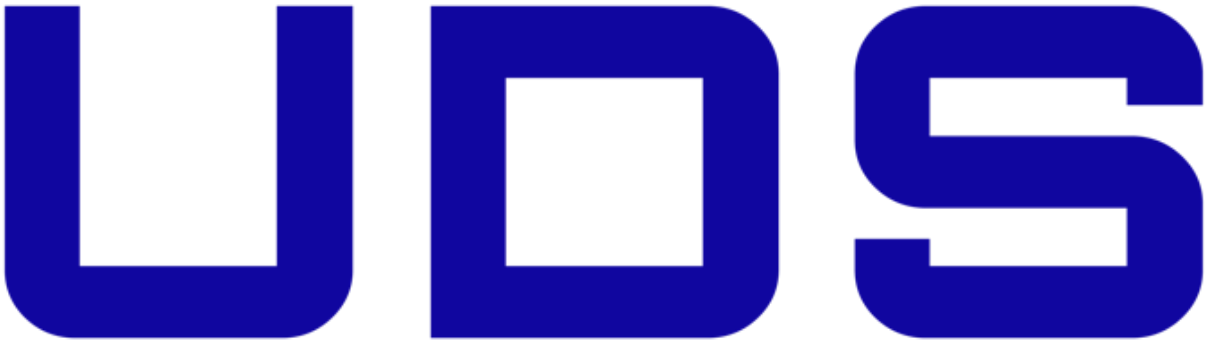


ANTOLOGÍA

Cultura y Comportamiento Organizacional

Maestría: *Administración en Sistemas de Salud*

Septiembre - Diciembre

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 – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el Corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y Educativos de los diferentes Campus, 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 – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

MISIÓN

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, 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.

Cultura y Comportamiento Organizacional

Objetivo de la materia:

Conocer los elementos que conforman las características del individuo, del grupo y de las organizaciones, así como los factores que influyen en el comportamiento humano. Aplicar sus conocimientos para proponer estrategias en la solución de conflictos y propiciar el desarrollo de organizaciones sanas.

UNIDAD I FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

1.1.- Introducción al comportamiento organizacional.

1.2.- Contribuciones de otras disciplinas al estudio del comportamiento organizacional.

UNIDAD II EL INDIVIDUO

2.1.- Personalidad, emociones, habilidades y aprendizaje.

2.2.- Percepción y toma de decisiones individual.

2.3.- Valores, actitudes y satisfacción laboral.

2.4.- Motivación y sus aplicaciones.

UNIDAD III EL GRUPO

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

3.2.- Comunicación organizacional.

3.3.- Liderazgo en las organizaciones.

3.4.- Ejercicio del poder y la política.

3.5.- Conflicto, negociación y mediación.

UNIDAD IV PROCESO ORGANIZACIONAL

4.1.- Diseño y estructura de las Organizaciones.

4.2.- Implicaciones en la evaluación del desempeño.

4.3.- Cultura Organizacional.

4.4.- Estrés laboral y adaptación al cambio.

4.5.- Cambio organizacional.

Bienvenida

A partir de este momento, usted iniciará el estudio de la materia de comportamiento y cultura organizacional de la Maestría en Administración de Sistemas de Salud UDS.

Por lo cual felicito a cada uno, debido al inmenso número de profesionistas que dejan a un lado la profesionalización en el área de la salud, ustedes son muestra de la mejora y del interés de aprender a servir con calidad y conocimientos sustentados en una maestría, por ello le sugiero leer y tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Planifique

Usted es responsable de su propio proceso de formación. El tiempo es oro y vale la pena aprovecharlo.

- Analice

Desarrolle en orden las actividades sugeridas, lea con atención, analice, hágalo a conciencia. Estructure sus ideas y aprendizajes.

- Construya

Al final de cada temática es importante que construya y estructure sus propias ideas, aportes y conclusiones. Esta es la mejor prueba de que usted aprendió a aprender.

- Afiance sus conocimientos

Es muy importante que usted se detenga de vez en cuando, medite si está aprendiendo y afiance los aprendizajes ya adquiridos.

- El trabajo cooperativo

El trabajo en equipo, contribuye positivamente. Reúnase y comparta con otras personas, si su horario laboral así lo permite, ésta es una manera de aprender a aprender compartiendo. Y sobre todo eche andar lo aprendido con sus alumnos y cambie lo que hasta hoy no le ha traído resultados es su proceso de enseñanza-aprendizaje.

Índice

Semana I 10

UNIDAD I: FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. 10

1.1 Introducción al comportamiento organizacional 10

1.2.- Contribuciones de otras disciplinas al estudio del comportamiento organizacional. 11

UNIDAD II EL INDIVIDUO 14

2.1.- Personalidad, emociones, habilidades y aprendizaje. 14

2.2.- Percepción y toma de decisiones individual. 23

2.3.- Valores, actitudes y satisfacción laboral. 26

2.4.- Motivación y sus aplicaciones. 30

Semana II 38

UNIDAD III EL GRUPO 38

3.1.- Fundamentos del comportamiento grupal y equipos de trabajo. 38

3.2.- Comunicación organizacional. 42

3.3.- Liderazgo en las organizaciones. 51

3.4.- Ejercicio del poder y dependencia. 60

3.5.- Conflicto, negociación y mediación. 64

Semana III 77

UNIDAD IV PROCESO ORGANIZACIONAL 77

4.1.- Diseño y estructura de las Organizaciones. 77

4.2.- Implicaciones en la evaluación del desempeño. 84

4.3.- Cultura Organizacional. 96

4.4.- Estrés laboral y adaptación al cambio. 101

4.5.- Cambio Organizacional. 109

Semana I

UNIDAD I: FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigirlas.

El CO es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Aunque la definición ha permanecido, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan en ellas.

1.1 Introducción al comportamiento organizacional

El CO se refiere a las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones. Se basa, sobre todo, en aportaciones de la psicología y es un campo que trata sobre el comportamiento de los individuos, es decir, temas como personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación.

El CO también se relaciona con el comportamiento de los grupos, es decir, incluye temas como normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos. En este sentido, se basa en las aportaciones de sociólogos y de psicólogos sociales. Sin embargo, el

comportamiento de un grupo de personas no se puede comprender únicamente como la suma de las acciones de los individuos. El comportamiento del grupo es diferente al de cada uno de sus integrantes. Esta característica resulta más visible en casos extremos, por ejemplo, cuando una pandilla ataca a ciudadanos inocentes. Cuando actúan solos, los miembros de la pandilla rara vez muestran ese comportamiento.

En las organizaciones, las personas se comportan como individuos y también como miembros de grupos. Por tanto, debemos estudiar la conducta desde ambos ángulos. Uno de los desafíos para comprender el CO es que éste sólo puede observarse en forma parcial. Tiene algunos aspectos superficiales visibles, como las estrategias de la organización, la definición de sus objetivos globales, las políticas y los procedimientos adoptados, la estructura de organización, la autoridad formal y la cadena de mando, así como la tecnología que utiliza. Todos estos aspectos superficiales del CO pueden observarse sin dificultad.

Sin embargo, el CO también tiene aspectos profundos que no se observan a simple vista, como las percepciones y las actitudes de los individuos, las normas del grupo, las interacciones informales y los conflictos interpersonales e intergrupales, que influyen en el comportamiento de las personas y los grupos.

1.2.- Contribuciones de otras disciplinas al estudio del comportamiento organizacional.

El CO tiene características distintivas. Es un campo del conocimiento humano vital para comprender el funcionamiento de las organizaciones. Las principales características del CO son las siguientes:

1. El CO es una disciplina científica aplicada. Está ligado a cuestiones prácticas cuyo objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados.

2. El CO se enfoca en las contingencias. Así, procura identificar diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas. Utiliza el enfoque de situaciones porque no existe una manera única de manejar las organizaciones y a las personas. Todo depende de las circunstancias y nada es fijo ni inmutable.
3. El CO utiliza métodos científicos. Formula hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente, el CO se basa en la investigación sistemática propia del método científico.

4. El CO sirve para administrar a las personas en las organizaciones. Las organizaciones son entidades vivas y, además, son entidades sociales, porque están constituidas por personas. El objetivo básico del CO es ayudar a las personas y las organizaciones a entenderse cada vez mejor. Es fundamental para los administradores que dirigen las organizaciones o sus unidades, y también es indispensable para toda persona que pretenda tener éxito en su actividad dentro o fuera de las organizaciones.

5. El CO se enriquece con aportaciones de varias ciencias del comportamiento, entre ellas:

a) Las ciencias políticas, de las que retoma conceptos relativos al poder, el conflicto, la política organizacional, etcétera.
b) La antropología, que analiza la cultura de las organizaciones, los valores y las actitudes, entre otros aspectos.
c) La psicología, que ha desarrollado conceptos relativos a las diferencias individuales, la personalidad, los sentimientos, la percepción, la motivación, el aprendizaje, etcétera.
d) La psicología social: que analiza conceptos relativos al grupo, la dinámica grupal, la interacción, el liderazgo, la comunicación, las actitudes, la toma de decisiones en grupo, además de otros.
e) La sociología, en lo referente al estatus, el prestigio, el poder, el conflicto, y varios otros.

f) La sociología organizacional, en lo referente a la teoría de las organizaciones y la dinámica de las organizaciones, entre otros conceptos.

6. El CO está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio, como la teoría de las organizaciones (TO), el desarrollo organizacional (DO) y la administración de personas o de recursos humanos (ARH). A diferencia de esas disciplinas, el CO suele orientarse teóricamente hacia el microanálisis, pues utiliza los enfoques teóricos de las ciencias del comportamiento para concentrarse principalmente en el comportamiento de los individuos y de los grupos. En este sentido, el CO puede definirse como la comprensión, el pronóstico y la administración del comportamiento humano en las organizaciones.

UNIDAD II EL INDIVIDUO

2.1.- Personalidad, emociones, habilidades y aprendizaje.

EL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACIÓN

Si el estudio de las organizaciones no toma en cuenta la existencia e importancia que tienen las diferencias individuales entre los integrantes de la organización, enfrentarán serias dificultades cuando intenten ser útiles en la práctica al asistir a las organizaciones en la solución de problemas.

Compartir conocimiento dentro de la Administración Pública, se presenta como un proyecto para la mejora de los servicios prestados, como una solución a la necesidad de cambio en la práctica docente de la Administración Pública, que partiendo de un foco inicial protagonizado por los profesionales docentes encargados de actualizar los conocimientos, pase a convertirse en un modelo de actuación entre todos los miembros de la organización Así pues, la concreción de los aspectos clave para el comportamiento organizacional de los empleados públicos, se convierte en un apartado obligatorio en el estudio de la Gestión del Conocimiento.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones.

Los elementos claves en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona.

Personas: constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños. Las personas son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no ésta para servir a las organizaciones.

Estructura: la estructura define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades en una organización por lo que hay gerentes y empleados, contadores, ensambladores, etc. Todos ellos se deben relacionar en una forma estructural para que su trabajo sea eficaz.

Tecnología: la tecnología proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influyen en la tarea que desempeñan. La tecnología resultante posee una influencia positiva en las relaciones de trabajo.

Medio: todas las organizaciones operan en un determinado entorno externo. Una organización no existe por sí misma, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende otros múltiples elementos. El medio debe ser tomado siempre en cuenta cuando se estudia el comportamiento humano en las organizaciones. El hombre tiene una serie de necesidades que desea satisfacer y en muchas oportunidades esa satisfacción la consigue en el medio de trabajo donde se desenvuelve, en la organización, pero no todas las personas satisfacen de igual modo sus necesidades, ni existe una varita mágica ni formulas simples, debido a que cada individuo tiene una carga emocional y unas vivencias diferentes.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se estudia el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.

Uno de los retos al entender el comportamiento organizacional es que aborda asuntos que no son obvios. Al igual que un iceberg, el CO tiene una parte visible pequeña y una porción oculta mucho más grande. Lo que vemos cuando observamos las organizaciones son sus aspectos visibles: estrategias, objetivos, políticas y procedimientos, estructura, tecnología, relaciones de autoridad flexibles y cadenas de mando. Pero bajo la superficie existen otros elementos que los gerentes necesitan entender, ya que son elementos que también influyen en la manera de trabajar de los empleados.

El comportamiento organizacional puede comprenderse mejor considerando una serie de variables a nivel individual, grupal y organizacional:

Variables a nivel individual

Se ha dicho que "los administradores, a diferencia de los padres, tienen que trabajar con seres humanos usados, no nuevos; seres humanos en los que otros han influido primero". Cuando los individuos entran en una organización, son un poco como los automóviles usados. Cada uno es diferente. Algunos tienen "poco kilometraje", han sido tratados con cuidado y sólo han tenido una exposición limitada a la realidad de los elementos. Otros están "demasiado gastados", después de experimentar numerosos caminos escabrosos. Esta metáfora indica que la gente entra en las organizaciones con determinadas características que habrán de influir en su comportamiento en el trabajo: edad, sexo y estado civil; características de la personalidad; valores y actitudes; niveles básicos de habilidad; percepción, toma de decisiones individual, capacidad de aprendizaje y motivación...etc.

Variables a nivel de grupo

El comportamiento de la gente en grupo es algo más que la suma total de cada individuo actuando por sí solo. La complejidad de nuestro modelo se incrementa si reconocemos que el comportamiento de la gente cuando está en grupos es diferente de su comportamiento cuando está sola. En el comportamiento grupal, que incluye normas, roles, formación de equipos, liderazgo y conflicto, Por tanto, el siguiente paso en el conocimiento del CO es el estudio del comportamiento en grupo.

Variables a nivel de sistema organizacional

En la misma medida en que los grupos son algo más que la suma de los miembros individuales, las organizaciones son más que la suma de los grupos que los forman. El diseño de la organización, la tecnología, los procesos de trabajo; las políticas y las prácticas de recursos humanos de la organización (es decir, procesos de selección, programas de capacitación, métodos para la evaluación del desempeño); la cultura interna; los niveles de tensión en el trabajo, todos tienen un impacto sobre el individuo y el grupo.

CONDUCTA INDIVIDUAL

El individuo se incorpora a la organización llevando consigo todo su bagaje psicológico, es decir aporta al conjunto organizacional sus habilidades, destrezas, valores, percepciones, actitudes, motivaciones, expectativas y metas que tiene, junto con otros aspectos inherentes a su temperamento y personalidad, asimismo dentro de ella despliega sus actitudes, inteligencia, conocimientos y competencias, las cuales pueden ser congruentes con los objetivos de la organización o también pueden ir en contra de los objetivos de la misma. Desde otra perspectiva el individuo ingresa a la organización como un todo único e indivisible y lleva en si toda su contribución psicológica.

El subsistema instintivo: Compuesto de sus necesidades fisiológicas o primarias, como el hambre, la sed, la respiración, la territorialidad, etc lo cual debe satisfacer la organización para que el individuo pueda laborar con comodidad y seguridad.

El subsistema volitivo y motivacional: Son todas aquellas motivaciones secundarias o sociales y de autorrealización que guían sus acciones y su vida. Entre estas necesidades podemos encontrar las necesidades de reconocimiento, de estatus, de afecto, de poder, de pertenencia, etc, los cuales tendrán que ser factibles de ser logrados en la organización.

El subsistema cognitivo: Es el conjunto de habilidades intelectuales, tales como la inteligencia, la creatividad, la capacidad de análisis y síntesis, la habilidad de razonamiento, la habilidad de tomar decisiones, etc que le permiten al individuo aplicarlo y desarrollarlo y en compensación ser retribuido, ascendido y reconocido.

El subsistema emotivo/afectivo: Compuesto por la gama de emociones y sentimientos que experimenta en sus relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, así como en el desarrollo de sus tareas y funciones, lo cual determinara sus niveles de identificación y de satisfacción dentro de la organización.

El subsistema conativo: Es la expresión de sí mismo, mediante la amplia gama de conductas con que se manifiesta el individuo dentro de la organización, tales como sus palabras, sus gestos, sus actos y actividades laborales, lo cual se manifestara de manera diaria y permanente en el ejercicio de sus roles, tareas y funciones.

Se puede decir, que cada persona es única y responde de una manera particular a las políticas, los procedimientos, las normas, los programas, las órdenes y las tecnologías utilizadas en el ámbito organizacional, entre otras. De esta manera, existen personas amantes del trabajo rutinario, mientras que otras prefieren tareas retadoras; algunas gustan de una autonomía total y de la posibilidad de tomar decisiones, mientras que otras se muestran temerosas en cuanto tienen que tomar una decisión: hay quienes prefieren oportunidades de ascenso mientras las hay que anhelan aumentos de sueldo o salario.

Lo indicado facilita deducir que la conducta de los individuos es causada, pues, responde a un conjunto de estímulos externos que hacen que actúe de una manera particular. Es decir, las personas poseen conocimientos, destrezas, necesidades, metas, experiencias... que influyen en su conducta y desempeño particular. Por ello se hace necesario describir y relacionar algunos factores específicos que justifican las diferencias individuales, como son: las actitudes, la personalidad y el aprendizaje.

Actitudes

Las actitudes son declaraciones de evaluación favorables o desfavorables, relativas a objetos, personas o acontecimientos. Reflejan cómo se siente un individuo con relación a algo, y ejerce una influencia específica sobre la respuesta que da una persona a la gente, los objetos y la situación con que se relaciona. La actitud tiene implicación en todo organismo social por cuanto:

- Las actitudes constituyen las predisposiciones hacia los aspectos del mundo. Por consiguiente, los miembros de una institución asumen actitudes respecto a sus jefes, los sistemas de control, las normas establecidas, las políticas implementadas y los demás factores organizacionales pertinentes.

- Las actitudes proporcionan la base emocional de las relaciones y la identificación de una persona hacia los demás. Por tanto, de las actitudes positivas o negativas (favorables o desfavorables) dependen en gran medida un ambiente cordial o de mucha hostilidad entre los miembros.

- Las actitudes están organizadas y están cerca del núcleo de la personalidad, es decir, ciertas actitudes son persistentes y duraderas, sin embargo, están sujetas a cambios.

Relacionando lo expuesto con el propósito de este estudio, se infiere que los miembros de una organización, pueden conocer los objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, cadenas de mando, tecnologías, entre otros aspectos formales y llegar a tener afecto, apego, integración o desacuerdo con estos aspectos, lo que podría llevar a comportarse acorde con lo establecido formalmente o por el contrario mostrarse rebeldes o indisciplinados y generar de esta manera, conflictos internos.

De esta manera, los individuos pueden asumir conductas particulares hacia su trabajo y hacia la institución, como consecuencia de sentir satisfacción por la labor desempeñada, lo cual puede manifestarse en un determinado grado de identificación y participación activa con la institución, así como también, compromiso, lealtad y defensa.

Personalidad

La personalidad de un individuo es considerada una serie relativamente estable de características, tendencias y temperamentos que han sido formadas de manera significativa por herencia y por factores sociales, culturales y ambientales. Esta serie de variables determinan los aspectos comunes y las diferencias en la conducta del individuo.

Esta definición hace notar que la personalidad del individuo es formada fuera de la institución laboral, sin embargo, genera respuestas conductuales dentro de ella.

Al analizar la personalidad como factor conductual dentro de un organismo social cabe reflexionar sobre el crecimiento de la estructura organizativa y la demostración o exhibición de la personalidad de sus miembros. De esta manera, las instituciones muy

centralizadas, complejas y formales, harán que las actividades de sus empleados sean muy limitadas, dejando de lado su creatividad e ingenio.

Sin embargo, hoy, es preciso que la estructura organizacional sea menos piramidal y sus empleados más participativos, dinámicos, creativos e ingeniosos para poder adaptarse a esos cambios. Es decir, en este tipo de estructura sus miembros pueden mostrar su verdadera personalidad.

Aprendizaje

El aprendizaje es el proceso por el cual se produce en la conducta un cambio relativamente duradero, como resultado de la práctica o experiencia.

El aprendizaje involucra cambios. Esto puede ser bueno o malo desde un punto de vista organizacional:

La gente puede aprender comportamientos desfavorables (por ejemplo, tener prejuicios o restringir su producción) así como comportamientos favorables.

El cambio debe ser relativamente permanente. Los cambios temporales pueden ser sólo reflejos y no representar ningún aprendizaje. Por tanto, este requisito elimina los cambios conductuales ocasionados por la fatiga o las adaptaciones temporales.

Nuestra definición se ocupa del comportamiento. Existe aprendizaje cuando hay un cambio en las acciones. Un cambio en los procesos del pensamiento o en las actitudes de un individuo, si no está acompañado de algún cambio en el comportamiento, no es aprendizaje

Ese cambio conductual hace suponer que deben existir procesos que ayuden a realizarlo. Al efecto existen distintas teorías que refieren variadas técnicas y procedimientos para aprender.

¿Cómo aprendemos? Se han ofrecido tres teorías para explicar el proceso mediante el cual adquirimos patrones de comportamiento: condicionamiento clásico, condicionamiento operante y aprendizaje social.

