



9  
29.

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS

"IDENTIFICACION DE UN PROCESO DE CAMBIO PARA  
LOGRAR ADAPTAR ACTITUDES INDIVIDUALES HACIA UN  
PROCESO DE COOPERACION EFECTIVO EN EL TRABAJO  
EN UN DESPACHO CONTABLE."

**TRABAJO DE SEMINARIO**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A

**OBDULIA BARRETO AYALA**

ASESOR: L.A. MARIA TERESA MUÑOZ GARCIA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1998

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

260618



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

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

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

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

Recursos Humanos. La identificación de un proceso de cambio,  
para lograr adaptar actitudes individuales, hacia un proceso  
de cooperación efectivo en el trabajo, en un despacho contable.

que presenta la pasante: Obdulia Barreto Ayala.

con número de cuenta: 8105061-9 para obtener el Título de:  
Licenciada en Administración

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

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 26 de Marzo de 19 98.

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>II</u>	<u>L.A. Maria Teresa Muñoz García</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>M.A. José Vili Martínez González</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>L.A. Eva Lilia Torres Reyes.</u>	<u>[Firma]</u>

**A MIS PADRES:**

Con todo cariño y  
agradecimiento por su  
dedicación para guiarme  
por el camino recto, por cultivar  
en mí el deseo de superación    Gracias.

**A MIS HERMANOS:**

Honorio

Gregorio

Mónica

Hipólito.

Con cariño , por el apoyo y confianza que han  
depositado en mí.

A TODA MI FAMILIA  
Con afecto y cariño.

A MI ESCUELA Y MAESTOS

A MIS PROFESORES DE SEMINARIO  
MARIA TERESA MUÑOS G.  
EVA LILIA, DELIA Y JOSÉ VILI  
Por sus conocimientos, consejos, tiempo,  
y asesoría dedicados durante todo  
este período de formación profesional.

A MIS AMIGOS:

A MIS COMPAÑEROS:

AL HONORABLE JURADO:

AL C.P. H. HUGO MORALES L.  
Con cariño por todo su apoyo

## INDICE.

<b>TITULO</b>	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
<b>OBEJTIVOS</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>CAPITULO 1</b>	<b>7</b>
<b>1.1 DESARROLLO HISTORICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.</b>	
<b>1.1.1 ORÍGENES HISTÓRICOS</b>	<b>8</b>
<b>1.1.2 CONCEPTOS FUNDAMENTALES</b>	<b>10</b>
<b>1.2 CORRIENTES ADMINISTRATIVAS</b>	<b>17</b>
<b>1.2.1 CIENTÍFICA</b>	<b>17</b>
<b>1.2.2 HUMANO RELACIONISTAS</b>	<b>20</b>
<b>1.2.3 MODERNISTA</b>	<b>23</b>

1.2.4 TEORÍA DE SISTEMAS	24
1.3 LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA	26
1.3.1 PSICOLOGÍA	26
1.3.2 SOCIOLOGÍA	27
1.3.3 ANTROPOLOGÍA	27
1.4 ELEMENTOS DE LA CONDUCTA INDIVIDUAL	28
1.4.1 RACIONAL - EMOCIONES	28
1.4.2 CONDUCTA - HUMANA	29
1.4.3 AUTORREALIZACIÓN	30
1.4.4 TEORÍA "X" y "Y"	31
1.4.5 TEORÍA "Z"	32
CAPÍTULO 2	33
CONDUCTAS ORGANIZACIONALES	



<b>2.1 CONDUCTA INDIVIDUAL</b>	<b>34</b>
<b>2.1.1 PERCEPCIÓN</b>	<b>36</b>
<b>2.1.2 ACTITUDES</b>	<b>45</b>
<b>2.1.3 APRENDIZAJE</b>	<b>49</b>
<b>2.1.4 PERSONALIDAD</b>	<b>56</b>
<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>64</b>
<b>DESARROLLO DE LA CONDUCTA.</b>	
<b>3.1 NECESIDADES</b>	<b>64</b>
<b>3.1.1 CONFORT</b>	<b>69</b>
<b>3.1.2 ESTRUCTURA</b>	<b>72</b>
<b>3.1.3 RELACIONES</b>	<b>77</b>
<b>3.1.4 RECONOCIMIENTO - STATUS</b>	<b>79</b>

