan por los temas de liderazgo, satisfacción laboral, motivación del empleado, comunicación, manejo de conflicto, cambio organizacional y procesos de grupo dentro de una organización. A menudo realizan encuestas de actitudes de los empleados para obtener ideas sobre lo que ellos creen que son las fortalezas y debilidades de la compañía. Constantemente también los psicólogos organizacionales desempeñan la función de un consultor y llevan a cabo recomendaciones en áreas problemáticas que pueden ser mejoradas. Por ejemplo, la poca satisfacción laboral puede mejorarse al permitir que los empleados participen en tomar ciertas decisiones de la compañía y la poca comunicación puede agilizarse al implementar un sistema de sugerencias del empleado.



## 1.5 Temas de estudio de la actualidad

A pesar de que los intereses profesionales de los primeros psicólogos eran bastante variados, en América se inclinaron por los problemas de la selección y colocación del personal. Esta fue una característica de la mayor parte de la labor psicológica aplicada en el ejército durante la Primera Guerra Mundial.

El uso afortunado de las pruebas psicológicas para la clasificación y colocación de los militares, contribuyó en gran manera a que grandes sectores del público se familiarizaran con la eficiencia de las pruebas psicológicas. Pocos años después de terminar la Primera Guerra Mundial, se fundó la Psychological Corporation con el objeto de desarrollar y distribuir pruebas psicológicas, así como de proporcionar servicios consultivos a organizaciones industriales y demás. Durante los años transcurridos desde su fundación, se han unido a la Psychological Corporation para suministrar servicios de ese tipo, muchas otras empresas tanto en los Estados Unidos como en el extranjero.

Desde la antigüedad la organización ha sido clave del éxito de una empresa, la estructura y el tipo de organización que se defina siempre estará ligada a los fines y objetivos principales que se propone la empresa de ahí que nace la estrategia que se empleará con un organigrama y jerarquía establecida fielmente a los principios de la empresa.

En la actualidad existen varias formas de agrupaciones institucionales que son muy heterogéneas, dando lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones; después de tomar aspectos importantes tales como sus objetivos, estructura y características principales se puede establecer en la siguiente clasificación:

Organizaciones por fines que hace referencia al impulso de realizar actividades, organizaciones con fines de lucro, este tipo de empresas tiene como principal fin obtener una determinada ganancia o utilidad para sus propietarios y accionistas, por último, la principal característica que posee este tipo de organización, es que tiene como fin cumplir una determinada función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por la labor realizada.

Por ejemplo, como bien se mencionó, en la actualidad las escuelas o enfoques que hicieron hincapié en la importancia de las relaciones humanas en la organización y que adoptaron diversas denominaciones, aunque el enfoque teórico era común a todas ellas, influenciaron fuertemente la teoría administrativa y la reflexión sobre la organización, ya que en su seno es donde se realizan las relaciones humanas. En la medida que se introdujeron a la discusión temas como motivación, necesidades, involucramiento, compromiso, aunque la meta principal de la reflexión fuese el incremento de la productividad en la organización— esto necesariamente llevó a hacer fuertes cuestionamientos a las estructuras verticales y rígidas de los enfoques previos. La misma organización (división) del trabajo se vio seriamente acometida por esquemas novedosos, elásticos y flexibles.

Ahora bien, en ocasiones se habla mucho esta parte de la **escuela** como organización que aprende hace foco en la capacidad de la organización escolar para revisar y cambiar conductas, procesos y roles. Al tratarse de una práctica organizacional, no puede surgir espontáneamente sino de manera intencional y sistémica, sostenida en entornos y liderazgos que la hagan posible.

Es decir que, los educadores más jóvenes son quienes ofrecen la mirada más crítica en cuanto a la capacidad de la escuela para aprender como organización. A medida que aumenta la antigüedad docente, la percepción se torna más complaciente, sobre todo al atravesar la barrera de los 20 años. Dentro de los factores que componen el aprendizaje organizacional, los educadores con menos experiencia señalan de manera contundente al liderazgo como su principal obstaculizador, puesto que las nuevas generaciones están sujetos de manejar enfoques relacionadas con las organizaciones.

## 1.6 El comportamiento humano

El problema del comportamiento humano ha tenido diferentes soluciones a través de la historia, desde antes de que se iniciaran las investigaciones psicológicas, filósofos, antropólogos y teólogos desarrollaron constructos acerca del porqué del comportamiento de una persona en una determinada situación.

El Comportamiento organizacional (c. O.) es un área del conocimiento aplicado, que estudia la manera como los individuos y grupos actúan dentro de las organizaciones, con el propósito de elaborar algunos principios que permitan entender el fenómeno humano en las organizaciones. I. Clifton Williams define el C. O. como «el estudio del comportamiento individual y grupal dentro de los sistemas organizacionales, mediante el análisis de sus contingencias y la comprensión de sus procesos, utilizando conocimientos derivados de la sociología, la psicología, la economía y la antropología.

Estos conocimientos se integran sistemáticamente y contribuyen al logro de la efectividad y del desarrollo humano y organizacional para su continuidad y supervivencia.»(Williams, 1984). Otra definición de C. O. es la dada por I. Kelly en donde el C.O. «es el estudio de los organizadores, quiénes son, qué hacen, con quién se comunican y cómo lo hacen; brevemente, su enfoque es el campo de las interacciones entre los miembros de la organización, pero es también el estudio de los organizados y de cómo se organizan para organizar a los organizadores.

El comportamiento organizacional al estudiar las diferentes conductas de las personas tiene en cuenta el clima organizacional donde ellas desempeñan su trabajo diario. El conocimiento generado por esta área de estudio es utilizado para:

1. mejorar la efectividad de las organizaciones respetando el orgullo y la dignidad humana
2. Busca promover un desarrollo humano integral. (Davis, 1988).

El comportamiento humano, de acuerdo a la Psicología, son todas las actividades expresadas físicamente por el ser humano y todos sus procesos mentales manifestados

por medio de expresiones orales como los sentimientos y los pensamientos, que un individuo manifiesta cuando se encuentra en una situación social en particular. Casi todos nuestros comportamientos conscientes son motivados, es decir que buscan satisfacer un deseo, el cual es la manifestación sentida de una necesidad. Nuestras actitudes son conductas, conscientes o inconscientes, que emprendemos como respuesta al estímulo percibido y que proviene de otro ser vivo, de algún fenómeno natural o de algún objeto en particular. (Schein, 1982).

Cada uno de nosotros tenemos actitudes hacia casi todas las cosas o personas del mundo en las que hayamos pensado en algún momento. Las actitudes son las formas de reaccionar (conductas, comportamientos) a algún estímulo producido por un ser vivo o por alguna otra cosa, por lo que las actitudes se componen de tres elementos: el cognitivo, el emocional y el conductual.

Esta teoría se fundamenta en la idea de que las actitudes y los comportamientos son motivados por las necesidades de cada ser humano, las cuales van cambiando de acuerdo a la situación espacio-temporal que enfrenta el individuo. Otro concepto es el de que cada vez que una necesidad es satisfecha, el individuo busca otra necesidad de satisfacer su desempeño laboral.

Para lograr resultados ambiciosos es fundamental contar con un equipo que se adecue lo mejor posible a la empresa y a sus objetivos, este trabajo pretende ser capaz de plantear un proyecto para evaluar el desempeño que permita orientar a la organización a obtener mejores resultados, a tal efecto parece obvio iniciar la investigación con unas breves notas acerca del comportamiento humano y su motivación.

Por eso es tan importante, las personas en una empresa y tomar en cuenta que cada uno tiene diferente actitud, comportamiento, ideas, pero, sobre todo, es uno de los recursos más valiosos con los que cuentan las organizaciones. La forma de dirigir y gestionar este recurso, supone una de las claves de éxito empresarial y de la supervivencia de la empresa a largo plazo.

## 1.7 Análisis del ambiente interno y externo

En la actualidad, en la organización es de vital importancia tener información y conocimientos de lo que existe dentro y fuera, el realizar un análisis con el fin de darnos cuenta que nos hace falta para crecer organizacionalmente, y que podemos explotar para mantenernos en el mercado, logrando cierto liderazgo. A continuación, veremos un poco sobre lo que es el análisis organizacional, respecto al ambiente de la empresa, veremos el entorno empresarial y diversos factores importantes, y analizaremos una herramienta básica para el análisis del ambiente tanto externo como interno de la empresa.

La empresa todo el tiempo tiene interacción con su entorno, es decir, es un sistema abierto, de dicha interacción depende totalmente el mantenimiento y crecimiento dentro del mercado de esta. El entorno es todo aquello encontrado fuera de los límites de la empresa, o también se puede entender como un conjunto de elementos independientes a la organización que son de importancia para su modificación. Existen diversos tipos de entornos, estos se pueden plantear de acuerdo al orden económico y social.

En este aspecto, la empresa tiene que integrarse y llevar a cabo la competencia con otras empresas que ofrecen productos o servicios similares con el fin de resolver los problemas de la sociedad. El éxito de la empresa dependerá si elige aquellos entornos, mercados, y aquellos productos/servicios en los que posee ventajas respecto a los competidores en cuanto a diferencias positivas. Dado esto, el éxito de la empresa depende del grado de adaptación que esta tenga hacia esos mercados y entornos.

Dentro del entorno externo de la empresa, Este es el conjunto de condiciones ambientales o fuerzas sociales, culturales, de costumbre, legales, políticas, tecnológicas, económicas, etc., que modifica una empresa u organización, o que influyen en ellas. Así mismo, se puede añadir, según Mintzberg (1979), que entorno es todo aquello que es ajeno a la empresa como organización pero puede incluir en ella.

De esta forma. Toda empresa u organización tiene un entorno general definido por diversas variables, esas variables influyen en la configuración de las circunstancias

operativas y concretas, ejercen fuerza en el origen, funcionamiento y desarrollo de la empresa y constituyen amenazas, desafíos u oportunidades competitivas.

Ambiente interno: es el conjunto de factores en las decisiones de la empresa tiene repercusión. Se le denominan variables para la decisión de la empresa y el ambiente externo: es aquel que la empresa no puede modificar.

Para esto se debe conocer muy bien el ambiente que lo rodea, tanto interno como externo, ya que cualquier decisión tomada apresuradamente, en la mayoría del caso, será una decisión mal tomada y tendrá consecuencias para la empresa, mismas que le harán perder, casi siempre, tiempo, dinero y esfuerzo, recursos que la empresa no puede darse el lujo de desperdiciar.

Dependiendo del ambiente de la organización como el externo, podemos analizarlo y de esta manera podemos diseñar mejores canales de distribución que permitan rapidez y reducción de costos de nuestros productos.

Gracias al ambiente interno y externo de la organización podemos crear estructuras operativas para nuevas formas de producción que se apeguen a las necesidades de la época y a la cultura y recursos del país.

El ambiente interno de la organización es lo que sucede dentro de la empresa, todas aquellas variables en las que la empresa tiene en control dentro de su organización y con las cuales debe crear sus estrategias para afrontar su incursión en el mercado.

Estas variables pueden ser percibidas por los miembros de la organización y que pueden afectar la forma como la organización trata con sus integrantes, toma decisiones y con el medio ambiente externo.

## 1.8 Modelos de comportamiento organizacional.

Los modelos más importantes de comportamiento organizacional son los siguientes:

1. **Modelo autocrático:** La base de este modelo es el poder del jefe. Max Weber definió, el poder como, "la probabilidad de que un actor, dentro de una relación social, esté en posición de realizar su propia voluntad a pesar de la resistencia".

Walther Nord definió el poder como "la capacidad de influir en el flujo de energía y recursos disponibles hacia ciertos objetivos en lugar de otros objetivos. Se supone que el poder se ejerce solo cuando estas metas están, al menos parcialmente, en conflicto entre sí"

2. **El modelo de custodia:** Para superar las deficiencias del modelo autocrático, el modelo de custodia entró en existencia. La inseguridad y la frustración sentidas por los trabajadores bajo el modelo autocrático a veces llevaron a la agresión hacia el jefe y sus familias. Para disipar este sentimiento de inseguridad y frustración, se sintió la necesidad de desarrollar un modelo que mejore las relaciones entre empleadores y empleados. El modelo de custodia fue utilizado por los directivos progresistas.

3. **El modelo de apoyo:** El modelo de apoyo se originó a partir de los 'Principios de relaciones de apoyo'. Según Rensis Likert, "El liderazgo y otros procesos de la organización deben ser tales que garanticen una probabilidad máxima de que en todas las interacciones y todas las relaciones con la organización, cada miembro ", a la luz de sus antecedentes, valores y expectativas, verá la experiencia como un apoyo, y una que construya y mantenga su sentido de valor e importancia personal".

4. **Los modelos normativos:** buscan descubrir qué se debe hacer para producir resultados óptimos. Estos modelos se ocupan de la determinación de acciones óptimas. La mayoría de las teorías de gestión están compuestas por modelos normativos, porque al preparar los planes y las políticas, la administración está más preocupada por lo que debe hacerse o lo que no deben hacer los gerentes y los empleados.

**5. Modelos empíricos:** Mientras que los modelos normativos se refieren a lo que se debe hacer, los modelos empíricos describen las actividades que los empleados realizan realmente. Este modelo se convierte en una parte integral del comportamiento organizacional porque el comportamiento organizacional está relacionado con lo que realmente está ocurriendo en las organizaciones y cómo se comportan las personas.

**6. Modelos ecológicos:** Ninguna empresa comercial puede existir en un vacío. Tiene que interactuar continuamente con el entorno. Todas las funciones de la organización se ven afectadas por el entorno, ya que el entorno proporciona las entradas que la organización convierte en salidas. A través de un proceso de retroalimentación, la salida provoca la aparición de nuevos insumos.

El comportamiento organizacional utiliza estudios sistémicos para mejorar las predicciones de comportamiento que se realizarían solo a partir de instrucciones de la gerencia. Pero, como cada organización es diferente de la otra, tenemos que encontrar un modelo de comportamiento organizacional que se adapte a esa organización en particular. El comportamiento organizacional ofrece desafíos y oportunidades para los gerentes y también ofrece orientación a los gerentes para crear un ambiente de trabajo éticamente saludable.

Así como también pueden considerarse modelos importantes, como se presenta en la siguiente imagen:

MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

AUTOCRATICO	DE CUSTODIA	DE APOYO	COLEGIADO
<b>Poder</b>	Recursos Económicos	Liderazgo	Sociedad
<b>Autoridad</b>	Dinero	Apoyo	Trabajo de equipo
<b>Obediencia</b>	Seguridad	Desempeño en el trabajo	Responsabilidad
<b>Dependencia del jefe</b>	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina
<b>Subsistencia</b>	Mantenimiento	De más alto orden	Auto actualización
<b>Mínimo</b>	Cooperación pasiva	Impulsos despertados	Entusiasmo moderado



## 1.9 La personalidad

La personalidad está formada por una serie de características que utilizamos para describirnos y que se encuentran integradas mediante lo que llamamos el yo o "sí mismo" formando una unidad coherente.

Entre estas características se encuentra lo que en psicología se denominan rasgos (como agresividad, sumisión, sociabilidad, sensibilidad...); conjuntos de rasgos (como extroversión o introversión), y otros aspectos que las personas utilizan para describirse, como sus deseos, motivaciones, emociones, sentimientos y mecanismos para afrontar la vida.

Es decir, la personalidad es la forma en que pensamos, sentimos, nos comportamos e interpretamos la realidad.

En buena parte, la personalidad está determinada por los genes, que nos proporcionan una gran variedad de predisposiciones. Pero el ambiente y las experiencias de la vida (padres, sociedad, amistades, cultura, etc.) se ocupan de moldear todas esas posibilidades en una dirección u otra. Por tanto, aunque podamos cambiar nuestra forma de ser, lo hacemos en base a esas características de personalidad con las que hemos venido al mundo.

Generalmente, existe una tendencia a comportarse a través del tiempo de una forma determinada, pero esto no quiere decir que una persona se comporte de ese modo en todos los casos. Por ejemplo, si decimos que una persona es introvertida, significa que lo es la mayor parte del tiempo, pero no en todas las ocasiones. Los estados de ánimo influyen también en el comportamiento, de modo que una persona puede variar en función de sus cambios de humor. Sin embargo, y como veremos más adelante, esta variabilidad es un indicio de buena salud psicológica (siempre que no sea extrema), ya que indica la existencia de una personalidad flexible, capaz de adaptarse a distintas situaciones.

### La personalidad sana

La personalidad psicológicamente sana y equilibrada tiene las siguientes características:

- Es flexible. Se trata de personas que saben reaccionar ante las situaciones y ante los demás de diversas formas. Es decir, poseen un repertorio amplio de conductas y

utilizan una u otra para adaptarse a las exigencias de la vida, en vez de comportarse de un modo rígido e inflexible.

- Lleva una vida más variada, realizando diversas actividades, en vez de centrar su vida alrededor de un mismo tema.
- Es capaz de tolerar las situaciones de presión y enfrentarse a ellas y no se viene abajo ante las dificultades y contratiempos.
- Su forma de verse a sí misma, al mundo y a los demás se ajusta bastante a la realidad.

Un aspecto muy importante de nuestra personalidad es la forma en que nos vemos a nosotros mismos y al mundo que nos rodea. Dos personas diferentes pueden interpretar la realidad de forma distinta. Al observar un bosque a lo lejos ambas coincidirán en que allí hay árboles y montañas, pero mientras una de ellas puede ver un lugar lleno de peligro, la otra puede estar viendo un paraíso en el que le gustaría perderse durante varios días.

Las personas reaccionan al mundo de acuerdo a su modo de percibirlo. La personalidad determina ese modo de ver el mundo y de vernos a nosotros mismos, pero, al mismo tiempo, la manera de vernos a nosotros mismos influye en nuestra personalidad. Por ejemplo, si varias personas le dicen a un niño que es muy inteligente, es muy probable que piense de sí mismo que lo es, mientras que si le dicen lo contrario llegará a considerarse una persona poco inteligente. Esto es debido a que es difícil comprobar si somos o no inteligentes (mientras que es bastante fácil comprobar, por ejemplo, la fuerza física). Por este motivo, muchas veces recurrimos a los demás para definirnos, basándonos en la opinión que otros tienen de nosotros. En otras ocasiones nos describimos tomando a los demás como punto de referencia. Si alguien nos dice "soy un dormilón", lo que nos está diciendo es que duerme más horas que la mayoría de las personas.

La percepción de nosotros mismos y de los demás suele estar relacionada. Por ejemplo, a veces atribuimos a los demás rasgos de personalidad que nos pertenecen a nosotros, porque de ese modo nos resultan más fáciles de entender y porque en ocasiones los conocimientos que tenemos para explicar las causas de nuestra conducta son los únicos de los que disponemos.

## 1.10 Características de la personalidad

La personalidad se configura por dos componentes o factores: el temperamento y el carácter.

**a) Temperamento:** Todos los seres humanos poseen una herencia genética, es decir, las características que se heredan de los padres, como, por ejemplo, el color de ojos, el tono de piel, e incluso la propensión a determinadas enfermedades. El temperamento es un componente de la personalidad porque determina, de alguna manera, ciertas características de cognición, comportamiento y emocionales.

**b) Carácter:** Se denomina carácter a las características de la personalidad que son aprendidas en el medio, por ejemplo, los sentimientos son innatos, es decir, se nace con ellos, pero la manera en cómo se expresan forma parte del carácter. Las normas sociales, los comportamientos y el lenguaje, son sólo algunos componentes del carácter que constituyen a la personalidad.



Algunos autores y ciertas corrientes tienen diferentes puntos de vista sobre la importancia de uno u otro factor, es decir, algunos autores aseguran que el temperamento es más importante en el despliegue de la personalidad, mientras que otros autores sostienen que el factor ambiental –el carácter– determina la personalidad.

De este modo, la personalidad comenzó a determinarse y a explicarse de manera más objetiva, sin embargo, esta categoría de Hipócrates aún carecía de la veracidad científica

que necesitaba un estudio relacionado con la personalidad, no obstante, funcionó como base previa para la siguiente clasificación:

- Introverso.
- Extroverso.
- Racional.
- Emocional

De acuerdo a estas características, las personas podían clasificarse dependiendo de cómo se consideraban. A partir de esta clasificación, la teoría de la personalidad comenzó a ganar adeptos dentro de las investigaciones en psicología e intentó por establecer parámetros en la descripción de la personalidad humana, así es como también forma parte los cuatro humores de la teoría de Hipócrates basada en la personalidad de los individuos y que estos se pueden llegar a presentar en las empresas como un factor de ambiente.