El condicionamiento clásico surgió de los experimentos para enseñar a los perros a que salivaran en respuesta al sonido de una campana, llevados a cabo a principios de siglo por el fisiólogo ruso Ivan Pavlov. Se trata del tipo de condicionamiento con el que un individuo responde a algunos estímulos que no producen de manera obligada dicha respuesta. En esencia, aprender una respuesta condicionada involucra la construcción de una asociación entre un estímulo condicionado y un estímulo no condicionado. Al utilizar los estímulos a la vez, uno compulsivo y el otro neutral, el neutral se convierte en un estímulo condicionado y, por tanto, adopta las propiedades del estímulo no condicionado

Se puede utilizar el condicionamiento clásico para explicar por qué los villancicos navideños frecuentemente estimulan recuerdos agradables de la niñez; los cánticos están asociados con el espíritu festivo de la Navidad y desencadenan recuerdos agradables y sentimientos de euforia. En cualquier ambiente organizacional también podemos ver la operación del condicionamiento clásico. Por ejemplo, en una planta industrial, cada vez que estaba programada la visita de un alto ejecutivo de la oficina central, la administración de la planta limpiaba las oficinas administrativas y lavaba las ventanas. Esto sucedió durante años. Con el tiempo, los empleados se comportaban de la mejor manera posible y se mostraban decorosos y correctos siempre que veían que se lavaban las ventanas, aun en aquellos casos en los que la limpieza no tenía que ver con la visita del alto mando. La gente había aprendido a asociar la limpieza de las ventanas con la visita del personal de la oficina central.

Una de ellas es el aprendizaje por condicionamiento operante, el cual es el que ocurre como consecuencia de la conducta controlada por el reforzador que la precede. Esta teoría fue propuesta por Skinner, psicólogo de Harvard, quien supone que el comportamiento estaba determinado desde afuera, es decir, se aprende, en lugar de adentro (reflejo o no aprendido).

Este aprendizaje supone que si se crean consecuencias agradables que sigan a formas específicas de comportamiento, entonces aumentará la frecuencia de éste y, es posible que los individuos repitan la conducta deseada si se le refuerza positivamente para que lo haga. De este modo, la aplicación de este tipo de aprendizaje dentro del campo de la conducta laboral es el que lleva a obtener una recompensa o reforzamiento positivo, o a evitar una sanción o reforzamiento negativo.

En cuanto al condicionamiento operante, se puede decir que en la mayoría de las organizaciones es puesto en práctica, pues, sus directivos utilizan los reforzadores positivos como lo son, por ejemplo: los ascensos, los bonos, las comisiones y las evaluaciones de desempeño, entre otros y, la sanción, como ejemplo la suspensión temporal sin goce de sueldo, la sustitución de un cargo, entre otros; basándose en políticas, procedimientos, reglas, establecidas o creadas para tal fin.
Desde luego, la vinculación también puede trabajar para enseñar al individuo a tener un comportamiento que trabaje en contra de los mejores intereses de la organización. Suponga que su jefe le dice que, si trabaja tiempo extra durante la siguiente época de tres semanas de mucho trabajo, se le recompensará en la siguiente evaluación del desempeño. Sin embargo, cuando llega el momento de la evaluación del desempeño, usted encuentra que no recibió un reforzamiento positivo por su trabajo extra. La siguiente vez que su jefe le pida que trabaje tiempo extra, ¿qué hará usted? ¡Probablemente se negará! Su conducta se puede explicar mediante el condicionamiento operante: si el comportamiento no es reforzado positivamente, disminuye la probabilidad de que se repita.

Otra teoría es la del aprendizaje social, la cual señala que los individuos pueden aprender al observar lo que ocurre a otras personas, por lo que se le diga y por las experiencias directas e indirectas. Según esta teoría, la influencia de los modelos o representaciones simplificadas de algún fenómeno vivo o simbólico del mundo real, en este caso, del ámbito organizacional, es crucial y se conocen cuatro procesos que la determinan:

(1) La atención, donde las personas aprenden de un modelo sólo cuando reconocen y prestan atención a sus características críticas.

(2) La retención, donde la influencia de un modelo, dependerá de lo bien que el individuo recuerda su acción, una vez que ya no esté fácilmente disponible.

(3) La reproducción, después que un individuo ha visto un nuevo comportamiento del modelo, esa observación debe ser convertida en hechos.

(4) El reforzamiento. Los individuos serán motivados al exhibir el comportamiento modelado si se les proporcionan incentivos o recompensas. Por lo señalado, se puede concluir que él es una respuesta individual o una conducta determinada por la experiencia, la práctica, el conocimiento y las vivencias.

El aprendizaje social, ocurre en función de la imitación de un modelo vivo o simbólico al cual está expuesto un individuo: el jefe, el profesor, el artista, el padre, los amigos, los personajes históricos, entre otros. En el ambiente interno de una institución, se puede decir que algunos de esos modelos son los compañeros de la unidad, los compañeros de otras unidades, podrían verse influenciados por ellos de tal manera que podrían reproducir sus acciones dependiendo de la intensidad o eficacia de ellas y por considerar que son deseables, responden a sus propias necesidades y son significativos para ellos.

2.2.- Percepción y toma de decisiones individual.

Percepción

La percepción es concebida como el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el propósito de dar significado a su ambiente. Implica la interpretación de objetos, símbolos y personas, a la luz de las experiencias pertinentes. En otras palabras, facilita la organización de los estímulos y la traducción o interpretación de estos en una forma que influya en la conducta.

Tal como lo expresa Robbins (1996: 132), existen distintos factores que operan para modelar y, algunas veces, distorsionar la percepción. Estos factores pueden residir en el perceptor (actitudes, motivos, intereses...), en las características del objeto o blanco que se percibe (movimiento, novedad, sonido, tamaño...), o en el contexto en el que la percepción tiene lugar (lugar, entorno social o de trabajo…. entre otros)

De esta manera, los miembros de una organización, en forma individualizada, observan su entorno, se crean una imagen de ella, producto de sus actitudes, experiencias o aprendizaje. Las características distintivas de cada uno de sus miembros hacen que perciban de distinta manera estos hechos formales y los conducen a actuaciones individuales diversas e incluso, antagónicas, que posiblemente desencadenen en conflictos.
Todas las personas que trabajan en las organizaciones deben elegir entre dos o más alternativa, es decir deben tomar decisiones.

La toma individual de decisiones es una parte relevante del comportamiento organizacional. Así como los individuos toman decisiones, se deben preocupar por la calidad de las mismas, que se ven influenciadas con mucha frecuencia por sus propias percepciones.

En el proceso de toma de decisiones se observa que tiene su origen en un problema, que es un estado de discordancia entre la situación actual de las relaciones y algún estado deseado, que además requiere de cuidado sobre los cursos alternos de acción. La comprensión de que un problema en realidad existe y que se requiere tomar una decisión es un asunto perceptual.

Las percepciones se vuelven importantes al recibir una persona mucha información, de la cual solo alguna es importante, esas son precisamente las que las percepciones determinan.
Proceso racional de la toma de decisiones

Las personas deberían desenvolverse a fin de maximizar un resultado, empleando en todo momento la racionalidad.

Existen seis pasos que se deben seguir en un modelo racional de toma de decisiones:

• Precisar el problema

• Identificar los criterios de decisión

• Distribuir ponderaciones a los criterios

• Desarrollar las alternativas

• Evaluar las alternativas

• Elegir la mejor alternativa

Además de esto este modelo tiene muchas premisas tales como:

1. Nitidez del problema: Es decir no debe poseer ningún tipo de ambigüedad.

2. Opciones conocidas: La persona encargada de tomar la decisión, identifica los criterios importantes y realiza un listado de las alternativas posibles, estando consciente en todo momento de las consecuencias que puede traer la aplicación cada una de ellas

3. Predilecciones claras: Los criterios y alternativas se pueden ordenar y ponderar para reflejar su relevancia.

4. Preferencias constantes: Los criterios específicos de decisión son constantes al igual que su ponderación.

5. Sin límites de tiempo o costo: La persona que toma las decisiones puede acceder a una información completa de los criterios y alternativas, porque no existen limitaciones en cuanto a tiempo ni a costo.

6. Paga máxima: Como es lógico se debe elegir la alternativa que produzca el valor más alto que se pueda percibir.

2.3.- Valores, actitudes y satisfacción laboral.

Desde la perspectiva empresarial, la importancia de las actividades grupales en el ámbito del quehacer diario dentro de una empresa o corporación, asimila conceptos tan útiles como la colaboración, la clasificación de aptitudes personales, personalidad, liderazgo y sobre todo organización; que conjuntamente la empresa y el personal que labora dentro de ella, toman como herramientas para incrementar su productividad, eficacia y la calidad de los productos o servicios que ofrecen, obteniendo el beneficio económico, factor primordial de toda empresa.

No obstante, es importante para la comprensión de lo que son los Fundamentos del comportamiento de grupo, identificar cada uno de los elementos que constituyen ese concepto y lograr una clara idea del mismo.

Valores, actitudes y satisfacción en el trabajo
Debemos tomar que en cuenta que el término de satisfacción en el trabajo siempre será un punto calve que debamos de tratar ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo es. Sin embargo, los valores son formas básicas de modos de conducta que afectan el comportamiento del empleado y también los debemos tomar en cuenta.

Todas las personas poseemos un sistema de valores con base a la jerarquía de importancia relativa que nosotros le damos.

Los valores son objeto de estudio pues son la base para entender las actitudes y las motivaciones y porque influyen en nuestra percepción., todos los valores de cada persona tienen una fuente de donde provienen que son la familia, los amigos, la escuela con los maestros, la cultura del país donde se viva; pero los valores que regularmente mostramos son los que adquirimos en los primeros años de nuestra vida. Es así que los valores pueden clasificarse y así poder determinar de una forma lógica que tipo de comportamiento tendrá el empleado a partir de esta tipología. No quisiera dejar de lado que los valores forman

parte de la personalidad lo que representa que este tipo de convicciones estarán presentes durante toda la vida del individuo y que estas manifiestan una visión de lo correcto e incorrecto desde el punto subjetivo de la persona. Reflejado en saber si es o no buena la pena capital, si es o no bueno tener poder y dinero, etc.

Las actitudes son aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados llamados de evaluación es decir es la forma de representar cómo se siente una persona. Las actitudes no son lo mismo que los valores, pero están inter-relacionados. Igual que los valores las actitudes las adoptamos de los padres, grupos sociales, maestros. Nacemos con cierta predisposición y a medida que vamos creciendo tomamos los que vemos de las personas que respetamos, admiramos o se dice incluso de los que tememos. Vamos moldeando nuestras actitudes al ir observando a los demás. Se dice también que las actitudes son más inestables ya que son moldeables a la conveniencia de personas o empresas obteniendo de ellas un comportamiento deseable.

Los tipos de actitudes que se consideran en el libro son aquellos que se relacionan con el trabajo y son los que el Comportamiento Organizacional enfoca en mayor forma y son tres actitudes:

ACTITUDES

Las actitudes son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos. Manifiesta la opinión y reflejan la forma en que uno se siente acerca de algo. Las actitudes no son lo mismo que los valores aunque están interrelacionados.

Tipos de actitudes Enfocados en el comportamiento organizacional, las relacionadas con el puesto:

Satisfacción en el trabajo:

Actitud general de un individuo hacia su puesto. Una persona con alto nivel de satisfaccón en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él.

Involucramiento con el puesto:

Grado en que una persona se identifica con su puesto, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante para su autoestima.

Compromiso organizacional:

Grado en que un empleado se identifica con una organización determinada y sus metas, y desea mantener la pertenencia a ella.

Satisfacción en el trabajo: que es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas

Compromiso con el trabajo: un término recién tomado para su estudio el cual establece que es el que mide el grado en el que la persona se valora a si mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.

Compromiso organizacional: es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

Las actitudes de las personas son sumamente cambiantes situación que los gerentes han observado y que buscan encontrar solución, se hace referencia a que las situaciones que el empleado anteriormente asumía son posibles limitantes para un desarrollo de la persona en el presente y en el futuro.

Por lo que las empresas invierten en entrenamientos que permitan moldear nuevamente las actitudes de los empleados

La satisfacción en el trabajo ya tocada anteriormente implica como medir este tipo de satisfacción, que lo determina y como afecta en la productividad del empleado

El trabajo no solo es realizar tus tareas específicas, además existe el roce con otro personal, normas y procedimientos establecidos, es decir, que la satisfacción en el trabajo tiene como base la suma de todas estas actividades.

2.4.- Motivación y sus aplicaciones.

A lo largo de la historia de las organizaciones, las personas han sido vistas desde diferentes perspectivas. La adopción de determinados conceptos relativos a la naturaleza humana busca justificar la manera en que las organizaciones tratan a la gente, sus problemas y necesidades.

Por supuesto, todas esas afirmaciones y puntos de vista son parciales e incompletos, algunos hasta distorsionados y superficiales. Aun cuando todos son generales y sumamente simplistas, sentaron las bases conceptuales para percibir y tratar a las personas en las organizaciones durante todo el siglo pasado. Casi todas estas premisas calificaban a las personas en forma genérica y las trataban como mercancías para justificar los medios de control o de estandarización que garantizarán el funcionamiento de las empresas según los

retos y perspectivas de cada época. Todo esto quedó en el pasado. Ahora las organizaciones más avanzadas tratan de privilegiar y subrayar las diferencias individuales y el trato personalizado para aprovechar todas las características, habilidades y competencias de cada sujeto. Desde sus orígenes, el campo de los recursos humanos, que se ocupa de las filosofías y las prácticas relacionadas con las personas dentro de las organizaciones, basó sus políticas y directrices en ciertos conceptos sobre la naturaleza de las personas.

Afortunadamente, estas concepciones fueron cambiando debido a la poderosa influencia de la teoría de la administración, a las necesidades mediatas e inmediatas de las organizaciones, e incluso como resultado del desarrollo de las ciencias. Hoy día, las organizaciones aún están aprendiendo a relacionarse con las personas de manera cada vez más humana y participativa. Si la gente representa costos y egresos, la oficina de RH simplemente las trata como un aspecto legal o contable. Si representa obstáculos y conflictos, la ve como parte del esquema de las relaciones industriales, o sea, desde la perspectiva ya rebasada del conflicto entre el capital y el trabajo.

Si las personas constituyen activos para la organización y son percibidas como los demás recursos (capital, tecnología e instalaciones), serán tratadas como tales y administradas como elementos pasivos. No obstante, si las personas representan capital humano, son tratadas como asociadas de la organización y proveedoras de conocimiento, habilidades y competencias. En este caso, los seres humanos se convierten en sujetos activos de la administración, pues proveen a la organización de insumos que la hacen funcionar y la dirigen al éxito.

Concepto de motivación

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

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, 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.

La motivación es resultado de la interacción del individuo con la situación. De manera que, al analizar el concepto de motivación, se tiene que tener en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes.

La motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del CO. A pesar de la enorme importancia de la motivación, resulta difícil definirla con pocas palabras y no existe consenso al respecto, lo que hace aún más difícil de aplicar sus conceptos en el quehacer diario de las organizaciones. Por lo general, se utilizan términos como necesidades, deseos, voluntad, metas, objetivos, impulsos, motivos e incentivos. La palabra motivación proviene del latín movere, que significa mover. Algunos autores se concentran en ciertos factores que estimulan y dirigen las acciones de las personas. Otros señalan metas a alcanzar. Otros más afirman que la motivación es la manera de incitar un comportamiento, imbuirle energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que se presenta cuando todo ello ocurre. En realidad, cada autor privilegia algunos aspectos para fundamentar sus ideas.

Proceso de motivación

Una enorme variedad de factores motiva a los seres humanos. A una persona le puede gustar su trabajo porque satisface sus necesidades sociales y de seguridad. No obstante, las necesidades humanas siempre están cambiando. Lo que motiva a una persona hoy podría no estimularla mañana.

El concepto de necesidades o carencias es importante para abordar el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Por tanto, es preciso saber cómo funciona el proceso de motivación.

La mayoría de las teorías dicen que el proceso de motivación está dirigido a las metas o a las necesidades. Las metas son los resultados que busca la persona y actúan como fuerzas vitales que la atraen. Alcanzarlas reduce las necesidades humanas. Las metas pueden ser

positivas (elogios, reconocimiento, interés personal, aumento de sueldo o ascensos) o negativas (críticas, advertencias, desinterés personal y negación de un ascenso). Las me metas positivas son muy atractivas; en cambio, las personas suelen evitar las metas que les parecen negativas.

Las necesidades son carencias o deficiencias que la persona experimenta en un periodo determinado. Las necesidades pueden ser fisiológicas (alimento), psicológicas (autoestima) o incluso sociológicas (interacción social). Ellas son el motor de las respuestas conductuales o las desencadenan. Por ello, cuando surge una necesidad la persona se vuelve más susceptible a los esfuerzos que hacen los líderes o los gerentes por motivarla. Un modelo de proceso motivacional consiste en ordenar en una secuencia las variables implicadas.

El proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera:

1. Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.

2. La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).

3. Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o estrés.

4. Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.

5. Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.

Si bien la necesidad satisfecha genera un estado de gratificación y el consiguiente bienestar, una necesidad no satisfecha puede generar frustración, conflicto o estrés. El bloqueo de ciertas necesidades puede resultar en un desempeño indeseable debido a la frustración.

Las personas enfrentan la frustración y el estrés de maneras distintas. Los mecanismos de reacción difieren de una persona a otra en función de factores ambientales, situacionales y personales. La incapacidad para reducir una carencia puede conducir a un esfuerzo mayor para mejorar el desempeño o para aminorar esa necesidad, pero también puede generar

comportamientos defensivos, que generalmente se presentan como la necesidad de proteger la propia imagen.

El absentismo o la evasión son actitudes de defensa para huir de un ambiente de trabajo desagradable e insatisfactorio, y se pueden manifestar como ausencia física o no física. La ausencia física significa que la persona no se presenta a trabajar, mientras que la no física puede reflejarse en falta de interés por el trabajo, los colegas o la organización, es decir, la persona está físicamente presente en la empresa, pero su mente no está ahí.

La agresión es una reacción ante la insatisfacción de las necesidades en el entorno laboral. Puede estar dirigida a una persona, a un objeto o a la organización. Puede ser verbal o física y puede llevar a injurias o a daños a las instalaciones y el equipo. La racionalización es otra forma de comportamiento defensivo; consiste en explicar el fracaso de modo que otros lo acepten, al menos parcialmente. Así, la persona puede atribuir su bajo desempeño al gerente, cuando en realidad no se ha esforzado lo suficiente, o puede atribuir las malas calificaciones que ha obtenido en los exámenes al mal desempeño del profesor.

Teorías de la motivación (Pirámide de Maslow), Pirámide de necesidades de Maslow

La teoría de la motivación de Maslow está basada en la llamada pirámide de las necesidades, es decir, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano. Abraham Maslow identificó las siguientes necesidades:

1. Las necesidades fisiológicas son las de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.

2. Las necesidades de seguridad son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo. También están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo.

3. Las necesidades sociales son las de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.

4. Las necesidades de estima son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.

5. Las 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 humanas 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 resumen, existen dos clases de necesidades, las de orden inferior o primarias, como las fisiológicas y las de seguridad, las cuales son satisfechas de forma externa (por medio de la remuneración, la permanencia en el empleo y las condiciones de trabajo) y las de orden superior o secundarias, como las necesidades sociales, de estima y de realización personal, que el individuo satisface en su interior.

La teoría de Maslow se basa en los siguientes argumentos:

1. Las necesidades que no han sido satisfechas influyen en el comportamiento y lo dirigen hacia metas u objetivos individuales. Una necesidad satisfecha no motiva el comportamiento.

2. Cada persona nace con cierto bagaje de necesidades fisiológicas, las cuales son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento estará exclusivamente dirigido a la satisfacción cíclica de esas necesidades, como el hambre, la sed, el sueño, la actividad, el sexo, etcétera.

3. A partir de cierta edad, cada persona emprende un largo camino de aprendizaje de nuevas pautas de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, que implican protegerse del peligro, las amenazas y las carencias. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad son necesidades básicas para la conservación y supervivencia del individuo.