3.1.5 PODER	81
3.1.6 AUTONOMÍA, CREATIVIDAD Y DESARROLLO	83
3.2 MOTIVACIÓN	87
3.3 FRUSTRACIONES	89
3.4 TEORÍA DE MASLOW	92
3.5 TEORÍA DE MACCLELLAND	93
3.6 TEORÍA DE HERZBERG	94
3.7 TEORÍA DE EXPECTATIVAS DE VROOM	95
3.8 RELACIONES ENTRE EL DESEMPEÑO Y RECOMPENSAS	98
CAPITULO 4	104
SISTEMA PERSONAL	
4.1 EL SISTEMA PERSONAL	105
4.1.1 VALORES	107

<b>4.1.2 METAS</b>	<b>109</b>
<b>4.1.3 HABILIDADES</b>	<b>111</b>
<b>4.1.4 ESPERIENCIAS</b>	<b>111</b>
<b>4.1.5 TENSIONES Y PROCESOS DE AJUSTE</b>	<b>114</b>
<b>4.2 CARACTERÍSTICAS DE UN INDIVIDUO</b>	<b>116</b>
<b>4.2.1 BIOGRÁFICAS Y FÍSICAS</b>	<b>117</b>
<b>4.2.3 CAPACIDAD E INTELIGENCIA</b>	<b>117</b>
<b>4.2.3 PERSONALIDAD</b>	<b>118</b>
<b>4.3 TIPO DE ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN</b>	<b>119</b>
<b>4.3.1 CONTRATACIÓN</b>	<b>120</b>
<b>4.3.2 ABSORCIÓN</b>	<b>120</b>
<b>4.3.3 COALICIÓN (UNIÓN)</b>	<b>120</b>

<b>CASO PRÁCTICO</b>	<b>122</b>
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>121</b>
<b>ENCUESTAS</b>	<b>132</b>
<b>PROPUESTA</b>	<b>138</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>141</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>146</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>153</b>

## **TEMA:**

**“Identificación de un proceso de cambio para lograr adaptar actitudes individuales hacia un proceso de cooperación efectivo en el trabajo, en un despacho contable”.**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los recursos humanos dentro del despacho contable, desempeñan un papel fundamental en la administración de ésta, ya que son un factor determinante para el logro de sus metas y objetivos. Ya que representan la riqueza y potencialidad del mismo. Estos recursos interrelacionados con los recursos materiales y técnicos, constituyen el éxito organizacional.

La importancia que los recursos humanos significan para el despacho contable radica en que son ellos quienes pueden modificar y perfeccionar el empleo y diseño del resto de los recursos.

En muchas ocasiones, el elemento humano si no se siente parte integrante de la organización es más susceptible a la influencia del medio que le rodea para desarrollar su trabajo; debido a que el individuo por su naturaleza social forma parte de cualquier grupo, comunidad, sociedad, organización, y en general del entorno económico, político, social y cultural en el cual se desenvuelve.

Lo anterior genera en el ámbito personal de los individuos, actitudes que en gran medida en vez de ser positivas, son negativas, tales como: el rechazo, la inseguridad, la apatía, la frustración, el estrés etc., mismas que se ven reflejadas en su desempeño laboral.

Todo esto derivado de la falta de integración en el despacho, al no conocer los objetivos, la estructura, sus políticas, y al no haber un compromiso hacia este. De tal forma es necesario que se cuente con una buena dirección la cual induzca la buena comunicación sobre los objetivos, las políticas para el logro de sus metas, por medio de una motivación adecuada.

Al darse todo lo anterior, se da la deficiencia en su trabajo, sin ningún compromiso, no llegando a la eficiencia y mucho menos a la eficacia, y el individuo no puede innovar.

Así pues, en nuestra sociedad actual, la inestabilidad de este entorno derivada de una economía dependiente de la globalización de los mercados, trae consigo el incremento de la competitividad entre las organizaciones, a las cuales como mencionamos en párrafos anteriores, el individuo desarrolla su capacidad transformándola en trabajo

Por lo tanto el presente trabajo pretende demostrar que al identificar bien las actitudes de cada individuo y posteriormente en grupo, haciéndolos partícipes de los objetivos, metas, políticas, con una comunicación eficiente y una motivación bien encausada a sus necesidades, el individuo responderá de una manera más productiva, esto se vera reflejada en la productividad.