## 1.11 Actitudes, creencias, representaciones ideológicas, aptitudes

GARCÍA y DOLAN (1997) plantean que hay una relación básica entre las creencias, los valores y las conductas de estrés y de bienestar emocional. Es más, afirman que existen ciertas creencias que originan determinados valores en los individuos, las cuales, a su vez, provocan conductas estresantes que predisponen a la percepción de incontrolabilidad y a la enfermedad, o de lo contrario, estimulan una conducta favorecedora del bienestar emocional y de un estado saludable.

Por su parte DILTS (2004) establece que las creencias y valores se relacionan con las motivaciones más profundas que mueven a las personas a actuar o perseverar. En la medida que se conozcan las creencias que existen tras determinados comportamientos, será posible explicarse en muchos casos los motivos por los cuales los trabajadores se comportan de determinada manera.

Desde la teoría organizacional, FURNHAM (2001) indica que, en el caso de los profesionales dedicados a la enseñanza, las situaciones estresantes son cotidianas. En este sentido, el síndrome de quemarse por el trabajo (SQT) o Burnout se está convirtiendo en un serio problema no sólo para el colectivo docente, sino también para el sistema educativo en general, por las consecuencias directas que este síndrome podría tener en el trabajo realizado.

La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de profesión; no sólo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad, dado que puede incidir en la baja calidad de la prestación, el absentismo laboral, la propensión a abandonar la organización, entre otros. Por esto, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización (BOADA y TOUS, 1993).

Las consecuencias de temas como la satisfacción laboral y el síndrome de quemarse por el trabajo, afectan tanto a los profesionales de la educación, a la organización donde trabaja ya los estudiantes, que son los receptores de un servicio de baja calidad, afectando además negativamente a las relaciones interpersonales profesor-alumno (VANDENBERGHE y HUBERMAN, 1999).

En el contexto organizacional, SCHEIN (1988) define cultura como “un conjunto de creencias inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo a medida que aprende a afrontar sus problemas de adaptación externa y de integración interna, que ha funcionado suficientemente bien para ser juzgada válida y consiguientemente, para ser enseñada a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir sobre estos problemas”.

La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Corresponde a un sistema de creencias, valores, que se manifiestan en normas, actitudes, conductas, comportamientos, relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, que se desarrollan en un grupo dentro de la organización, o en una organización entendido como grupo, con el fin de dar cumplimiento a la materialización de la visión en su interacción con el entorno en un tiempo dado (PAYERAS y RONCO, 2002; RAINERI, 1998; ROBBINS y JUDGE, 2009)

MCGREGOR (1972, 2006) propuso que las creencias se dividen en dos principales clases, la Teoría X e Y, la primera de ellas representa un punto de vista tradicional sobre la dirección y el control, puede ser descrita a través de algunas ideas implícitas sobre la naturaleza humana. En concreto, se ha definido durante largo tiempo, que el ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

Y para GARCÍA y DOLAN (1997) “las creencias son estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para explicarnos la realidad y preceden a la configuración de los valores” y, suelen agruparse en torno a dos culturas, la cultura del control y la cultura del desarrollo.

## 1.12 Los valores individuales y de las organizaciones

El sistema de valores hace la descripción del individuo que ingresa a una organización, pues allí encuentra un sistema de vida y cultura propia a la cual se llega con cierta escala de valores y creencias personales y es inevitable la influencia de la cultura organizacional sobre la conducta y valores del sujeto. Los valores pueden considerarse como la preferencia para la conducta seleccionada a través del aprendizaje para asumir una postura ante la sociedad.

Los valores vienen a ser la concepción práctica, normativas heredadas a las generaciones presentes y da al individuo en la sociedad y en sus organizaciones seguridad para su desarrollo personal y social. La sociedad y las organizaciones están soportadas sobre los valores terminales e instrumentales pues estos rigen al individuo en función de sus creencias y conductas para el logro de los objetivos existenciales.

La sociedad lucha por los valores universales del hombre, la vida, la verdad, la justicia, la paz, la cordialidad, la felicidad, la libertad entre otros. Hoy se tienen momentos de crisis moral, que alcanza casi todos los órdenes de la existencia humana, generando conflicto de valores en los individuos. Una sociedad se organiza armónicamente conforme a los valores y a las normas vigentes que permiten una forma de vida que identifica a las comunidades y les da un carácter estable en el tiempo y un modo de obrar coherente con su naturaleza.

Los valores pueden ser estudiados desde cualquiera de las ciencias del comportamiento: la sociología, la psicología, la ética, el derecho, entre otros. Analizados en una perspectiva antropológica, los valores representan las normas ideales de comportamiento sobre las que descansa el clima organizacional como un modo de vida integral. Un primer indicador acerca de si puede o no evaluarse el campo de las actitudes y los valores, es que, de hecho, en la vida cotidiana continuamente se está juzgando actitudes y valores. Y esto, en el sentido obvio de que todo ser humano, en diferentes contextos sociales y formas de organización, aprecia o evalúa acciones, objetos o situaciones.

En este sentido una persona que refiere, los principios y postulados básicos según sus creencias, actitudes y comportamientos, suele presentar características relativamente estables, que con frecuencia se desarrollan durante la infancia y se manifiestan en la edad adulta, en un contexto laboral o no laboral.

Partiendo de lo anterior los valores vienen a ser las concepciones prácticas, normativas heredadas a las generaciones presentes, en la cual la sabiduría colectiva descubre el juego de un papel más fundamental en la supervivencia física, el desarrollo del individuo, y la seguridad presente, reseñando la voluntad de trascender hoy a través de los herederos. Los valores dan soporte a una sociedad y por ende a las organizaciones, pues son los que rigen al individuo, tales como: valores individuales profesionales y sociales, los cuales son de interés en este estudio. Para García, S. y Dolan, S. (1997) los valores se definen bajo tres dimensiones: éticos, económicos y psicológicos.

- **Éticos:** Proponen a los valores como un aprendizaje estratégico permanente en el tiempo, donde una forma de actuar es mejor que su opuesta, para conseguir los fines alcanzados en forma correcta.
- **Económico:** Son pautas utilizadas por el individuo para evaluar un objeto, idea, sentimientos, en cuanto al relativo mérito, adecuación, escasez, precio o intereses, lo cual produce satisfacción.
- **Psicológico:** el valor es la cualidad moral que mueve a acometer con valentía grandes empresas y afrontar los riesgos generados de la integración de los sentimientos, actitudes, creencias y valores individuales de los empleados en el desempeño laboral.

Considerando el hecho de que todo individuo posee valores y creencias individuales; por consiguiente, los valores son los que van a identificar y a reforzar las actitudes que éste pueda ejercer dentro de la organización, generando una organización estable.

**Valores Individuales:** Se refieren al respeto, dignidad, lealtad, moralidad, entre otros, los cuales conducen a la existencia de un ambiente favorable para el trabajo donde se distinguen los individuos.





## UNIDAD II

### COMUNICACIÓN

#### 2.1 Comunicación organizacional

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones).

	<p>Goldhaber, Gerald M. (1986): "La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo".</p>
	<p>Gary, Kreps. (1995): la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". Para autores como Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es " la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización".</p>

En definitiva, el estudio de la comunicación organizacional está cada vez más en auge y la experiencia afirman que las organizaciones que la llevan a cabo presentan un mayor crecimiento pues se tiene en cuenta complejos factores especialmente humanos que se miden entre los comportamientos y objetivos, políticas y metas de la organización para que de esta manera existan lineamientos que permitan el correspondiente crecimiento de la organización.

La comunicación organizacional es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad, nos permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad, a través de entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo

En efecto, la comunicación en las organizaciones es fundamental para el cumplimiento eficaz de sus objetivos. Es un medio que, en conjunto, permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades del mundo cambiante. El estudio de la comunicación organizacional está cada vez más en auge y la experiencia afirman que las organizaciones que la llevan a cabo presentan un mayor crecimiento pues se tiene en cuenta complejos factores especialmente humanos que se miden entre los comportamientos y objetivos, políticas y metas de la organización para que de esta manera existan lineamientos que permitan el correspondiente crecimiento de la organización.

La Comunicación es investida de un sentido de misión. Es un modo de búsqueda, de descubrimiento y de aprendizaje compartido. Una forma de solucionar problemas, de reducir la complejidad de los procesos y de las relaciones, y una fuerza transformadora del entorno social. Una manera de aportar ideas útiles e innovadoras; de explicarlas y aplicarlas eficazmente con sencillez y claridad.

Es por eso que se le denomina la Comunicología reconoce el fundamento humano (emprendedor, creativo, cooperador, etc.) de toda organización, ligado a su identidad y a sus propios objetivos (económicos, científicos, humanitarios, cívicos, etc.). Ello constituyó un cambio radical del viejo modelo capitalista-productivista con el declive de los productos industriales de consumo. Lo cual dio paso al resurgir renovado de los servicios en la era de la comunicación y de la información. Este fue también el paso de la cultura material y cuantitativa a nuestra cultura de los intangibles y los valores.

Con la fusión de estas dos disciplinas, la Comunicación no sólo está vinculada a las relaciones, el arte, la técnica y la ingeniería, sino que ya forma parte de las Ciencias de la Acción. Lo que Costa ha rubricado con este axioma: comunicar es actuar y actuar es comunicar.



## 2.2 Elementos de la comunicación

La comunicación es un proceso de intercambio de ideas y contenidos desde el emisor al receptor y viceversa. Los elementos más relevantes que intervienen en la comunicación son:

- EMISOR:** persona que emite la información.
- RECEPTOR:** persona que recibe la información.
- MENSAJE:** contenido de la comunicación.
- CÓDIGO:** lenguaje determinado; palabras, signos escritos, gestos....
- CANAL:** vehículo que transporta el mensaje entre el emisor y el receptor.
- BARRERAS:** actitudes personales, prejuicios, ruidos, no ser el momento adecuado...que dificultan la comunicación.
- FEED-BACK:** mensaje de vuelta para confirmar que la comunicación va bien.

**EMISOR.** Es el sujeto con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación, es la fuente de comunicación de la cual parte un mensaje o información. El emisor es el productor del mensaje, el encargado de expresar las ideas en un código determinado

En el ámbito de la formación, por ejemplo, el emisor es principalmente el formador, aunque la formación es un proceso de interacción entre todos sus agentes, con lo cual los alumnos también deben tomar protagonismo y debemos potenciar su papel como emisores. Es muy probable que en las acciones formativas que llevemos a cabo encontremos alumnos que tengan experiencia y formación previa en el tema. Es muy importante “provocar” su función como emisores de dicha experiencia y conocimientos, esto repercutirá en su motivación, atención y creación de conocimientos de forma colectiva. En cualquiera de sus formas, la fuente del mensaje ha de reunir una serie de características:

**Credibilidad:** El emisor ha de tener crédito ante el receptor, para lo cual son factores importantes la personalidad, su posición dentro de la entidad y su experiencia.

**Atractiva:** Cuanto más “atractiva” es la imagen del formador para el alumno, mayor efectividad tendrá el mensaje en éste último. Los formadores servimos de modelos para los alumnos por tanto debemos cuidar ese modelo.

**Persuasión:** El emisor ha de ser también lo suficientemente persuasivo (emocional o racionalmente), para que el receptor haga suyo el contenido del mensaje.

**RECEPTOR.** Es quien recibe el mensaje y el encargado de su decodificación. En nuestro caso, el alumno. Hay que tener en cuenta que el receptor sólo puede captar una cantidad determinada de información en un tiempo determinado. Por lo tanto, el emisor debe hacer lo posible para mantenerse dentro de esos límites y no sobrecargar al receptor con mensajes que excedan de su capacidad de atención; esto es, en el proceso de comunicación el emisor determina el tipo de comunicación que debe utilizarse; determina el mensaje, su estructura y los medios utilizables

El proceso de comunicación lleva siempre consigo un intercambio de mensajes, a lo largo del cual, el EMISOR y el RECEPTOR se van cambiando de papel sucesivamente. Esto hace que a veces no esté claro quién es la fuente originaria y quién era al principio el receptor, y hay que hablar de cada uno de ellos como de fuente / receptor simultáneamente

**MENSAJE.** Es la información que el emisor transmite al receptor. La vía por la que ese mensaje circula es lo que se llama canal o vía de comunicación, y siempre es una forma de conexión entre la fuente u origen de la comunicación y el receptor de la misma. Al explicar la transmisión de un mensaje de una fuente a un receptor, se hace necesario introducir los conceptos de codificación y decodificación del mensaje. Es decir, se hace necesario fijar la atención en los sucesivos procesos de transformación del mensaje que hacen posible que éste "se acerque" desde la fuente al receptor, y éste a su vez pueda "entenderlo" tal como era en su origen. En este sentido se entiende por:

**CODIFICACIÓN.** Proceso mediante el cual el emisor convierte sus ideas en signos físicos que puedan ser recibidos por el receptor, es decir, la conversión de la idea en lenguaje. Podemos codificar nuestras ideas en imágenes, gestos, sonidos, etc., siempre adaptados a las posibilidades del receptor.

**DECODIFICACIÓN:** Proceso mediante el cual el receptor transforma el código simbólico enviado por el emisor en ideas. Es la interpretación de los símbolos.

Podemos distinguir entre tres tipos de mensajes:

Mensaje pensado o proyectado: Aquel que el emisor intenta transmitir.

Mensaje transmitido: El realmente transmitido y que está en el canal de comunicación. Mensaje

recibido: El decodificado y comprendido por el receptor

En una comunicación eficaz, estos tres mensajes deberían ser idénticos, pero en la práctica raramente lo son. El emisor puede tener muy claro en su mente el mensaje que quiere transmitir, sin embargo, en el momento de codificarlo puede utilizar signos ambiguos o incomprensibles para el receptor.

**CÓDIGO.** Lenguaje determinado que usaremos para transmitir el mensaje: palabras, signos escritos, gestos, mediante imágenes, etc.

**CANAL.** Todos los mensajes deben ser transmitidos a través de un canal y, dado que el contenido, el código y el tratamiento de un mensaje están íntimamente relacionados con el canal que se utilice, la elección de éste es fundamental y determinante en la eficiencia y efectividad de la formación. En el ámbito de la comunicación la palabra canal tiene tres significados distintos, aunque relacionados entre sí: forma de codificar y decodificar los mensajes, vehículo del mensaje y medio de transporte.

Como fuente de codificación y decodificación, el canal permite que el mensaje sea emitido y recibido y, en este sentido, habrá que distinguir 4 tipos de canales: el visual, el auditivo, el olfativo gustativo y el somestésico. Como vehículo del mensaje, el canal se refiere fundamentalmente a los medios de comunicación: transparencias, el video, los apuntes.

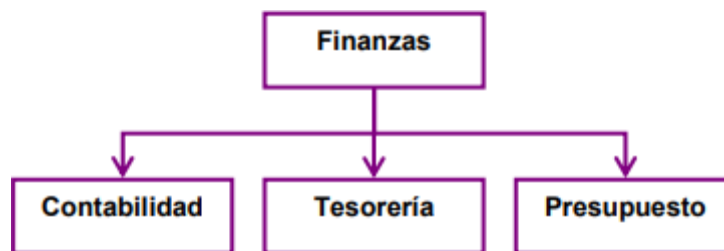
La tercera opción de la palabra canal se refiere al medio de transporte; es decir, una vez elegido el vehículo de la comunicación, por ejemplo, la transparencia, es necesario elegir entre una en papel transparente o a través de ordenador, aunque lo más importante siempre es lo que queremos transmitir.

## 2.3 Estructura de una organización

Las distintas partes que posee una organización se pueden estructurar de maneras diferentes de acuerdo a los criterios y las variables de base que se constituyan como ejes. La departamentalización es la actividad de formalizar la distribución del trabajo en departamentos con el fin de coordinar sus relaciones. Los criterios más utilizados son el funcional, por producto, por cliente, por regiones geográficas y por formas de comercialización. El departamento es una consecuencia inmediata de la división de trabajo.

Ahora vamos a explicar cada uno de ellos.

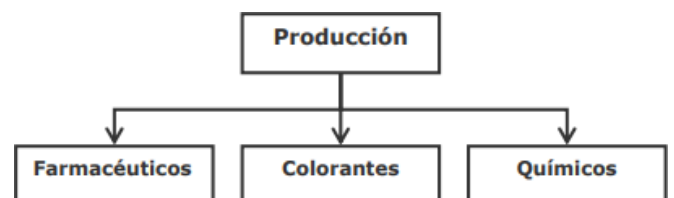
**1.1 Departamentalización por funciones.** Se realiza la división del trabajo de acuerdo a la capacidad y habilidades de cada persona: algunas de las personas se ocuparán de las finanzas, otras de administración de personal y otras de producción.



Ventaja: Aumento de eficiencia Consolidación de especialidades similares  
Agrupamiento de empleados con habilidades, conocimientos y orientaciones comunes

**1.2 Departamentalización por líneas de productos o servicios.** Se realizan cuando los productos revisten mucha importancia. Esta división se realiza por producto, servicio o línea de productos y cada división se ocupa de un producto, pero abarca todos los aspectos relacionados con su producción y comercialización.

Característica de empresas fabricantes de dos o más líneas de productos: detergentes, cosméticos, farmacéuticos:



**Ventajas** Fomenta un cierto tipo de coordinación y permite el uso máximo de las habilidades personales y del conocimiento especializado. Permite el crecimiento y la diversidad de los productos y servicios proporcionados por la empresa. Este tipo de departamentalización ofrece un campo de capacitación medible para gerentes generales. Permite a las personas identificarse con un producto en particular y desarrollar un gran espíritu de solidaridad.

**Desventajas** La necesidad de contar con más personas con capacidades administrativas generales. Necesitan tener suficientes decisiones y control a nivel de las oficinas centrales para asegurar que no se desintegre toda la empresa. Tiende a hacer más difícil el mantenimiento de servicios centrales económicos y presenta cada vez más problemas de control de la alta gerencia

**1.3 Departamentalización por regiones geográficas:** Es utilizado cuando cada organización posee en distintos lugares del país y suele hacerse la división por regiones.

Las personas que están a cargo de estas divisiones poseen la ventaja de conocer las necesidades y las costumbres de ese lugar y tiene la autoridad para tomar decisiones dentro de su área sin esperar las órdenes de la casa central.



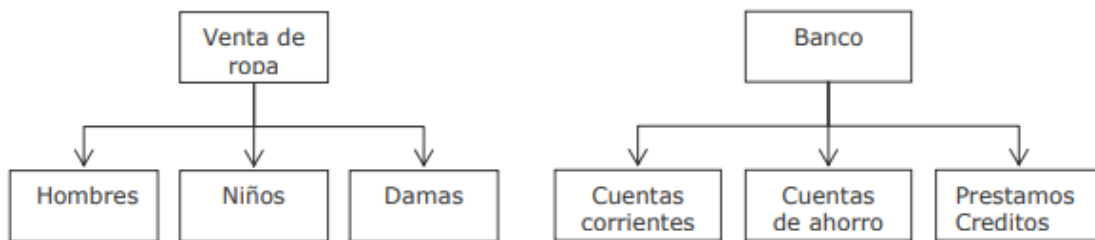
**Ventajas** Asigna la responsabilidad a un nivel inferior. Estimula la participación local en las tomas de decisiones y mejora la coordinación de las actividades en una región. Los gerentes pueden prestar especial atención a las necesidades y problemas de los mercados locales. La producción se puede organizar también sobre una base territorial estableciendo plantas en una región en particular. Esto puede reducir los costes de transporte y el tiempo de entrega. Mejora la comunicación cara a cara con las personas de la comunidad.

Desventajas: Requieren de más personas con capacidades administrativas generales y la escasez de ellas con frecuencia es factor que limita el crecimiento de una empresa. • Tiende a duplicar los servicios, Puede aumentar el problema del control por parte de los altos gerentes en las oficinas centrales.

1.4 Departamentalización por clientes La división se realiza según los clientes que tenga la organización de modo tal que cada sector se especializa en un grupo de clientes con características similares. Los clientes son la clave de la forma en que se agrupan las actividades cuando cada una de las diferentes cosas que hace una empresa para ellos las administra un jefe de departamento.