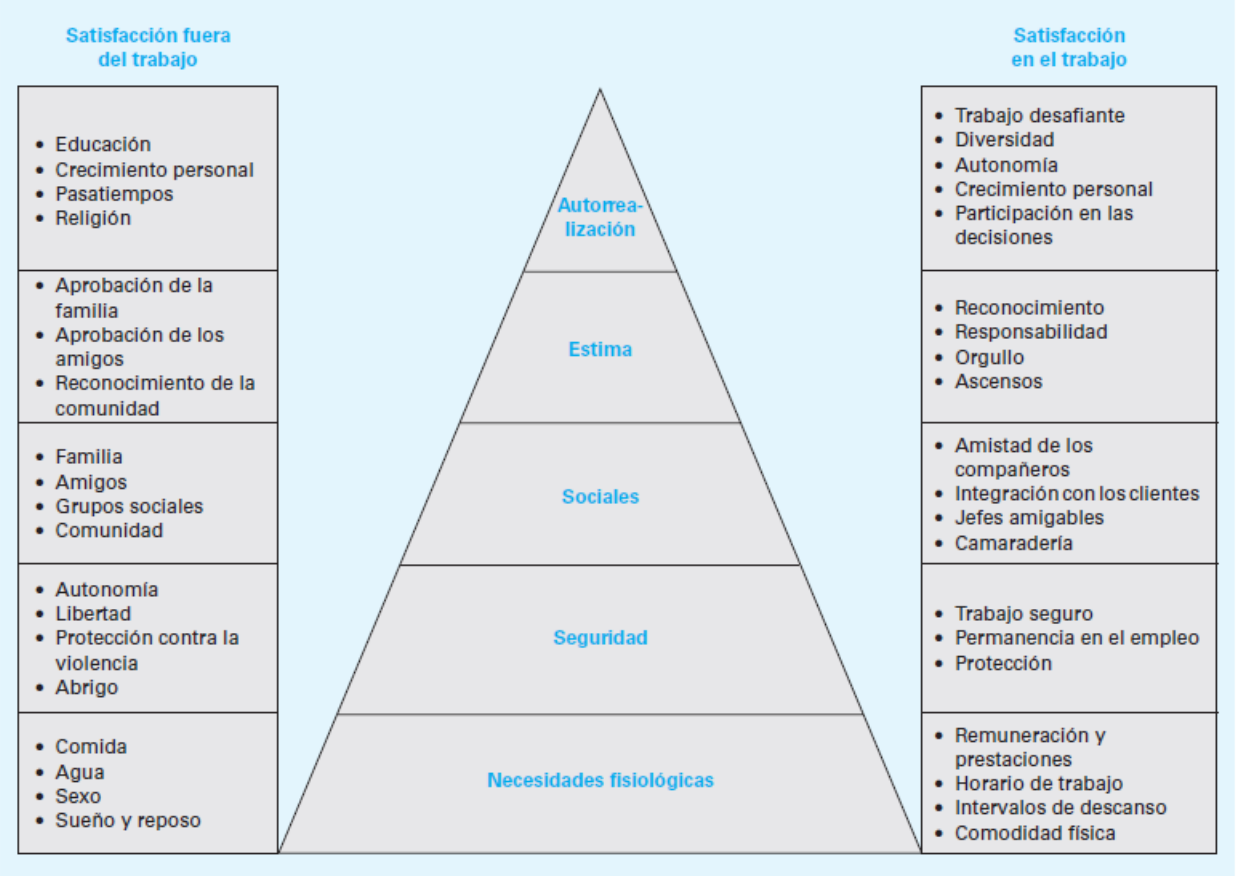
4. A medida que la persona va controlando sus necesidades primarias por medio del aprendizaje, surgen gradualmente las necesidades secundarias.

5. El comportamiento del individuo está sujeto a la influencia de un gran número de necesidades concomitantes que se incorporan a la jerarquía.

6. No obstante, mientras una necesidad de orden inferior no esté satisfecha, se volverá imperativa y dominará el comportamiento hasta quedar parcial o totalmente satisfecha. Las privaciones harán que un individuo use sus energías para satisfacer sus necesidades básicas antes que ocuparse de las necesidades de orden más elevado.

7. Las necesidades básicas (hambre, sed, sueño) se rigen por un proceso de motivación más rápido, mientras que las más elevadas requieren de un ciclo mucho más largo.

8. La teoría de Maslow parte de la premisa de que las personas tienen la necesidad de crecer y desarrollarse, pero este supuesto no es válido para todos los individuos.



Semana I (entrega de actividad “Cuadro sinóptico”)

Nota importante: Ver manual de estructura de trabajos en plataforma, los ejemplos del manual no son limitativos, por lo que deberá abarcar todos los temas de las unidades marcadas y desglosar los conceptos a cabalidad para una mejor comprensión y retroalimentación del contenido de la misma, por ende, de un mejor autoaprendizaje.

Semana II

UNIDAD III EL GRUPO

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

Un grupo se puede definir como dos o más individuos que interactúan entre sí, son interdependientes, que se han unido para lograr objetivos y metas particulares. Estos pueden ser formales o informales de acuerdo a si está definido por la estructura de la organización (formal) o no está estructurado formalmente, ni determinado por la organización, y que surge como repuesta a la necesidad de contacto social (informal).

Etapas del desarrollo de grupo

1. El modelo de las cinco etapas Mediante el cual se piensa que los grupos se desarrollan a través de una secuencia estandarizada de 5 etapas. Estas son:

· Formación: que se caracteriza por mucha incertidumbre entre sus miembros.
· Tormenta: que se caracteriza por la existencia de conflicto dentro de este.
· Normatividad: Se presenta una relación estrecha y cohesión.
· Desempeño: Es cuando el grupo es totalmente funcional.
· Movimiento: La etapa final en el desarrollo de grupos, que se caracteriza por el interés de concluir las actividades.

2. El modelo de pasos en equilibrio

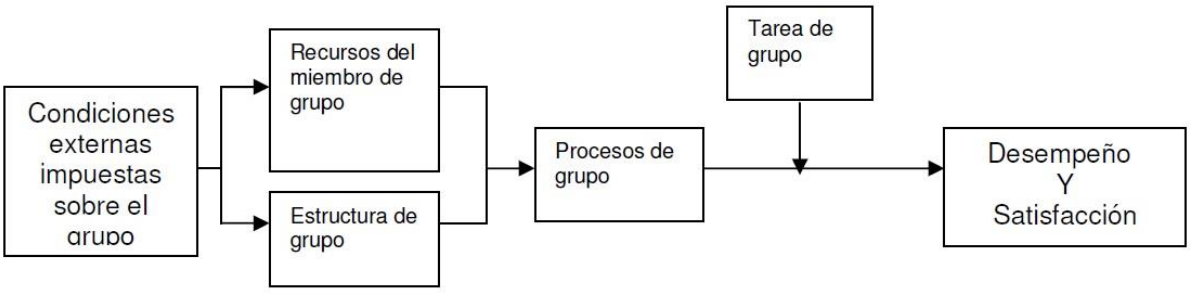
Más de una docena de estudios de campo y laboratorio sobre grupos confirmaron que los grupos no se desarrollan en una secuencia universal de etapas. Específicamente mostraron que el lapso entre la formación del grupo y el cambio en la manera en que trabajan es

altamente consistente, se encontró que: La primera reunión establece la dirección del grupo; la primera fase de la actividad del grupo es inercia; una transición toma lugar al final de la primera fase, lo que ocurre exactamente cuando el grupo ha usado la mitad de su tiempo; la transición inicia los mayores cambios; una segunda fase de la inercia sigue a la transición y la última reunión del grupo ésta caracterizada por una aceleración marcada.

El comportamiento del grupo de trabajo

El comportamiento del grupo de trabajo incluye variables como la habilidad de los miembros y el tamaño de grupo, el nivel de conflicto y las presiones internas sobre los integrantes para conformar las normas de grupo. Los grupos de trabajo no existen en aislamiento. Son parte de una organización. Así que cada grupo tiene un grupo distinto de recursos que le otorga su membresía.

Los componentes que determinan la satisfacción y desempeño del grupo son:



· Las condiciones externas impuestas sobre el grupo:

Para tratar este tema debemos comprender que los grupos son un subconjunto de un sistema de organización más grande que cuenta con: Estrategia de la organización, estructura de autoridad, regulaciones formales, recursos organizacionales, evaluación del desempeño, la cultura organizacional y el ambiente físico.

· Recursos de los miembros del grupo: El nivel de desempeño que obtenga un grupo depende en gran medida de los recursos que aporten los miembros del mismo, como: Habilidades y características de la personalidad.

· Estructura de grupo: Las organizaciones tienen una estructura que da forma al comportamiento individual y hace posible explicar el desempeño en grupo. Liderazgo formal, papeles, normas, estatus, tamaño, composición y cohesión.

· Procesos de grupo: Otro componente del comportamiento de grupo es el proceso que está dentro de los grupos. En los grupos el comportamiento de cada integrante no es visible claramente, es por ello que existe una tendencia de los individuos de disminuir sus esfuerzos, esto da como resultado la holgazanería social, aunque también pueden crear resultados mayores a la suma de sus contribuciones.

· Tareas de grupo: El desempeño y la satisfacción del integrante del grupo también dependen de las tareas que el grupo esté realizando, su complejidad y su interdependencia.

· Toma de decisiones en grupo: La toma de decisiones grupal es ampliamente usado en las organizaciones donde se evalúan sus fortalezas y debilidades.

COMPRENSIÓN DE LOS TRABAJOS EN EQUIPO

Los equipos se han vuelto una parte esencial de la manera en que se realizan los negocios, la diferencia en cuanto a los grupos de trabajo es que los equipos producen una sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Es decir, el resultado de sus esfuerzos es mayor que la suma de sus contribuciones individuales.

Tipos de equipos

· Equipos de solución de problemas: En los equipos de solución de problemas, los miembros comparten ideas u sugerencias para mejorar los procesos y los métodos de trabajo. Pocas veces estos tienen poder para poner en práctica las acciones que sugirieron. Se reúnen para ver cómo mejorar ya sea la calidad del producto, el ambiente de trabajo etc.

· Los equipos autodirigidos: Son grupos de empleados que además de evaluar están en la capacidad de poner en práctica lo que deciden. Estos equipos, incluso pueden seleccionar a sus propios miembros.

· Equipos interfuncionales: Están constituidos por equipos que tienen como integrantes a empleados del mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

Equipos de alto rendimiento: Podemos crear equipos eficaces o de alto rendimiento teniendo en cuenta los siguientes temas:

· Los mejores equipos de trabajo tienden a ser pequeños.

· Los miembros deben poseer entre tres tipos de habilidades: Para la solución de problemas, experiencia técnica, y de toma de decisiones. Además, se necesita que los miembros sepan escuchar y sean capaces de ofrecer retroalimentación.

· Cada persona como sabemos es diferente y en los equipos se desempeñan diferentes papeles.

· El equipo debe tener una visión en común, traducido en metas específicas.

· Necesitan un líder y una estructura que proporcione un enfoque y dirección, las tareas deben estar designadas y el trabajo debe estar equitativamente distribuido.

· La gerencia deberá tener en cuenta que las recompensas individuales ya no son suficientes, sino que se debe tomar en cuenta el recompensar al grupo.

· Los equipos deben tener una fuerte confianza, donde los miembros crean en la integridad, el carácter y la capacidad de cada uno.

Transformar a los individuos en elementos de equipo

Sin embargo y a pesar de que los equipos gozan de gran popularidad debemos tener en cuenta que existen personas que quieren ser reconocidas por el logro de sus metas individuales y que las empresas también han conseguido mucho por las aportaciones de personas que trabajan de manera individual. Algunas personas poseen apreciaciones enraizadas acerca de la relevancia y la singularidad de la persona. El individualismo y el

colectivismo, son los valores culturales que influyen en la manera en que con posibilidad se acepten y operen los equipos y los grupos.

Formación de los miembros del equipo

· Selección: Cuando se contrata miembros del equipo se debe tener en cuenta que además de sus habilidades técnicas, sean compatibles con los papeles a realizar dentro de un grupo.

·Entrenamiento: Una gran proporción de personas quienes tenían enraizadas un comportamiento individualista, puede ser convertida mediante entrenamiento en miembros de un equipo. Generalmente se da este entrenamiento mediante talleres, donde se les enseña la satisfacción del trabajo en equipo.

·Recompensas: El sistema de recompensas debe ser desarrollado nuevamente para alentar esfuerzos cooperativos en el lugar de competitivos.

Influencias sobre los equipos y los grupos

Los factores que tienen influencias sobre los resultados del equipo y el grupo se encuentran interrelacionados. Tales factores son: Contexto, metas, cohesión y liderazgo.

3.2.- Comunicación organizacional.

De acuerdo a Antonio Lucas Marín, el interés sobre el estudio de la comunicación organizacional surge en las necesidades teóricas y prácticas de las organizaciones, encausadas a los intentos de mejorar las propias habilidades de comunicación de quienes intervienen en los procesos económicos y en la evolución que según las teorías de la organización se encuentran cada vez más enfocadas en la cultura organizacional. (LUCAS, 1997: 90-92)

El mismo autor afirma que la comunicación "es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a

trabajar juntos para alcanzar una meta". (:94) También nos dice que la comunicación ayuda a los miembros de la compañía, pues les permite

> discutir sus experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades ; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes. (:95)

Finalmente, asegura que la comunicación sirve como un mecanismo para que los empleados se adapten a la empresa, además de que ayuda a ésta a integrarse en su propio entorno concebido en nuestra sociedad global.

Por otro lado, para Hodgetts y Altman citados por Martínez y Nosnik, la comunicación organizacional "es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte". (MARTÍNEZ Y NOSNIK, 1988: 22)

De acuerdo a Goldhaber, la comunicación organizacional reúne los siguientes puntos:

1. ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente
2. implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado
3. implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades

Así, propone una definición incluyente: "es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes". (GOLDHABER, 1984: 23)

Fuentes citando a Nosnik afirma que "la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización y, entre ésta y su medio". (FUENTES, 2003: 32). Dentro de este mismo texto Fuentes citando a Gary Kreps, describe a la comunicación organizacional como

> el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella (…) La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización. (: 30-31)

Como se mencionó al principio de este capítulo, la comunicación organizacional no es una moda, sino es algo que existe se estudie o no dentro de una organización. Así que ya que se tiene la concepción de que es algo inherente a la empresa, el paso siguiente sería la implementación de un plan o estrategia que busque la mejora de la misma, a través de un análisis de los objetivos y políticas de la organización y la realidad actual. Seguido de estrategias que propongan cómo cumplir dichos objetivos, lo que nos dirigiría al establecimiento de acciones concretas y a la retroalimentación- evaluación del mismo.

De forma específica, De Marchis describe el "Plan Estratégico de Comunicación":

1) **Análisis- Diagnóstico**

- Investigación del público, tanto objetivo como potencial
- Investigación interna, a través de análisis de clima laboral y evaluación del plan de comunicación interna
- Investigación externa, evaluación de la imagen externa de la empresa
- Investigación de la competencia, para conocer qué es lo que nos falta ofrecer, lo que tenemos que cambiar o lo que debemos explotar

2) **Comité de comunicación**

- Crear un grupo de especialistas en comunicación (el jefe o director de comunicación de la propia empresa, un consultor externo, técnicos, entre otros) que además de evaluar al plan de forma periódica, buscará implementar otras estrategias para mentalizar a la empresa de la necesidad de dicho plan y de la importancia de llevarlo a cabo.

3) **Objetivos de comunicación**

- Establecer las metas que se quieren conseguir a través del plan

4) **Estrategias**

- De acuerdo a los resultados obtenidos de cada diagnóstico y de acuerdo a los objetivos propuestos, proponer estrategias que ayuden al logro de los mismos. Lo dicho, estudiando también los puntos fuertes y débiles de cada estrategia, así como sus oportunidades de triunfo y sus amenazas.

5) Establecimiento de acciones concretas

- Conocer lo que se quiere hacer, cómo, cuándo, dónde, porqué, a través de qué, etc. Es decir, estableciendo además de las estrategias, circunstancias, recursos, áreas implicadas y resultados previstos.

6) Calendario y presupuesto

- Fijar fechas para las acciones que se llevarán a cabo, y dar a conocer cuánto costarán.

7) Herramientas de control

- Después de determinado tiempo, implementar mecanismos de evaluación y control de resultados.

El mismo autor lo define como

> el patrón de decisiones en una empresa o institución que determina los objetivos, fines y metas, proporcionando los planes y políticas de comunicación para alcanzarlos, definiendo el campo de negocios que ésta persigue, la clase de organización humana y económica que pretende ser y la naturaleza de las contribuciones económicas y sociales que pretende ofrecer a sus empleados, accionistas, clientes, etc. (DE MARCHIS, 2002)

2.3 Tipos de Comunicación Organizacional

De acuerdo a lo anterior, se comprendió que la comunicación organizacional no es un proceso que sólo se lleve a cabo en el interior de la empresa, sino también fuera de ella, pues el buen funcionamiento de sus redes internas debe ser paralelo con las que se tienen con los miembros externos de la misma, pues son las dos partes de quienes depende el verdadero éxito organizacional. Lo que nos lleva a diferenciar entre los tipos de comunicación organizacional existentes.

2.3.1 Comunicación Interna

Si nos referimos a los procesos comunicativos que se llevan a cabo dentro de la organización, estamos hablando de la comunicación interna. Es decir, aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan de manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas. Así, los "subsistemas" (llámese así a los empleados, sea cual sea su puesto), a través de la comunicación se sienten identificados y motivados para realizar su labor y de esta manera obtener los resultados que el "sistema" (entiéndase como la organización en total) requiere.

Por su parte, De Marchis la define como "el conjunto de acciones que engloban todos los procesos comunicativos que se establecen entre la empresa y sus empleados, y el resto del público interno de la institución". Aclarando que los últimos se refieren tanto a los empleados como a los propietarios, representantes de trabajadores y familiares de los mismos. El catedrático menciona de manera puntual los objetivos, responsabilidades y funciones de la comunicación interna:

- **Responsabilidades:**

- Establecer objetivos y estrategias comunicativas
- Establecer prioridades comunicativas
- Establecer un sistema de acceso a la información, determinando los flujos de la comunicación
- Establecer los elementos de la comunicación, estableciendo cómo funcionará el sistema

- **Objetivos:**

- Implicar a los miembros de la organización en la visión y misión de la organización, inculcando su confianza y lealtad
- Proyectar una imagen positiva de la empresa
- Equilibrar la información ascendente, descendente, horizontal y transversal
- Implicar al personal en el proyecto de la empresa
- Consolidar un estilo de dirección
- Favorecer la adecuación a los cambios del entorno tanto interno como externo, ayudada lógicamente de la comunicación externa de la organización

- **Funciones:**

1) Investigar, con la finalidad de elaborar una política de escucha del clima social de la empresa que ayude después a la toma de decisiones apropiadas
2) Orientar, logrando una capacidad de escuchar y sensibilizar sobre los distintos aspectos de la empresa. Aplicándolo en principio a los mandos altos y gerenciales

3) Informar
4) Animar y coordinar, es decir, después de conocer lo que sucede en la empresa y con el fin de que la información fluya de mejor manera, debe crearse una red de corresponsales que informen a los empleados. ¿Cómo?, pues tomando los puntos de referencia en la empresa que pueden distribuir y recoger la información de mejor manera que otros. Logrando con todo ello coordinar los flujos de comunicación e integrar a los empleados en esta red que además les brindará sentido de pertenencia a la misma
5) Organizar campañas, como soluciones de los problemas internos a fin de involucrar a los empleados. Éstas tienen una visión de corto, mediano o largo plazo, dependiendo de las acciones que quieran realizarse dentro de la empresa
6) Formar: Capacitación determinada de actividades específicas, incluyendo de manera especial la capacitación en comunicación, que busca que los empleados sepan cómo utilizar las herramientas que mejoren la comunicación dentro de la organización. (DE MARCHIS, 2003)

Comunicación externa

Desde el punto de vista administrativo operativo la comunicación externa es más difícil debido a las relaciones que tiene la empresa con el ámbito exterior y con el público para transmitir la identidad corporativa.

La comunicación exterior de una empresa es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivo del negocio, así como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios

Otro concepto

La comunicación externa es la trasmisión y recepción de datos, pautas, imágenes, referidas a la organización y a su contexto. Para la organización que tiene su atención centrada en sus clientes, es fundamental mantener un doble flujo de comunicación: Recibir información

sobre las variaciones en la dinámica del contexto socio-político y económico en que desarrolla su labor, para poder definir su estrategia y sus políticas; y proyectar sobre el ámbito social una imagen de empresa fundada en información sobre su dinámica interna y su acción objetiva sobre el medio social. Los interlocutores privilegiados de esa comunicación son los clientes, los proveedores, la opinión pública y el gobierno

ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO EXTERNO.

EMISOR: Es la empresa misma, cada funcionario de la entidad sabrá ejecutar en cada situación el comportamiento comunicativo en línea con la identidad de la empresa.

MENSAJE: Es la identidad corporativa convertida en unidades de comunicación.

CANALES: Los canales son varios, como, por ejemplo: teléfono, juntas, carteles, anuncios, cartas, páginas de internet, volantes, etc.

RECEPTOR: Son los clientes actuales potenciales, públicos selectos, la opinión pública, líderes, agencias, gobierno, gremios, sindicatos, etc.

La comunicación externa comprende tres denominaciones:

- PUBLICIDAD
- RELACIONES PÚBLICAS
- INFORMACIÓN COMERCIAL.

• PUBLICIDAD: Está destinada a establecer, desarrollar, realizar y/o cambiar la imagen corporativa de una organización.

La publicidad es un proceso de comunicación comercial enfocado a persuadir a los consumidores actuales y potenciales sobre las virtudes de la empresa.

Esta imagen es tratada más que la de un producto, ya que transmite una responsabilidad ideológica e intelectual.