En conclusión, el presente trabajo pretende demostrar que la identificación de las actitudes del individuo nos permite encausar sus

necesidades a nuestros objetivos, logrando así mayor cooperación en las diferentes áreas de trabajo.

Al estudiar conductas y conformarlas, formar grupos homogéneos para llegar una dirección de equipos de trabajo. Esta dirección va ha tener un liderazgo, una buena comunicación, motivación y toma de decisiones, al haber todo esto habrá innovación de estrategias de trabajo, y habrá un compromiso, llegando así a la eficiencia y eficacia, habrá una colaboración activa y se llegara al planteamiento de nuevos objetivos.

¿A través de la identificación de actitudes y necesidades, nos permitirá lograr una mayor cooperación, encausándolas a nuestros objetivos del despacho contable?.



## **OBJETIVOS.**

### **GENERAL:**

Identificar las actitudes que nos llevan a la falta de cooperación y así poder lograr un proceso de adaptación hacia el trabajo en equipo en un despacho contable.

### **ESPECÍFICOS:**

-Identificar los problemas que existen en el despacho contable que perturban el desarrollo del trabajo en equipo.

-Interactuar con el personal del despacho contable para identificar claramente las actitudes que muestran la falta de cooperación.

## INTRODUCCION

En nuestros días, cobra mayor importancia el estudio de las actitudes de los individuos dentro de las organizaciones, con el fin de identificar, comprender y canalizar sus cualidades y necesidades en las mismas, por medio del estudio de la percepción, el aprendizaje y la personalidad.

Tal es la razón de que la conducta de los individuos es en base a las necesidades que desean cubrir como lo es el confort, estructura, relaciones, reconocimiento, status, poder y autonomía dentro de las organizaciones, pudiendo motivar o frustrar sus objetivos a través del desempeño y recompensa. Todo ello va encaminado a un sistema personal considerando y evaluando sus valores, metas, experiencia y tensión, así como, de sus características físicas, inteligencia y personalidad.

El caso práctico que se presenta, va encaminado a la integración de equipos y conformarlos de tal forma que, se logre tener una mayor cooperación por parte de los individuos que lo conforman y saber que se lo que requieren para insentivarlos para así lograr los máximos resultados.

## **CAPITULO 1**

# **DESARROLLO HISTÓRICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.**

## CAPITULO 1

### DESARROLLO HISTÓRICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

#### 1.1.1) ORÍGENES HISTÓRICOS

En los primeros días, la gente trabajaba sola o en grupos tan pequeños que sus relaciones de trabajo se resolvían con facilidad. Existe la tendencia muy definida de suponer que, en estas condiciones, las personas trabajan en una utopía de felicidad y satisfacción, suposición que se debe a una reinterpretación nostálgica de la historia. Las condiciones reales eran brutales y agotadoras. La gente trabajaba desde el amanecer hasta el anochecer en condiciones intolerables de enfermedad, suciedad, peligro y escasez de recursos. Tenían que trabajar de esta manera para poder sobrevivir, por lo cual les quedaba poco tiempo para aumentar las satisfacciones derivadas del empleo.

En la Revolución Industrial al principio, la condición de los trabajadores no mejoró, pero se sembró la semilla para lograr el mejoramiento potencial de los mismos. La industria creó un excedente de bienes y conocimientos que proporcionó a los trabajadores salarios más elevados, horarios más breves y más satisfacciones en su trabajo.

Andrew Ure incorporó, reconoció los aspectos mecánicos y comerciales de la manufactura y agregó un tercer factor que era el humano. Les proporcionó a sus trabajadores té caliente, tratamiento médico, un ventilador y pagos por enfermedad. Las ideas de Owen y Ure fueron aceptadas con lentitud y también fueron firmemente rechazadas.

A principios de siglo Frederick W. Taylor, con frecuencia se le llama el "padre de la administración científica," despertó el interés por las personas en el trabajo y señaló que así como existía la mejor máquina para un trabajador, también había mejores maneras para que las personas realizaran sus tareas.

En las décadas de 1920 y 1930, Elton Mayo y F.J. Roethlisberger, elevaron a nivel académico el estudio de la conducta humana en el trabajo, llegando a la conclusión de que una organización es un sistema social y el trabajador es, sin duda, el elemento más importante dentro del mismo.