Un ejemplo es el departamento de ventas industriales de un mayorista que también le vende a un minorista. Los dueños y los gerentes de negocios ordenan con frecuencia las actividades sobre esta base para atender los requisitos de grupos de clientes claramente definidos

Grandes almacenes como El Corte Inglés, Bancos, Aseguradoras, etc.



Ventajas: Estimula la especialización, El cliente tiene la impresión de ser el único, Facilita el conocimiento de cada tipo de cliente, Pude atender las necesidades especiales y muy variadas de los clientes de servicios claramente definidos.

Desventajas: Difícil coordinación de demandas opuestas de un mismo cliente, Requiere de un staff muy especializado, La dificultad de coordinación entre este tipo de departamentos y aquellos organizados sobre otras bases



## 2.4 Sistema de una organización

Una organización es un conjunto de personas agrupadas con el fin de obtener una meta u objetivo, a través de un método o plan de acción y que cuentan con recursos para ello. Para el propósito del análisis de una organización desde el punto de vista de la teoría, la palabra sistema toma un sentido particular: significa una pauta de relaciones dentro de un marco pertinente destinado a la realización de cierto propósito específico.

Así, puede concebirse a una organización como un conjunto complejo de relaciones entre recursos físicos, humanos y trabajo, unidos en una red de sistemas. Los sistemas actúan como arterias que transportan recursos para generar procesos productivos y distributivos, para convertirse en los medios de satisfacer las necesidades de grupos de miembros. Existen sistemas internos cuya función es conectar entre sí a otros sistemas de la organización

Ellos suministran bienes y servicios consumidos en la propia organización durante los esfuerzos por cumplir sus misiones. Un ejemplo podría ser el sistema de comunicación, que proporciona la información necesaria para mantener la organización y sus operaciones.

El enfoque de sistemas aplicado al concepto de administración analiza a la organización como a un sistema unido y dirigido compuesto por partes interrelacionadas. Cualquier sistema es una parte de cierto sistema más amplio y por ende constituye un subsistema, aun cuando cada uno se analice dentro de los límites definidos. Por ejemplo, un conjunto de planos de una casa mostrará, entre otras cosas, el sistema eléctrico proyectado. El electricista demuestra que el sistema comienza en el punto de conexión con el servicio público (medidor) y termina con los enchufes y tomas dentro de la casa. Este sistema no es autosuficiente: necesita de la red de electricidad para funcionar.

Es decir, que depende del sistema eléctrico y de los artefactos conectados y además depende de otro sistema que lo usa y lo repara, el sistema humano. Visto desde este punto de vista, una organización es un sistema complejo y abierto, en cuanto constituye un complejo de relaciones dentro de un marco pertinente. Y por ser un sistema dependiente, no puede existir sin el apoyo de otros marcos semejantes.

Trasladando las características que debe tener un sistema, analizamos que la organización:

- Es una agrupación de entidades (personas) y funciones (roles) de manera tal que las relaciones pueden visualizarse y por lo tanto comprenderse claramente en un esquema o estructura (organigrama) o analizando la estructura informal.
- Es un conjunto de componentes que interactúan entre sí para ciertos objetivos o metas: generar productos o servicios que generen retornos monetarios.
- Que es una estructura que contiene subsistemas (contabilidad, marketing, producción, procesamiento de datos, sistemas, finanzas, etc.
- Existe un flujo de componentes que ingresan y salen del sistema (input y output): el proceso de producción de los productos o servicios.

De la misma forma, cada participante de la organización espera que los beneficios personales de su participación en una organización sean mayores que sus costos personales de participación. En este sentido, también las organizaciones producen valor a través del efecto sinérgico. De un modo global, los recursos materiales, financieros y humanos -cuando son considerados como factores de producción- generan riqueza a través de la sinergia de la organización.

### Característica de las organizaciones como sistemas abiertos

1. **Comportamiento probabilístico y no-determinístico de las organizaciones:** son sistemas abiertos afectados por cambios en sus ambientes, denominados variables externas. El ambiente es potencialmente sin fronteras e incluye variables desconocidas e incontroladas. Por otro lado, las consecuencias de los sistemas sociales son probabilísticas y no-determinísticas.

2. **Las organizaciones como partes de una sociedad mayor y constituidas de partes menores:** las organizaciones son vistas como sistemas dentro de sistemas. Los sistemas son “complejos de elementos colocados en interacción”. Esa interacción entre los elementos produce un todo que no puede ser comprendido por la simple investigación de las diversas partes tomadas aisladamente.

3. **Interdependencia de las partes:** el sistema organizacional comparte con los sistemas biológicos la propiedad de una intensa interdependencia de sus partes, de modo que un cambio en una de ellas provoca un impacto sobre las otras.

## 2.5 Tipos de comunicación en la organización (interna - externa)

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

- Circulación de información ascendente, descendente y lateral
- Mediante reuniones presenciales o el uso de soportes analógicos y digitales, dirigida a los componentes de una organización.
- Su objetivo es integrar, comprometer y movilizar a las personas con los objetivos de una empresa o institución
- Cada empleado necesita la información operacional de su tarea y la institucional para participar en los objetivos de la empresa.
- Cualquier acción de comunicación externa debe ser comunicada a los públicos internos.
- Información = Poder colaborador poderoso mejora productividad
- Colaborador puede ser: accionista, cliente y el mejor publicista de la compañía. Son el reflejo de la imagen corporativa.

La empresa posee una ventaja al poseer una estructura limitada permite que los flujos de información sean más dinámicos, directos y continuos mayor eficacia en las comunicaciones.

Los errores comunes que sucede en la comunicación interna puede ser las siguientes:

- Las decisiones no son justas.
- No promover el feedback y el sentido de pertenencia.
- Derivar toda la comunicación interna al departamento de RRHH o al personal poco capacitado.
- Desarrollar un plan de comunicación interna por moda y no por concientizar sus alcances para la organización.
- Falta de credibilidad de la dirección.

La comunicación externa es el conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa o institución, gran público, directamente o a través de los periodistas, como a sus proveedores, accionistas, a los poderes públicos y administraciones locales y regionales, a organizaciones internacionales, entre otros.

Es decir, que es Considerada un logro indispensable para el adecuado funcionamiento de la Institución, esta modalidad comunicativa forma parte de las prioridades actuales en cuanto a estrategias comerciales se refiere.

La Comunicación Externa puede ser definida como el intercambio de información que se establece entre la Organización y el medio externo, dígase consumidores, proveedores y/o cualquier parte del sector público.

Esta forma de comunicación es indispensable para el desarrollo organizacional en tanto implica la proyección social de la organización influyendo en el logro y cumplimiento de los objetivos propuestos.

A través de ella se logra crear y mantener influencia sobre el público consumidor, garantizando la permanencia de una imagen positiva y adecuada; y logrando alcanzar una mayor visibilidad y aceptación.

Entre los tipos de comunicación externa se encuentran:

- Comunicación externa operativa: como su propio nombre sugiere, este tipo de comunicación tiene por objetivo ofrecer información a todo tipo de público sobre cómo opera y funciona la organización.
- Comunicación externa estratégica: esta modalidad tiene por objetivo el intercambio de información sobre el funcionamiento estratégico de la organización, en aras de mejorar y favorecer la competitividad con otras organizaciones o empresas.
- Comunicación externa de notoriedad: es la más ubicada al término de manera general, ya que su objetivo es precisamente ofrecer información al público sobre las características del objeto o producto que desea vender o promocionar la institución

## 2.6 Comunicación en el grupo de trabajo

Una buena comunicación en el equipo de trabajo es esencial para generar un entorno que impulse un rendimiento excelente. De hecho, un factor clave del éxito de un equipo de trabajo es la calidad con la que sus miembros intercambian la información. Y no solo eso. Para calibrar el papel básico de la comunicación eficaz en el equipo de trabajo, hay que atender a los que se denomina proceso del equipo. Este se refiere a cómo trabaja el equipo para alcanzar resultados y desarrollar las competencias de sus componentes.

En este proceso, la comunicación tiene un papel esencial. De hecho, constituye un prerrequisito para alcanzar buenas realizaciones, de forma que una comunicación pobre impedirá un buen rendimiento.

Mediante la comunicación, el equipo se coordina, define las metas y los objetivos intermedios, intercambia conocimiento, información y opiniones, y toma decisiones.

Los equipos que se comunican bien desarrollan un lenguaje común y hacen posible el intercambio de puntos de vista, lo que mejora la calidad de las decisiones. La información se comparte de un modo más preciso, sin perder elementos importantes.

Podemos afirmar que la comunicación es una herramienta clave en los equipos de trabajo.

### Comunicación no Verbal

¿El mensaje del emisor es apoyado por la comunicación no verbal? ¿Esta comunicación confirma lo que se expresa mediante palabras? Las palabras por sí solas no establecen la autenticidad del mensaje.

El emisor utiliza un “lenguaje del cuerpo” y un tono de voz que matiza fuertemente lo que expresa y, por tanto, lo que el receptor puede entender.

### Experiencia

El conocimiento de la situación del otro, de sus experiencias y educación, puede servir de guía para seleccionar las palabras apropiadas. También para utilizar adecuadamente los gestos y el tono, de forma que faciliten transmitir el mensaje eficazmente.

## Actitudes

La actitud se define como la disposición, posición y sentimiento hacia una persona, cosa o situación. Las actitudes del emisor y del receptor afectan a la comunicación. Por ejemplo, si el receptor está en una posición hostil, será extremadamente sensible a la forma de expresión del mensaje. Esto influirá sobre qué y cómo escucha el mensaje.

## Las habilidades de comunicación

Influyen también sobre la calidad de la comunicación en el equipo. Por lo tanto, es preciso desarrollar estas habilidades para comunicar eficazmente, al tiempo que es conveniente tener en cuenta las habilidades de los demás para interpretar mejor las ideas que transmiten.

## Percepción

Cuando percibimos, estamos recibiendo información a través de los sentidos. La percepción es un factor clave que influye en el modo como cada uno interpreta el mundo y los procesos de comunicación. La percepción de un mismo estímulo o acontecimiento puede diferir de unas personas a otras.

Al igual que podemos tener diferentes percepciones sobre esta figura, tenemos distintas percepciones sobre otras personas y sus mensajes.

El resultado inevitable de esta percepción selectiva es una distorsión. Cuando distorsionamos los hechos, comenzamos a estereotipar a las personas y, quizá, a sesgar los mensajes que recibimos de ellas. Percibir supone:

- Interpretar las palabras que escuchamos.
- Escuchar y dar sentido a la inflexión y tono de la voz.
- Interpretar las expresiones faciales.
- Observar las señales no verbales implicadas.
- Filtrar las cosas que no queremos escuchar, que no creemos que son verdad, etc.

## 2.7 Comunicación formal e informal

La comunicación cumple un rol indispensable en el correcto funcionamiento de cualquier empresa u organización, siendo directamente proporcional al rendimiento de ésta. Es necesario organizar un sistema de intercambio de información, no solo para la resolución de conflictos, sino también para fomentar acciones que son importantes para el equilibrio de todos los componentes del equipo, aquí entra lo que es la comunicación formal e informal.

Antes de ahondar un poco en lo que es la comunicación formal e informal, hay que definir un poco lo que es la comunicación organizacional pues de este concepto derivan nuestros puntos principales. Entonces se define como todas aquellas acciones llevadas a cabo para transmitir y recibir información por diferentes canales y técnicas de comunicación interna, donde se facilita el proceso de comunicación entre los miembros de una empresa, o externas, que es la transmisión de una comunicación efectiva de la empresa hacia el público con el fin de mantener las relaciones públicas o externas.

Ahora, ¿Qué es la comunicación formal e informal?, la comunicación formal puede ser tanto escrita como oral, siendo la primera usada para el designio de los deberes diarios, mientras que aquellas que tengan una mayor relevancia es más recomendable usar la comunicación escrita procurando siempre usar un lenguaje formal. En la comunicación informal, el intercambio de información es de manera no oficial, necesario para recabar información que de la manera formal sea difícil conseguir, pues nace de las relaciones sociales como las sugerencias, ya que hay más libertad en la comunicación informal. Continúa leyendo hasta el final y conviértete en un experto en comunicación.

### Importancia de la comunicación formal e informal

Ambas son de igual importancia para el funcionamiento de la empresa, la comunicación formal es la manera jerárquica de transmisión de la información, entre jefes y subordinados, manteniendo la autoridad de los superiores. Se hace uso del lenguaje formal para la difusión de tareas por hacer o algún comunicado de relevancia, en estos casos se da lo que sería la comunicación descendente cuando es de los superiores a subordinados y comunicación ascendente, cuando los empleados envían un comunicado a sus superiores.

Saber qué es la comunicación formal e informal, con respecto a la comunicación informal, la importancia de este radica que, al no estar dentro de la organización formal de la comunicación empresarial, se permite la resolución de problemas de manera más sencilla puesto que al venir del lenguaje informal, permite recabar información indispensable por medio de comentarios y sugerencias, un ejemplo es un jefe sociable, puede obtener mucha información por medio de la comunicación informal.

#### Ventajas y desventajas de la comunicación formal e informal

En las ventajas de la comunicación formal, está el mantenimiento de la autoridad entre superiores y subordinados, además que permite una clara y eficaz transmisión de la información, por lo que no hay cabida en a malinterpretación del mensaje y un flujo ordenado de la información, ejemplo, si se transmite la información con un mapa conceptual.

En las desventajas está que la información puede estar distorsionada, pues recorre muchos pasos antes de llegar a su objetivo, que haya sobrecarga de trabajo y la indiferencia de los superiores ante las sugerencias formales de los subordinados.

Respecto a la comunicación informal, en las ventajas está la rapidez de la transmisión de la información, causando el mismo impacto; la resolución fácil de los problemas y la satisfacción de las necesidades de los empleados.

Con respecto a las desventajas tenemos que la información no es fiable pues puede que distorsione o sólo sean rumores, además que la información al no ser sistemática, puede que llegue a la persona incorrecta.

Sin una adecuada comunicación en la empresa es casi imposible la tarea de gestionar adecuadamente el funcionamiento de esta, ya que se dificulta la transmisión de la información y no habría una buena resolución de conflictos internos. Por eso es importante capacitarse con respecto a la comunicación organizacional, los cursos son una buena opción.



## 2.8 Clima laboral de la organización

Corresponde al ambiente físico del lugar de trabajo. El clima laboral dentro de una organización es la medición de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo, de subordinado a jefe y viceversa; así como relaciones entre los diferentes departamentos de una empresa.

Actualmente las empresas se manejan en un ambiente sumamente competitivo a nivel local y global, por lo que el término “productividad” representa un acierto de gran peso en las características de la organización.

El hombre es un ser complejo. Su individualidad se arma, entre otras cosas, de sus percepciones, motivaciones, y cómo se conforma su mapa mental (aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo).

Los individuos reciben la información a través de sus sentidos. La acción de organizar toda esta información para que llegue a tener un significado recibe el nombre de percepción, la cual es un proceso cognoscitivo.

La percepción ayuda a los individuos a seleccionar, organizar, almacenar e interpretar los estímulos de manera coherente. Esto explica por qué los individuos ven una misma cosa o situación de manera distinta, ya que el mapa cognoscitivo de una persona no es una representación del mundo físico, sino una construcción personal y parcial en la que determinados objetos, seleccionados por el individuo conforme a la importancia de su rol, se perciben de manera individual; y también interpretan la conducta de los demás en el contexto del escenario en el que ellos mismos actúan.

La conducta de una persona también es compleja, y obedece a muy diversos factores y experiencias de vida del individuo, y todos ellos afectan a su conducta en mayor o menor grado, por lo que algunos individuos terminan ocasionando problemas en las empresas. Así también, las conductas individuales explican las diferencias en la conducta y el rendimiento individual.

Una gestión eficaz requiere reconocer las diferencias en las conductas individuales y valorarlas en el manejo de la conducta de la organización, por lo que la administración

eficaz de la conducta debe esforzarse en construir un entorno de apoyo humano, que redundará en actitudes favorables en sus trabajadores.

La mala conducta de un trabajador, puede permear y ocasionar mal clima laboral en una organización, que por consiguiente puede afectar gravemente la productividad. Gestiona el sentido de pertenencia de tus empleados.

Por lo anterior, es indispensable que la organización haga una medición seria del clima laboral, mediante una herramienta que, si bien puede ser diseñada por un Gerente de Recursos Humanos, también puede contratarse vía outsourcing con una empresa especializada.

Medir el clima laboral, nos dará información de lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que participen, obtendremos el diagnóstico del estado de ánimo de la organización.

Es indispensable llevar seguimiento tanto del plan de acción diseñado, como evaluar qué tanta mejoría se ha logrado con éste, y rediseñar el rumbo si acaso no se ha alcanzado el objetivo.

Por experiencia propia, he participado en empresas en las que nunca se nos dio el resultado de estas encuestas, por lo que a futuro pierde credibilidad el participar nuevamente en esta medición, por lo que peligrosamente llega el trabajador a preguntarse: ¿qué esconde la empresa?

Por lo mismo, cuando yo fui responsable de los Recursos Humanos de una empresa, proporcioné el diagnóstico tanto a la Dirección General como a los mandos superiores, e implementé un plan de acción para dar a conocer los resultados a cada departamento, y para atacar los aspectos negativos detectados, llevando seguimiento puntual de los avances alcanzados.

## 2.9 Capacitación Laboral

La capacitación laboral surge en el mundo como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la educación y la formación de recursos humanos, frente a la evolución de la tecnología, la producción y, en general, la sociedad, yelevelar así el nivel de competitividad de las empresas, las condiciones de vida y de trabajo de la población.

En la actualidad la capacitación es primordial para cualquier empresa, ya que provee muchos beneficios en cuanto al desempeño laboral de los empleados o cualquier personal; es de suma importante que se esté en constante actualización a las diversas formas de trabajo, porque esto sería de utilidad para poder alcanzar los objetivos establecidos consiguiendo un alto nivel de competitividad.

La educación orientada por el concepto de capacitación laboral y de competencia laboral ha implicado para los distintas empresas iniciar procesos de reforma de sus sistemas de educación; para modernizar las formas de capacitación de sus trabajadores, adecuándolas a los cambios en la organización de la producción; y para el individuo, adaptarse a nuevos perfiles ocupacionales, al trabajo en equipo y al desarrollo de competencia laboral, mediante la adquisición y actualización continua de conocimientos y habilidades que le permitan lograr un desempeño eficiente y de calidad, acorde a los requerimientos de los centros de trabajo.

Por ello, resulta cada vez más necesario fomentar una cultura de la educación para toda la vida, que sea flexible, de calidad y pertinente a las necesidades del individuo, y en la que se reconozcan socialmente los aprendizajes adquiridos por distintos medios. Es por ello que esta investigación se enfoca en las perspectivas y alcances de la capacitación en los tiempos complejos surgidos de la globalización, la economía y las nuevas tecnologías implementadas para la mejor producción empresarial, en donde se involucran los actores laborales para la eficiencia de las empresas.

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos que se encuentren desarrollando una actividad laboral determinada y más aún conectada al sistema productivo. La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las áreas asignadas, logrando con ello la

obtención de resultados de calidad, un excelente desempeño, servicio y un perfil ajustado a las necesidades del entorno. A través de la capacitación se persigue que el perfil del trabajador se adecue a las exigencias que se tienen en el puesto de trabajo.

La necesidad de capacitar a los trabajadores para su desarrollo profesional se convierte cada día en una exigencia real a todos los niveles. Son muchos los especialistas que justifican en la actualidad la importancia de este proceso en las relaciones laborales, ya que es un proceso de aprendizaje que influye en la innovación y actualización del conocimiento humano, orientado a la especialización y desarrollo de competencias requeridas para afrontar los permanentes cambios. Puede así interpretarse como una técnica de formación que les brinda a los trabajadores la oportunidad de desarrollar sus conocimientos, habilidades, destrezas y competencias.

"La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. . . . Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal." (Blake, O., 1997)

"La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia, el trabajo) a esas necesidades" (Gore, E., 1998)

"El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. . . . Se orienta hacia las cuestiones de desempeño de corto plazo." (Bohlander, G. y otros; 1999)

La capacitación trae consigo beneficios como lo pueden ser promover la formación de líderes, agiliza la toma de decisiones y mejora la comunicación, incrementa en la satisfacción del puesto.

La capacitación es importante, porque permite:

- Consolidación en la integración de los miembros de la organización. • Mayor identificación con la cultura organizacional.
- Disposición desinteresada por el logro de la misión empresarial.

- Entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades.
- Mayor retorno de la inversión.
- Alta productividad
- Promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo. • Mejora el desempeño de los colaboradores.
- Desarrollo de una mejor comunicación entre los miembros de una organización. • Reducción de costos.
- Aumento de la armonía, el trabajo en equipo y por ende de la cooperación y coordinación.
- Obtener información de fuente confiable, como son los colaboradores

Es por ello que la capacitación o formación profesional hasta hace poco se trataba en el mundo laboral como un tema aislado, en la actualidad se ha ido incorporando progresivamente en las relaciones laborales de los trabajadores y en las negociaciones colectivas. Su relevancia a permitido configurarla en equilibrio con el resto de los subsistemas dentro de la gestión de los recursos humanos, es decir con temas como sueldos y salarios, selección, seguridad industrial, entre otros.

Recurso humano es muy importante para las organizaciones, empresas y el Estado y su práctica ha demostrado ser un medio eficaz para mejorar la productividad. Aplicando en forma adecuada mediante técnicas apropiadas, permite perfeccionar al hombre para su crecimiento y desarrollo profesional.

## 2.10 Tipos de capacitación laboral



### FUNCIONES DE LA CAPACITACIÓN

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.
- Perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo.

#### Capacitación para el trabajo.

Este es un proceso donde se enfoca al personal contratado a realizar las funciones de la empresa, es decir, es un aprendizaje que se le imparte al personal nuevo con el fin de que este conozca la dinámica laboral propia de la empresa, conozca los procesos y las consecuencias que devienen de los mismos. La idea es ilustrar a la persona, sobre sus futuras actividades, con el fin de que esta pueda sobrellevar las mismas de forma óptima, pudiendo así cumplir su rol.

Es una aplicación de aprendizaje complementaria a la capacitación para el trabajo, ésta representa un proceso de enseñanza por medio de la cual la persona se adapta a las nuevas oportunidades laborales que puedan surgir dentro de la misma empresa.

Siendo necesario que la persona se adapte a las nuevas exigencias, ya que esto es parte de la capacitación, por lo general, esta se da a lugar cuando la persona desea cambiar de rol o

bien de puesto; o cuando la empresa considera que ya es momento de hacer rotativa de empleados como un de las técnicas más viables para la optimización de los trabajos.

#### Capacitación formal.

Esta se corresponde con las actividades instruccionales que se pueden impartir a una persona o a un determinado grupo de personas, con la finalidad de que estos puedan adquirir un nuevo conocimiento que deseen aplicar para su beneficio.

Un ejemplo claro de este tipo de capacitación podemos apreciarlo en los seminarios y talleres, los cuales pueden transmitir un conjunto de información o bien de saberes para el beneficio de aquellos que cursan el proceso educativo.

#### Capacitación informal.

Se corresponde con la actividad que se lleva a cabo por medio de la enseñanza de ciertas normas de conducta o de proceder dentro de un conglomerado social, o determinado grupo. La transmisión de esta información, tiene mucho que ver con el deseo de la persona ayudar a otra a llevar a cabo una actividad, desempeñar una actividad debida, o bien ayudar a la persona a aprender algo nuevo.

De aquí que, para poder tener el impacto deseado en la capacitación durante el diseño dela misma, habrá que considerar que existen cinco niveles para aprender, esto es, adquirir un conocimiento o aptitud, y esto son:

- 1) conocer
- 2) comprender
- 3) aplicar
- 4) sintetizar
- 5) evaluar

Esto nos debe llevar a que hay que utilizar acciones que impacten en forma directa cada acción deseada o esperada. Considerando estos niveles, se puede capacitar en los dos aspectos básicos, en las actitudes para cambiarlas o modificarlas.

## 2.11 Roles y puestos de trabajo

El Plan de Recursos Humanos debería contemplar entre los roles y responsabilidades las siguientes definiciones:

**Rol.** Denominación que describe la parte de un proyecto de la cual una persona está encargada. Ejemplos de roles en un proyecto son el ingeniero civil, el analista de negocios o el coordinador de pruebas.

Un rol es un conjunto de actividades y responsabilidades asignada a una persona o un grupo. Consiste en las conductas que se espera de un grupo o individuo dentro del equipo de trabajo, por lo tanto, son inherentes a las funciones. Una persona o grupo puede desempeñar simultáneamente más de un rol. Debe quedar claramente documentado la claridad de los roles en cuanto a autoridad, responsabilidades y límites.

**Autoridad.** El derecho a aplicar los recursos del proyecto, tomar decisiones y firmar aprobaciones. Entre los ejemplos de decisiones que requieren una autoridad clara, se encuentran la selección de un método para completar una actividad, la aceptación de la calidad y cómo responder a las variaciones del proyecto.

El gerente de proyecto puede ir delegando autoridad y responsabilidades en la medida en que cuente con recursos apropiados y con las habilidades correspondientes. De todas formas, la autoridad o responsabilidad final (“Accountability”) es siempre del gerente de proyectos.

**Responsabilidad.** El trabajo que se espera que realice un miembro del equipo del proyecto a fin de completar las actividades del mismo. Un trabajo o tarea es una actividad asignada o hecha como parte de las responsabilidades u obligaciones que conllevan el rol o función de un recurso.

**Competencia.** La habilidad y la capacidad requeridas para completar las actividades del proyecto. Si los miembros del equipo del proyecto no poseen las competencias necesarias, se inician respuestas proactivas, tales como capacitación, contratación, cambios en el cronograma o en el alcance

El trabajo se describe generalmente en términos de propósitos, objetivos, responsabilidades y entregables claves del trabajo, por un lado, y por el otro se



determinan las cualidades personales necesarias, que se describen en términos de los conocimientos, habilidades y comportamientos que son necesarios para realizar bien el trabajo. Estos documentos proporcionan claridad (tanto para los que realizan el trabajo como para los administradores) y representa lo que se espera que la gente haga. Proporcionan información que permita:

- Una comprensión mucho más clara de lo que se le pide hacer al titular de la función.
- Una evaluación más eficaz, contra un objetivo referente.
- Contrataciones más eficaces, con requisitos especificados claramente vinculados a los objetivos de negocio.
- Desarrollo más eficaz de las personas, centrándose en el aprendizaje de las áreas que traerá mayor beneficio empresarial.
- Promoción más eficaz y el desarrollo de carrera.
- Aumento de la eficacia de los empleados.
- La reducción de los costos de contratación y retención.
- La reducción de los costes de formación y evolución.

DESCRIPCION DEL TRABAJO	
Título del Puesto	Un rol específico y su posición. El título del trabajo debe comunicar claramente la función y el grado o posición del trabajo.
Línea de Reporte	La persona a la cual el individuo deberá reportar. Es importante que esto sea claro, especialmente donde puede haber más de una línea de reportes o información para diferentes cuestiones.
Propósito del trabajo	Una declaración simple que identifique claramente el objetivo del trabajo.
Principales responsabilidades	Esto detalla lo que realmente hay que hacer. Los deberes, tareas y los resultados esperados.
Conocimientos/experiencia/habilidades	Esta sección se utiliza para identificar el perfil global necesario para realizar el trabajo conforme a los estándares requeridos por ejemplo: Conocimiento de los temas específicos (por ejemplo, sistemas informáticos y software para un programador de TI)

<b>ESPECIFICACIONES DE LA PERSONA</b>	
Calificaciones	Académicas/profesionales /vocacionales. Resumen del requisito mínimo para el titular del puesto y lo que sería lo ideal
Experiencia laboral	La cantidad de experiencia previa en un entorno y nivel de las mismas o parecidas especificaciones
Conocimiento	Expertise o background esenciales necesarios para hacer el trabajo, es decir prácticas y conocimientos propios del trabajo
Habilidades	Destrezas necesarias que son específicos de la función, es decir numérica / verbal / comunicacional, idiomas, etc. Se recomienda identificar un nivel mínimo de habilidad y también un nivel máximo de destreza para indicar el desarrollo
Personalidad / Motivación	Qué motiva al candidato. Que le gusta de la función. Cómo prefiere trabajar mejor (en equipo o solo).
Competencias	Una descripción de lo que se requieren competencias básicas para el trabajo
Otros requisitos	Disponibilidad, movilidad, posibilidad de trabajar horas extras, traslados, etc.

También es útil identificar: Los criterios esenciales (habilidades, experiencia, atributos) que deben estar disponibles para llevar a cabo el trabajo Los criterios deseables (otrashabilidades, atributos, además de experiencia), que mejoraría la calidad de los candidatos. Esto debe esbozar al candidato "ideal" para la vacante. Los candidatos que no cuentan con los criterios esenciales deben ser rechazados en la fase de aplicación. Si bien los criterios deseables no son esenciales, pueden mejorar la calidad del candidato y esto puede ser útil si usted tiene un número de buenos candidatos.

## UNIDAD III

### MOTIVACIÓN

#### 3.1 Concepto de motivación

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable. Un ejemplo del hambre, evidentemente tenemos una motivación, puesto que éste provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, cuanta más hambre tengamos, más directamente nos encaminaremos al satisfactor adecuado. Si tenemos hambre vamos al alimento; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección. etc.).

Según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.

c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

Algunas conductas son totalmente aprendidas; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades. Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras. En cualquiera de tales casos, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo, aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración.

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador que deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de su país y, al hacer esto, deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas.

Las empresas generalmente están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios están referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado uso de los recursos, etc. Obviamente, las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores.

Dentro de este campo, existen complejos procesos que intervienen, tales como: la Capacitación, Remuneraciones, Condiciones de trabajo, Motivación, Clima organizacional, Relaciones humanas, Políticas de contratación, Seguridad, Liderazgo, Sistemas de recompensa, etc.

## 3.2 Características de las personas motivadas

### 1. Tienen confianza en sus habilidades y talentos

Una de las primeras características de una persona motivada, es la confianza en sí mismo. Es decir, una persona motivada confía en sus conocimientos, en sus habilidades, y en sus capacidades para lograr cosas.

Esto tiene mucho que ver con la autoestima, de hecho, si vemos los pasos de la escalera de la autoestima, podemos reconocer que las personas que tienen un buen concepto de sí mismas, suelen ser personas motivadas.

Las personas que confían en que pueden lograr lo que se propongan tienen más fuerza para enfrentarse a los retos, salen rápido de las situaciones difíciles, y siempre encuentran manera de resolver los problemas que se les presenten.

### 2. Conocen sus fortalezas y debilidades

Otra de las características de las personas motivadas, es que reconocen sus fortalezas y sus debilidades. Todo el mundo tiene puntos fuertes y puntos débiles, y lo mejor que se puede hacer es reconocerlo y vivir con ello.

Es decir, las personas motivadas no se detienen a lamentarse por que no pueden hacer algo en particular, sino que lo aceptan y se enfocan en dedicar energía a aquellas cosas que sí pueden lograr.

### 3. Saben reconocer sus errores

Una persona motivada también sabe reconocer sus errores y busca diferentes formas de mejorar las cosas. Equivocarse es de humanos, y reconocerlo es el primer paso para cambiar y seguir avanzando.

Además, en el ámbito empresarial, esto habla de la humildad que puede tener la persona para asumir que se equivocó y que es necesario ofrecer soluciones. Una característica de las personas motivadas es que reconocen sus errores y buscan la manera de seguir adelante.

### 4. Tienen una actitud positiva

Algo que influye también sobre la motivación de las personas es la actitud, por eso, dentro de la lista de características de las personas motivadas no podemos dejar de mencionar la actitud positiva.

Las personas con estas características suelen asumir la vida con mucho aplomo y no se dejan ganar por las circunstancias, porque saben que independientemente de lo que suceda, tienen la capacidad de enfrentar las dificultades y salir bien paradas.

De igual manera, la actitud positiva les ayuda a buscar soluciones. Por eso, una persona motivada, antes de bloquearse y dejar que la vida les pase frente a sus ojos, se sienta a pensar en los recursos que tiene para resolver.

#### 5. Son persistentes y perseveran para lograr sus metas

Las personas motivadas también suelen ser persistentes, y no se detienen hasta lograr sus metas. Incluso si en el camino se han encontrado mil obstáculos, o han tenido algunos tropiezos, se levantan y perseveran hasta lograr sus metas.

La motivación les da la fuerza de seguir avanzando y no desmayar en sus esfuerzos. Una persona motivada cumple con lo que se propone, aunque se pongan difíciles las cosas.

#### 6. Tienen muy claros sus objetivos

Otra de las cosas que tenemos que resaltar sobre las características de las personas motivadas, es la claridad que tienen al momento de pensar en sus objetivos. Es decir, una persona motivada no es dispersa ni tiene muchas dudas sobre lo que desea lograr, todo lo contrario, se enfoca con un propósito particular y trata de enfocar su energía en cumplirlo.

En este sentido, también saben proyectarse en el tiempo y organizar los objetivos que tienen por cumplir. No se puede lograr todo en el mismo momento, por eso, lo que mejor hace una persona motivada, es darles forma a sus proyectos y establecer un tiempo para empezarlos y terminarlos.

### 3.3 Implicación para el desempeño y la satisfacción

La satisfacción laboral es producto de la valoración de los resultados de la experiencia en el trabajo, con referencia a las expectativas del colaborador; es el estado de bienestar en el centro de trabajo, el cual se configura por las interacciones del colaborador con su ambiente laboral. Dentro de los estudios de ARH y del comportamiento organizacional la satisfacción laboral ha sido tema importante y crucial.

Existe una gran cantidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados. Como ejemplos de criterios para medir el desempeño de los empleados tenemos: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, etc.

El desempeño refleja principalmente los objetivos de la eficiencia, esto es, alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente. La Evaluación del Desempeño (ED), según Mondy y Noe (2005), es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando éstos existen en una organización, el enfoque de la ED en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual.

La satisfacción laboral es un tema que muchas organizaciones han tomado de una forma ligera, ya que lo ven como un gasto y no como una inversión en sus colaboradores, el tema es importante ya que si todas las organizaciones se preocuparan por brindar oportunidades de crecimiento, los colaboradores tendrían el deseo de desempeñar mejor sus tareas o responsabilidades y sobre todo realizarlo con eficiencia y eficacia, gustándole lo que hace y sintiéndose satisfecho de pertenecer a la institución donde labora y así lograr una mayor satisfacción personal.

Medina (2008), en el artículo motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa, publicado en la Revista de Administración Pública, explica que al centrar el interés en la distribución de valor a los trabajadores en función de las expectativas que estos tienen, surgen dos variables la

insatisfacción y la satisfacción laboral, que están directamente relacionadas con la motivación, independientes en su génesis, pero que interactúan entre sí.

Recalca que, si se cuenta con personal motivado, existe mayor probabilidad de aportar al incremento del valor económico, por lo que es fundamental analizar estas dos variables, asimismo señala que existe una variedad de autores que tratan sobre la motivación del personal, entre estos se destaca Maslow con la teoría de jerarquía de las necesidades, cuyo aporte es fundamental para comprender estas necesidades en relación con las expectativas de los individuos. Concluye que en la medida que el trabajador esté motivado, satisfecho y con satisfacción, contribuirá con mayor eficiencia y eficacia al logro de los objetivos organizacionales, lo cual debiera implicar una mejora en los resultados de la empresa y, en definitiva, en un aporte al incremento en el valor económico de la compañía.

Se identificaron cinco dimensiones centrales que las organizaciones deben tomar en cuenta para el desempeño y la satisfacción laboral de los empleados.

- Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
- Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.



### 3.4 Teoría de Douglas McGregor “X” y “Y”

Cuando Douglas McGregor inició sus trabajos relacionados con el lado humano de las empresas, la forma de pensar y de administrar era muy diferente a la que se tiene actualmente. El objetivo de este trabajo fue determinar en el contexto mexicano, la validez y confiabilidad del instrumento de medida utilizado en la investigación de grupos de personas anglosajonas, y conocer la relación que existe entre: a) las características de las teorías X y Y de McGregor; b) las formas de retribuir a las personas en una empresa; y c) la satisfacción en el trabajo.

En la actualidad, las teorías X y Y son consideradas un referente en las ciencias administrativas, en la motivación y en el estudio de las relaciones interpersonales, principalmente cuando se da la relación jefe-colaborador. Las teorías de motivación de personal y las teorías de administración han llegado a ser tan numerosas, que muchas personas, principalmente en el ámbito empresarial, entre ellas directivos, gerentes o personas con colaboradores a su cargo, han encontrado sensaciones de confusión y frustración, tratando de determinar cuál es la mejor manera de realizar su trabajo.

Douglas McGregor identificó dos actitudes en las personas, que pudo analizar y relacionar con aspectos del comportamiento humano y de la motivación, que posteriormente se conocieron como la teoría X y la teoría Y, las cuales tienen características contrastantes.

#### LA TEORIA X

Según la teoría X, que representa el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control de los recursos humanos:

El ser humano ordinario siente una desgana intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

Debido a la tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, dirigidas, controladas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la entidad.

El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere esquivar responsabilidades, tiene pocas ambiciones y desea, más que nada, seguridad.

El eje de la motivación de la teoría X es el binomio recompensa-penalización. Los líderes tienen comportamientos autoritarios y son los responsables de dictar la manera en la que se trabaja y los tiempos para el cumplimiento de los objetivos.

## LA TEORÍA Y

Según la teoría Y, propuesta que parte de la idea de que los empleados quieren y también necesitan trabajar y, por tanto, las metas de empleados y empresa no están en conflicto se basa en:

El desarrollo del esfuerzo en el trabajo (mental o físico) es tan natural como el descanso. Al ser humano general no le disgusta trabajar.

El control y el castigo no son los únicos medios para lograr una adhesión del trabajador hacia los objetivos de la empresa y así, el compromiso de los trabajadores con los objetivos de la empresa se asocia a compensaciones por su logro: satisfacción de las necesidades personales y realización personal.

El ser humano se habitúa, en las debidas circunstancias, a aceptar responsabilidades e incluso a buscar nuevas responsabilidades.

La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no pequeños, sectores de la población.

Actualmente, en la mayoría de las empresas y ámbitos laborales, las potencialidades intelectuales del ser humanos están siendo utilizadas solo en parte.

Desde la teoría Y se entiende que es responsabilidad y tarea de la dirección el crear las condiciones adecuadas para que las personas puedan ejercitar todas sus cualidades, alcanzando sus necesidades personales al tiempo que contribuyen a los objetivos de la organización, satisfaciendo así a ambas partes. Los líderes promueven una dirección más participativa y ofrecen medios para que los empleados se sientan parte de la organización.

### 3.5 Jerarquía de las necesidades de Maslow

La Teoría de la Jerarquía de Necesidades fue formulada por Abraham Maslow en el año 1943 y ampliada en posteriores investigaciones del mismo autor.

La teoría se explica e ilustra en una pirámide: en la base se encuentran las necesidades más básicas y esenciales; y en la cúspide las más trascendentes. El ser humano se esfuerza por ascender en la pirámide y para ello debe satisfacer necesidades cada vez más complejas y que necesitan más tiempo para ser cumplidas. Cada categoría que compone la pirámide se constituye de necesidades similares y de igual naturaleza.



1. **Necesidades fisiológicas**: incluye alimentación, protección contra el dolor o el sufrimiento, sexo, respiración, hidratación, descanso, entre otros. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo. Son las necesidades más básicas del ser humano.

2. **Necesidades de seguridad**: se trata de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno. Están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo. En el ambiente laboral se vincula con la probabilidad de ser despedido o si es riesgoso en sí mismo el trabajo (por ejemplo, electricista o seguridad).