El mensaje: Son los atributos que la empresa tiene como el profesionalismo, la tecnificación, honorabilidad, solidez económica, seguridad, calidad de sus productos.

Los canales: Son los medios masivos (impresos, gráficos, auditivos, radiales, TV, vallas publicitarias, internet etc.), y los medios directos (envíos de folletos, cartas publicitarias, cartas de iniciativa etc.).

- RELACIONES PUBLICAS: Esta son la diplomacia de la empresa y fundamento de su "política exterior" para colocar su imagen en el sistema económico y social al que pertenece.

Ésta enfoca al público en general, más allá de los consumidores, tratando al público como sujeto de opinión. Se orienta a la promoción fuera del círculo de ventas, como son los eventos colocando la imagen de la empresa por encima de todo aspecto comercial al nivel de un público masivo participando en una dinámica de la opinión pública.

Aquí lo importante es la creación de ambientes, escenarios, eventos, etc.

El emisor: Es la empresa, como en corporativo ideológico y operacional.

El mensaje: Pasa a ser un acto de promoción, de hecho, social.

Los canales: De gran importancia, ya que por ellos mismos se da el sentido de la Comunicación que se quiere lograr y son:

CANALES INFORMATIVOS:

Boletines a los medios: Éstos transmiten respaldo a la imagen de la empresa, como balances, informes de productividad etc. Están hecho en una estructura periodística.

Comunicados Públicos: Generalmente hechos en medios impresos, como pronunciamientos de la empresa en su comunidad, sobre temas de su interés, políticas oficiales etc., para aclarar temas en situaciones especiales.

Revistas: Son publicaciones sobre temas y aspectos de interés hacia la comunidad de estructura editorial, pero si ser difusores explícitos de la empresa.

Cartas especiales a clientes: Son un suplemento de cortesía e interés de la empresa hacia el cliente, en donde se trata de dar una imagen de servicio y de personalización, ya sea de agilización de trámites o cambios corporativos, etc.

Canales promocionales: Atención a clientes es la llamada auditoría de servicios. Pueden ser visitas de las empresas a los clientes o la empresa organiza visitas a sus clientes para que conozcan la calidad de servicio que ésta otorga.

• INFORMACIÓN COMERCIAL: Es la relación directa que tiene la empresa con sus clientes o proveedores para fomentar la lealtad hacia la empresa.

Algunos requisitos para mantener una comunicación efectiva dentro de la empresa.

CLARIDAD: El lenguaje en que se exprese el mensaje y la manera de transmitirlo, deben ser accesibles para quien va dirigida.

INTEGRACIÓN: La comunicación debe servir como lazo de integrador entre los miembros de la empresa para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.

APROVECHAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL: La comunicación es más efectiva cuando la Administración utiliza la Organización Informal para suplir canales de formación formal.

EQUILIBRIO: Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resultan afectado.

MODERACIÓN: La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, el exceso puede ocasionar burocracia e ineficiencia.

DIFUSIÓN: Toda la *comunicación formal de la empresa* debe efectuarse por escrito y pasar sólo a través de los canales necesarios para evitar papeleos innecesarios.

EVALUACIÓN: Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

3.3.- Liderazgo en las organizaciones.

El tema del liderazgo ha fascinado al mundo desde hace mucho tiempo y está adquiriendo una importancia cada vez mayor en las organizaciones. La razón es muy sencilla: las empresas requieren líderes que las dirijan correctamente, pues el liderazgo es la manera más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones y llevarlas al éxito y a la competitividad. Sin liderazgo, las organizaciones corren el peligro de vagar sin metas ni rumbo definido. El liderazgo les imprime fuerza, vigor y dirección. Las organizaciones requieren de un gran número de personas que trabajen juntas y realicen diferentes actividades en varios niveles. Muchas ocupan altos cargos en la jerarquía (presidentes, directores y gerentes), desde los cuales vigilan el trabajo de otras personas y asumen responsabilidad por la actividad conjunta de varios individuos, lo cual necesariamente implica liderazgo, que es un factor clave en toda organización.

De hecho, nunca había sido tan importante para el éxito de las organizaciones como en estos tiempos de cambios, incertidumbre, globalización y competitividad. El problema radica en que no todo directivo (presidente, director o gerente) es un líder, y no todo líder ocupa un puesto de alto nivel. Es decir, liderazgo no es sinónimo de administración.

Debido a su importancia, el liderazgo ha dado lugar a muchas investigaciones, de las cuales han surgido diversas teorías. En este capítulo repasaremos buena parte de lo que se ha descubierto después de muchos años de trabajo. La diversidad de enfoques es enorme, lo cual demuestra que el tema es muy complejo y falta mucho por conocer.
El liderazgo es un conjunto de habilidades que hacen que una persona sea apta para ejercer tareas como líder. Se pueden liderar no solo tareas, sino también ideologías o pueden ser un modelo en los que muchos se inspiren por sus labores. Generalmente, un líder tiene la capacidad de motivar a la gente porque tiene características emocionales que generan empatía en sus seguidores.

El conjunto de habilidades que son necesarias para ejercer como un líder son del tipo gerenciales o directivas y con ellas el líder generará una influencia positiva sobre un determinado grupo de personas, con el fin de que, por ejemplo, trabajen con más entusiasmo, reciban indicaciones para hacer una tarea, darles ánimo, etcétera. También es válido decir que un líder es quien toma la iniciativa para comenzar a hacer algo, quien incentiva, gestiona, evalúa.

El liderazgo implica una apropiación desigual de poder, ya que los miembros del grupo solo acatarán las órdenes, aunque pueda que sí ayuden a tomar decisiones dando su punto de vista y colaborando de otras formas. El término liderazgo también puede ser usado para señalar a un grupo de líderes.

Líder también puede ser aquel que tiene características que lo hacen una persona célebre o para señalar a una persona que impone respeto. Un líder se destaca entre los demás y tiene cualidades que le dan la superioridad para desempeñar el papel que posee. El líder deberá sobresalir en algún aspecto (títulos, experiencia, conocimientos, desempeño, etcétera) para que se vea como "mejor" ante el resto de sus pares.

Teorías de la situación y de la contingencia del liderazgo (Teoría de la contingencia del liderazgo de Fiedler)

Fred Fiedler propone combinar el estilo de liderazgo de acuerdo con la situación de la organización. La idea básica es simple: aplicar el estilo de liderazgo a la situación que sea más propicia para su éxito. El diagnóstico del estilo de liderazgo y de la situación de la organización permite una adecuación correcta.

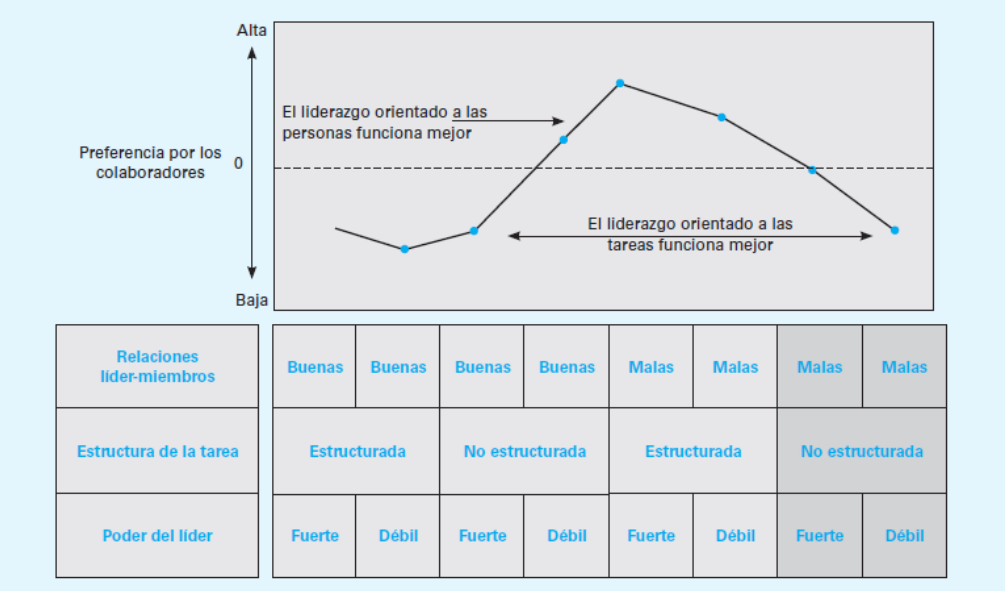
La eficacia del grupo depende de que el estilo del líder se ajuste a las demandas de la situación. Existen dos tipos de liderazgo: el orientado hacia las relaciones y el orientado hacia las tareas.

Fiedler utiliza un cuestionario llamado escala de preferencia del colaborador (EPC) para medir el estilo de liderazgo de una persona. Se pide a los entrevistados que describan a la persona con la cual les gustaría trabajar.

Fiedler argumenta que los líderes EPC (los que son descritos en términos positivos en el cuestionario) tienen un estilo de liderazgo que hace hincapié en las relaciones, mientras que los de bajo EPC tienen un estilo de liderazgo concentrado en las tareas. El líder que se concentra en las tareas consigue mayor eficacia del grupo en situaciones de mucho o poco control de la situación. Fiedler se basa en tres variables:

• *Relaciones entre el líder y los miembros* (buenas o malas), o sea, la manera en que los miembros apoyan al líder.
• *Estructura de la tarea* (mucha o poca), o sea, la medida en que los miembros comprenden los objetivos de las tareas, los procedimientos y las instrucciones.
• *Poder de posición del líder* (alta o baja), es decir, la autoridad del líder para recompensar o sancionar y su experiencia en la tarea.

Al combinar estas tres características situacionales en ocho circunstancias de liderazgo.



La figura muestra que el liderazgo orientado a las tareas es más adecuado cuando la situación es muy favorable (tareas claras, el líder tiene poder y las relaciones con los miembros son óptimas) o cuando la situación es muy desfavorable (tareas ambiguas, el líder no tiene poder y las relaciones con los miembros son precarias).

El liderazgo orientado a las relaciones es más eficaz en situaciones moderadamente favorables; cuando el líder tiene un poder razonable, las tareas son un tanto ambiguas y las relaciones son buenas.

En este caso el líder puede crear un ambiente positivo en el grupo y mejorar las relaciones, aclarar la estructura de la tarea y definir el poder de su posición. Dos aspectos son necesarios para aplicar la teoría de las contingencias de Fiedler: en primer término, el líder debe saber cuál es su estilo, ya sea orientado hacia la tarea o hacia las relaciones. En segundo, el líder debe ser capaz de diagnosticar la situación y determinar si las relaciones

con sus subalternos, la estructura de la tarea y el poder de su posición son favorables o desfavorables. Cuando el líder adecua su estilo de liderazgo a la situación puede aumentar la eficiencia y la eficacia del grupo.

FACTORES DE LA SITUACIÓN	SITUACIÓN FAVORABLE	SITUACIÓN DESFAVORABLE
Poder de posición del líder	• Mayor poder del líder • Mucha autoridad formal • Nivel alto en la jerarquía	• Menor poder del líder • Poca autoridad formal • Nivel bajo en la jerarquía
Estructura de la tarea	• Estructurada, rutinaria y programada • Fácil de desempeñar, de ejecutar y de aprender	• Tarea no estructurada, variada y no programada • Difícil de desempeñar, de ejecutar y de aprender
Relaciones entre el líder y el subordinado	• Buena relación entre el líder y los miembros del grupo	• Mala relación entre el líder y los miembros del grupo

Teoría de liderazgo por etapas House

Otro enfoque de la situación y la contingencia del liderazgo fue desarrollado por Robert House con base en trabajos de otros autores. Esta teoría tiene sus raíces en el modelo de las expectativas que estudiamos en el capítulo sobre la motivación y también se le conoce como teoría del camino y la meta o teoría dirigida a los objetivos. Trata de demostrar la influencia que el líder ejerce en la percepción de las metas de trabajo de los subordinados, sus metas de desarrollo personal y los caminos para alcanzarlas.

La teoría del camino y la meta o de los medios y los objetivos afirma que la responsabilidad del líder es aumentar la motivación de los subordinados para alcanzar objetivos individuales y organizacionales. Según esta teoría, las actitudes, la satisfacción, el comportamiento y el esfuerzo de una persona en el trabajo se pueden prever con base en los siguientes aspectos:

• La medida en que la persona percibe el trabajo o su comportamiento como un camino que genera los resultados que espera (expectativas).
• Las preferencias de la persona por esos resultados (valencias).

La teoría asume que la función básica del líder es ajustar su comportamiento para complementar las contingencias situacionales del entorno de trabajo. Las personas estarán satisfechas con su labor si piensan que ésta producirá recompensas. Como consecuencia de estos supuestos, los subalternos estarán motivados por el comportamiento o por el estilo del líder en la medida en que la conducta de éste influya en las expectativas (medios para llegar a la meta) y las valencias (importancia de la meta). Las investigaciones revelan que los líderes son eficaces cuando procuran que las recompensas estén al alcance de los subalternos y que dependan de que éstos alcancen metas específicas.

Gran parte del trabajo del líder consiste en mostrar al subordinado el tipo de comportamiento que permite lograr los objetivos. Esta actividad es conocida como esclarecimiento del camino a seguir.

En este enfoque, House y Dessler proponen cuatro tipos específicos de liderazgo:

• *Liderazgo directivo*. Cuando el líder explica qué deben hacer los subordinados y cómo tienen que ejecutar sus tareas. Se parece a la estructuración de tareas antes mencionada. El comportamiento de líder incluye la planeación, la programación de actividades, el establecimiento de objetivos de desempeño y las pautas de comportamiento, además de las reglas y los procedimientos. El liderazgo directivo tiene un fuerte efecto en los subordinados cuando la tarea es ambigua, pero tiene el efecto contrario cuando las tareas son claras. Cuando la tarea es ambigua, el liderazgo directivo es necesario para compensar la falta de estructura por medio de una fuerte autoridad.

• *Liderazgo solidario*. El líder se concentra en las necesidades de los subordinados y su bienestar, y promueve un clima de trabajo amigable. Se asemeja a la consideración. El comportamiento del líder es abierto, crea un ambiente de equipo y trata a los subordinados

como iguales. Es el modelo indicado para aumentar la satisfacción de los subordinados que trabajan en tareas muy repetitivas o que se consideran desagradables, estresantes o frustrantes. El comportamiento solidario del líder ayuda a compensar esas condiciones adversas. En las antiguas líneas de montaje, de trabajo monótono y repetitivo, desagradable y frustrante, el liderazgo solidario podía hacer que las actividades parecieran menos incómodas.

• *Liderazgo orientado a los resultados*. El líder otorga importancia a la definición de objetivos y retos. El comportamiento de líder destaca la importancia del desempeño excelente y muestra confianza en la habilidad de los miembros del grupo para alcanzar altos niveles de desempeño. Es el indicado para alentar a los subordinados a buscar retos. Si los subordinados realizan tareas ambiguas y no repetitivas, el liderazgo orientado a los resultados puede aumentar sus expectativas y propiciar un mayor esfuerzo.

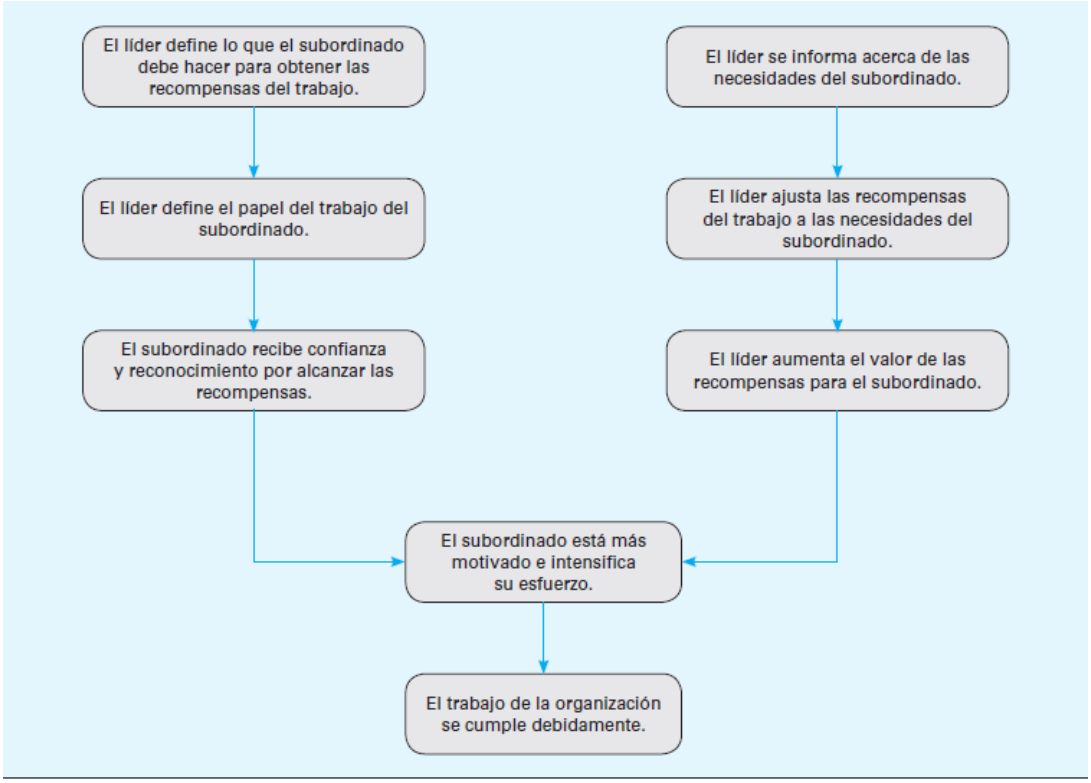
• *Liderazgo participativo.* Cuando el líder se concentra en consultar a los subordinados, les pide sugerencias y las toma en cuenta antes de tomar decisiones. El líder concede gran valor a las opiniones, la participación y las juntas con sus subordinados. Este estilo es indicado para fomentar la satisfacción en tareas no repetitivas que involucran el ego de los subordinados.

En las tareas repetitivas, los subordinados de mente abierta se sienten mejor en una situación no autoritaria con un líder participativo que los envuelve de diversas maneras para reducir la monotonía. Estos cuatro tipos de comportamiento de liderazgo pueden ser practicados por el mismo líder en varias situaciones.

Estas posturas chocan con las ideas de Fiedler acerca de la dificultad para cambiar de estilo. El enfoque dirigido a las metas es más flexible que el modelo de las contingencias.

Además de los cuatro tipos de liderazgo existen dos categorías de variables contingentes: las características de los subordinados y las del ambiente de trabajo, que influyen en la

satisfacción de los empleados, la aceptación del líder y la motivación para desempeñar la tarea.



Teoría de la situación de liderazgo de Hersey y Blanchard

La teoría de la situación de liderazgo de Hersey y Blanchard es una extensión de las teorías bidimensionales resumidas en la rejilla administrativa que vimos antes. El punto que destaca es que los subordinados tienen distintos niveles de madurez. Algunos subordinados pueden mostrar poca madurez en el trabajo debido a la falta de habilidad o entrenamiento, a la inseguridad y a que necesitan un estilo de liderazgo diferente del que precisan aquellos subordinados que muestran madurez, tienen grandes habilidades, capacitación, confianza y deseos de trabajar.

La preparación se refiere a la medida en que las personas cuentan con habilidades y deseos de cumplir una tarea específica. Los autores argumentan que el liderazgo situacional requiere que el líder se ciña a los comportamientos propios del trabajo (guiar y brindar

orientación) y al comportamiento propio de las relaciones (por ejemplo, ofrecer apoyo socioemocional) de acuerdo con la preparación que han recibido los subalternos para desempeñar sus tareas. Los autores sostienen que existen cuatro estilos de liderazgo:

- Estilo de contar (S1). Es mejor para subalternos que tienen escasa preparación. Este estilo de dirección define los roles de las personas que no son capaces de asumir responsabilidades propias o no desean hacerlo. Elimina toda inseguridad sobre las tareas a desempeñar.

- Estilo de vender (S2). Es mejor para los subalternos poco o medianamente preparados. Este estilo ofrece dirección en las tareas y apoyo a las personas que carecen de capacidades, pero desean asumir la responsabilidad del trabajo. Combina el enfoque directivo con la explicación y el refuerzo, a fi n de mantener el entusiasmo.

- Estilo participativo (S3). Es más indicado para subalternos que tienen una preparación de media a elevada.

- Las personas capacitadas pero carentes de iniciativa requieren apoyo para aumentar su motivación. Este estilo lleva a los subalternos a compartir el proceso de decisión y fortalece el deseo de desempeñar el trabajo.

- Estilo delegador. El estilo participativo (S4) es el más indicado para el personal que posee buena preparación. Requiere poca dirección y apoyo para realizar el trabajo, y estimula a los subalternos con la capacidad, iniciativa y la voluntad a asumir la responsabilidad de las actividades. Cada tipo de liderazgo requiere una combinación diferente de comportamientos de trabajo y relaciones.