Para Taylor y sus contemporáneos, los problemas humanos interferían en la producción, de manera que era preciso combatirlos. Para E. Mayo, los problemas del ser humano se convirtieron en un nuevo campo de estudio muy vasto y en una oportunidad para alcanzar los progresos, se le reconoce como el padre de lo que entonces se llamó Relaciones Humanas, que más tarde se denominó comportamiento organizacional. Taylor incrementó la producción racionalizándola, mientras que E. Mayo y sus seguidores se esforzaron en aumentar la producción humanizándola.

### **1.1.2.) CONCEPTOS FUNDAMENTALES**

El comportamiento organizacional se relaciona con un conjunto de conceptos fundamentales que giran en torno a la naturaleza de las personas y

las organizaciones. Las organizaciones combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad. La tecnología es bastante problemática por sí sola, pero cuando se le agregan las personas, se obtiene un sistema social inmensamente más complejo que desafía virtualmente toda comprensión.

El comportamiento humano dentro de la organización es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas.

Comportamiento organizacional, es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de la organización, siendo sus elementos clave: 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 o grupos. Son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y está existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no está para servir a las organizaciones.

**Estructura.-** Define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones, refiriéndose principalmente con el poder y los deberes, las cuales crean problemas complejos de colaboración, negociación y toma de decisiones.

**Tecnología.-** Son los recursos con los que trabajan las personas e influyen en la tarea que desempeñan, permitiendo que las personas realicen mayor cantidad de trabajo y más calificado, teniendo al mismo tiempo mejores costos y beneficios.

**Medio.-** Todas las organizaciones operan en un determinado entorno externo. El medio debe ser tomado en consideración al estudiar el comportamiento humano en las organizaciones.



# CONCEPTOS FUNDAMENTALES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

## NATURALEZA DE LAS PERSONAS

Existen cuatro supuestos básicos: las diferencias individuales, las personas como totalidad, la conducta motivada, y el valor de las personas.

*Diferencias individuales.*- La idea proviene originalmente de la psicología. Desde el día de su nacimiento cada persona es única y social por naturaleza y derivada de las experiencias posteriores que va adquiriendo cada individuo profundizan dicha singular. Esto significa dentro de la organización que la gerencia logrará la motivación más notable entre los empleados tratándolos también en forma distinta.

- Aunque algunas organizaciones desearían poder utilizar sólo la capacidad o el cerebro de una persona, lo que deben emplear es el ser humano por completo y no sólo ciertas características por separado. Hay diferentes rasgos humanos que pueden estudiarse en forma individualizada, pero en última

instancia sólo forma parte de un sistema que constituye una persona total. La capacidad no existe separada de los antecedentes o del conocimiento.

Las condiciones emocionales no se desligan de las condiciones físicas, es decir que las personas actúan como seres humanos totales.

**Conducta motivada.-** La psicología ha demostrado que la conducta normal obedece a ciertas causas que se relacionan con las necesidades de una persona y/o las consecuencias que resultan de sus actos. Las personas se ven motivadas no por lo que piensan que deben hacer o tener, sino por lo que desean.

La motivación es esencial para el funcionamiento de las organizaciones. Sea cual sea la cantidad de maquinaria y equipo con que cuenta una organización, estos elementos no se pueden utilizar sino hasta que se pongan en marcha y sean manejados por personas que se sientan motivadas.

**Valor de la persona.**- Las personas son un orden superior, quieren y deben ser tratadas con dignidad y respeto. Cada trabajo, por simple que sea, hace merecedor a quien lo desempeña del respeto y el reconocimiento por sus propias, singulares aspiraciones y habilidades.

## **NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES**

Se trata de sistemas sociales y que están constituidas con base en un interés mutuo.

**Sistemas sociales.**- Las organizaciones son sistemas sociales, las actividades que éstas comprenden están gobernadas por leyes sociales y psicológicas. Al igual que las personas, tienen necesidades psicológicas, desempeñan papeles sociales y guardan una posición particular. Su conducta se ve influenciada por su grupo al igual que por sus impulsos individuales. De hecho, dos tipos de sistemas sociales coexisten dentro de las organizaciones. Uno de ellos es el sistema social formal (oficial) y el otro es el sistema social informal.