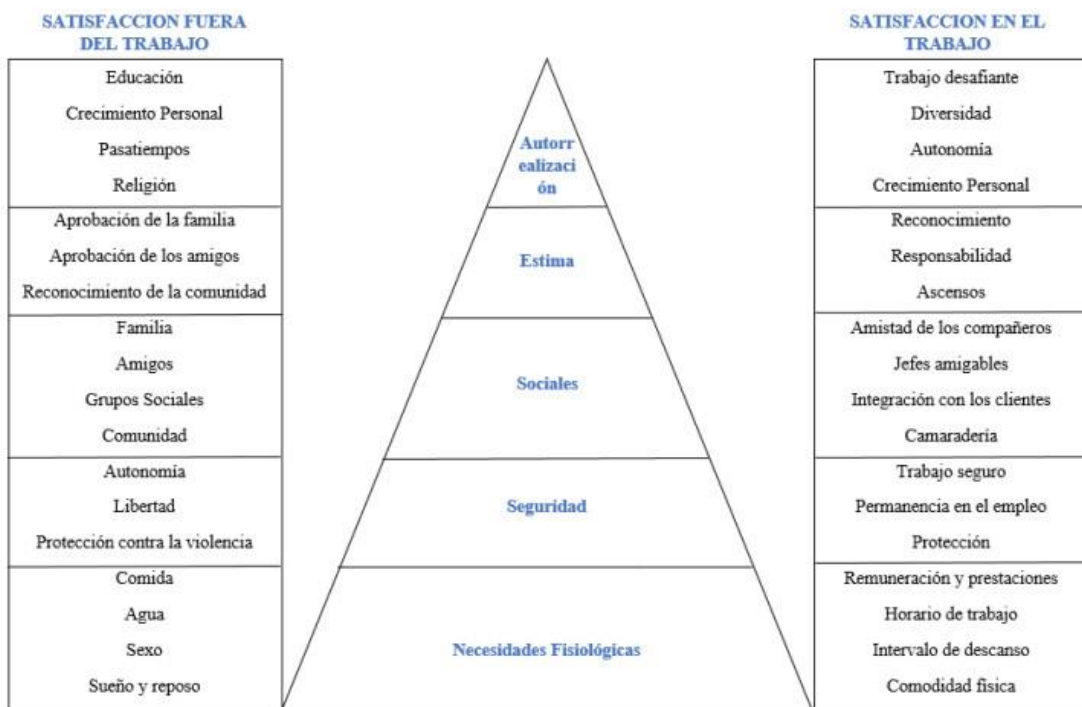
3. **Necesidades sociales**: incluye amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, vinculándose con otras

personas y con el deseo de dar y recibir afecto. En el lugar de trabajo la relación con jefes, compañeros y subordinados es muy importante para la mayoría de las personas.

4. **Necesidades de estima:** se trata de la forma en que una persona se percibe y evalúa, cómo la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo o auto confianza. En una organización se deben promover los reconocimientos orales y públicos; y las posibilidades de ascenso deben ser claras y reales.

5. **Necesidades de autorrealización:** son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida. En una organización se podría esperar que estas necesidades sólo se satisfacen cuando los empleados llegan a la cúpula de la organización, pero algunos empleados se sienten completos cuando realizan tareas diversas, de gran responsabilidad o altruistas.

se presenta la pirámide de Maslow y algunos factores que se deberán considerar para cada categoría de necesidad. La figura incluye factores que se dividen según su lugar dentro o fuera del trabajo. Esto tiene especial importancia para aquellos que desean motivar a sus empleados.



### 3.6 Teoría de las necesidades Adquiridas de McClelland

La teoría fue desarrollada por David McClelland y sus socios en el año 1961. Ellos explican que las personas poseen tres necesidades que operan a nivel inconsciente y son adquiridas a lo largo de la vida mediante el aprendizaje. Además, intervienen en simultáneo y generalmente se posee una tendencia hacia una por sobre las demás. Estas necesidades son: necesidad de logro o realización, necesidad de poder y necesidad de afiliación o social

#### 1. Realización o Logro:

Es la necesidad de asumir riesgos, de comprometerse en un proyecto, en ser los mejores resolviendo problemas; siempre y cuando el sujeto sienta que no son muy fáciles como para que no sea un verdadero reto, y tampoco imposibles como para frustrarse por ello. Las preferencias de tareas en el trabajo (Sagie, 1996 citado por Arnold y Randall, 2012, p.268) que posee un empleado con alta necesidad de logro son: que implican incertidumbre en vez de resultados seguros; difíciles en vez de fáciles; que significan responsabilidad personal y no responsabilidad compartida; que implican un riesgo calculado, en vez de ningún riesgo o un riesgo excesivo; que requieren solución de problemas o inventiva, en vez de seguimiento de instrucciones; y que gratifican la necesidad de triunfar, en vez de asegurar la evitación del fracaso.

#### 2. Poder:

Es la necesidad de influir en los demás y así poder dirigirlos de la manera que no lo harían de forma habitual. Estas personas necesitan sentir que hay personas que harían cosas por ellas más allá de su propia voluntad. Para lograr satisfacer esta necesidad las personas se preocupan por tener cierto nivel en la jerarquía organizacional o algún instrumento que les otorgue facultades para dirigir el comportamiento de los demás.

#### 3. Afiliación:

Es el deseo relacionarse con los demás. Desarrollar relaciones con muchas personas y sentirse valorado por ellas. En el trabajo no solo se manifiesta con la búsqueda de relaciones amistosas con los compañeros, sino también con las tareas cooperativas con resultados recíprocos y solidarios. El trabajo en equipo es el lugar más adecuado para estas personas cuando se trata de formas de trabajo.

Con este método las personas revelan sus pensamientos más profundos sin saberlo. De esta manera se puede indagar en la profundidad de la psiquis sin que la subjetividad del sujeto interfiera.

Existen cuatro tipos de técnicas:

1. Técnica de Asociación: se presenta una imagen al sujeto y responde lo primero que se le viene a la mente rápidamente.
2. Técnica de Complementación: se le presenta al sujeto una frase o historia incompleta y él debe terminarla.
3. Técnica de Construcción: se presenta una imagen o caricatura ambiguas. El sujeto deberá inventar una historia sobre ello.
4. Técnica de Expresión: primero se presenta una situación visual y/o verbal. Luego, se solicita que se expresen sentimientos y/o creencias de terceros involucrados en dicha situación.

Se concluye entonces, que las personas poseen tres tipos de necesidades que se deben conocer. La mejor forma de obtener información sobre los empleados es a través de técnicas proyectivas. En la medida en que sea posible determinar las preferencias de los empleados las organizaciones podrán crear planes específicos para motivar a los empleados. Estos planes deberían abarcar a todo el personal y asignar reconocimientos, premios, mejoras en el sueldo, etc. según el resultado de la técnica.

### 3.7 Teoría de Factores de Herzberg

La Teoría de los Dos Factores, también denominada -Teoría de los Factores de Higiene y Motivación- fue fruto de un trabajo de investigación del psicólogo Frederick Herzberg. La investigación se publicó en 1968 y consistió en entrevistar a empleados de diversas organizaciones. Se interrogó sobre qué situaciones le gustaban y cuáles le disgustaba de su trabajo, con el fin de determinar qué espera la gente de su trabajo y que los satisfice.

Se determinó que la motivación depende del grado de satisfacción que posea el empleado. Y los factores que determinan la satisfacción son distintos a los que determinan la insatisfacción. La falta de satisfacción no necesariamente causa insatisfacción. En consecuencia, lo contrario a la insatisfacción es la no insatisfacción; y lo contrario de la satisfacción es la no satisfacción.

Los factores vinculados con la insatisfacción son llamados “higiénicos” y los vinculados con la satisfacción son llamados “motivadores”. Los factores higiénicos son las condiciones del trabajo como el ambiente, salario, prestaciones, reglamentos, relación con colegas y jefe, entre otros. Debe agregarse que estos factores son los que se usan tradicionalmente para motivar a los empleados.

En cuanto a los factores de motivación, estos son internos a la persona y se refieren a las actividades relacionadas con él. Se vinculan con los sentimientos y la realización personal. Algunos son: uso pleno de las habilidades personales, libertad de decisión, autonomía, definición de metas, entre otros.

Los factores higiénicos o extrínsecos son responsabilidad de la organización. Las decisiones sobre el salario, el horario laboral o la calidad del mobiliario son decisiones de los directivos y no del empleado. Los motivacionales o intrínsecos dependen de la persona. El logro de objetivos, el reconocimiento por ello o el uso de habilidades diversas son metas que se propone un empleado y que se completan en base a su nivel de autoexigencia.

En conclusión, la teoría plantea una serie de factores a tener en cuenta para motivar. Los cuales son discriminados como higiénicos y motivacionales, pero todos hacen al bienestar general dentro de una organización. Para lograr un ideal de motivación sin duda se deben considerar a todos ellos, más allá de la tipificación.

Comparación entre teorías

Teoría de la jerarquía de las necesidades	Teoría de los dos factores	Teoría de las necesidades adquiridas
Autorrealización	Motivacionales	Realización
Estima		Poder
Sociales		Afilación
Seguridad	Higiénicos	
Fisiológicas		

Para finalizar, en la Figura se presenta la relación de las tres teorías de la motivación mencionadas hasta el momento. La teoría de la jerarquía de las necesidades, La teoría de las necesidades adquiridas y La teoría de los dos factores

Allí podemos apreciar que los factores higiénicos tienen una vinculación con las necesidades fisiológicas y de seguridad (necesidades de orden inferior). Esto cobra sentido dado su naturaleza esencial y necesaria para “sobrevivir” dentro del ámbito laboral.

Las necesidades sociales, de estima y autorrealización (necesidades de orden superior) se relacionan con los factores motivacionales, y al mismo tiempo, con las necesidades adquiridas de McClelland. Lo que poseen en común es que se satisfacen en el interior del individuo (más aún en las que operan a nivel inconsciente mayormente) y suceden cuando se logra un nivel suficientemente alto de las necesidades más básicas.



### 3.8 Aplicación de las teorías motivacionales

Las teorías motivacionales intentan explicar lo que motiva a las personas a comportarse de la manera que lo hacen. Se pueden aplicar a los lugares de trabajo para arrojar luz sobre por qué algunos empleados trabajan más o están más comprometidos que otros, lo que puede conducir a los gerentes a comprender cómo motivar a cada empleado para que se desempeñe en los niveles máximos. La comprensión de cómo aplicar las teorías de motivación en el lugar de trabajo puede llevar tus habilidades de liderazgo al siguiente nivel. Así que la forma de aplicarlo sería lo siguiente:

Utilizar estrategias de compensación tradicionales e innovadoras para aprovechar la teoría de las expectativas. Esta teoría prioriza la premisa de que, para cada tarea específica, los empleados proponen una cantidad de esfuerzo proporcional a su percepción del valor de la compensación que recibirán. Los empleados que se resisten a asumir nuevos deberes del trabajo, afirmando que "no me pagan por esto" sirven como un ejemplo ideal de la teoría de las expectativas en el trabajo.

Conectar los incentivos de compensación directamente con objetivos de desempeño específicos para impulsar a tus empleados a sobresalir. Entrega generosos bonos de mejor desempeño, y utiliza recompensas intangibles en la compensación monetaria adicional a los empleados para llegar a un nivel más profundo, solicitando un mayor nivel de compromiso con los objetivos de la empresa.

Crea programas de desarrollo de los empleados, programas de reconocimiento a los asalariados y una cultura positiva, de compañía abierta para aprovechar la teoría de necesidades adquiridas. Esta teoría indica que todas las personas están motivadas fundamentalmente por tres necesidades, con una que necesita siempre ser más fuerte que las otras. De acuerdo con esta teoría, todos los empleados ya sea inconscientemente buscan la realización personal, la aceptación social o el poder.

Los programas de reconocimiento a los asalariados pueden aumentar la autoestima y la sensación de logro. Una cultura de empresa acogedora anima a los empleados a desarrollar amistades duraderas. Los programas de desarrollo permiten a los trabajadores difíciles moverse a posiciones de liderazgo, cumpliendo sus ambiciones.

Mide la motivación intrínseca de tus empleados para determinar si la teoría X o Y de McGregor es más apropiada en tu empresa. La teoría X establece la premisa de que los empleados son intrínsecamente contrarios a trabajar, y deben ser constantemente motivados por fuentes externas. La teoría Y establece la premisa contraria, afirmando que los empleados están impulsados internamente para tener éxito en los proyectos que realmente les interesan.

Pon estrictas directrices operativas para orientar empleados de primera línea a través de sus rutinas del día a día si sientes que la Teoría X es más apropiada en tu empresa. Asegúrate de que los empleados comprendan que ellos son libres de probar cosas nuevas y aprender de sus errores, haciendo coincidir los empleados con tareas de trabajo que realmente les interesan si sientes que la Teoría Y es el camino a seguir.

En todas las organizaciones, ya sean privadas o públicas, la motivación desempeña un papel clave para que los empleados alcancen determinados fines, objetivos empresariales y también sus propias metas. Existen muchas teorías de motivación y, en su mayoría, se relacionan con la satisfacción laboral de los empleados. Pero no es lo mismo conocer estos estudios sobre el papel que tener éxito en su aplicación práctica.

Es responsabilidad de la organización contar con una fuerza laboral bien equilibrada de empleados y tener en cuenta sus emociones, en lo que respecta a los temas laborales.

La acertada aplicación de teorías de motivación puede lograr que de un empleado emanen la pasión y el deseo de trabajar que le ayudarán a alcanzar objetivos. La motivación extrínseca ayudará a aumentar la moral y el deseo de trabajar del empleado. Además de las recompensas, existen otros factores externos, como la promoción en el trabajo, la seguridad laboral o el incremento de salario que pueden dar sentido al día a día del trabajador, pero que deberán complementarse con la motivación intrínseca de los empleados.

### 3.9 Concepto de conflicto y frustración

#### LA FRUSTRACION

Estado que se produce cuando la actividad realizada no logra la satisfacción de las necesidades, eso puede suceder por la aparición de barreras u obstáculos que impiden que el individuo logre su objetivo.

Dichos obstáculos pueden ser de dos tipos: internos y externos, los internos son aquellos que surgen del propio individuo aquí podemos encontrar el miedo, la subvaloración mientras que los externos se deben a las condiciones reales que obstaculizan el logro del objetivo por ejemplo tiene sed y no hay agua en el lugar donde se encuentra.

De manera general, la respuesta del individuo ante la frustración puede ser agresiva, de tristeza o depresión, pero debemos diferenciar lo que para algunos puede ser una catástrofe para otros puede ser una frustración menor e incluso aunque nos parece increíble no es percibida por el sujeto como una necesidad y por tanto no le produce ningún tipo de insatisfacción.

Una de las respuestas más normal a la frustración es la aparición de efectos negativos, probablemente la primera reacción se encuentre en el marco de una emoción primaria de ira más o menos intensa y más o menos duradera, a continuación, puede aparecer una emoción secundaria de tristeza cuya intensidad y duración pueden ser mayores o menores, estos estados afectivos negativos mantenidos en ocasiones como estados de ánimo durante meses y a veces años.

Causas de la frustración :

- Frustración por barrera Un obstáculo nos impide obtener el objetivo.
- Frustración por incompatibilidad de dos objetivos positivos Tenemos la posibilidad de alcanzar dos objetivos, pero no podemos porque son incompatibles entre sí.
- Frustración por conflicto evitación-evitación Debemos evitar dos situaciones negativas. Suele provocar huida o abandono.
- Frustración por conflicto aproximación-evitación Nos encontramos indecisos ante una situación que provoca resultados positivos y negativos en igual medida, lo que nos produce ansiedad.

## CONFLICTO

Se llama conflicto al fenómeno psicológico que se produce cuando el sujeto no puede decidir entre dos o más motivaciones o entre las acciones que serían necesarias para satisfacer una necesidad, la esencia del conflicto siempre está dada porque al satisfacer una necesidad dejaría de satisfacerse otra u otras.

Según Lewin puede producirse conflicto entre dos objetivos deseables o positivos igualmente motivantes pero el hecho de escoger uno implica renunciar al otro a esto lo denominamos conflicto de aproximación

El conflicto y sus efectos negativos desaparecen con gran alivio cuando se produce la toma de decisiones, de ahí que en adelante el sujeto puede que sufra las consecuencias de la decisión tomada pero ya no estaría en conflicto. Sin embargo, tenemos que tomar en cuenta que en la práctica diaria vemos con cierta frecuencia que conflictos que parecen superados reaparecen.

Tipos de conflicto

**Conflicto interpersonal** Son los conflictos que surgen entre dos personas y representan un serio problema porque afectan profundamente a sus emociones. Surgen de diversas fuentes, como pueden ser:

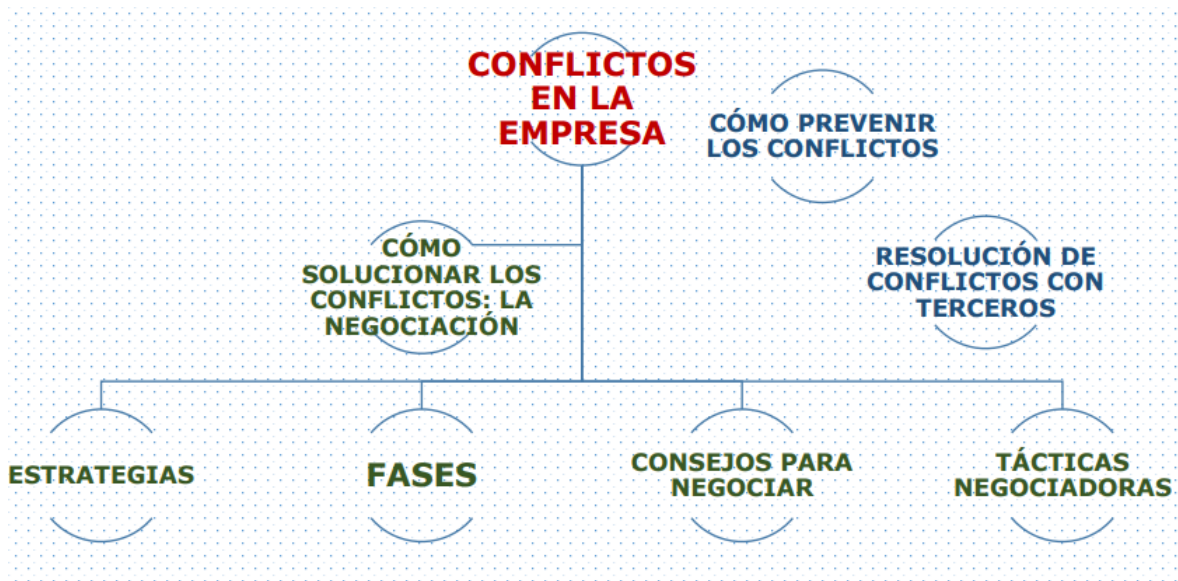
- El cambio organizacional.
- Los choques de personalidad.
- Las escalas opuestas de valores.
- Las amenazas del status

**Conflicto intergrupales** Los conflictos entre dos o más grupos de personas también causan problemas serios a las empresas y a los individuos involucrados. En este tipo de conflicto cada grupo pretende disminuir la fuerza del otro, adquirir poder y mejorar su imagen (como en las pandillas juveniles).

Estos conflictos tienen su fuente de origen en diversas causas, como pueden ser: Distintos puntos de vista:

- Fidelidad al grupo o al líder del grupo.
- Rivalidad o lucha por la supremacía entre los líderes.

### 3.10 Tipos de conflicto



Es inevitable que entre personas surjan conflictos. El conflicto, en general, se puede definir como una situación de enfrentamiento entre personas o grupos, que tiene diferentes ideas sobre un tema.

En la empresa, es la confrontación o desacuerdo entre ideas, valores, objetivos o posturas sobre algún tema. Es inherente a cualquier ámbito laboral que haya conflictos. Y toda empresa ha de tener mecanismos para detectarlos, prevenirlos y resolverlos. Hay diferentes tipos de conflictos: individuales (que afectan a un solo trabajador), o colectivos; horizontales o verticales (según los niveles jerárquicos afectados), etc.

Según sus consecuencias, son positivos o negativos. □ Los positivos son aquéllos que favorecen las dos posiciones y son positivos para la organización. □ En los negativos se alejan las posiciones de partida, y son negativos para la organización. Es bueno que en una empresa haya conflictos positivos. Pero los negativos hay que resolverlos de manera que no perjudiquen a las partes ni a la empresa.

**Colaborativo** → YO GANO – TÚ GANAS → Se buscan soluciones creativas para que ambas partes salgan beneficiadas, ya que valoramos la relación con el otro y el encuentro de una solución.

**Competitivo** → YO GANO – TÚ PIERDES → Buscamos el mejor resultado para uno mismo, sin considerar la situación del otro; se daña la relación con la otra parte.

**Distributivo** → YO PIERDO – TÚ PIERDES → Cuando hay poco en juego, todos ceden sus expectativas, siendo lo más importante llegar a un acuerdo.