- Este enfoque situacional requiere que el líder sea capaz de identificar las demandas de cada situación y luego escoger y aplicar la respuesta adecuada. Esta teoría pone mucha atención en los subalternos y en lo que éstos piensan sobre la tarea a realizar. También señala que un líder eficaz debe estar atento y ajustar su estilo de liderazgo a los cambios en el grado de preparación de las personas involucradas en el trabajo.

No obstante, la relativa aceptación de las teorías sobre las contingencias del liderazgo y la cantidad de investigaciones al respecto, podemos concluir que el liderazgo es un concepto complicado que está siendo analizado desde todos los ángulos, ya sea en términos de teorías, métodos de investigación o aplicaciones. Por ello la cantidad de enfoques y teorías ha aumentado gradualmente.

3.4.- Ejercicio del poder y dependencia.

El liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento. En esa relación siempre existe un líder (la persona que influye) y los liderados (los sometidos a su influencia). El concepto de influencia está estrechamente ligado a los de poder y autoridad. Poder es el potencial de una persona para influir en otras. En una organización, el poder es la capacidad de controlar las decisiones y las acciones de otras personas, aun cuando éstas se resistan. Por otra parte, la autoridad se refiere al poder legítimo, o sea, a las facultades que tiene una persona gracias a la posición que ocupa en una estructura organizacional. Autoridad es el poder legal y socialmente aceptado. El individuo que posee un puesto importante en una organización tiene poder por ese simple hecho: es el llamado poder del puesto.

En una organización, el presidente tiene más poder que el gerente, debido a la autoridad formal que le confiere su posición jerárquica, y no por sus características personales, aun cuando éstas le permiten ocupar su cargo. La capacidad para influir, persuadir y motivar a

los subalternos está fuertemente relacionada con el poder que los demás perciben en el líder.

French y Raven señalan cinco tipos de poder:

1. *El poder coercitivo* se basa en el temor y la coerción. El subalterno percibe que si no cumple con las exigencias del líder ello le puede llevar a sufrir algún castigo o sanción que quiere evitar.

2. *El poder de recompensa* se sustenta en la esperanza del subalterno de obtener algún premio, incentivo, elogio o reconocimiento que desea.

3. *El poder legítimo* se deriva del cargo que ocupa el individuo en el grupo o en la jerarquía. En una organización formal, el supervisor de primera línea es percibido como una persona que tiene más poder que los obreros, el gerente tiene más poder que el supervisor y el director tiene más poder que el gerente. Los niveles jerárquicos establecen escalafones de autoridad dentro de la organización.

4. *El poder de competencia* se basa en la especialización, el talento, la experiencia o el conocimiento técnico. También se le llama poder de pericia. Los subalternos perciben al líder como una persona que posee competencias y conocimientos superiores.

5. *El poder de referencia* se basa en la actitud y el atractivo. El líder que es admirado por ciertos rasgos de personalidad deseables posee poder de referencia. A este poder se le llama popularmente carisma. El poder de referencia proviene de la admiración por el líder y el deseo de parecerse a él.

El poder de coerción, el poder de recompensa y el poder legítimo se derivan del puesto que una persona ocupa en la organización, mientras que el poder de competencia y el poder

de referencia se derivan de la persona misma, independientemente de su puesto en la organización.

Cuando el liderazgo se basa en el poder de coerción, de recompensa o legítimo, no proviene del líder, sino del poder que le confiere su posición en la organización. El verdadero liderazgo se deriva del poder de competencia o de referencia, es decir, se basa en el líder, y se caracteriza por la capacidad de lograr resultados por medio de las personas.

Dependencia. El aspecto más importante del poder es que se presenta en función de la dependencia. Cuanto más dependa un subordinado de su jefe, mayor será su poder. Si hay algo que sólo el jefe posee y si él controla aquello que los subordinados necesitan, los hará dependientes y tendrá poder sobre ellos.

La dependencia es inversamente proporcional a las fuentes de abastecimiento. La posesión de algo abundante no aumenta el poder. Si todo el mundo es rico, el dinero no representa una fuente de poder. Sin embargo, si un jefe monopoliza la información, el prestigio o algo que las personas desean, éstas se vuelven dependientes de él. Por el contrario, mientras más opciones tengan las personas y las organizaciones, menos poder cederán a otros. Esto lleva a muchas empresas a diversificar sus proveedores en lugar de concentrarse en unos cuantos. Esto también es aplicable a la independencia financiera para reducir el poder de otros sobre nuestro comportamiento. La dependencia es mucho mayor cuando el recurso controlado es importante, escaso e insustituible.

Veamos por qué:

1. *Importancia.* Para que haya dependencia, el recurso debe ser valioso. Esto explica por qué un departamento de marketing es vital cuando la venta de los productos es fundamental. Los sindicalizados se vuelven más poderosos cuando hay una huelga o la crisis laboral se agrava porque representan a la mano de obra. En las empresas de alta tecnología, los

ingenieros de investigación y desarrollo constituyen un grupo poderoso, mientras en las empresas orientadas al mercado el departamento de marketing tiene más poder.

2. *Escasez.* Para que un recurso genere dependencia debe ser percibido como escaso. Si es abundante, su posesión no otorga poder. La posesión de un recurso escaso, como el conocimiento, puede aumentar el salario, pero también el poder y el valor de las personas.

3. *Insustituible.* El poder aumenta en la medida en que no existan sustitutos viables. El recurso debe ser percibido como difícil de reemplazar. El reconocimiento de la competencia de una persona aumenta su valor, su visibilidad y su movilidad en la organización.

Tácticas de poder

Las tácticas de poder son las formas en que los gerentes influyen en las personas y convierten su poder en acciones específicas.
Una investigación identificó siete elementos en las tácticas de poder:

1. *La razón* consiste en utilizar hechos y datos para elaborar una presentación lógica o racional de las ideas.
2. *La amabilidad* se refiere a utilizar elogios, crear un clima de buena voluntad, adoptar una postura humilde y tratar de parecer amigable cuando se pide algo.
3. *La coalición* se refiere a conseguir que otras personas de la organización apoyen una idea.
4. *La negociación* consiste en lograr acuerdos por medio del intercambio de beneficios, favores o ventajas.
5. *La afirmación* se refiere a utilizar un enfoque directo y vigoroso, a repetir recordatorios y a girar órdenes que se deben cumplir o reglas que exigen obediencia.
6. *Las autoridades superiores*, se refiere a conseguir que los niveles más altos de la organización apoyen una idea.

7. *Las sanciones* o el uso de recompensas y castigos, promesas o amenazas relacionadas con salarios, evaluación del desempeño o ascensos. Robbins afirma que los gerentes utilizan en su quehacer diario varias tácticas de poder de acuerdo con los objetivos que quieran alcanzar:

1. Cuando quieren obtener beneficios de sus superiores, utilizan un trato cordial y afable.
2. Cuando el objetivo es plantear una idea, utilizan la razón.
3. Cuando buscan favores de los subordinados, usan la amabilidad, y cuando quieren vender una idea, usan la razón.
4. Cuando la experiencia anterior indica que existe una enorme probabilidad de éxito, presentan una simple solicitud para obtener la aceptación. Cuando es menos probable que esto ocurra, usan las órdenes y las sanciones. La posibilidad de que ocurra un hecho determina la elección de las tácticas.
5. La cultura organizacional influye en las tácticas de los gerentes para adquirir poder. Algunas culturas estimulan el trato cordial, otras fomentan la razón y algunas más utilizan las órdenes y las sanciones. La organización influye en mayor o menor medida en las tácticas de poder que los gerentes aplican.

3.5.- Conflicto, negociación y mediación.

¿Qué organización no quiere ser el mejor lugar para trabajar? La excelencia de una organización también se puede medir por el ambiente psicológico que ofrece a sus asociados; es decir, un entorno agradable donde las personas se sientan a gusto por la camaradería y las relaciones amigables y afectivas entre compañeros. Las organizaciones dependen de las personas y de las relaciones entre ellas. Sin embargo, la vida en las organizaciones no siempre es un lecho de rosas. A veces, vivir y trabajar en ciertas organizaciones provoca situaciones desagradables.

Mientras algunas personas tienen un desempeño exitoso en la organización y se sienten felices y satisfechas, otras quizá tengan serias dificultades. Hablar del estrés, la insatisfacción

y el conflicto no es grato. Son temas que, en general, exhiben aspectos disfuncionales e indeseables en una organización, pero que es necesario abordar y solucionar formalmente para que la eficacia no se vea mermada. El estrés es un problema que ha ido creciendo en las organizaciones, probablemente como consecuencia de la mayor complejidad del trabajo, de la velocidad de los cambios y las transformaciones, de las incertidumbres que éstos provocan, de la intensa carga de trabajo y de la mayor cantidad de responsabilidades asignadas a las personas, entre otros factores. Los trabajadores se sienten presionados, se quejan y se desentienden de sus obligaciones; las presiones del trabajo aumentan y los problemas se agravan incesantemente. Es una verdadera bola de nieve.

Concepto de conflicto

Tradicionalmente, el CO ha tratado el estrés y el conflicto por separado, a pesar de que, en términos conceptuales, son muy similares. Nosotros mantendremos ese enfoque. La vida es una eterna sucesión de conflictos. En sus interacciones, las personas, los grupos y las organizaciones casi siempre están involucrados en alguna discusión. Las personas deben ser congruentes y lógicas para lograr una relación de bienestar y armonía. Como la organización depende de la colaboración de personas que trabajan en conjunto, esta congruencia es fundamental para lograr el éxito. Los individuos nunca tienen objetivos ni intereses idénticos.

Estas diferencias siempre producen alguna especie de conflicto, una condición que es inherente a la vida individual y a la naturaleza humana, y representa el lado opuesto de la cooperación. La palabra *conflicto* está ligada a discordia, divergencia, disonancia, controversia o antagonismo. Para que haya conflicto, además de la diferencia de objetivos e intereses debe haber una interferencia deliberada de una de las partes involucradas. El conflicto se presenta cuando existen objetivos comunes y una de las partes, sea un individuo o un grupo, trata de alcanzar metas propias y para ello interfiere con la otra parte. La interferencia puede ser activa (una acción para interponer obstáculos) o pasiva (omisión).

El conflicto es mucho más que un simple desacuerdo o desavenencia; consiste en una interferencia deliberada, sea activa o pasiva, que busca impedir que la otra parte logre sus objetivos. El conflicto se puede presentar en relaciones entre dos o más personas o grupos. Por lo general, el conflicto implica el uso de poder en disputas que involucran intereses opuestos. El conflicto es un proceso que tarda tiempo en desarrollarse y no un hecho que ocurre en un momento y después desaparece. No obstante, este fenómeno se debe manejar adecuadamente cuando empieza a obstruir el avance de la organización o cuando amenaza su eficacia y desempeño; de lo contrario, perjudicará su rendimiento.

Niveles de gravedad del conflicto

Cada conflicto es único, tiene características especiales y, de acuerdo con su gravedad, puede clasificarse en alguno de estos tres niveles:

1. *Conflicto percibido.* Se presenta cuando las partes perciben que hay un conflicto porque sus objetivos son diferentes y existe la posibilidad de interferencia. Se trata del llamado conflicto latente: las partes piensan que existe en potencia.

2. *Conflicto experimentado.* Ocurre cuando el conflicto provoca sentimientos de hostilidad, rabia, miedo e incredulidad entre ambas partes. Se trata del llamado conflicto velado, uno que es disimulado y no se manifiesta abiertamente.

3. *Conflicto manifiesto.* Se produce cuando el conflicto se expresa con una conducta de interferencia activa o pasiva de al menos una de las partes. Se trata del llamado conflicto abierto, que se manifiesta sin disimulo entre las partes implicadas.

Condiciones que anteceden a los conflictos

En las organizaciones se presentan ciertas condiciones que suelen generar conflictos. Se trata de las llamadas condiciones antecedentes, que son inherentes a la naturaleza de las

organizaciones y que tienden a crear entre grupos e individuos percepciones que llevan al conflicto.

Son verdaderos caldos de cultivo para las disputas. La mayoría de las técnicas de administración de conflictos se basa en desarticular esas condiciones antecedentes para evitar que surja la disputa. Las consecuencias de un conflicto pueden ser positivas o negativas, y éstas a su vez realimentan o inhiben percepciones que pueden desencadenar otro conflicto.

La realimentación puede precipitar o reducir el conflicto, según las circunstancias.
Existen tres condiciones que anteceden a los conflictos.
1. *La diferenciación*. Como resultado del crecimiento de la organización, cada grupo se especializa constantemente en alcanzar su propia eficiencia. El resultado de la especialización es que cada grupo realizará tareas diferentes, se relacionará con diferentes partes del entorno y empezará a desarrollar maneras diferentes de pensar y actuar: tendrá su propio lenguaje, una manera particular de trabajar en equipo y objetivos propios. Así, surge la diferenciación: objetivos e intereses distintos a los de otros grupos de la organización, y la percepción de que tal vez son incompatibles.

2. *Recursos limitados y compartidos.* Por lo general, los recursos de las organizaciones son limitados y escasos. Esta cantidad fija de recursos, como el capital, el presupuesto, los sueldos, los créditos, el espacio, las máquinas y el equipo, debe repartirse entre los grupos de la organización. Si uno pretende obtener más recursos, otro perderá los suyos o renunciará a una parte. Esto contribuye a crear la percepción de que algunos grupos tienen objetivos e intereses diferentes y tal vez incompatibles.

3. *Interdependencia de actividades.* Las personas y los grupos de una organización dependen entre sí para desempeñar sus actividades. La interdependencia se presenta cuando un grupo no puede realizar su tarea a menos que otro haga la suya. Todos los grupos de una organización son interdependientes en alguna medida. Cuando los grupos son muy

interdependientes, surgen oportunidades para que un grupo ayude o perjudique el trabajo de los demás.

Proceso de conflicto

El desarrollo del conflicto sigue un proceso dinámico, en el cual las partes se influyen entre sí. Las condiciones antecedentes (diferenciación, recursos compartidos e interdependencia) crean condiciones que incrementan la probabilidad de que ocurran conflictos. Una de las partes piensa que existe una situación potencial de conflicto (incompatibilidad de objetivos y posibilidad de interferencia) y empieza a desarrollar sentimientos de animadversión hacia la otra parte, y muestra un comportamiento conflictivo.

La acción de una de las partes produce una reacción de la otra. Esta reacción (positiva o negativa) puede intensificar el conflicto o dar lugar a alguna forma de resolución. El comportamiento conflictivo puede producir una reacción normal y saludable compuesta por tres fases:

1. *Espera*, que se deriva del propio bloqueo y es la esencia del conflicto. La espera puede ser momentánea, mientras se encuentra alguna alternativa de acción, o puede prolongarse mientras se encuentra la solución.
2. *Tensión* y ansiedad, provocadas por la demora y la posibilidad de que se produzca frustración.
3. *Resolución.* Significa llegar a la solución del conflicto y al consecuente alivio de la tensión.

Los conflictos se pueden resolver por medio de los siguientes procesos:

Fuga o evasión. Es una manera de huir de los problemas que genera la divergencia de intereses entre personas y grupos. Algunos conflictos internos pueden ser reprimidos, mientras los externos pueden evitarse dando marcha atrás o huyendo de ellos en lugar de enfrentarlos, o por medio de reglamentos que prohíben determinadas acciones o relaciones.

• El *impasse*. Se trata de una situación en la cual el conflicto genera un bloqueo o parálisis. Básicamente es una situación de jaque mate, como en el ajedrez. El *impasse* es un estado en el que nadie llega a nada, como en un callejón sin salida. Es difícil considerarlo un resultado.

• *Ganar-perder*. Se trata de una situación de victoria/ derrota resultado de una confrontación directa entre las partes: una gana y la otra pierde; en la medida en que el vencedor obtiene algo, el perdedor sufre una merma. Es una resolución radical que implica ganar todo o perder todo, o sea, todo o nada. Es típica del choque frontal de intereses, como en la guerra.

•*Conciliación*. Se presenta cuando las partes negocian para evitar el choque frontal, por medio de un acuerdo o compromiso en el cual la victoria y la derrota son parciales y cada parte acepta ganancias, pero también pérdidas. Es el resultado más común en la resolución de conflictos. La conciliación consiste en negociaciones, transacciones y ajustes, y casi siempre conduce a nuevos conflictos. Su finalidad es atenuar las pérdidas y reducir los riesgos de un choque violento. La conciliación también puede dar lugar a otros dos tipos de resolución: ganar-ganar y perder-perder.

En la resolución tipo ganar-ganar, las partes tienen éxito en la conciliación y encuentran soluciones que permiten a ambas alcanzar sus objetivos. Todos los involucrados ganan algo, aun cuando no sea una victoria total, sino parcial.

En la resolución tipo perder-perder, las partes se desisten de algunos de sus objetivos en aras de llegar a algún acuerdo. Ninguna de las dos partes logra todo lo que deseaba, sino que ambas pierden un poco para no arriesgarse a perder mucho. Ambas pierden, pero es una derrota parcial.

•*Integración.* Es una resolución en la cual todas las partes involucradas buscan un punto donde ninguna deba sacrificar sus intereses. La integración exige ir mucho más allá de una situación conflictiva y analizar detenidamente los intereses subyacentes. Por lo general, exige que las partes se involucren en aspectos que trascienden lo convencional o lo evidente. Se basa en el análisis de opciones y requiere creatividad, visión global y una amplia perspectiva de la situación. En el fondo, integrar intereses divergentes o encontrados es

parte del ejercicio del poder dentro de la organización. La integración agrupa los intereses de diferentes personas y grupos y permite que la organización logre una eficacia que las personas o los grupos jamás obtendrían en forma aislada.

CONCEPTOS DE NEGOCIACIÓN

Cuando hablamos de negociar en términos generales, nos referimos a una actividad propia de los seres humanos, frecuente e importante porque se toman decisiones trascendentes. Para negociar se requiere preparación, planeación, estudio, concentración y mucha creatividad.

En el libro La negociación y la mediación se considera que el objetivo de la negociación, consiste "para dos o más partes en conflicto, en llegar a un acuerdo por medio de conversaciones e intercambio de opiniones entre sus representantes". En el mismo libro se señala que al ser el objetivo de la negociación llegar a acuerdos, "se supone la existencia, en las partes afectadas, de una genuina motivación de llegar a un acuerdo y de un mínimo de intereses comunes, sin los cuales la negociación girará en torno de sí misma y no saldrá del atascamiento".

Fisher, Ury y Patton definen la negociación como "un medio básico para lograr lo que queremos de otros. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo cuando usted y otra persona comparten algunos intereses en común, pero que también tienen algunos intereses opuestos".

Para José Noé Ríos "negociar es la acción mediante la cual dos o más personas tratan de resolver un asunto". Donde se tiene, que resolver es: "encontrar la solución al asunto que se está negociando, y asunto "es la materia que se trata en la negociación, Por tanto, cuando hablamos de negociar, nos referimos a una manera civilizada de resolver conflictos mediante un proceso de búsqueda y formalización de acuerdos, que satisfagan los intereses de cada parte. En el fondo lo que se busca es obtener aquello que por otros medios sería más costoso, esto asegurando compromisos duraderos de las partes, con el fin de lograr acuerdos útiles para las mismas.

Para negociar se requiere que las partes sean identificables, que estén dispuestas a pensar acuerdos y contraer compromisos.

La negociación se divide en negociación no asistida y en negociación asistida. "la no asistida es aquella en la que las partes mismas, sin la necesidad de tener a alguien presente, resuelven sus diferencias hacen sus transacciones. La asistida, en cambio requiere la presencia de otra parte que intervenga y ayude a que la negociación se lleve a cabo".

Dentro de la negociación de conflictos se encuentran unos estilos básicos de negociación, los basados en las posiciones y los basados en los intereses. A continuación, vamos a hacer un estudio de estos, mostrando sus principales características, estableciendo qué debemos hacer y qué no debemos hacer en caso de encontrarnos con estos tipos de negociadores.

DIFERENTES ESTILOS DE NEGOCIACIÓN.

No siempre es posible llevar a la otra parte a negociar en la forma deseada, conforme con nuestros intereses y modo para adelantar la negociación escogida.

Es posible y frecuente encontrarnos tratando de establecer frente a la contraparte la mejor técnica para resolver un conflicto. Lo anterior en muchas situaciones es un desgaste que en la mayoría de los casos ayuda a incrementar el conflicto.

Con base en lo anterior es que encontramos importante conocer y manejar los estilos más utilizados en la negociación, pues puede presentarse el evento en que sea necesario abandonar nuestro estilo para lograr mejores resultados, siguiendo las reglas de la contraparte.

Negociación posicional

Es una estrategia en la que "los negociadores asumen una postura incluso antes de entrar en la negociación, y la defienden con una vehemencia creciente. En la mayoría de los casos, estas defensas se transforman en ataques contra la posición de otro negociador y contra el

mismo negociador. Esto hace que a medida que pasa el tiempo se pueda dificultar la solución del problema y se convierta en una lucha de voluntades y de personas".