Un sistema social implica que el ambiente organizacional es cambiante y dinámico. Todas las partes de un sistema son interdependientes y están sujetas a influencias de una y otra parte.

***Interés mutuo.***- “Las organizaciones necesitan a las personas y éstas también necesitan a las organizaciones”. Las personas consideran a las organizaciones como medios para alcanzar sus propias metas y, al mismo tiempo, las organizaciones necesitan personas que les ayuden para lograr sus objetivos organizacionales.

***Comportamiento organizacional holístico.***- Interpreta las relaciones: gente - organización en términos de la persona como un todo, el grupo como un todo, y el sistema social como un todo.

## 1.2) CORRIENTES ADMINISTRATIVAS

### 1.2.1) TEORÍA CLÁSICA

Para lograr una gran productividad se requería una organización sistemáticamente diseñada que se apegue a las reglas básicas del orden y la lógica.

Tres corrientes: la administración científica, los teóricos de la dirección y los defensores de la burocracia ideal.

La administración científica.- Es aplicar los conceptos de tiempos y movimientos al lugar de trabajo.

El trabajo de todo empleado debe estar planeado por la administración y cada hombre recibirá en la mayoría de los casos instrucciones completas por escrito que describan en detalle la tarea que debe realizar, así como los medios que utilizará en la mayoría de los casos instrucciones completas por escrito que describan en detalle la tarea que debe realizar, así como los

medios que utilizará para desempeñar el trabajo. Y el trabajo planeado con antelación, de esta manera constituye una tarea que se debe resolver. Esta tarea específica no sólo lo que se debe hacer, sino cómo se va a realizar y el tiempo exacto que tardará en hacer.

## **IMPLICACIONES FISIOLÓGICAS Y CONDUCTUALES.**

Por que los trabajadores estarían dispuestos a realizar más trabajo, por que existe una buena posibilidad de ser despedido si no se realiza el trabajo requerido y en segundo porque la compañía ofrecía un incentivo financiero por una mayor producción.

La diferencia entre los resultados individuales y los de grupo se podría explicar mediante varias razones:

a) Las personas prefieren trabajar solas debido a que no se ven sometidas a presiones de otros miembros del grupo que pueden restringir un producto.

b) A las personas les gusta trabajar solas debido a que en cada grupo existe la tendencia a encontrar individuos que pierden el tiempo, lo que va en detrimento de los trabajadores productivos.

c) Cuando trabajan solos nadie sabe lo que logran en realidad, de manera que pueden maximizar sus ingresos en cualquier día determinado.

Teoría de la dirección administrativa y la burocracia ideal, condujo finalmente a la formulación de reglas y principios de administración propuestos por la teoría de la dirección.

- ✓ La autoridad y la responsabilidad deben ser iguales.
- ✓ Las metas de la organización deben tener precedentes sobre las de los individuos o grupos empleados.
- ✓ La remuneración del personal debe ser justa y estar relacionada con los esfuerzos coronados por el éxito.
- ✓ Todos deben tener exclusivamente un solo jefe.

✓ Para preservar la integridad de la jerarquía, la comunicación debe seguir canales formales, a menos que se tenga el permiso del superior inmediato para atravesar la línea de la organización.

Implicaciones filosóficas y conductuales. Los teóricos de la dirección administrativa se preocupaban por todas las fases de la actividad administrativa, los partidarios de la burocracia ideal se interesaban primordialmente por la estructura de la organización.

La teoría de la dirección administrativa tenía puntos de vista más flexibles relacionados con sus campos de interés primordial.

### 1.2.2) TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

Añadieron una dimensión humana a la teoría clásica, aunque el dinero era un motivador importante, la mayoría de las personas estaban dispuestas a recibir parte de su recompensa en forma de trato humano, atención personal y oportunidades de sentirse importante.



Muchas empresas abandonaron los planes de incentivos y les pagaron a las personas sobre una base diaria o por hora.

Lograr que las personas hablen con libertad y franqueza respecto a las cuestiones que le son importantes. Durante la entrevistas: escuche, no interrumpa, no dar consejos, evitar las preguntas conducentes, me abstengo de hacer juicios morales respecto a las opiniones expresadas, no exteriorizo mis propias opiniones, creencias o sentimientos y evito a toda costa las discusiones.