**Acomodativos** → YO PIERDO – TÚ GANAS → Nos importa mucho más mantener la buena relación que el resultado final, y se cede ante el otro. Puede formar parte de una estrategia a largo plazo donde más tarde se espera conseguir más beneficio, ya que se ha cedido antes.

**Evitativo** → NO NEGOCIAR → No queremos negociar, por diferentes razones: no queremos tratar un aspecto que no nos interesa, o si negociamos sabemos que vamos a perder más de lo que podemos ganar...

A partir de estas premisas, vemos que la negociación constará de 3 fases:

1. **Preparación** → Es la etapa más importante; en ella:
  - a) Buscamos información sobre la otra parte: su personalidad, sus necesidades, su tiempo disponible para negociar, y su posición, es decir, su poder.
  - b) Además, y en función de ello, establecemos nuestros objetivos, nuestro G.P.T.
  - c) Elegiremos nuestro estilo de estrategia, de acuerdo a los que hemos visto antes.
2. **Desarrollo** → No olvidemos que una negociación es un diálogo, NUNCA una confrontación; debemos mantener y transmitir nuestra seguridad en uno mismo. Podemos ver 4 momentos:
  - a) Presentación – exposición de objetivos.
  - b) Discusión – hay que preparar contra-argumentaciones a la otra posición.
  - c) Acercamiento de posiciones – vamos haciendo concesiones, en aras del acuerdo; las concesiones siempre son pequeñas al principio.
  - d) Acuerdo – con ello pasamos a la última fase, el cierre:
3. **Cierre / Seguimiento** → Podemos haber llegado a un acuerdo, con lo que se hará un seguimiento para comprobar el cumplimiento del mismo; o no haber alcanzado ninguno, con lo que cerramos la negociación ante la imposibilidad de lograrlo.

### 3.11 Reacciones a la frustración

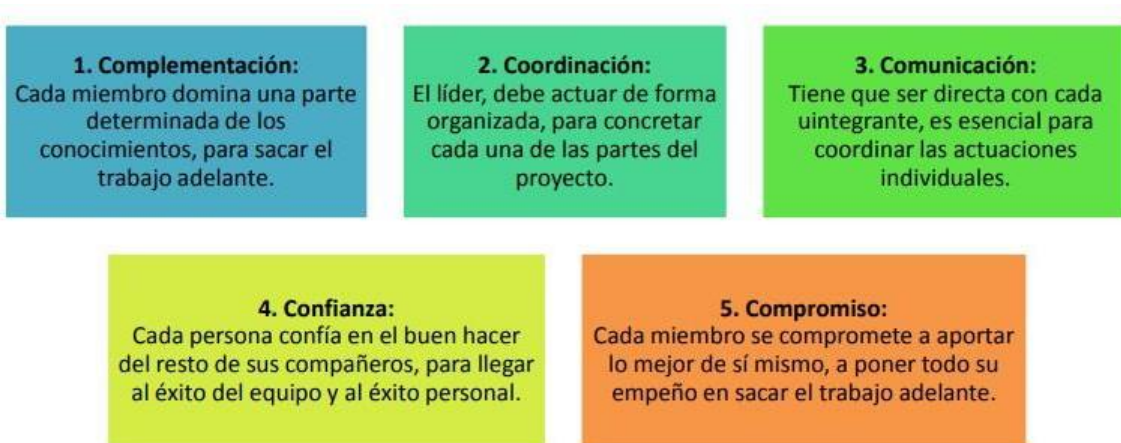
La frustración es el sentimiento que surge cuando no logramos lo que queremos o cuando ocurre algo que no deseamos, y en el trabajo es común encontrar estos sentimientos. La frustración laboral crea trabajadores rendidos, con la moral baja, con quejas permanentes, y en algunos casos tienen conductas impropias, es la forma de reaccionar ante tal situación de frustración.

Cuando nos sentimos frustrados la tensión se acumula en el organismo y busca una vía de salida, ya sea mediante la agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, mediante tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas. La insatisfacción de los trabajadores, podría producir una baja en la eficiencia de la organización, y a la vez expresarse en conductas de deslealtad, agresión o abandono de trabajo.

La frustración es parte de la vida, no podemos evitarla, ni huir de ella, pero sí podemos aprender a manejarla y superarla gracias a nuestra tolerancia. La tolerancia a la frustración se trata de una actitud y como tal, se puede desarrollar poco a poco a lo largo de nuestra vida. Tolerar la frustración significa ser capaz de afrontar los problemas y limitaciones que encontramos.

Un punto importante para desarrollar tolerancia a la frustración es, no dejarse llevar por las emociones como tristeza y enfado, esto nos permitirá reflexionar y analizar la situación, de modo que podamos buscar alternativas para encontrar la mejor solución.

El trabajo en equipo es una modalidad de organizar las actividades laborales con la finalidad de cumplir las metas establecidas y alcanzar resultados. Implica una excelente relación entre los integrantes, que comparten y asumen una misión de trabajo. Éste tipo de trabajo debe ser tomado con mucha seriedad debido a que las relaciones son complejas y necesitan ser bien gestionadas. Trabajar en equipo no significa solamente trabajar juntos, sino generar en cada uno de los integrantes el sentimiento del compromiso verdadero para lograr los objetivos. El trabajo en equipo se caracteriza por la comunicación fluida y directa entre las personas, el éxito de un equipo se basa en las relaciones de confianza y de apoyo mutuo, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos.



Puede ser provocado de dos maneras diferentes:

### 1. Por la falta de capacidad para conseguir algún objetivo:

Lo que puede producir a largo plazo que nuestra autoestima vaya disminuyendo.

Nos sentimos inútiles al no poder lograr hacer lo que queremos hacer. Empiezan a cobrar fuerza la decepción y la desmotivación, lo que va a ayudar a que emerjan todo tipo de complejos, fomentados lógicamente por los pensamientos negativos que comienzo a crear en mi mente.

### 2. Cuando es otra persona o situación la que nos impide que consigamos lo que queremos.

En este caso nos provoca muchísima ansiedad, ya que no podemos controlar lo que está sucediendo, no está en nuestras manos.

El nivel de tolerancia a la frustración depende de cada persona, de las experiencias que ha vivido, de su carácter, de sus creencias, etc.

Normalmente las personas que tienen baja tolerancia a la frustración son aquellas que son muy controladoras, que no soportan el dolor que provoca afrontar todo lo que nos ocurre en nuestro día a día, que suelen poner mucha atención a lo negativo.



### 3.12 Negociación y soluciones de conflictos

Pasos del proceso de solución de conflictos: un conflicto comienza cuando una parte, de modo intencional, afecta negativamente algún aspecto psicológico, físico territorial de la otra parte.

#### Etapa de Conocimiento

Se toma el conocimiento de la confrontación, para saber cuál es la existencia del conflicto. Donde se reconocen las necesidades del posicionamiento, existiendo miedo, agresión y puede generar una reacción de autodefensa en las personas.

#### Etapa de Diagnostico

Evaluamos el conflicto si es de necesidades o valores, si tiene consecuencias concretas, como el tiempo, el dinero los recursos entonces es de necesidades o si este ataca el respeto, la imagen profesional, el status, los tangible es de valores.

#### Etapa de Reducción

Podemos ver la reducción del nivel de energía emocional incluyendo un compromiso, para reducir las conductas y actitudes negativas de uno y otro, es decir este explora las diferencias y genera respeto mutuo.

#### Etapa de Solución

Visualiza las alternativas de solución de conflictos y establece los acuerdos sobre los cursos de acción posibles que satisfagan los intereses.

#### ¿Razones para solucionar conflictos?

Las situaciones conflictivas difícilmente podrán ser evitadas, pueden estar presentes en toda relación interpersonal, incluso con aquellos que son afines entre sí, mediante intereses en común o intereses sentimentales. Los conflictos se han convertido en algo cotidiano ya que las personas somos individuos con opiniones, necesidades y deseos completamente diferentes. En las organizaciones debido al gran número de personas que son empleadas, los conflictos resultan inevitables y pueden darse abiertamente o de forma soterrada.

#### ¿Cuáles son las actitudes más deseables ante los conflictos?

Teniendo como objetivo, la reducción de los efectos negativos de los conflictos, la creación de soluciones funcionales que permitan a los grupos, el logro de metas en común, a continuación, se presentan algunas actitudes para alcanzar este fin.

### Reducción del conflicto

Tomando como ejemplo una situación donde ocurre un conflicto, pero este afecta o no se puede hacer nada para solucionarlos, la mayoría de las veces es mejor evadirlo o intentar disminuir su intensidad.

### Dialogar

Puede utilizarse cuando las partes que están implicadas analizan sus diferentes puntos de vista para buscar soluciones, con este método pueden expresar las diferencias o desacuerdos; Reconocer las metas comunes, aceptando los aspectos positivos del punto de vista del otro y ponerse de acuerdo para emprender las acciones necesarias para resolver el conflicto.

### Manejo asertivo

El manejo asertivo de los conflictos, consiste en ser una parte activa en la solución de los problemas, requiere expresar sentimientos, actuar razonablemente, así como dar y recibir una retroalimentación honesta, etc. El comportarse de manera asertiva en una situación conflictiva, requiere:

- Describir el comportamiento conflictivo
- Expresar sus sentimientos
- Hacer énfasis en las causas
- Negociar un cambio
- Establecer las consecuencias

### 3.13 Estrés laboral

El estrés laboral es un fenómeno, cada vez más frecuente, que está aumentando en nuestra sociedad, fundamentalmente porque los tipos de trabajo han ido cambiando en las últimas décadas. Afecta al bienestar físico y psicológico del trabajador y puede deteriorar el clima organizacional.

Actualmente, por la relevancia de la información en los procesos de producción, precisan esfuerzo mental tareas que tradicionalmente requerían sólo fuerza muscular. Además, el ritmo de trabajo ha ido incrementándose, ya que con un número menor de trabajadores tienen que alcanzarse mejores resultados.

Pero no siempre las respuestas para hacer frente a las demandas tienen un carácter negativo, ya que muchas veces son necesarias para enfrentarnos a situaciones difíciles y para la supervivencia. Toda persona requiere de niveles moderados de estrés para responder satisfactoriamente no solo ante sus propias necesidades o expectativas, sino de igual forma frente a las exigencias del entorno. Y los niveles muy bajos de estrés están relacionados con desmotivación, conformismo y desinterés.

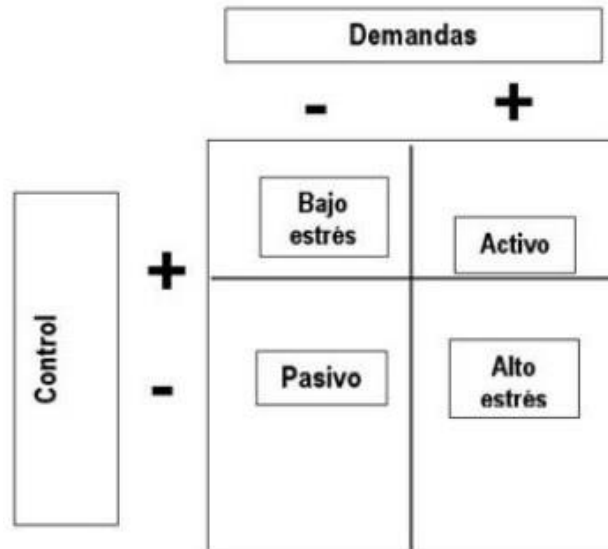
El estrés es la segunda causa de baja laboral en la Unión Europea, afectando anualmente a cuarenta millones de trabajadores y suponiendo para sus países miembros un coste de veinte mil millones de euros al año en gastos sanitarios, sin contar la pérdida de productividad.

Según la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo un 28% de los trabajadores europeos padece algún tipo de estrés laboral.

Hay que hacer notar además el factor doble presencia, por el que las mujeres, aparte de realizar su trabajo fuera de casa, suelen realizar y se responsabilizan de la mayor parte del trabajo familiar y doméstico. Esto puede conllevar que las mujeres sean más propensas a sufrir estrés laboral que los hombres.

Llamamos estrés laboral a un conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento del trabajador a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, el entorno o la organización del trabajo.

Así, se ha visto como el resultado de la interacción entre las demandas en el trabajo y control que el trabajador ejerce sobre él. El estrés laboral o alto estrés surge cuando las demandas del trabajo son altas, y al mismo tiempo, la capacidad de control de toma de decisiones (por falta de recursos) es baja. Además, otras posibles relaciones entre las demandas y el control son el bajo estrés (baja demanda y alto control), el activo (alta demanda y alto control) y el pasivo (baja demanda y bajo control).



También el estrés laboral puede ser debido al desajuste entre las demandas del entorno y los recursos de los trabajadores para afrontarlas, es decir a la falta de ajuste entre las habilidades y capacidades de trabajador y las exigencias y demandas del trabajo a desempeñar.

Incluso se ha observado que en otras ocasiones el estrés laboral se produce cuando el trabajador realiza un alto esfuerzo y recibe una baja recompensa. El alto esfuerzo en el trabajo puede ser extrínseco (demandas y obligaciones) o intrínseco (alta motivación con afrontamiento). Y la baja recompensa está en función de tres tipos de recompensas fundamentales: dinero, estima, y control del status. El estrés laboral se produce porque existe una falta de balance (equilibrio) entre el esfuerzo y la recompensa obtenida.

### 3.14 Métodos para el manejo de estrés

#### APRENDA A RECONOCER EL ESTRÉS

El primer paso para manejar el estrés es reconocer la presencia del estrés en su vida. Todo el mundo experimenta el estrés de manera diferente. Es posible que se enoje o esté irritable, que no pueda dormir o que sufra dolores de cabeza o malestar estomacal.

¿Cuáles son las señales del estrés en usted? Una vez que conozca las señales que debe buscar podrá comenzar a manejarlo.

#### EVITE EL ALIVIAR EL ESTRÉS DE MANERAS POCO SALUDABLES

Al sentirse estresado, usted puede recurrir a comportamientos poco saludables que lo ayuden a relajarse. Estos comportamientos pueden incluir:

- Comer en exceso
- Fumar cigarrillos
- Beber alcohol y consumir drogas
- Dormir demasiado o no dormir lo suficiente

Estos comportamientos pueden ayudarle a sentirse mejor en un principio, pero pueden hacerle más daño de lo que ayudan. En lugar de ellos, utilice los consejos que se presentan a continuación para encontrar maneras saludables de reducir el estrés.

Existen muchas maneras de manejar el estrés. Pruebe algunas para averiguar cuáles funcionan mejor para usted.

- **Reconozca las cosas que no puede cambiar.** Aceptar que no puede cambiar ciertas cosas le permite dejarlas ir y no alterarse. Por ejemplo, no puede cambiar el hecho de que debe conducir durante la hora pico. Pero puede buscar maneras de relajarse en el trayecto, como escuchar un podcast o un audiolibro.
- **Evite las situaciones estresantes.** Siempre que le sea posible, aléjese de la fuente del estrés. Por ejemplo, si su familia discute en los días festivos, dese un descanso y salga a caminar o a dar una vuelta en el auto.
- **Haga ejercicio.** Realizar actividades físicas todos los días es la mejor y más fácil manera de lidiar con el estrés. Al hacer ejercicio, su cerebro libera químicos que lo hacen sentir bien. También puede ayudarle con su energía reprimida o su frustración. Busque

algo que disfrute, ya sea caminar, montar en bicicleta, jugar softball, nadar o bailar, y hágalo por al menos 30 minutos la mayoría de los días.

- **Cambie su perspectiva.** Intente desarrollar una actitud más positiva ante los desafíos. Puede hacerlo reemplazando los pensamientos negativos con pensamientos más positivos. Por ejemplo, en lugar de pensar, "¿por qué siempre todo sale mal?", cambie esa idea por, "puedo encontrar una manera de superar esto". Puede parecer difícil o tonto en un principio, pero podría descubrir que esto le ayuda a dar un giro a su perspectiva.
- **Haga algo que disfrute.** Cuando el estrés lo tenga decaído, haga algo que disfrute para ayudar a ponerlo de pie de nuevo. Puede ser algo tan simple como leer un buen libro, escuchar música, ver su película favorita o salir a cenar con un amigo. O comience un nuevo pasatiempo o clase. Sin importar lo que elija, intente hacer al menos una cosa al día que sea solo para usted.
- **Aprenda nuevas maneras para relajarse.** La práctica de técnicas de relajación es una gran manera de lidiar con el estrés del día a día. Las técnicas de relajación le ayudan a disminuir el ritmo cardíaco y reducir la presión sanguínea. Existen muchos tipos, desde respiraciones profundas y meditación hasta yoga y taichí. Tome una clase o intente aprender de libros, videos o recursos en línea.
- **Conéctese con sus seres queridos.** No deje que el estrés se interponga entre usted y su vida social. Pasar tiempo con familiares y amigos puede ayudarle a sentirse mejor y olvidarse del estrés. Confiar sus problemas a un amigo también puede ayudarle a resolverlos.
- **Duerma lo suficiente.** Descansar suficientemente durante la noche puede ayudarle a pensar con más claridad y a tener más energía. Esto hará que sea más fácil manejar cualquier problema que pueda surgir. Intente dormir entre 7 y 9 horas todas las noches.
- **Mantenga una dieta saludable.** Comer alimentos saludables ayuda a darle energía a su cuerpo y su mente. Evite los refrigerios con altos contenidos de azúcar y consuma muchas verduras, frutas, granos integrales, lácteos reducidos o libres de grasas y proteínas magras.
- **Aprenda a decir que no.** Si su estrés viene de realizar demasiadas tareas en casa o en el trabajo, aprenda a establecer límites. Pida ayuda a los demás cuando la necesite.

### 3.15 Desempeño laboral

El desempeño laboral es el rendimiento que un trabajador refleja al momento de realizar las actividades que le corresponden. De esta manera, se considera si la persona es apta o no para el puesto asignado.

Evaluar el desempeño laboral es una de las tareas más importantes que el Departamento de Recursos Humanos de toda empresa debería realizar. Para hacerlo de manera correcta, es necesario considerar los siguientes factores:

- Fijar el objetivo de la investigación
- Considerar la trayectoria del empleado
- Los criterios de referencia deben de estar relacionados con el área de trabajo
- El empleado debe de saber qué se evalúa y estar de acuerdo
- El encargado debe dar propuestas que mejoren los errores detectados en el proceso

Al realizar una evaluación del desempeño de empleados, no solo la empresa sale beneficiada, también los trabajadores, ya que pueden obtener mejores oportunidades de trabajo o un puesto acorde a su perfil. Además, es esencial para poner a prueba la capacidad de liderar del encargado del equipo, así como la comunicación y el nivel de integración del empleado dentro de la organización.

#### Ventajas de medir el desempeño de empleados

- Otras ventajas que tiene realizar la prueba de desempeño laboral son:
- Establecer beneficios que vayan de acuerdo con las funciones de cada trabajador
- Ofrecer mejoras o ascensos en los puestos laborales de acuerdo a su competencia laboral.
- Encontrar problemas en la organización empresarial
- Disminuir los factores externos a la empresa que influyen en la labor de los empleados

Son muchos los factores que pueden afectar el desempeño de un empleado, desde la falta de capacitación por parte de la empresa, hasta la pasión con la que realiza sus labores y el compromiso.

**Clima laboral:** que un empleado se encuentra en un ambiente de constante hostigamiento, estrés, falta de motivación, higiene, etc., puede desatar su desinterés o falta de compromiso para hacer un trabajo de calidad.

**Falta de capacitación:** existen puestos de trabajo que requieren conocimiento especializado y que requieren un nivel educativo mínimo o se refuerzan a través de cursos y capacitaciones de personas con experiencia. La ausencia de esto provocaría un mal desempeño y no llegar a las metas establecidas.

**Pasión:** si al empleado no le gusta el puesto o no siente pasión por lo que hace, no se desempeñará de manera adecuada en el trabajo.

Para hacer una evaluación completa y adecuada de los empleados es necesario que los programas de desempeño se lleven a cabo por lo menos anualmente. Así, se podrán corregir a tiempo los errores detectados.

La evaluación de desempeño en las empresas depende, generalmente, del departamento de Recursos Humanos que está compuesto por un gerente, el director, técnicos expertos y responsables del área que está a prueba.

Las pruebas de desempeño se realizan con el objetivo de motivar al trabajador para que, de esta manera, disminuyan las malas prácticas y debilidades de la empresa y aumente la productividad laboral.