En este estilo de negociación se seleccionan por parte de un negociador una serie de posiciones, soluciones alternativas que recogen intereses o necesidades particulares, ordenadas secuencialmente de acuerdo con resultados preferentes y presentados a la otra parte en un esfuerzo por llegar a un acuerdo. La primera posición o posición de apertura corresponde al beneficio máximo que se calcula o espera en las negociaciones. Cada posición posterior exige menos de la contraparte y produce beneficios más bajos a la parte que promete. El acuerdo se alcanza cuando las posiciones de los negociadores convergen y se concreta un espacio de acuerdo, aceptable para ambas partes. "Cuando se regatea con base en posiciones los negociadores tienden a encerrarse dentro de éstas, el negociador se aferra más a su posición y se compromete más con ella, intentando a su vez, convencer al otro de los beneficios de su posición, prestando menor atención a satisfacer las necesidades de las partes".

Negociación fundamentada en intereses

En este estilo de negociación "la meta fundamental es llegar a descubrir las razones que llevan a los negociadores a estar sentados a la mesa de negociación, es decir, a conocer los intereses reales de los negociadores. La satisfacción de estos intereses se convierte en el objetivo de los negociadores". Las partes se involucran en un esfuerzo de cooperación para afrontar conjuntamente las necesidades de cada una y satisfacer sus mutuos intereses.

Más que variar de una posición a otra tras analizar una contrapropuesta, para llegar a un compromiso acordado, los negociadores se dedicaran a la búsqueda de un enfoque común que les permita resolver el problema que comparten, e intentan identificar sus intereses antes de examinar soluciones específicas.

Tras haber identificado sus intereses, los negociadores buscan conjuntamente una variedad de alternativas que pudieran satisfacer sus intereses mutuos, en vez de desgastarse argumentando en favor de una posición única. En cambio, las partes seleccionan una

solución entre una serie de acciones que han construido durante el proceso de negociación, aunando esfuerzos para lograr la decisión más acertada y benéfica para todos. Un enfoque de solución conjunta, es mucho más que un compromiso que tiene obligatoriedad jurídica, es un compromiso con el propio esfuerzo.

LA MEDIACIÓN

Para Mario Jaramillo "La mediación, en general, es un sistema voluntario e informal en el que un tercero neutral ayuda a que dos partes hallen libre y pacíficamente, por sí mismas, la solución a un conflicto. Cuando un acuerdo entre dos partes es alcanzado con la asistencia de ese tercero neutral, el acuerdo se ha logrado a través de la mediación James Laue, señala que la mediación "se refiere a un proceso analítico de solución de problemas en el que las partes son ayudadas a resolver sus propias disputas por terceros entrenados. Las disputas son consideradas resueltas cuando las partes, después de haber analizado sus relaciones conflictivas, desarrollan conjuntamente acuerdos que satisfacen sus necesidades y valores básicos, y, por tanto, son durables y no requieren coacción externa para su cumplimiento". De otra parte, Roberto Valdés Sánchez en el libro la Transacción, toma la definición de Marlene Cano definiendo la mediación como "el procedimiento mediante el cual las partes de una relación en conflicto, libre y espontáneamente, con la participación de un mediador – tercero cuya función es acercar a las partes, pero sin facultad para proponerles fórmulas de arreglo – buscan llegar a un acuerdo para solucionar sus diferencias".

Entendemos como mediadores "aquellos que tienen como función principal, cuando las condiciones determinan la conveniencia de su intervención, abogar ante las partes para procurar arreglos mediante la presentación de alternativas".

Andrew Floyer Acland dice de la mediación "La base de la mediación es la negociación y la tarea del mediador consiste en introducir algunas características especiales para modificar el enfoque basado en la confrontación, que plantea la negociación como campo de batalla y orientarla hacia la solución del problema. El mediador ayuda a las personas a dialogar, evitando generar mal entendidos, establece por lo menos relaciones de trabajo, aclara los problemas y busca relaciones aceptables para ambas partes. En teoría, las partes en conflicto

deberían salir satisfechas del proceso, porque todas sus necesidades e intereses han sido tomados en cuenta, porque han logrado el mejor resultado posible y porque están dispuestos a repetir el proceso la próxima vez que surja un problema"

En las definiciones anteriormente vistas, encontramos ciertas características comunes, que debe tener un mediador: · El mediador debe ser independiente de las partes que están involucradas en el conflicto. · Debe ser neutral e imparcial. Imparcialidad, es la actitud no sesgada de quien interviene, es decir, la ausencia de preferencias por una de las partes.; y por neutralidad se entiende el "comportamiento o la relación entre quien interviene y las partes en disputa".

· Las partes deben sentir respeto por el mediador.
· Debe generar confianza entre las partes.
· Debe conocer el conflicto.
· Debe Identificar qué buscan las partes.

En atención a la importancia del mediador en el proceso de mediación que se adelante en conjunto con las partes y en razón a que su participación es clave en la búsqueda de soluciones satisfactorias del conflicto, pensamos que es importante referirnos al plan o estrategia que el mediador debe seguir para resolver una disputa, es decir, a la manera como el negociador pretende manejar el caso, las partes y los asuntos. Para Howard Raiffa, los mediadores pueden desempeñar una serie de papeles que van desde el débil hasta el fuerte. Si se trata de un mediador débil, puede ser simplemente un convocador de reuniones o un moderador de discusiones neutral, no importante, con una función de mantener un debate civilizado; aunque también "podría preparar minutas neutrales de las discusiones y resumir o articular cualquier consenso que puede negociarse".

El rol de los mediadores puede variar de un conflicto a otro, pero en general sus actividades se orientan a:
· Crear un clima de confianza entre las partes.
· Facilitar la comunicación entre las partes.

· Clarificar percepciones equívocas de las partes.
· Desentrabar la negociación cuando hay comportamientos negativos o repetitivos.
· Determinar, valorar y clarificar los datos.
· Recurrir a procedimientos de mediación en la interpretación de los datos.
· Facilitar el desarrollo del proceso de negociación.
· Separar posiciones de intereses.
· Aportar medios inteligentes para que las partes puedan cambiar sus posiciones.
· Ayudar a que las partes desarrollen programas de solución de problemas.
· Atemperar posiciones extremas.
· Ayudar a que las partes desarrollen alternativas creativas para llegar a un acuerdo.
· Ayudar a que las partes formulen las ofertas finales.
· Ayudar a que las partes vendan sus acuerdos a sus representados.

Encontramos entonces, como el papel del mediador "(…) se encuentra en un continuo entre pasividad o actividad extremas. En su papel de comunicador el mediador es esencialmente pasivo. Esa función se considera indispensable en aquellos casos en los que se han roto los canales de comunicación entre los adversarios o cuando resulta imposible hacer una concesión directamente. El papel de proponente implica una función mucho más activa, en el que el mediador asiste a las partes en búsqueda de soluciones, mediante la presentación de sugerencias y la exploración de escenarios. Tanto en el papel de comunicador como en el de proponente, el mediador no ejerce ningún tipo de presión sobre las partes. En su papel como manipulador el mediador utiliza los recursos a su disposición, incluyendo la coacción para mover los actores hacia un acuerdo.

Semana 2 (entrega de actividad “mapa conceptual”)

Nota importante: Ver manual de estructura de trabajos en plataforma, los ejemplos del manual no son limitativos, por lo que deberá abarcar todos los temas de las unidades marcadas y desglosar los conceptos a cabalidad para una mejor comprensión y retroalimentación del contenido de la misma, por ende, de un mejor autoaprendizaje.

Semana III

UNIDAD IV PROCESO ORGANIZACIONAL

4.1.- Diseño y estructura de las Organizaciones.

El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza.
El diseño organizacional es complejo debido a la existencia de muchos puestos y unidades cuya integración y coordinación exige mucho más que la simple acumulación o unión de puestos o unidades.

Las relaciones entre los puestos de una organización deben tomar en cuenta que cada uno está vinculado con otros. Cada puesto funciona como un sistema propio que interactúa con los demás. Aunque con frecuencia las organizaciones son descritas como conjuntos de personas que se para perseguir un objetivo común, en realidad son mucho más que eso.
También son conjuntos complejos de funciones, relaciones y responsabilidades que no siempre están claramente definidos ni delimitados. El diseño de la estructura no es inmutable, sino un conjunto de variables complejas en las que se pueden aplicar innumerables opciones.

El diseño organizacional involucra aspectos centrales, por ejemplo, cómo dividir el trabajo y asignarlo a distintos puestos, grupos, unidades y departamentos, y cómo lograr la coordinación necesaria para alcanzar en forma sincronizada los objetivos de la organización. Estas decisiones generalmente se dan a conocer mediante organigramas y descripciones de puestos.

El diseño organizacional debe tomar en cuenta las siguientes variables:

1. Factores ambientales: la misión de la organización, su visión, estrategia, entorno (macro y micro), tecnología utilizada y grupos de interés involucrados.

2. Dimensiones anatómicas de la organización: tamaño, configuración, dispersión geográfica de las unidades y de combinaciones entre ellas.

3. Aspectos de las operaciones: autoridad, procesos, tareas y actividades cotidianas, y controles.

4. Consecuencias conductuales: desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y pautas informales de las relaciones en el trabajo.

Como la combinación de estos factores es diferente en cada organización, no existe una forma única para diseñarla. El diseño de la organización constituye una de las prioridades de la administración. Esta plataforma debe atender tres aspectos:
1. La estructura básica, que sirve para planear la asignación de personal y recursos a cada tarea, adopta la forma de descripciones de puestos, organigramas, constitución de equipos y de consejos, etcétera.

2. Los mecanismos de operación indican a los asociados internos de la organización qué se espera de ellos, por medio de procedimientos de trabajo, normas de desempeño, sistemas de evaluación, políticas sobre remuneración y recompensas, y programas de comunicación.

3. Los mecanismos de decisión permiten tomar previsiones que contribuyan al proceso de toma de decisiones y al proceso de conocimiento. Estos mecanismos incluyen acuerdos para obtener información del entorno externo, procedimientos para cruzar información, evaluarla y ponerla a disposición de quienes toman decisiones, así como para administrar el conocimiento.

Tamaño y ciclo de vida

El tamaño de la organización (número de personas, cantidad de recursos, arquitectura y operaciones) determina su diseño. Las organizaciones pueden clasificarse como grandes, medianas, pequeñas y micro. El incremento de tamaño casi siempre es resultado del éxito de la organización y se mide con base en el número de trabajadores.

La evolución o ciclo de vida de las organizaciones muestra diferentes etapas de su crecimiento. A pesar de las variaciones evidentes, a medida que las organizaciones crecen siguen una pauta de evolución.

Las principales etapas del ciclo de vida de las organizaciones son las siguientes:
1. Nacimiento. Ocurre cuando un emprendedor crea o funda una organización. La estructura es extremadamente simple.

2. Infancia. La organización empieza a crecer. La estructura se empieza a expandir y las responsabilidades se distribuyen entre las personas. Aumentan la especialización vertical y la horizontal.

3. Juventud. La organización crece gracias a su éxito. Se va haciendo cada vez más compleja y su estructura se fortalece. Surgen varios niveles administrativos en la cadena de mando (mayor especialización vertical) y el fundador empieza a tener problemas para conservar el control total del negocio.

4. Madurez. La organización se estabiliza en un tamaño y por lo general adopta una estructura más vertical haciendo los procesos más burocráticos. La tendencia de la burocracia hacia la estabilidad y la permanencia pueden llevarla al declive. Una forma de evitarlo es combatir el gigantismo mediante una reducción del tamaño de la organización y del número de empleados (downsizing).

Esta alternativa se aplica cuando la alta gerencia afronta el desafío de reducir costos y aumentar la productividad rápidamente.11 Otra opción es encarar las desventajas del tamaño mediante la formación de pequeñas unidades que operen con suficiente autonomía dentro del esquema global de la organización. Las estructuras simultáneas, que combinan el diseño mecanicista y el orgánico, se utilizan para satisfacer las necesidades opuestas de eficiencia (mantener el statu quo) e innovación continua (cambio).12 Este método de apretar y soltar (stop-and-go) mantiene la estructura convencional y fomenta la creación de equipos multifuncionales en todas las áreas.

Otra forma de crear ejes creativos es aprovechar el espíritu emprendedor de las personas y subunidades de la organización.

Diferenciación e integración, el diseño organizacional obedece a dos procesos básicos y opuestos entre sí: la diferenciación y la integración. Diferenciación La diferenciación consiste en dividir el trabajo en una organización y se relaciona con la especialización de los órganos y las personas. La diferenciación puede ser horizontal, vertical o espacial:

1. La diferenciación horizontal entre las unidades de la organización se basa en la especialización de los conocimientos, la educación o la capacitación de las personas. Cuanto mayor sea la diferenciación horizontal, mayor será el número de departamentos especializados que haya en el mismo nivel de la organización. La diferenciación horizontal provoca que surjan estructuras planas.

2. La diferenciación vertical se refiere a los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad en la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación vertical, mayor será el número de niveles jerárquicos. La diferenciación vertical provoca que surjan estructuras piramidales.

3. La diferenciación espacial se refiere a la dispersión geográfica de la organización en órganos y unidades en distintos lugares. La distancia complica el diseño de la organización. Integración Es el proceso que consiste en coordinar las diferentes partes de una organización para crear unidad entre personas y grupos.

La integración procura alcanzar un estado de equilibrio dinámico entre los distintos elementos de una organización para evitar conflictos entre ellos. La integración también puede ser vertical u horizontal:

1. La integración vertical se refiere a los mecanismos de coordinación que se derivan del uso de la jerarquía, es decir, de la autoridad jerárquica, planes y programas de acción, reglas y procedimientos.

2. La integración horizontal se refiere a los mecanismos de coordinación entre órganos del mismo nivel jerárquico, es decir, funciones de vinculación, puestos integradores, fuerzas de tarea y equipos de trabajo. Mientras la diferenciación procura adecuar la estructura a las diversas demandas del entorno, la integración procura conjuntar la estructura para mantener la cohesión, de modo que la organización funcione como un todo. Una especializa y separa, mientras que la otra articula y une.

Mientras la diferenciación procura adecuar la estructura a las diversas demandas del entorno, la integración procura conjuntar la estructura para mantener la cohesión, de modo que la organización funcione como un todo. Una especializa y separa, mientras que la otra articula y une.

Misión de la organización

El diseño organizacional permite a la organización estructurarse para desempeñar sus actividades y alcanzar sus objetivos. Para comprender el diseño de la organización es necesario conocer la función que desempeña.

En otras palabras, es importante conocer la misión, la visión, los objetivos de la organización y sus factores críticos de éxito. En el fondo, el diseño organizacional es un instrumento para cumplir la misión y alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. La misión, la visión y los objetivos determinan el diseño de la organización.

La misión no debe limitarse a los productos, servicios o procesos de la organización. Debe ser más que un conjunto de operaciones. La misión es la razón de ser de cada organización, la función que desempeña en la sociedad. Definir la misión exige consenso.

Debe generarse en la dirección, que indicará el rumbo hacia donde se dirigirá la organización a largo plazo, y luego se debe discutir con los grupos de interés para llegar a una coincidencia que genere un compromiso.

Cuando la misión ha sido definida y asentada por escrito permite comunicar a los grupos de interés la razón de ser de la organización y funciona como un recordatorio constante para que las personas sepan exactamente cómo contribuir a alcanzarla. Definir la misión permite esclarecer:

1. Cuál es el propósito fundamental del negocio.

2. Cuál es la función de la organización y su contribución a la sociedad.

3. Cuáles son las necesidades básicas que el negocio debe satisfacer.

4. Quién es el cliente y cuáles son los sectores objetivos del mercado al cual sirve la organización.

5. Cuáles son las competencias que la organización pretende adquirir o desarrollar.

6. Cuáles son los compromisos, valores y creencias que cimentan el negocio.

La misión debe expresar en palabras la filosofía de la organización que, por lo general, ya ha sido formulada por sus fundadores o creadores por medio de comportamientos y acciones. Esta filosofía corporativa incluye los valores y las creencias que constituyen los principios básicos de la organización y sustentan su conducta ética, su responsabilidad social y sus respuestas a las necesidades del entorno.

Toda organización es un ser vivo en constante desarrollo. Las que son exitosas se actualizan y amplían constantemente su misión, conforme cambia su entorno de negocios. En 1914, IBM fabricaba relojes de control de entrada y lectores de tarjetas perforadas. Desde entonces ha mantenido firmemente un credo y principios, aun cuando la misión haya cambiado. Hoy día la misión de IBM es ofrecer soluciones creativas e inteligentes de información que aporten valor a sus clientes.

Los productos y servicios de la empresa, como procesadores, servidores, sistemas de almacenamiento, microcomputadoras, software y soluciones empresariales, entre otros, constituyen los medios, es decir, los puentes para que eso ocurra. David Packard, uno de los fundadores de HP, decía: "La verdadera razón de nuestra existencia es proveer algo especial al cliente, no necesariamente productos o servicios." Philips ha adoptado el lema: hagamos las cosas mejor (let's make things better) para ofrecer ese extra. Xerox se convirtió en The Document Company para respaldar su marca. Esto explica por qué Theodore Levitt dice: "Lo primero para cualquier negocio es mantenerse en el negocio." Hoy día la innovación es imprescindible. Con el tiempo, 3M se ha convertido en una empresa innovadora que lanza un nuevo producto al mercado cada tres días, y cada uno surge de la percepción de una necesidad. Los productos y servicios son medios, no fines.

La misión es lo que da identidad a la organización. Los directivos de la organización deben cultivar la misión con cariño y difundirla ampliamente para que todos adquieran conciencia de ella y se comprometan personalmente a alcanzarla. Este carácter misionero transforma a todas las organizaciones —incluidas las que ofrecen bienes, como IBM— en verdaderas prestadoras de servicios al cliente. Cultivar la misión hace que todos los miembros de la

organización no sólo traten de servir al cliente, sino, sobre todo, de superar sus expectativas y dejarlo encantado. En el fondo, todos los miembros de la organización trabajan juntos para cumplir la misión.

Visión de la organización

La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es su esfuerzo por visualizarse en el espacio y el tiempo. Por lo general, la visión suele estar más orientada hacia aquello que la organización pretende ser que hacía aquello que realmente es. En esta perspectiva, las organizaciones plantean su visión como el proyecto de lo que les gustaría ser a largo plazo y el camino que pretenden seguir para alcanzar ese objetivo.

Las organizaciones suelen usar el término "visión" para indicar que tienen claro el futuro al que aspiran y las acciones necesarias para alcanzar rápidamente el éxito. La visión es el destino que se pretende transformar en realidad. De este modo, el objetivo de la visión es crear una identidad común en cuanto a los propósitos de la organización para orientar el comportamiento de sus miembros hacia lo que se desea construir. Por el contrario, la falta de una visión es sumamente perjudicial puesto que desorienta a la organización y a sus miembros en relación con sus prioridades en un entorno muy cambiante y competitivo.

La visión sólo se alcanza cuando todos los miembros de la organización trabajan juntos y con el compromiso de hacer ese sueño realidad. Como decía Joel Arthur Baker: "La visión sin acción no pasa de ser un sueño. La acción sin visión es sólo un pasatiempo. La visión con acción puede cambiar el mundo."

Objetivos globales

Los objetivos son conceptos muy comunes en nuestra sociedad. Un objetivo es un estado futuro deseado, el cual tratamos de convertir en realidad.21 En la práctica, los objetivos son resultados específicos que se pretenden alcanzar en un periodo determinado. Mientras la misión define cuál es el negocio de la organización y la visión ofrece una imagen de aquello que la organización quiere ser, los objetivos definen los resultados concretos que se espera alcanzar en un plazo específico y los indicadores van midiendo el resultado alcanzado.

Como vimos en el capítulo anterior, los objetivos de la organización no siempre coinciden con las metas de los individuos que la integran. Cuando las personas ingresan en una organización persiguen objetivos individuales: ocupar un puesto, ganar un salario, recibir prestaciones sociales, conquistar estatus. Sin embargo, las organizaciones exigen que cada persona contribuya a alcanzar las metas de productividad, rentabilidad, reducción de costos, calidad y competitividad. Esto crea un dilema para el individuo: ¿perseguir los objetivos propios o los de la organización? Casi siempre una de las partes consigue sus metas a costa de la otra. Cuando prevalece la estrategia de ganar/perder, uno de los involucrados siempre tiene ventaja.

Lo importante es definir una estrategia ganar/ganar para ambas partes. En otras palabras, la consecución de un objetivo de la organización debe producir beneficios a las personas para que ellas también puedan alcanzar sus metas.

4.2.- Implicaciones en la evaluación del desempeño.

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de los RH en las organizaciones empresariales. Un sistema de evaluación del desempeño es una técnica de gestión de recursos humanos que permite determinar la actuación de cada una de las personas que estén involucradas en dicho sistema, en relación a una serie de factores establecidos de antemano y en consecuencia su aportación a la consecución de los objetivos individuales, departamentales y globales de la organización.