Los empleados comenzaron a conversar sobre todo tipo de cosas que les interesaban o les molestaban dentro de su trabajo.

Los trabajadores restringían deliberadamente su rendimiento, temían perder su trabajo si trabajaban en exceso.

Les preocupaba alcanzar el estándar establecido por la empresa, pues la administración lo elevaría.

Un índice menor protegía a los trabajadores más lentos evitándoles reprimendas o despidos.

Y como la administración acepta ese índice menor de producción, en realidad no necesitaban elevarlo.

Existían códigos de conducta aceptables que los individuos debían seguir si deseaban ser aceptados como miembros de una función.

- ✓ No debe tener un alto rendimiento romper tarifas
  
- ✓ No debe producir demasiado, poco insidioso.
  
- ✓ No debe revelar a su superior nada que vaya en detrimento de un compañero. Si lo hace será un soplón.
  
- ✓ No debe tratar de mantener una distancia social o servil.

La administración sencillamente trata a las personas como a seres humanos, reconociendo sus necesidades de pertenencia y de sentirse importantes, escuchándola y prestando atención a sus quejas siempre que fuera posible, permitiéndoles participar en ciertas decisiones concernientes a las condiciones de trabajo y otras cuestiones, entonces con toda certeza mejoraría la moral y los trabajadores cooperarían con la administración para lograr una buena producción.

La decisión del trabajo era importante, la fatiga y la monotonía generadas por la especialización de las tareas era un aspecto que tenían que resolver tanto desde el punto de vista psicológico como desde el físico.

### 1.2.3) TEORIA MODERNA.

Considera al individuo como una persona más capaz con recursos ilimitados. El papel del administrador no es tanto controlar a las personas sino facilitar su desempeño. Asignar un alto grado de confianza a los datos de la investigación empírica. La teoría moderna se preocupa por reunir toda esta información en un marco conceptual-analítico que puedan examinar los que

estén interesados en aprender algo respecto a la conducta de la administración y la organización, y puede utilizarse como punto de partida para los que deseen realizar investigaciones en este campo.

#### **1.2.4) TEORIA DE SISTEMAS.**

Un sistema es una unidad organizada que consiste en dos o más partes interdependientes o subsistemas, y que puede distinguirse del medio ambiente en que existe mediante alguna frontera o limite identificable.

La estructura social consta de cinco partes básicas:

- ✓ El individuo.- la persona que entra a la organización con una estructura de personalidad determinada. Hay ciertas cosas con las que puede contribuir a la organización y otras que desea obtener a cambio.

- ✓ En la organización Formal.- hay divisiones individuales que representan autoridad y responsabilidad.
  
- ✓ La organización informal.- exige del individuo ciertas demandas y para seguir siendo miembro de la misma, éste debe comportarse en forma apropiada.
  
- ✓ Un proceso de fusión.- se desarrolla entre los tres elementos, da como resultado la conservación de la integridad de la organización.
  
- ✓ El lugar físico donde se desarrolla el trabajo.- es el sistema organizacional, observa la organización como un ecosistema que debe adaptarse continuamente al medio que lo rodea. La organización es un sistema abierto.

### 1.3) LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA

- ✓ SOCIOLOGÍA
  
- ✓ PSICOLOGÍA

## ✓ ANTROPOLOGÍA

### **1.3.1) PSICOLOGÍA.**

Es el estudio de la conducta humana y durante los últimos 100 años se interesaban en procesos mentales como la memoria y la percepción de las sensaciones. En la actualidad se preocupan por el efecto de la herencia y el ambiente sobre la inteligencia.

Encierra un mayor interés en: el aprendizaje, la percepción y la motivación.

Es imposible analizar el aprendizaje, la percepción o la motivación de una persona sin estudiar al individuo como ente completo.

La personalidad se asocia con el individuo como un todo.

### **1.3.2.) SOCIOLOGÍA.**

Es el estudio de la conducta social, sobre todo entre cultura, instituciones y grupos.

Principalmente estudian la conducta social interdependiente.

Se interesan por: a) Los problemas internos de una sociedad b) los componentes comunes que se encuentran en la mayoría de las sociedades y c) la manera en que éstas asignan la responsabilidad para las diferentes tareas.