## UNIDAD IV

### GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN

#### 4.1 Definición y clasificación de los grupos

Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan, que son independientes y se reúnen para lograr objetivos particulares. Los grupos son formales y no formales. Se entiende por grupos formales aquellos que define la estructura de la organización, con trabajos designados que establecen tareas.

En los grupos formales los comportamientos que alguien debe tener quedan estipulados por las metas organizacionales y se dirigen al cumplimiento de éstas. Un ejemplo de grupo formal es la tripulación de un avión comercial que consta de seis miembros. A diferencia de éstos, los grupos no formales son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización.

Dichos grupos son formaciones espontáneas en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de tener contacto social. Ejemplo de grupo no formal son los tres empleados de departamentos diferentes que almuerzan juntos de manera regular. Estos tipos de interacciones de los individuos, aun cuando son no formales, afectan mucho su comportamiento y desempeño. Es posible hacer clasificaciones más finas de los grupos como de mando, interés y amistosos. Los grupos de mando y tarea los impone la organización formal, mientras que los de interés y amistosos son alianzas no formales.

#### ¿Por qué las personas se reúnen en grupos?

**Seguridad.** Al reunirse en un grupo los individuos reducen la inseguridad de "estar solo". Cuando forman parte de un grupo, las personas se sienten más fuertes, tienen menos dudas de sí mismas y resisten más las amenazas.

**Estatus.** La inclusión en un grupo que se aprecia como importante por los demás, da reconocimiento y estatus a sus miembros.

**Autoestima.** Los grupos dan a la gente sentimientos de valía. Es decir, además de investirlos de estatus ante las personas del exterior del grupo, la pertenencia a éste también aumenta la sensación de bienestar para sus miembros.

**Pertenencia.** Los grupos cubren necesidades sociales. Las personas disfrutan la interacción regular que surge de la membresía y para muchas de ellas dichas interacciones en el trabajo son la fuente primordial de satisfacción de sus necesidades de afiliación.

**Logro de metas.** Hay ocasiones en que se requiere más de una persona para alcanzar una meta particular: existe la necesidad de reunir talentos, conocimientos o poder para llevar a cabo un trabajo. En tales casos, la administración utilizará un grupo formal.

Un grupo de sociedades, por tanto, no es más que un grupo de empresas. El hecho de que reciba este nombre se debe a que, como su propio nombre indica, hablamos de un grupo de empresas, de un grupo de sociedades.

Habitualmente, estas sociedades giran en torno a una, la principal, y a la que llamamos dominante; siendo las otras las dominadas. Sin embargo, también pueden no depender unas de otras, teniendo únicamente una estructura que permita la actuación de estas de forma conjunta, así como su gestión de forma integral como si de una unidad se tratase.

Estos tres conceptos hacen referencia, al igual que este, a un grupo de empresas. Solo que estos conceptos definen más bien la actuación de estas compañías, así como la estructura que presentan en lo que se refiere a organización, en lugar de la unión como tal.

Asimismo, debemos saber que estos grupos de sociedades, en función de la legislación, pueden ser tildados como grupo de sociedades, o pueden recibir otro nombre. Todo ello, como veremos a continuación, varía en función del país al que hagamos referencia.

Se denomina grupos a los distintos conjuntos de personas que se reúnen para la consecución de metas concretas. En la medida en que el hombre es un ser social, la constitución de un grupo de pertenencia se hace indispensable.

Es así, como a partir de las distintas necesidades u objetivos que puedan plantearse, las personas suelen organizarse y relacionarse entre sí. No obstante, esta organización e interdependencia puede adquirir distintos visos, siendo los más sobresalientes los que refieran a un carácter informal o un carácter formal.

## 4.2 Integración de grupos de trabajo

Prácticamente todo el mundo se mueve por la vida con un sentido de pertenencia a un grupo social. La vida de la comunidad urbana funciona en gran parte en términos de acción de grupos. En la sociedad rural donde hay castas, se nace en un status social y en un trabajo prefijado, por lo que no es necesario unirse a grupos especiales ya que la familia sirve para cualquier necesidad. En la comunidad urbana, excepto para las familias adineradas, esta estructura familiar no funciona, tiene que ser reemplazada para diversos grupos secundarios con intereses especiales.

Debido a esto el concepto de grupos es sumamente importante pues este es la unidad básica en el estudio de la organización de los seres humanos desde el punto de vista psico-socio-antropológico. Son diversos los criterios que se han tomado en cuenta para definir a un grupo: se ha considerado, por ejemplo, el tamaño, la duración, el grado de formalización, los objetivos, etc.

La raza humana por naturaleza tiende a realizar asociaciones para lograr su sobrevivencia, y en el ambiente organizacional no es la excepción, en cualquier organización se crean grupos sociales, pero también se crean grupos de trabajo para lograr la materialización de diferentes objetivos. Para que esto suceda cada líder debe identificar la manera en la cual se encuentran integrados, así como la forma idónea de manejarlos.

### Integración de grupos de trabajo

Al integrarse en una organización y verse en la necesidad de manejar diferentes grupos de trabajo se debe tener en consideración los siguientes puntos:

- Existirán diferentes personalidades, pertenecientes a cada colaborador
- La manera de asimilar la información y las indicaciones variaran de una persona a otra dependiendo de las características socio culturales de cada uno de ellos.
- La percepción de la realidad será variable de acuerdo a diversos factores, tales como la edad.

## Manejo de grupos de trabajo

El manejo del recurso humano siempre resulta un t3pico muy inestable, debido a las condiciones tanto emocionales como psicol3gicas de un individuo por lo que manejarlos adecuadamente siempre representa un gran reto.

Uno de los factores clave es el liderazgo, las personas que se encuentren al frente de una organizaci3n o como cabeza de grupo deben poseer determinadas caracter3sticas espec3ficas, tales como:

- La creatividad
- El dinamismo
- El adecuado manejo de los canales de comunicaci3n con sus colaboradores
- El apoyo a los miembros de su equipo para lograr alcanzar las metas individuales.

**Percepci3n social.** Es la captaci3n de la realidad que posee cada individuo referente a sus colegas o la organizaci3n misma y la clasificaci3n o estatus social al cual se pertenece, dentro de este factor se engloban caracter3sticas de 3ndole pol3tico, ideol3gico, cultural entre otros.

**Los estereotipos.** Son concepciones preestablecidas referente a un individuo o grupo de trabajo, se emitir3 un juicio de los grupos de trabajo o de los colaboradores basados en el aspecto, actitudes o actos.

**Personificaci3n.** Al conocer a determinado individuo se forma una primera impresi3n, sin tener bastos conocimiento para entender su personalidad, esta personificaci3n puede ser modificada a trav3s del tiempo gracias a las caracter3sticas reales del individuo como el comportamiento o el vocabulario.

**Representaci3n contraste.** Son juicios dicot3micos sobre el comportamiento de un grupo de trabajo o bien colectivo sin emitir de manera definida elementos para realizar un an3lisis profundo de sus caracter3sticas.

**Atribuci3n de motivos y causalidad.** “Es el rol de “psic3logos ingenuos”, que asumen las personas cuando se sienten “obligadas” a explicar la conducta de las otras personas. Busca atribuirles a los dem3s lo que nosotros poseemos o somos, pero que no reconocemos”.(Heider, 2015)

### 4.3 Tipos de grupos en la organización

Podemos distinguir atendiendo a varios criterios, los siguientes tipos de grupo:

- a partir de los objetivos: grupo formal (organizado, con objetivo explícito), y grupo informal (objetivos implícitos)
- a partir de la estructura: grupos espontáneos y grupos institucionalizados. - a partir de las influencias: grupos de permanencia y grupos de referencia.
- atendiendo a su tamaño: grupos pequeños: se da una relación directa y constante entre todos los miembros; grupos medianos: se da una relación directa esporádica; grupos grandes: se da una relación no directa.

Otros elementos que nos ayudan a conocer con qué tipo de grupo estamos trabajando:

- Grupo anárquico: ausencia general de normativa y requisitos formales, ambiente informal, distendido, oscilaciones del número de miembros.
- Grupo autocrítico: organización férrea, normativa estricta, disciplina y jerarquización.
- Grupo democrático: elabora una normativa clara, aceptada por todos, fluidez de comunicación, posibilidad de cambio de la jerarquía.
- Grupo de formación: centra sus esfuerzos en los procesos socio emotivos tratando perfeccionar la comunicación y autoconocimiento.
- Grupo mixto: solución de problemas provocados por la tarea a realizar, asegurando la comprensión soioemotiva de los distintos miembros
- Grupo teórico: enfocado hacia la adquisición de conocimientos e intercambios de información.
- Grupo práctico: orientado hacia la solución de problemas prácticos.
- Grupo ético: centrado en la conducta individual o grupal y los modos de mejorarla.
- Grupo estético: dirigido a la diversión, el recreo, el esparcimiento.

#### VENTAJAS

- Información y conocimientos más completos, aunando capacidades de varios sujetos.
- Diversidad de enfoques, permite visión heterogénea y más amplia frente a la resolución de problemas
- Son medios para generar nuevas ideas y soluciones creativas a problemas complejos

- Permite afrontar con mayor éxito tareas complejas e interdependientes
- Aceptación y apoyo a las soluciones por los miembros, como resultado de su participación en el proceso de toma de decisiones
- Legitimidad de las decisiones tomadas, frente a la arbitrariedad de las decisiones individuales

## INCONVENIENTES

- Lentitud, el trabajo de grupo requiere más tiempo
- El conformismo y reducción de juicios críticos, derivados del deseo de pertenecer al grupo, evitando expresar ideas opuestas para no ser excluido
- El control y la manipulación del propio grupo y de sus recursos por parte de unos pocos
- El desarrollo de normas contrarias a los objetivos de la organización
- La reducción del esfuerzo individual
- Procesos que inciden negativamente en la toma de decisiones grupal: inhibición, difusión de responsabilidades.

#### 4.4 Administración de grupo y trabajos

Los roles son los papeles que una persona desempeña cuando participa en la actividad de un grupo. El término rol puede aplicarse de distintos modos: rol esperado (el que los demás esperan de quien lo ejerce), rol percibido (es el conjunto de conductas que el ocupante de la posición cree que debe llevar a la práctica) y rol ejercido (puede ser diferente del rol esperado y/o del percibido).

Nos centraremos en los roles que primordialmente debemos considerar a la hora de proponernos dinamizar a un grupo:

- A) Se citará el rol de líder: Que puede o no necesariamente coincidir con la-s persona-s que desempeñe-n algunos de siguientes roles.
- B) Haremos cita a aquellos roles que cualquier miembro del grupo puede asumir facilitando u obstaculizando la dinámica y ritmo del grupo: 1. roles facilitadores y 2. rolesobstaculizadores
- C) Citaremos aquellos roles relacionados con las motivaciones de los miembros del grupo que se clasifican en: 1. roles centrado en la tarea y 2. roles centrados en el mantenimiento del grupo.
- D) Finalmente citaremos diferentes roles del animador. Distinguiremos los siguientes roles:
  - 1. Dinamizador
  - 2. Co-dinamizador
  - 3. Observador
  - 4. Negociador
  - 5. Mediador

El funcionamiento de un grupo es resultado de los roles que desempeñan los miembros del mismo, y conocerlos permite comprender los éxitos y dificultades de ciertos grupos, como consecuencia de algunos comportamientos individuales distinguimos: el que ejerce el rol de líder, y a un grupo de roles facilitadores y de roles negativos.

En la actualidad, resulta imposible desligar el desarrollo personal del desarrollo profesional. Para empezar, porque a la hora de buscar empleo vas a necesitar preparar

un currículum y una carta de motivación. Y, de cara a hacerlo, es fundamental que seas consciente de cuáles son tus capacidades y habilidades. Además, porque en el desempeño de tu labor profesional es posible que tengas que enfrentarte a situaciones que te van a poner a prueba y para las que precisas estar preparado.

El desarrollo personal o crecimiento personal se puede definir como el proceso o conjunto de procesos a través de los cuales las personas adquieren nuevas ideas y/o formas de pensar, con las que pueden cambiar o crear nuevos comportamiento y actitudes. Gracias a estas nuevas ideas y comportamientos, las personas pueden mejorar su calidad de vida.

Las más importantes son las siguientes:

**Es integral:** Abarca una gran variedad de aspectos de la persona. De este modo, lo que consigues con el desarrollo personal lo puedes aplicar a prácticamente todos los ámbitos de tu vida.

**Es evolutivo:** El objetivo del desarrollo personal es ayudar a las personas a experimentar cambios positivos.

**Es continuo:** Idealmente, el crecimiento personal debe ser continuo. No se puede avanzar hasta ciertas etapas si previamente no se han superado las anteriores.

Las funciones y tareas del personal administrativo de una empresa son muy variadas. Las más importantes son:

- Redactar, archivar y revisar todo tipo de documentos, especialmente recibos, albaranes, reportes y hojas de cálculo.
- Recopilar información con el objetivo de estudiar datos, extraer conclusiones y generar los informes correspondientes.
- Actualizar y mantener al día los procedimientos, las guías y los manuales corporativos existentes, así como las bases de datos y las listas de contactos.
- Realizar gestiones asociadas a la compra y a la venta de productos y servicios.
- Gestionar la comunicación de la empresa tanto a nivel interno como con proveedores y clientes.



## 4.5 Toma de decisiones de los Grupos.

En el transcurso de nuestras vidas tomamos cientos de decisiones, cuyas consecuencias nos afectan tanto de forma positiva como negativa. Con las empresas pasa lo mismo, prácticamente todos los días se toman diferentes tipos de decisiones que marcan su devenir tanto en el corto como en el largo plazo, pudiendo llevarlas al éxito, pero también al fracaso. En esta entrada vamos explicar en qué consiste la toma de decisiones en una empresa, el tipo de decisiones y las diferentes etapas que de este proceso tan importante para el futuro de una compañía.

La toma de decisiones en una empresa es el proceso por el que se escoge una opción entre varias posibles a la hora de afrontar un problema y solucionarlo o para determinar cómo se llevará a cabo determinadas acciones que afecten a la empresa, tanto en su conjunto como en áreas más pequeñas de la misma.

Para el teórico William Greenwood la toma de decisiones es «la elección entre varias alternativas posibles, teniendo en cuenta la limitación de recursos y con el ánimo de conseguir algún resultado deseado».

Es decir, a través de la toma de decisiones en la empresa se determina una situación o problema, se analizan las posibles alternativas para solucionarlo y se aplica aquella más adecuada, para después analizar si el objetivo deseado se ha conseguido o no.

En un entorno tan cambiante como el actual, el proceso de toma de decisiones en la empresa debe ser flexible y capaz de adoptar diferentes enfoques, sin perder de vista, eso sí, el marco legal y seguir las directrices marcadas por el cómplice de la empresa, para asegurar que toda decisión tomada se hace dentro de lo dispuesto por las leyes.

### Tipos de decisiones a tomar en una empresa

Existen diferentes tipos de toma de decisiones en una empresa, algo que va, muchas veces, en función de su tamaño, puesto que el proceso no es el mismo para grandes empresas, donde existe delegación, que para empresas familiares y otro tipo de pymes, donde los encargados de tomar las decisiones suele ser un grupo pequeño de personas.

### Decisiones de dirección

Las decisiones de dirección son aquellas en las que deciden los directivos o gerentes de la compañía. En pymes es lo habitual, mientras que, en grandes empresas, la toma de decisiones se suele delegar, quedando la dirección como encargada de estudiar los resultados y planificar las medidas a medio y largo plazo.

### Decisiones estratégicas

Las decisiones estratégicas se encargan de preparar el futuro de la empresa, es decir, son las decisiones que se toman para obtener resultados a medio y largo plazo. Estas decisiones las toma la dirección o gerencia de la empresa dentro de escenarios que pueden entrañar diferentes grados de riesgo.

### Decisiones individuales

Las decisiones individuales son aquellas que cualquier empleado de la empresa toma en su día a día. El control sobre estas decisiones es importante, porque un error repetido en el tiempo puede tener consecuencias económicas para la empresa o significar la pérdida de clientes.

### Decisiones operativas

Las decisiones operativas son aquellas que se toman para realizar la gestión diaria de la empresa, es decir, los objetivos a alcanzar son a corto plazo o inmediatos. Estas decisiones pueden tomarlas los trabajadores de forma individual o los departamentos correspondientes.

### Decisiones rutinarias o programadas

Las decisiones rutinarias o programadas son aquellas que se realizan de forma habitual y que, además, se guían por un procedimiento ya establecido. Están dentro de las decisiones operativas.

### Decisiones de riesgo

Las decisiones de riesgo son excepcionales, puesto que se toman solo en situaciones críticas o de crisis para la empresa. Una mala decisión en este tipo de escenario puede significar consecuencias graves para la empresa.

## 4.6 Personalidad dentro de los grupos

El tipo de personalidad empresarial que tengas puede afectar la forma en que ejecutes la empresa. Te puede dar una ventaja conocer este tipo de personalidad para que puedas evaluar cómo tomas tus decisiones de negocios. Hay cuatro tipos básicos de personalidad empresarial. Aunque pueden tener diferentes nombres, dependiendo con quién hables, las características de cada tipo de personalidad se corresponden con un conjunto básico de rasgos de personalidad.

Los cuatro tipos de personalidad a menudo citados en los negocios y en otras áreas de la vida están basadas en el Indicador de Tipo Myers-Briggs. Estos son a menudo designados por un único término que es una descripción completa del tipo de personalidad, pero en realidad abarca sólo una pequeña instantánea de lo que implica la personalidad.

### Dominante

El tipo de personalidad dominante es la persona trabajadora y centrada en el objetivo a la que se refiere a veces como el tipo de personalidad "colérico" o incluso una personalidad de "tipo A". Se trata de un empresario que sabe cómo lograr sus metas y no le importase sencillo e ir al grano en la forma en que maneja a sus empleados y sus relaciones de negocios. Estos líderes empresariales generalmente trabajan con un alto nivel de energía y están orientados a objetivos precisos, siempre tratando de cumplir la siguiente tarea de negocios importante.

### Expresivo

Las personas expresivas son las que hacen a los vendedores naturales y tienen la capacidad de utilizar su extroversión en su beneficio. El empresario expresivo es el que generalmente tiende a ser optimista y competitivo en su enfoque de negocio. Estas personas son también del tipo de alta energía que están siempre en movimiento y siempre están dispuestos y preparados para aceptar el siguiente reto. Estos extrovertidos se convierten en los grandes profesionales de marketing e incluso en los entrenadores de negocios debido a su personalidad aparentemente obvia. Ellos saben cómo establecer relaciones de negocios y mantenerlas a través de su enfoque entusiasta a los esfuerzos de sus negocios.

## Introvertidos

El introvertido es exactamente lo contrario del tipo de personalidad expresiva en los negocios. Esta persona es del tipo analítico que piensa las cosas con mucho cuidado antes de actuar. El introvertido tiende a no ser impulsado por la emoción, sino con hechos y datos que le ayuden a tomar una decisión de negocios. Esta persona es la que debe conocer todos los detalles necesarios antes de tomar una decisión a través de una cuidadosa deliberación. Aunque a veces se presenta como el pesimista, el introvertido prefiere simplemente ser la voz de la razón o el abogado del diablo entre sus compañeros de trabajo y empleadores. Éste prefiere actuar de manera racional y no cometer un error de negocios.

## Relacional

El tipo de personalidad relacional es alguien que es similar al tipo expresivo en que es exteriormente expresivo, pero sólo hasta cierto punto. Estos empresarios son los que funcionan mejor en situaciones de grupo y son llevados por sus relaciones con los demás empleados. Aunque es impulsado por las relaciones exteriores, este tipo de personalidad a veces tiene un lado introvertido a su personalidad. Esta persona puede ser tolerante y a veces exhibir la mentalidad de "ir con la corriente" que le ayuda a evitar conflictos en el mundo de los negocios. Debido a esto, el empresario relacional tiende a ser un mejor seguidor en materia de negocios, en vez de un líder.



## 4.7 Tipos de equipos de trabajo y su comportamiento

Tales modelos de comportamiento son: económico, social, racional retrospectivo, moral, y cognitivo – interpretativo. ¿Cuáles son los 4 niveles del comportamiento organizacional? Suelen diferenciarse cuatro niveles diferentes: nivel individual, nivel de equipo, nivel de empresa y nivel de empresa extendida.