La tarea de evaluar el desempeño no debe ser considerada como un ejercicio de examen anual, ni como un procedimiento para juzgar y sancionar o premiar, sino fundamentalmente para ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

El profesional de recursos humanos enfrenta diversos desafíos en el logro de su objetivo en las organizaciones. Este objetivo puede resumirse en la búsqueda permanente de coincidencias entre los intereses del recurso humano y los intereses del propietario, para

el mejor desarrollo de la organización a la cual están integrados, sin olvidar el contexto social en el cual se desenvuelven.

En términos concretos, el principal desafío del especialista en recursos humanos es lograr el mejoramiento permanente de las organizaciones de las que forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces. Ser eficiente implica utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios. Ser eficaz implica lograr la producción de estos bienes y servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad. Estos dos factores conducen a mejores niveles de productividad.

La respuesta que el especialista de recursos humanos da al desafío indicado, es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del recurso humano a la organización. La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.

2.-Definiciones.

La valoración del personal o evaluación del desempeño se define como una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra, por sus características personales y/o por su prestación, con respecto a la organización de la que forma parte, expresado periódicamente conforme a un preciso procedimiento por una o más personas encargadas en tal sentido y que conozcan al individuo y su trabajo.

El concepto de evaluación del desempeño es una tarea básica y fundamental de la dirección, entendida como un proceso riguroso que posibilita una adecuada gestión de recursos humanos mediante la obtención de información de la contribución que ha realizado cada empleado en un periodo de tiempo determinado a la consecución de los objetivos de la organización.

Luego se puede definir la evaluación del desempeño como un proceso sistemático y periódico de análisis que permite determinar la eficacia con que las personas han llevado a cabo su cometido y funciones en la organización.
También la evaluación del desempeño permite realizar un pronóstico del potencial de la persona evaluada, así como un indicador de necesidades de formación.

3.-Objetivo.
La finalidad del sistema de evaluación del desempeño es orientar la actuación profesional con el objetivo último de conseguir la mayor adecuación posible de las personas a sus puestos de trabajo, como medio para obtener un rendimiento óptimo y satisfacción y, en consecuencia, obtener la máxima eficiencia de la organización, ya que sus resultados permiten un empleo más racional de los recursos humanos de que se dispone y una mejora de los mismos.

Se pueden distinguir dos finalidades en la valoración del mérito individual, a saber:
a) Administrativas: en que la atención está puesta en la posibilidad de fundar sobre bases más objetivas y justas toda una serie de medidas administrativas (ascensos, aumentos, traslados, despidos, etc.), favoreciendo así su comprensión y aceptación por parte del personal
b) De mejora: en que la atención está puesta en la posibilidad tanto de desarrollar la capacidad de los empleados y de corregir sus faltas, como de estimularlos a perfeccionarse y a superar sus defectos a través de un conocimiento objetivo de sus cualidades y de sus puntos débiles.

4.-Contribuciones.

Son diversas las contribuciones del sistema de evaluación del desempeño:

Selección: Permite en el proceso de selección del personal incorporar como necesidades de la actitud del personal nuevo los valores esenciales para la cultura empresarial consensuada.

Revisar y valorar los criterios de selección: Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección. Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro.

Retribuciones: Sirve para establecer una política de retribuciones que considere las compensaciones adecuadas para premiar el trabajo en equipo u otras consideraciones. Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.

Motivación: Resulta un valioso instrumento para utilizarlo como parte del plan de motivación del personal. Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa.

Comunicación: Facilita la comunicación entre el personal y sus dirigentes, así como la retroalimentación ayudando a la mejora continua en la organización. Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

Promoción: Ayuda a valorar el clima social y a conformar los planes de carrera del personal. Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación. Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa. Obtener

datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a los programas de planes de carrera.

Capacitación: Comprueba las aptitudes del personal para realizar con eficacia sus tareas en el desempeño de su trabajo. Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno. Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo. Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

Adaptación: Considera las aptitudes del personal para realizar las rotaciones adecuadas que aumenten la polivalencia de la plantilla. Facilitar la operación de cambios. Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo. Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento.

Formación: Fundamenta la realización del plan de formación continua del personal identificando las áreas con mayor deficiencia en los conocimientos y competencias necesarias para mejorar la competitividad de la organización.

5.-Principios básicos.

La valoración del personal o evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son los que seguidamente se mencionan:

1.La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la organización

2.Sus parámetros deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo

3.Los objetivos del sistema de evaluación del desempeño deben definirse clara mente

4.El sistema de e.d. requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores

5.El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras

6.-Alcance.

Se puede considerar la evaluación del desempeño como un proceso que afecta a todos los miembros de la organización en que se implanta, ya que implica a toda la plantilla desde los niveles de dirección hasta los escalones más bajos de la organización empresarial de que se trate.

Aunque esta implicación sea generalizada, los distintos miembros que intervienen desempeñan distintos papeles, a saber:

DIRECCION: Aprueba y valida dando su beneplácito a la implantación del sistema de evaluación del desempeño

RECURSOS HUMANOS: Diseña o supervisa técnicamente el sistema y planifica la ejecución, integrando en el sistema la Información obtenida.

SUPERVISOR: Garantiza la ejecución del proceso en tiempo y forma, y media cuando hay discrepancias entre evaluador y evaluado

EVALUADOR: Observa, registra, valora e informa sobre el desempeño, potencial y necesidades de formación del evaluado

EVALUADO: Es el objeto de la evaluación. Consensua con el evaluador su nivel de desempeño y los objetivos para el próximo periodo.

Hay que señalar estos papeles en ocasiones no se mantienen fijos durante el proceso, ya que el supervisor puede ser evaluador y evaluado, y el evaluado supervisor y evaluador. La práctica más habitual en la actualidad es centralizar el diseño y la implantación del sistema y el tratamiento de los resultados obtenidos en el departamento de recursos humanos y descentralizar la ejecución a través de toda la pirámide organizativa, de manera que toda persona con un equipo a su cargo evalué la actuación de sus miembros.

En realidad, la evaluación del rendimiento consiste en realizar un análisis del valor del individuo para la organización. Por ello trata de establecer un sistema que permita situar dentro de la organización a cada colaborador en relación con lo que opina o se espera de él, a fin de permitirle corregir en un determinado plazo de tiempo su evolución profesional en los casos en que resulte necesario.

7.-Elementos de evaluación.

Los elementos susceptibles de evaluación son los que seguidamente se mencionan:
EL COMPORTAMIENTO, EL RENDIMIENTO Y LOS RESULTADOS. Y en relación con las características personales del individuo: LA CAPACIDAD, LA EXPERIENCIA Y LA PERSONALIDAD. Con lo que se identifican los puntos fuertes y débiles de la persona en relación a las exigencias del puesto de trabajo.

8.-Objetivos básicos.
Se pueden considerar como, los más señalados los siguientes:
premiar el rendimiento sostenido reconocer la contribución a los objetivos de la organización proporcionar retroalimentación(feedback) sobre el rendimiento alcanzado identificar áreas de mejora y elaborar los planes de mejora correspondientes elaborar planes de desarrollo personal formular acciones correctivas cuando proceda.

9.- Ventajas.
Para el Evaluador: conocer cómo se están haciendo las cosas detectar necesidades de formación conocer mejor al colaborador directo establecer objetivos individuales orientar y prestar ayuda al desarrollo profesional del colaborador poner al día las descripciones de puestos conocer las aspiraciones, deseos y preferencias de los evaluados establecer sistemas de retribución más justos.

Para el Evaluado: conocer como está realizando su trabajo obtener información para ejecutar mejor su trabajo y/o superar sus deficiencias facilitar la integración a través del análisis de sus oportunidades en la empresa motivación a partir del elogio.
La valoración del mérito individual es una apreciación sistemática del valor que el individuo posee para la organización. La importancia de una conexión entre la valoración del trabajo y del mérito individual es fundamental. La primera determina el valor relativo de todas las tareas críticas de la organización y la segunda valora a las personas.

10.-Métodos de evaluación del desempeño.

Existen diversas metodologías de evaluación, entre estas pueden mencionarse las siguientes: de escalas gráficas, de comparación, de comprobación, Hay de evaluación del desempeño, el método ECBC, por incidentes críticos. No obstante, con frecuencia los resultados de la aplicación de este tipo de métodos no son los esperados, haciendo necesario la utilización de una metodología que se fundamente en los siguientes factores:

Aceptación del trabajador por participar en la fijación de objetivos y programas de actividades

Generación de un adecuado grado de confianza entre el supervisor y el subordinado

Basado en datos e información suficiente, pertinente y objetiva

Que utilice metas cuantitativas

Que permita revisiones periódicas del desempeño para ajustes

Que permita acordar con el trabajador estrategias para superar sus deficiencias.

Que se permita la participación en el desarrollo inicial, diseño de herramientas

Que permita a los trabajadores tener un conocimiento completo y actualizado sobre lo que piensa la empresa acerca de sus esfuerzos.

Apoyado en procesos de Capacitación para todo el personal

Que el evaluador-supervisor conozca en detalle el puesto de trabajo

11.-Los Criterios de desempeño.

Son indicadores, tasas o datos del resultado deseado en la ejecución de alguna tarea. Los criterios de desempeño están relacionados con las funciones principales del puesto y constituyen no sólo una lista de tareas, sino que describen lo que el empleado debe lograr en el desempeño de su puesto. Fijar criterios de desempeño permite minimizar la aparición de elementos de subjetividad en el proceso de evaluación.

Fijados los criterios de desempeño, al momento de la evaluación, el evaluador hace una descripción de los resultados del empleado. Es importante que se hayan realizado revisiones periódicas, tanto de los criterios de desempeño inherentes a cada tarea, como de los

objetivos en forma separada. La evaluación adecuada busca mejorar el desempeño, desarrollar posibilidades, permitir la distribución de recompensas y el conocimiento del potencial del trabajador.

Las acciones a cumplir son:

a. Evaluación del cumplimiento general de los criterios de desempeño

evaluación del logro específico de los objetivos

revisión de los logros especiales alcanzados

d. Establecer el plan de mejoras para el desarrollo del trabajador.

12.-La entrevista de evaluación.

La entrevista es la clave del sistema de evaluación y, de no ser maneja adecuadamente, puede dar al traste con él. Su objetivo fundamental es darle a conocer al empleado informaciones significativas sobre su desempeño.

La entrevista se debe considerar como la revisión anual de la gestión de recursos humanos; es la actividad principal que ha de consolidar y dar valor al contacto diario de directivos con su personal para revisar lo que pasa y lo que debería pasar entre el empleado y la empresa

La entrevista de evaluación cumple los siguientes propósitos:

1.Llegar a acuerdos con el empleado, de manera que se le permita tener una idea clara de cómo se desempeña comparado con los patrones, normas o conductas esperadas.

2.Definir medidas de mejoramiento

3.Estimular relaciones motivadoras más fuertes

4.Eliminar o reducir disonancias, ansiedades, tensiones o dudas.

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas:

- la de convencimiento (utilizada con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de determinada manera),
- la de diálogo (se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, excusas, quejas, se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre formas de lograr un desempeño mejor) y
- la de solución de problemas (identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo en el desempeño del empleado, a partir de allí se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación).
- Mediante el hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas. Este enfoque positivo también capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño.
- La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. La entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño.

Las entrevistas deben cumplir ciertas etapas para su correcta realización.

13.-Mediciones del desempeño.

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad

vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

14.-La evaluación del rendimiento.

Los principios del evaluador:
Conozca los motivos de la evaluación
Evalué sobre la base de una información representativa, suficiente y relevante
Realice una evaluación honesta
Mantenga la coherencia entre la evaluación oral y la escrita
Presente la evaluación como una opinión
De información sobre las evaluaciones solo a quienes tengan una buena razón para conocerlas
No insinué la existencia de una evaluación que no haya sido hecha
No acepte las evaluaciones de otros sin conocer en que se han basado
Fije una normativa para las evaluaciones y respétela
Transmita datos de la evaluación a un tercero solo si han sido dados también al interesado
Ponga las evaluaciones escritas a disposición de los empleados
Proporcione a los empleados el derecho de apelación
Deje las evaluaciones abiertas a las aportaciones del empleado

Diez reglas básicas para la evaluación:

1. Prepare la evaluación: estudio del curriculum vitae, de las evaluaciones precedentes, del contenido del puesto, de los objetivos fijados anteriormente y de otros datos diversos

2. Observe la diferencia, por una parte, entre la realidad de la empresa y el potencial observado en el evaluado, y, por otra parte, las percepciones y comportamientos de este que puedan apartarse de esa realidad.
3. Realice una cuantificación aproximada de la actitud media existente en la empresa, para poder efectuar una comparación entre la actitud del evaluado y esa actitud media.
4. Cuantifique la realización de los objetivos y el papel desempeñado por el entorno en dicha realización.
5. Dialogue de forma sencilla, sincera, completa y constructiva.
6. Enumere las situaciones frustrantes y gratificantes del año anterior y busque explicaciones y soluciones creíbles, con cortesía e interés.
7. Evite los juicios definitivos y no llegue a la conclusión de una falta de capacidad del colaborador cuando este no ha tenido simplemente la ocasión de demostrarla.
8. Defina nuevos objetivos, exigentes pero realistas, aceptados por ambas partes.
9. Establezca, de acuerdo con los resultados de la entrevista, un cambio en la retribución, carrera, formación, redefinición del puesto, etc.…
10. Recoja la opinión del segundo nivel jerárquico superior y transmita la síntesis al evaluado.

4.3.- Cultura Organizacional.

Cada organización tiene características distintivas, como su estilo de vida, comportamiento, mentalidad, presencia y personalidad. Además, cada una tiene rasgos distintivos que no son tangibles o mensurables. Muchos fenómenos que ocurren en una organización se derivan de su cultura, que es como su código genético. Entender la cultura organizacional es indispensable para conocer el CO. En realidad, la cultura organizacional constituye el ADN de las organizaciones.

Concepto de cultura

Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero éstas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales. Estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidos definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento.

Desde su nacimiento, cada persona va interiorizando y acumulando gradualmente elementos de la cultura por medio de procesos de educación y socialización. La cultura se fundamenta en la comunicación compartida, las normas, los códigos de conducta y las expectativas. Estas influencias son resultado de variables como los factores económicos, políticos y legales, que se reflejan en la cultura. Las características nacionales y socioculturales influyen en el desarrollo y la perpetuación de variables culturales, que a su vez determinan las actitudes básicas ante el trabajo, el tiempo, el materialismo, el individualismo y el cambio.

Estas actitudes tienen un efecto sobre la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y las relaciones grupales, y determinan los resultados que se pueden esperar de cada persona y de la organización. Además, la cultura influye y condiciona las interacciones entre personas y el proceso de comunicación, como veremos más adelante.

Dimensiones culturales según Hofstede

Con el propósito de analizar las dimensiones culturales de 50 países, Hofstede realizó una investigación que incluyó a más de 116 mil personas.6 La idea era observar cómo influyen los valores básicos de cada país en el comportamiento organizacional. Utilizó cinco dimensiones: la distancia del poder, la aversión a la incertidumbre, individualismo contra colectivismo, masculinidad contra feminidad y la orientación al largo plazo:

1. La distancia del poder se refiere a la actitud ante la autoridad.

Refleja la medida en que la sociedad acepta una distribución desigual del poder en las instituciones con base en las relaciones jerárquicas entre jefes y subordinados. La diferencia de poder en una sociedad se refleja en la medida en que los subordinados aceptan esa relación. Malasia y México tienen las calificaciones más altas, y Alemania y Austria las más bajas. Las calificaciones más altas indican que las personas prefieren tener jefes autocráticos e impositivos.

2. La aversión a la incertidumbre se refiere al deseo de estabilidad.

Refleja la medida en que las personas de una sociedad se sienten amenazadas por situaciones ambiguas. Los países que tienen una elevada aversión a la incertidumbre (como Japón, Portugal y Grecia) suelen tener leyes estrictas y procedimientos que obligan a las personas a respetarlas y a desarrollar un fuerte nacionalismo. En el contexto de los negocios, esta dimensión da por resultado reglas y procedimientos formales diseñados para proporcionar seguridad y estabilidad en la carrera. Los gerentes suelen tomar decisiones de poco riesgo y los trabajadores muestran poca iniciativa, mientras que el empleo es estable y vitalicio. En países que tienen niveles bajos de aversión a la incertidumbre (como Dinamarca, Inglaterra y Estados Unidos), el nacionalismo es menos pronunciado y las protestas nacionalistas casi no son toleradas. Las actividades de las organizaciones están mucho menos estructuradas y son menos formales; los gerentes corren más riesgos y existe una gran movilidad en el trabajo.

El individualismo en comparación con el colectivismo se refiere al dominio de alguna de las dos tendencias en la sociedad. El individualismo muestra la tendencia de las personas a concentrarse en sí mismas y en sus familias y a pasar por alto las necesidades de la sociedad.

En los países que privilegian el individualismo (como Estados Unidos, Inglaterra y Australia), la democracia, la iniciativa individual, la competencia y la adquisición son aspectos que tienen un valor muy alto; las relaciones de las personas en las organizaciones no tienen que ver con las emociones, sino con el aspecto económico. En países como Paquistán y Panamá, donde predomina el colectivismo, existen pautas sociales como la dependencia emocional y el sentido de pertenencia a la organización, así como una fuerte creencia en las decisiones grupales.

Las personas de un país colectivista, como Japón, creen más en el grupo que en el individuo; su colectivismo controla a las personas por medio de presiones sociales o de la humillación. La sociedad concede gran valor a la armonía, mientras las culturas individualistas hacen hincapié en el respeto personal, la autonomía y la independencia. Las prácticas de admisión y ascenso en las sociedades colectivistas están basadas en el paternalismo, y no en las competencias o capacidades personales, que son más valoradas en las sociedades individualistas.

Prácticas administrativas, como las utilizadas en los círculos de calidad de las fábricas japonesas, reflejan la importancia que las sociedades colectivistas dan a la toma de decisiones en grupo.

La masculinidad en comparación con feminidad se refiere al predominio de lo masculino sobre lo femenino en una sociedad. La masculinidad retrata valores tradicionalmente asociados con los varones, como la seguridad en uno mismo, el materialismo y la falta de interés por los demás. Por otra parte, la feminidad valora el interés por los demás, las relaciones y la calidad de vida.

Las sociedades muy masculinizadas (como Japón y Austria) consideran prioritarios el desempeño y la independencia, mientras que las sociedades con elevados niveles de feminidad suelen conceder mayor valor a la igualdad de los sexos y comparten el poder en aras de la calidad de vida en el trabajo y la interdependencia.

La investigación de Hofstede abrió camino a otros estudios sobre las culturas, como el de Trompenaar, que veremos a continuación.

Dimensiones culturales según Trompenaar

Trompenaar coordinó una investigación similar a la de Hofstede, en la que participaron 15 mil gerentes de 28 países, e identificó cinco dimensiones culturales:

1. Universalidad contra particularidad. Se refiere al predominio del universalismo o del particularismo. El universalismo se funda en reglas, sistemas legales y contratos, y se basa en la creencia de que las ideas y prácticas se pueden aplicar en cualquier lugar sin la remuneración por desempeño personal, a la toma individual de decisiones y los esquemas tradicionales de trabajo. En las culturas colectivistas es más correcto hablar de reparto de utilidades, solución grupal de problemas, toma consensuada de decisiones y diseño de grupos autónomos de trabajo.

2. Individualismo contra colectivismo. El individualismo se concentra en las personas como individuos, y el colectivismo las ve como miembros de grupos sociales.

3. Neutralidad contra afectividad. Se refiere a la orientación emocional de las relaciones. La neutralidad se presenta cuando el contacto físico se limita a amigos y familiares, y las emociones no se expresan abiertamente ni afectan el trabajo.

4. Relaciones específicas contra relaciones difusas. En las relaciones específicas las personas son directas, abiertas y extravertidas; enfrentan las situaciones y separan el trabajo de la vida privada. Los individuos se mueven en un espacio público vasto que comparten y en un espacio privado pequeño que protegen y esconden y que sólo comparten con algunos amigos y familiares.

5. Realización personal contra atribución. Se refiere a la legitimación del poder y el estatus. En una cultura caracterizada por la realización personal, los individuos basan su estatus en sus propias competencias y logros, así como en su desempeño de las funciones. En una cultura de atribución, el estatus se deriva de quién es la persona.

Cultura organizacional

Así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. El primer paso para conocer a una organización es

conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización.

La cultura organizacional no es algo palpable. Sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un iceberg. En la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura. Casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir.

En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura. Esta comparación con un iceberg tiene una explicación: la cultura organizacional presenta varios estratos, con diferentes grados de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario analizar todos esos niveles. El primer estrato, el de los artefactos que caracterizan físicamente a la organización, es el más fácil de cambiar porque está constituido por elementos físicos y concretos, por instalaciones, muebles y otros objetos que se pueden cambiar sin mayor problema. A medida que se profundiza en otros estratos, la dificultad para cambiar se vuelve mayor.

En el estrato más profundo, el de los supuestos básicos, el cambio cultural es más difícil y lento, como veremos en el capítulo dedicado al cambio y el desarrollo organizacional.

4.4.- Estrés laboral y adaptación al cambio.