Características del comportamiento organizacional:

- Describir. Cómo se comportan las personas en determinadas condiciones.
- Entender. A qué se debe ese comportamiento.
- Predecir. Cómo se comportarán determinados empleados.
- Controlar. El comportamiento, al menos parcialmente.

El atender el comportamiento organizacional en las empresas es saber cómo trabajar exitosamente con la persona, tomar en cuenta ideas, opiniones, sugerencias de jefes y colaboradores para trabajar en equipo respetando las diferencias de cada uno con la finalidad de lograr un bien común.

Dependiendo de cómo se combinan estos componentes básicos del comportamiento, se distinguen 4 modelos de comportamiento organizacional de los empleados:

### 1. Miembro disciplinado y dedicado de la organización

Un miembro disciplinado y dedicado de la organización acepta plenamente todas las normas de comportamiento y los valores establecidos. En este caso, el empleado intenta comportarse de tal manera que sus acciones no entren en conflicto con los intereses de la empresa: trata de ser siempre disciplinado, de cumplir sus funciones en estricta conformidad con los estándares y la forma de comportamiento aceptados. Los resultados de las acciones de dicho empleado, por regla general, dependen de sus habilidades y capacidades personales, así como de cuán correctamente se determina el contenido de sus funciones y roles en la organización.

### 2. Miembro oportunista

El oportunista no acepta los valores de la organización, pero intenta estructurar su comportamiento completamente de acuerdo con las formas y normas de comportamiento adoptadas en la compañía. Hace todo de acuerdo con las reglas y

correctamente, pero no puede ser clasificado como un miembro confiable de la organización, porque, aunque sea un ejecutivo y un buen empleado, puede dejar la organización o realizar acciones de beneficio personal y al mismo tiempo contrarias a los intereses de la empresa. Por ejemplo, un empleado así lo dejará fácilmente tan pronto como otra compañía le ofrezca las mejores condiciones salariales y sin ningún remordimiento revelará los secretos corporativos a los competidores. Debe tenerse en cuenta que los oportunistas son el tipo de comportamiento más común entre el personal.

### 3. Miembro original

El original acepta los objetivos de la organización, pero no acepta las normas de comportamiento y tradiciones que se han desarrollado en ella. En este caso, el empleado puede crear muchas dificultades en las relaciones tanto con la gerencia como con los colegas. En un equipo, parece un cuervo blanco. Sin embargo, si la dirección muestra flexibilidad para abandonar los estándares de comportamiento ya establecidos en relación con los empleados y les da la libertad de elegir formas de comportamiento, este perfil podrá ocupar su lugar en la organización y también brindarle un gran beneficio. Este tipo de categoría incluye muchas personas creativas con talento que son capaces de generar soluciones originales y nuevas ideas.

### 4. Miembro rebelde

Un rebelde es un individuo que no acepta valores o normas de comportamiento. Este empleado es un rebelde abierto que constantemente entra en conflicto con el medio ambiente y crea situaciones de conflicto. A menudo, los "rebeldes" con su comportamiento causan una gran cantidad de problemas que complican enormemente la vida de la organización y a veces incluso la dañan. Sin embargo, no es cierto que este tipo de comportamiento organizacional sea inaceptable, y los empleados que se comportan de esta manera sean inútiles para la organización. Entre ellos también hay muchas personas talentosas que, por su presencia, son de gran beneficio, incluso a pesar de todos los inconvenientes.

## 4.8 Concepto de liderazgo

La aparición de los primeros líderes se remonta a antes de Cristo. Platón ya planteó en su obra cuáles son las cualidades de un líder. De este modo, han sido muchos los autores desde el comienzo de los tiempos que han utilizado el concepto de liderazgo en sus enseñanzas.

Los grandes gobernadores de la historia se han visto respaldados por buenas dotes de liderazgo. En el caso de Hitler, consiguió llegar al poder por el gran número de ciudadanos que había conseguido embaucar y convencer de sus planteamientos.

En este sentido, la importancia del liderazgo reside en que las empresas no sólo crean productos industriales mediante procesos mecanizados. Además, deben estudiar los perfiles pictográficos de las personas y alcanzar acuerdos en los equipos comerciales, entre áreas funcionales de la organización; operaciones, finanzas, recursos humanos, comunicaciones, etc.

Considerando que en todas las áreas trabajan personas con diferentes perfiles personales y profesionales, resulta complejo que todos vayan en una misma dirección por motivación intrínseca.

Por ejemplo, para un profesional del área de finanzas, de profesión Contador. Posee una amplia experiencia en auditoría, le puede resultar difícil relacionarse con un profesional del área comercial y sección de marketing, de profesión Publicista y con una visión más creativa e innovadora del negocio.

El primero quizás tenderá a velar por el correcto uso de los recursos de la empresa. El segundo, por alcanzar resultados que posicionen a la marca en la mente del consumidor. Ambos tienen un último objetivo en común; posicionar a la empresa y hacerla más competitiva, pero desde perspectivas muy diferentes.

### Características del liderazgo

Un buen líder debe poseer las siguientes características y habilidades para lograr el apoyo de la gente:

**Comunicación:** Una correcta comunicación es fundamental para transmitir las ideas de un líder. Comunicarse de forma clara, directa y concisa permitirá alcanzar a un mayor número de personas.

**Dar ejemplo:** Para que un líder sea seguido primero debe comprometerse con la causa y aportar como si de cualquier otra persona se tratase.

**Empatía:** Conocer y comprender la situación de otras personas es muy importante a la hora de influir en un grupo de personas. Esta característica hace cercano al líder.

**Confianza:** En la confianza se basa cualquier tipo de relación. Si no hay confianza con el líder, dicho liderazgo se disolverá con el paso del tiempo.

**Seguridad:** La seguridad y certeza en la toma de decisiones es algo muy percibido por la sociedad. Cuanto mayor sea el grado de seguridad mostrado, mayor alcance tendrá el líder.

**Motivación:** Cuando escuchamos palabras motivadoras y optimistas que nos permiten afrontar la vida desde otro punto de vista, se incrementa la repercusión e influencia del líder sobre las personas.

**Responsabilidad:** Una persona que no es considerada como responsable difícilmente será concebida como un líder.

### Los tres pilares fundamentales del liderazgo

Entre los pilares sobre los cuales se sostiene el liderazgo, independientemente del tipo que analicemos, son los siguientes:

- **Capacidades personales:** Aquellas que controlan las emociones y el equilibrio de las personas en momentos exigentes.
- **Capacidades técnicas:** Conocimientos afines con el área de desempeño de la empresa; por ejemplo, contabilidad, finanzas, marketing, ingeniería, etc. Aspectos indispensables para liderar procesos empresariales.
- **Capacidades sociales:** Son las que facilitan la relación con otras personas y entre las que destacan; la empatía, confianza y sentido de responsabilidad.



## 4.9 Tipos de líderes en una organización

### Liderazgo Laissez-faire

Es un líder que trabaja en positivo, confiando en el saber hacer de sus empleados. Este responsable es consciente de que sus trabajadores están preparados para desempeñar las tareas que les ha encomendado y por, lo tanto, hay que “dejarles hacer”.

Este líder se caracteriza por dejar libertad a sus empleados para que realicen las tareas como más práctico les resulte. Al final cuentan los resultados y no tanto el procedimiento.

### Liderazgo democrático

Los líderes que apuestan por esta tipología creen firmemente en **la relevancia de la** implicación de sus empleados. Promueven su participación y genera en ellos un entusiasmo porque sienten que sus opiniones son tenidas en cuenta.

Por lo tanto, este tipo de liderazgo huye también de las actitudes autoritarias y estimula la comunicación interna. El trabajo en equipo adquiere mucha importancia y las opciones de todos y cada uno de ellos.

### Liderazgo autocrático

Se sitúa al extremo contrario del anterior tipo de liderazgo, el democrático. En el liderazgo autocrático son los jefes los que ostentan y demuestran su poder sin que nadie pueda mostrar disconformidad con sus decisiones ni expresar su opinión.

Es una manera de liderazgo negativa porque puede generar estrés, baja autoestima o reducir la productividad de sus empleados. Su máxima es que el jefe manda y los trabajadores obedecen.

### Liderazgo transaccional

Se basa en el intercambio, habitualmente de incentivos económicos, del jefe al empleado, como recompensa por el trabajo bien hecho o la consecución de sus objetivos. Ambas partes salen beneficiadas. Por un lado, el trabajador ve recompensado su esfuerzo y, por otro lado, el líder motiva a sus subordinados consiguiendo que las ventas y los ingresos empresariales crezcan.

Es un liderazgo positivo porque aumenta el sentimiento de pertenencia a la empresa, la productividad, el clima laboral y los beneficios económicos. Todos ganan con este tipo de liderazgo.

### Liderazgo transformacional

El líder transformacional se centra en el capital humano de la empresa, es decir, en sus trabajadores. Es consciente de que la transformación solo es posible si incide en el compromiso de los trabajadores, confía en ellos y permite una comunicación fluida con los jefes.

Este liderazgo se caracteriza por fomentar la creatividad y participación de todos los miembros de la compañía, no tener miedo a afrontar riesgos, motivar a los empleados y estimular la confianza bidireccional.

### Beneficios de un buen liderazgo empresarial

Si los responsables realizan un buen liderazgo empresarial, obtendrán las siguientes ventajas:

- Motivación de los empleados.
- Reducción del absentismo y del preceptismo laboral.
- Aumento de la productividad.
- Mejora el clima laboral y el trabajo en equipo.
- Crecimiento de la facturación y de las ganancias.
- Mejora la imagen de marca tanto en el interior como en el exterior de la empresa.
- Consecución de objetivos a corto, medio y largo plazo.
- Resolución efectiva de problemas.
- Mejora la estrategia y la planificación empresarial.
- Potenciación de resultados más creativos.

## 4.10 Cultura organizacional

Las organizaciones están presentes e impactan en cada aspecto de la vida de los sujetos. La cultura organizacional nos recuerda que las personas tienen elementos comunes en función por ejemplo de su nacionalidad o la zona del país en donde han nacido; sin embargo, existen otros elementos que dependen del lugar en donde laboran y es ahí donde comienza el papel de la cultura organizacional.

En muchas ocasiones, cuando pensamos en la cultura organizacional inmediatamente se nos vienen a la mente ejemplos como los de Disney, Starbucks o Google, pero este elemento no solo está presente en los grandes corporativos, sino en prácticamente todos los negocios y representa un factor clave para su éxito o fracaso.

Por ello, en este artículo te presentaremos en qué consiste realmente la cultura de una organización y cómo puedes desarrollarla de forma positiva para alcanzar el logro de tus objetivos y el crecimiento de tu empresa.

La cultura organizacional es un sistema de valores, creencias y suposiciones sobre una organización que configuran el modo en que las personas deben comportarse e interactuar, cómo deben tomarse las decisiones y cómo deben llevarse a cabo las actividades laborales.

La cultura organizacional es establecida primero por los líderes y luego se comunica y refuerza a través de diversos métodos, lo que en última instancia da forma a las percepciones, los comportamientos y la comprensión de los empleados, ayudando a definir la forma adecuada de comportarse dentro de la organización.

La cultura organizacional o cultura laboral, en última instancia, guía e informa las acciones de todos los miembros del equipo acerca de cómo deben tomarse las decisiones y cómo deben llevarse a cabo las actividades laborales.

Aunque afecta a todas las conductas, pensamientos y patrones de comportamiento de los empleados, los individuos tienden a ser más conscientes de la cultura de su organización cuando tienen la oportunidad de compararla con otras organizaciones.

La cultura organizacional puede ser uno de los activos más fuertes de una empresa, así como su mayor responsabilidad, ya que puede estar relacionada con un mejor desempeño laboral, mayor satisfacción en el trabajo y el aumento del compromiso de los empleados.

Los investigadores han encontrado una fuerte relación entre la cultura organizacional y el rendimiento de las empresas con respecto a indicadores de éxito como los ingresos, el volumen de ventas, la cuota de mercado y la cotización de las acciones. De ahí la importancia de invertir en la cultura organizacional para cualquier empresa o institución.

Al mismo tiempo, es importante tener una cultura que se ajuste a las exigencias del entorno de la empresa. En la medida en que los valores compartidos sean adecuados para la empresa en cuestión, el rendimiento de la empresa puede beneficiarse de la cultura.

Desarrollar una buena gestión de la cultura organizacional puede ser una ventaja competitiva para una organización, mientras que tener una cultura organizacional negativa puede conducir a dificultades de rendimiento y convertirse en la responsable del fracaso empresarial, generando una barrera que impida a la empresa afrontar el cambio y asumir riesgos.

## Valores

Los valores asumidos son el conjunto de valores y normas declarados por la empresa. Los valores afectan a la forma en que los miembros interactúan y representan a la organización.

La mayoría de las veces, los valores se refuerzan en declaraciones públicas, como la bien llamada lista de valores básicos, pero también en las frases y normas comunes que los individuos repiten a menudo.

## 4.11 Modelos basados a la cultura organizacional

### Modelo de cultura organizacional de Edgar H. Schein

El modelo de Schein se compone de tres capas que se acumulan unas sobre otras para explicar cómo los valores fundamentales de una cultura organizacional forma a los elementos visibles dentro de las culturas. ¿Alguna vez has entrado en una oficina y te distecuenta de los muebles, los cuadros colgados en las paredes y el atuendo del personal de la oficina? Si es así, fuiste testigo de la primera capa del modelo de Schein, lo que él llamó "artefactos", o los elementos visibles, las estructuras organizativas y procesos que uno ve, oye y siente la primera vez que encuentra a un nuevo grupo. Los artefactos incluyen prendas de vestir, estilo de comunicación, manifestaciones emocionales, los muebles, los rituales y las historias entre otros elementos.

Los artefactos que se ven son un mero reflejo de las creencias profesadas del grupo y sus supuestos subyacentes, la segunda y tercera capa, respectivamente, de la teoría de Schein. Las creencias profesadas y los supuestos subyacentes son el corazón de la cultura organizacional. Se forman con el tiempo a través de ensayo y error, ya que el grupo pone estrategias y filosofías en práctica.

### Cinco dimensiones culturales de Geert Hofstede

El teórico Geert Hofstede propone cinco dimensiones culturales que se encuentran típicamente en el sistema de valores de una cultura organizacional. Ellos son: distancia de poder, evitación de la incertidumbre, masculinidad-feminidad, el individualismo frente a colectivismo y el largo plazo frente a la orientación a corto plazo. Algunas dimensiones, que Hofstede ha señalado, pueden estar profundamente arraigadas en una cultura mientras que están ausentes en otras.

También son notables las diferentes maneras en que se comportan las culturas, especialmente en el lugar de trabajo. Un empleado de oficina estadounidense, por ejemplo, puede tener una actitud más individualista a completar sus tareas que un empleado de oficina de Asia o de América Latina, que se basa más en el trabajo en equipo para conseguir su trabajo terminado.

Las dimensiones culturales de Fons Trompenaars '

Fons Trompenaars, un teórico holandés en el campo de la comunicación intercultural y gestión internacional, ha desarrollado un modelo que intenta explicar cómo las personas de diferentes culturas interactúan entre sí y enfrentan los dilemas. Trompenaars ha basado su teoría en siete dimensiones: el universalismo contra el particularismo (¿valoramos las reglas sobre las relaciones?), el individualismo frente al colectivismo (¿nos gusta trabajar solos o en grupo?), neutral frente a lo emocional (¿nos abstenemos de manifestaciones emocionales o no?), específico contra difuso (¿vemos las relaciones como estáticas o están constantemente cambiando?), logro frente atribución (¿nos sentimos que tenemos que ponernos a prueba para obtener la condición o se nos da el estado de forma automática?), secuencial frente a sincrónica (¿hacemos varias tareas o nos centramos en completar una tarea a la vez?) y el control interno versus el externo (¿vemos nuestro entorno como controlable o con control de nosotros?). A pesar de que la teoría Trompenaars se centró en 55 culturas nacionales, los administradores de empresas en muy diversos entornos de oficina pueden usar los datos recogidos en el estudio de Trompenaars para entender mejor cómo los empleados de diferentes culturas pueden emprender la realización de tareas y la interacción con los compañeros.



## BIBLIOGRAFÍAS

DAFT, Richard L.: Teoría y diseño organizacional, México, Thomson Editores, 6a. ed. en español, 2000.

BALLINA RÍOS, Francisco: Teoría de la administración. Un enfoque alternativo, México, McGraw Hill-Facultad de Contaduría y Administración/Universidad Nacional Autónoma de México, 1a. ed., 2000.

Marcela Rendón Cobián y Luis Montaña Hirose: “Las aproximaciones organizacionales. Caracterización, objeto y problemática”, pp. 101-120.

Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). ¿Es la suya una organización de aprendizaje? En Harvard Business Review: Gestión del conocimiento. América Latina. Disponible en: <http://www.empresaenmovimiento.cl/eem/wp-content/uploads/2012/02/es-la-suya-una-organizacionde-aprendizaje1.pdf>

Cloninger, Susan C., Teorías de la personalidad, México, Trillas, 1975.

Salazar, J. M., Montero, M., Muñoz, C., Sánchez, E., Santoro, E., Villegas, J. Psicología social, Venezuela, Trillas, 2006.

SALAZAR, Carlos, CHIANG, María y NÚÑEZ, Antonio. 2007. Creencias organizacionales. Desarrollo y validación de un instrumento. ICADE.No.:72:75-92.Servicio de publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas. Madrid (España)

ROBBINS, Stephen, y JUDGE, Timothy. 2009. Comportamiento Organizacional (13a ed.). Pearson Educación. Ciudad de México (México)

MELIÁ, José Luis, y PEIRÓ, José M. 1989. “La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El cuestionario de satisfacción S20/23”. Psicologemas. Vol. 3, No.: 5: 59-74. Universidad de Valencia. Valencia (España)

ZURRIAGA, Rosario; RAMOS, José; GONZÁLEZ-ROMÁ, Vicente; ESPEJO, Begoña y ZORNOZA, Ana (2000). Efecto de las características del puesto de trabajo sobre la satisfacción el compromiso y el absentismo en organizaciones sanitarias [en línea]. España, Universidad de 100 Valencia. Recuperado el 19 de marzo de 2020, de: [https://dlwqtxts1xle7.cloudfront.net/33406697/2000Efectos\\_de\\_las\\_crcs\\_del\\_puesto](https://dlwqtxts1xle7.cloudfront.net/33406697/2000Efectos_de_las_crcs_del_puesto)

VÁZQUEZ MOCTEZUMA, Salvador (2014). La motivación de los empleados en bibliotecas a través de la teoría de las expectativas [en línea]. México: Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado el 15 de febrero de 2020, de <http://eprints.rclis.org/25114/>

ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy (2009). Comportamiento organizacional, Decimotercera edición, México: Editorial Pearson Educación.

QUIJANO, Santiago y NAVARRO, José (2012). La autoeficacia y la motivación en el trabajo [en línea], España: Colegio Oficial de Psicología De Andalucía Occidental. Recuperado el 21 de octubre del 2019, de <http://apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/416>.

QUEIPO, Beatriz y USECHE, María (2002). El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del ambulatorio la Victoria. Venezuela: Universidad de Zulia. Recuperado el 20 de febrero de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28080308>

NAVARRO, José y QUIJANO, Santiago (2003). Dinámica no lineal en la motivación en el trabajo: propuesta de un modelo y resultados preliminares. España: Universidad de Barcelona. Recuperado el 21 de febrero de 2020, de <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=1118>.

MARTINEZ, Mabel. Teoría de Herzberg. Recuperado el 18 de noviembre de 2019, de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/15/la-teoria-de-herzberg>

LEONARD, Nancy; BEAUVAIS, Laura y SCHOLL, Richard (1995). A self-concept-based model of work motivation (traducción: Un modelo de motivación laboral basado en el auto concepto) [en línea]. Estados Unido. Recuperado el 20 de marzo del 2020, de: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ambpp.1995.17536607>

CID OLMO, Yolanda. (2014). Teorías de la motivación laboral y constructos psicológicos relacionados (Tesis de grado, Universidad de León). Recuperado de: <https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4264/motivacion%20laboral.pdf?sequenc>

CHIAVENATO, Idalberto (2006). Introducción a la teoría general de la administración, Séptima Edición, México: Mc Graw Hill.



ARNOLD, John, y RANDALL, Ray (2012). Psicología del trabajo: comportamiento humano en el ámbito laboral, Quinta edición, México: Pearson Educación.