Concepto de estrés

El concepto de estrés (del inglés *stress*, presión, tensión, esfuerzo) está estrechamente relacionado con el cúmulo de trastornos y de aflicciones en las personas de ciertos sucesos que se presentan en la organización y en el entorno. El término suele usarse para describir los síntomas que muestran las personas como respuesta a la tensión provocada por presiones, situaciones y acciones externas: preocupación, irritabilidad, agresividad, fatiga, ansiedad y angustia, lo que perjudica su desempeño y, sobre todo, su salud.

Cierto nivel de estrés es normal y permite a la persona concentrarse y enfrentar los desafíos de la vida. Sin embargo, a medida que las presiones se acumulan, el organismo se sobrecarga y, en lugar de volver a un estado de equilibrio, tiende a adaptarse a la presión constante y, cuando el estrés aumenta, reacciona en forma desagradable. Según Schüller, el estrés es una condición dinámica, en la cual la persona enfrenta una oportunidad, una limitación o una exigencia en relación con algo que desea y cuyo resultado es, al mismo tiempo, importante e incierto. Esta definición requiere algunas aclaraciones: el estrés no siempre es malo.

Casi siempre se habla de él en un contexto negativo y mórbido, pero también tiene aspectos positivos. Por una parte, el estrés puede derivarse de la oportunidad de ganar algo, como ocurre con un actor o un atleta que enfrentan situaciones que rebasan sus capacidades. En ese caso, las personas usan el estrés para dar todo lo que pueden. Sin embargo, después el organismo se relaja y se desacelera. Cuando la presión se vuelve muy intensa y prolongada, la persona no es capaz de relajarse y se siente angustiada.

Por otra parte, el estrés suele relacionarse más con restricciones y exigencias. Las restricciones impiden que la persona consiga hacer lo que pretende. Las exigencias implican la pérdida de algo deseado. Cuando una persona se somete a una entrevista de selección o a una evaluación de su desempeño en la organización, enfrenta oportunidades, restricciones y exigencias. Una buena entrevista le abrirá las puertas al puesto y al salario que desea. Una

entrevista insatisfactoria podría cerrarle la oportunidad y ello generaría estrés. La tensión se deriva de cualquier circunstancia amenazante (o que sea percibida como tal) para el bienestar de la persona y mina su capacidad para enfrentarla.

La amenaza puede afectar la seguridad física, mediata o inmediata, la reputación, la autoestima, la tranquilidad y otros aspectos que la persona valora o que desea conservar.

Estrés

El estrés es una condición inherente a la vida moderna. Las exigencias, las necesidades, las urgencias, los plazos por cumplir, los retrasos, las metas y los objetivos, la falta de medios y recursos, las expectativas de otros, las indefiniciones e infinidad de límites y exigencias provocan que las personas estén expuestas al estrés. No es fácil convivir con tantas demandas ni con tanta incertidumbre sobre la posibilidad de cumplirlas. En las organizaciones, el estrés persigue a las personas.

Algunas consiguen manejarlo debidamente y evitan sus consecuencias. Otras sucumben a sus efectos, que se observan claramente en su comportamiento. El estrés incluye tres componentes básicos: el desafío percibido, el valor importante y la incertidumbre sobre la resolución.

1. *Desafío percibido.* Es el primer componente del estrés. Surge de la interacción entre las personas y su percepción del entorno (no necesariamente de la realidad). Los chismes o los rumores de que se cerrará una empresa pueden provocar estrés en un trabajador, aun cuando no exista una amenaza real.
2. *Valor importante.* El desafío sólo provocará estrés si representa una amenaza para algo que la persona considere importante o valioso. Los rumores del cierre de una empresa tal vez no provoquen estrés en una persona joven que tiene mejores oportunidades por delante.

3. *Incertidumbre sobre la resolución.* Cada persona interpreta la situación en función de su capacidad para enfrentar eficazmente el reto que se presenta. Si una persona percibe que puede manejarlo con facilidad, no habrá estrés. También existe el efecto contrario, es decir,

si la persona percibe que no existe posibilidad alguna de que el problema se resuelva, sentirá poco estrés. La tensión máxima se presenta cuando la dificultad que alguien percibe en un reto es muy similar a su capacidad para cumplir lo que se le pide.

A medida que el grado de dificultad y el grado de capacidad se alejan, el resultado se vuelve cada vez más incierto. Esta incertidumbre sobre el desafío, y no el miedo a un resultado negativo, es lo que genera el estrés.

El estrés pasa de un estado latente a uno real cuando se cumplen dos condiciones básicas:

1. *Cuando existe incertidumbre acerca del resultado.* El estrés sólo se presenta cuando existe incertidumbre o duda sobre la posibilidad de aprovechar la oportunidad, o sea, superar las limitaciones o evitar la pérdida. Así, el estrés será mayor en las personas que no saben si perderán o ganarán y menor en aquellas que tienen la certeza de que perderán o ganarán.

2. *Cuando el resultado es importante para la persona.* La importancia del resultado también es crítica. Si perder o ganar no es importante no habrá estrés. Así, si la persona piensa que conservar el empleo o recibir un ascenso no es relevante no sentirá tensión. Este concepto se explica mejor cuando se precisa lo que *no* es el estrés. Luthans subraya que:

1. *El estrés no es simple ansiedad.* La ansiedad opera en estrés opera en el fisiológico. El estrés puede ir acompañado de ansiedad, pero no se confunde con ella.

2. *El estrés no es simple tensión nerviosa.* Como ocurre en el caso de la ansiedad, la tensión nerviosa puede ser resultado del estrés, pero tampoco se confunde con ella.

3. *El estrés no es necesariamente algo malo o peligroso que deba evitarse.* El problema central no es el estrés en sí, sino la manera en que la persona lo maneja. El estrés es inevitable en las organizaciones modernas. Los plazos que se deben cumplir, los resultados que se deben alcanzar, las presiones de los clientes y los proveedores, la exigencia de reducir costos, la competitividad, la necesidad de superarse constantemente y de ser mejor cada día son

aspectos inevitables en las organizaciones. El estrés debe ser afrontado con determinación y elegancia.

Dinámica del estrés

El proceso del estrés es bien conocido: cuando la persona percibe una amenaza externa, su cuerpo produce sustancias químicas que elevan la presión sanguínea y desvían la sangre de la piel y del aparato digestivo hacia los músculos. Se descargan lípidos en el torrente sanguíneo para producir energía y se incrementa la concentración de coagulantes en caso de que haya algún daño en el organismo.

Cuando la amenaza se prolonga, ocurren otros cambios que preparan al organismo para una larga batalla. El cuerpo empieza a retener agua y sales y produce más jugos gástricos para hacer más eficiente la digestión ante la ausencia de sangre, la cual ha sido desviada hacia otros órganos internos. En el pasado estos cambios tenían por objeto la adaptación, porque preparaban al individuo para pelear o huir de alguna amenaza.

Hoy día el organismo sigue respondiendo de la misma forma ante las amenazas. Las personas que trabajan en puestos de alto nivel y enfrentan exigencias que están fuera de su control son tres veces más propensas a sufrir presión física que produce la presión alta no ayuda a las personas de hoy a enfrentar sus retos cotidianos.

El mundo ha cambiado, pero el mecanismo de adaptación fisiológica del ser humano ha permanecido igual. Para explicar la relación entre el estrés y los síntomas físico-químicos que acabamos de mencionar, Hans Selye desarrolló la teoría del síndrome de adaptación general. Según él, la reacción del organismo ante el estrés consta de tres fases: alarma, resistencia y agotamiento.

1. *Alarma.* Se presenta cuando la persona identifica y percibe la amenaza, sea física (daño corporal) o psicológica (la posibilidad de perder algo, como un empleo). Los cambios fisiológicos antes descritos comienzan en esta fase.

2. *Resistencia.* La persona se hace resistente a las presiones creadas por la amenaza inicial. Los síntomas fisiológicos que se derivan de la fase de alarma desaparecen, a pesar de que la causa del estrés persiste. Al parecer, la resistencia se logra debido al aumento de los niveles de hormonas que secreta la glándula pituitaria o las suprarrenales.

3. *Agotamiento.* Cuando la exposición a la causa del estrés dura mucho tiempo, la persona entra en la fase de agotamiento. La actividad de la glándula pituitaria y de las suprarrenales disminuye y la persona no logra adaptarse al estrés continuo. Reaparecen muchos de los síntomas fisiológicos de la fase de alarma. Si el estrés persiste, la persona empieza a sufrir fatiga, un estado de agotamiento que puede conducir a un daño físico grave, e incluso provocar la muerte por infarto u otro padecimiento cardiaco.

Causas del estrés

¿Qué provoca el estrés en las personas? ¿Cuáles son sus efectos en los individuos y las organizaciones? ¿Por qué determinadas condiciones provocan estrés en algunas personas y en otras no? Tres tipos de factores (ambientales, organizacionales e individuales) actúan como fuentes potenciales de estrés. El hecho de que la tensión se presente depende de diferencias individuales, como la experiencia en el trabajo o los rasgos de personalidad. Cuando una persona pasa por una situación tensa puede mostrar síntomas físicos, psicológicos o conductuales.
Al referirse a las demandas empresariales de la sociedad moderna, Luthans señala que la globalización, las alianzas estratégicas y los avances de la informática están conduciendo al llamado tecnoestrés, que está generando los siguientes problemas en todos los niveles de las organizaciones:

- Pérdida de intimidad.
- Saturación de información.
- Desaparición del contacto frente a frente.
- Necesidad de aprender continuamente nuevas habilidades.
- Pérdida de oportunidades de ascenso debido a la falta de conocimientos.

Luthans identifica los siguientes tipos de factores que producen estrés:

1. *Factores extraorganizacionales*, o sea, los elementos externos y ambientales que tienen un profundo efecto en las organizaciones y las personas:

• El vertiginoso cambio en los estilos de vida y el trabajo de las personas.

• El efecto de la familia en el comportamiento de las personas.

• Las variables sociológicas, como la raza, el sexo y la clase social pueden convertirse en factores de estrés porque generan diferencias de creencias, valores, oportunidades y percepciones.

2. *Factores organizacionales*, es decir, las fuerzas relacionadas con la organización en sí. Aun cuando las organizaciones están constituidas por grupos de individuos, existen dimensiones macroscópicas que funcionan como factores potenciales de estrés, por ejemplo:

• Políticas y estrategias de la organización, como las presiones competitivas, reglas burocráticas, tecnología avanzada, recorte de personal (*downsizing)*, remuneración variable basada en méritos, rotación de puestos, etcétera.

• El diseño y la estructura de la organización, la centralización y la formalidad, los conflictos entre el personal de producción y el de apoyo a la alta dirección (*staff*), la especialización, la ambigüedad de las funciones, la cultura organizacional restrictiva, etcétera.

• Los procesos organizacionales, como los controles, la comunicación descendente, una escasa realimentación sobre el desempeño, procesos de decisión centralizados, poca participación en las decisiones, sistemas punitivos de evaluación, etcétera.

• Las condiciones de trabajo, por ejemplo, un ambiente desagradable, con aire contaminado, condiciones laborales peligrosas, iluminación precaria, etcétera.

3. *Factores grupales:* la influencia del grupo en el comportamiento de las personas también es una posible fuente de estrés. Los factores grupales de estrés se pueden clasificar en dos subconjuntos:

• Falta de cohesión del grupo. El deseo de pertenencia y las prácticas gregarias cumplen una función muy importante en el comportamiento de las personas. Cuando el grupo rechaza a una persona debido a la forma en que están diseñadas sus tareas o porque el supervisor prohíbe o limita sus relaciones, la falta de cohesión puede producir mucho estrés.
• Falta de apoyo social. El apoyo de uno o varios miembros de un grupo cohesionado influye mucho en las personas, porque les permite compartir sus problemas y alegrías y recibir colaboración o apoyo de los demás. La falta de apoyo social es un factor de estrés.

Adaptación al cambio

La adaptación al cambio es constante en nuestro día a día ya que es la clave para mantener a la organización actualizada con el medio laboral, genéticamente los seres humanos estamos predispuestos para lograr la adaptación al cambio y a las circunstancias del entorno que nos rodea en cada momento, debido a que todo a nuestro alrededor y el de nuestros antepasados está constantemente modificándose y la única manera de sobrevivir es a través de la adaptación al cambio.

Una enseñanza clave de nuestros antepasados en relación al cambio es que, de no hacerlo, se convierte en una desventaja contra nuestros rivales, lo que potencialmente podría significar en aquel tiempo nuestra muerte, pero ahora en el ámbito organizacional, se convierte en una debilidad ante la competencia.

Pero el verdadero reto en una organización se basa en conseguir que los miembros de esta, se adapten al cambio es decir que estén dispuestos a hacerlo y por desgracia no todos los colaboradores están de acuerdo con esta idea por el simple hecho de no salir de la zona de confort, porque es salir de la situación con la que se está cómodo y acostumbrado, por lo tanto los colaboradores no ven la necesidad de cambiar, pues nadie quiere enfrentar una situación de incomodidad cuando el estado actual representa satisfacción, ese punto de vista cerrado se produce por el común miedo al cambio.

Este es el verdadero motivo debido a que los cambios se dan en dirección hacia lo desconocido, a lo que no se sabe cómo puede acabar y eso es lo que nos hecha hacia atrás ante los riesgos, el objetivo ante este es demostrar al personal que si una circunstancia nueva te permite adquirir habilidades o experiencias que pueden enriquecerte, entonces la adaptación al cambio ha sido buena.

De todas formas, en las organizaciones no todo es negativo en relación al cambio, ya que existen personas con una buena capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí. Esto es lo nos hace competentes y versátiles en el comportamiento, a la emisión de conductas adaptativas.

Claramente la adaptación al cambio es uno de los mayores desafíos del management, partiendo de la premisa que el progreso está necesariamente acompañado del cambio. Se escucha con frecuencia decir que el éxito es el inicio del fracaso. Esta afirmación hace referencia al habitual error que un manager puede cometer: sentarse a observar el éxito obtenido.

Si bien es positivo disfrutar el éxito, no lo es tanto observarlo. Es necesario también incorporar el ejercicio de no estancarse, de no inmovilizar los procedimientos ni estandarizar por siempre los procesos de trabajo probados y de evidenciada funcionalidad, ya que más temprano que tarde lo que hoy nos hizo ser exitosos será lo que mañana nos volverá mediocres. El mercado en el que estemos desarrollando nuestro negocio es

cambiante, fluctúa, es imprevisible, y por sobre todas las cosas, la demanda en general es más exigente, y la oferta cada vez más competitiva. (Iglesias, 2013)

Independientemente del área en las que trabajemos, todas las acciones de los departamentos de front y back office se nuclean en función del negocio. La necesidad del cambio se vuelve notoria y necesaria cuando no perdemos de foco hacia dónde vamos y cuál es la visión de nuestro negocio.

4.5.- Cambio Organizacional.

La **administración del cambio organizacional** corresponde a todas las acciones llevadas a cabo con el fin de gestionar los efectos causados por cambios importantes dentro de una organización, enfocándose en las personas. Estos cambios pueden ser estructurales, de procesos o culturales.

Cuando una organización propone cualquier cambio de grandes proporciones, la sensación entre los integrantes del equipo puede ser muy variada. Algunos pueden verlo como algo emocionante; sin embargo, muchos pueden verlo como algo amenazante y esto puede crearles cierto malestar.

Dadas estas reacciones tan variadas que pueden darse dentro del equipo de trabajo, resulta un componente esencial promover no solo la aceptación sino también el apoyo continuo, para así poder gestionar una transición de la forma más exitosa posible.

Importancia

En este tipo de situaciones hay que tener en cuenta que la gente seguramente tenga que cambiar su comportamiento, adoptar una nueva mentalidad, aprender y adaptarse a nuevos procesos y prácticas, adherirse a nuevas políticas o realizar cualquier otro cambio que suponga la transición.

Por este motivo, implementar una estrategia de administración de cambio organizacional adecuada asegurará que los cambios se llevan a cabo de forma exitosa.

Lo ideal es acordar formalmente las expectativas, utilizar herramientas para una buena comunicación y buscar maneras de reducir los malentendidos; de esta forma, todas las partes se involucrarán más con el proceso de cambio, a pesar de las posibles incomodidades que ello pueda ocasionar.

Proceso de cambio

Una estrategia para el cambio ideal tiene que asegurar que las partes involucradas entiendan perfectamente cómo les afectarán estos cambios, que cuenten con el apoyo necesario para llevarlos a cabo, y que posean las herramientas adecuadas para poder superar cualquier reto que les suponga el proceso, con la mínima frustración posible.

Es importante conocer cómo los cambios afectan en la mentalidad de todos los integrantes de la organización.

Las tres fases de Lewin

El psicólogo Kurt Lewin (1890-1947) definió tres fases en la mentalidad de los empleados durante todo proceso de cambio:

Descongelamiento

En la fase descongelamiento es necesario tomar medidas que desmantelen la mentalidad existente hasta ese momento en la organización.

Esto conlleva tener que superar los mecanismos de defensa iniciales que pretenden evitar cualquier tipo de cambio. Poco a poco, la gente se irá dando cuenta de la necesidad del mismo, y esto les permitirá pasar a la siguiente fase.

Cambio

En esta segunda fase es cuando el cambio ocurre. Este periodo de transición suele ocasionar momentos de confusión e incertidumbre sobre lo que ocurrirá en el futuro.

En este punto la gente es consciente de que los métodos tradicionales se están cambiando, pero aún no están seguros de cómo serán reemplazados exactamente.

Durante esta fase la dirección debe encargarse de comunicar claramente los motivos de los cambios y los pasos necesarios para conseguir que se realicen.

Congelamiento

La última etapa conlleva el acostumbrarse a los nuevos cambios y acabar tomándolos como el proceso estándar. En esta fase los niveles de confort de los empleados vuelven a la normalidad.

A pesar de que muchos aún critican a Lewin (debido sobre todo a la última etapa, con el argumento de la imposibilidad de acostumbrarse cómodamente a los cambios en el mundo de hoy, debido a su extrema rapidez), su gran contribución fue la idea de que el cambio debe analizarse como un proceso en vez de por medio de etapas individuales.

Claves para el éxito en el proceso

Entendiendo cómo los cambios afectarán a la plantilla, es importante tener en cuenta una serie de factores clave determinantes a la hora de lograr el éxito al implementar cualquier cambio organizacional:

Establecer una visión común

Primero es necesario ponerse de acuerdo sobre cuál debería ser el mejor resultado final posible. De esta forma se llegará a una visión común, que logrará que todas las partes remen en el mismo sentido y con la mente puesta en el mismo objetivo.

Transparencia y comunicación efectiva

Durante un cambio organizacional es imprescindible que los jefes comuniquen las razones de los cambios, así como el proceso necesario para su implementación a sus empleados.

De este modo, si estos comprenden los motivos del cambio, será más probable que vean los beneficios y lo apoyen, facilitando el proceso.

Formación y educación continua

Cuando cambia algún proceso en la organización los empleados probablemente no estén familiarizados con el mismo, y seguramente tampoco sepan cómo va a afectarles directamente.

Es muy importante darles la educación y la formación necesaria para que se amolden lo más rápido y eficazmente posible a los cambios.

Una buena estrategia es formar a ciertos *stakeholders* de forma temprana. Así, una vez se empiecen a implementar los cambios, servirán de apoyo y guía para el resto de los trabajadores.

Recompensas económicas y sociales

Dar incentivos a los empleados más afectados por el cambio hará que asuman más gratamente sus nuevos roles y responsabilidades.

Asesoramiento personalizado

Los empleados recibirán los cambios de formas muy variadas; por lo tanto, también habrá algunos que llevarán peor el proceso, debido a que quizá les afecte de mayor manera. Es importante contar con programas de asesoramiento que les ayuden a adaptarse exitosamente.

Monitorización y evaluación

Esta es una de las mayores claves para que la administración del cambio se realice correctamente.

Analizar cómo los cambios están afectando a la organización servirá para medir el impacto del cambio en la productividad de los empleados, y el funcionamiento del proceso productivo en general. De este modo también se podrán hacer ajustes si los resultados no están siendo los esperados.

Semana 3 (entrega de actividad "Ensayo")

Nota importante: Ver manual de estructura de trabajos en plataforma, los ejemplos del manual no son limitativos, por lo que deberá abarcar todos los temas de las unidades marcadas y desglosar los conceptos a cabalidad para una mejor comprensión y retroalimentación del contenido de la misma, por ende, de un mejor autoaprendizaje.

Criterios de evaluación:

No	Concepto	Porcentaje
1	ensayo	20%
2	Mapa mental	20%
3	Cuadro sinóptico	20%
4	Examen	40%
Total, de Criterios de evaluación		100%

Bibliografía básica y complementaria:

- Idalberto Chiavenato (2009) Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGraw Hill.

- Lourdes Munch et al. (2010). Organización, diseño de estructuras organizacionales de alto rendimiento. México: Trillas.

- Stephen P. Robbins, (2002) Comportamiento Organizacional, São Paulo: Prentice Hall.