Los sociólogos que estudian la conducta de grupo, ya que el grupo es la unidad de análisis que se relaciona más íntimamente con la sociología moderna.

### **1.3.3.) ANTROPOLOGÍA.**

Se define como la ciencia del hombre, se ocupa del impacto que tiene la cultura sobre la conducta. La cultura consiste en ideas, patrones y valores

que se han aprendido como resultado de vivir en una sociedad. Estudian a los seres humanos como un todo.

#### **1.4) ELEMENTOS DE LA CONDUCTA INDIVIDUAL.**

##### **1.4.1.) TEORÍAS RACIONAL Y EMOCIONAL.**

El individuo como una persona racional posee características semejantes a las de una computadora.

La persona al enfrentarse a una decisión recopilará toda la información disponible sobre la cuestión, la analizará, evalúa cada curso de acción, determinará la razón costo/beneficio asociada con cada una de ellos y luego elegirá la que le ofrezca el mayor beneficio posible. El modelo racional presentara al hombre como un ente reflexivo, serio y calculador.

La teoría del hombre emocional considera al individuo como fuertemente regulado por sus emociones, estas suposiciones conductuales se



asocian directamente con los tres subsistemas de personalidad: el ello, el yo y el superyo. El ello es el núcleo del inconsciente, consiste en un impulso instintivo, descarnado y primitivo que lucha continuamente para obtener satisfacción y placer. El yo o ego utiliza el intelecto y la razón para interpretar la realidad. El superego o el superyo se describe a menudo como la conciencia que establece los lineamientos del bien y el mal. Los freudianos consideran al ser humano como un ser irracional debido a los conflictos que existen entre estos tres subsistemas, este tipo de conflictos hace que los individuos sean impulsados por sus instintos y emociones.

#### **1.4.2.) TEORÍAS CONDUCTISTAS Y HUMANISTAS.**

El concepto conductista sostiene que todo comportamiento se controla ambientalmente.

El concepto humanista del hombre es más filosófico que científico. Los humanistas consideran al individuo como un ser capaz de vencer la conducta irracional por medio del razonamiento consciente.

El hombre rige su propio destino en un grado muy alto y su potencial no se puede subestimar.

#### 1.4.3.) TEORÍAS DEL HOMBRE ECONÓMICO Y DE LA AUTORREALIZACIÓN.

El hombre económico es naturalmente competitivo, básicamente interesado en su propia persona, y en la batalla de la vida lucha con firmeza para sacar ventaja de todos los demás; de manera que, en lugar de ayudar al débil y al menos privilegiado, su única preocupación sea su propia supervivencia.

El concepto de autorrealización es la tendencia que tiene para realizarse en lo que es en potencia. Esta tendencia se puede expresar como el deseo de ser cada vez más lo que se es, de llegar a ser todo aquello en lo que uno es capaz de convertirse.

El hombre lucha por alcanzar metas más elevadas, tales como la autosatisfacción y la autorrealización.

#### **1.4.4.) LAS TEORÍAS “X” y “Y”.**

Consideran al individuo como un ser que lucha por alcanzar ideales elevados tales como el crecimiento personal, la competencia en el trabajo y la autosatisfacción.

La teoría X ve al individuo como un ser perezoso, no creativo y que requiere de ser empujado.

La teoría Y considera al ser humano como poseedor de un gran potencial, y si la administración maneja la situación de manera apropiada, puede canalizar este potencial hacia la obtención de las metas de la organización.

## LA TEORIA "Z".

El hombre es básicamente un ser racional, abierto a las cosas y a los acontecimientos.

- ✓ No es inherente ni bueno ni malo, sino que reacciona de acuerdo a las circunstancias a que se enfrenta
  
- ✓ A pesar de que es consciente de la influencia de sus instintos, en su comportamiento actúa de acuerdo a su inteligencia.
  
- ✓ Su modelo básico de interacción es la interdependencia.

Los supuestos sobre las condiciones humanas constituyen un factor más para entender la dinámica de un grupo y determinar en gran medida, el estilo de liderazgo que aplica un supervisor.

## **CAPITULO 2**

### **CONDUCTAS ORGANIZACIONALES.**

## CAPITULO 2

### CONDUCTAS ORGANIZACIONALES

#### 2.1.) CONDUCTA INDIVIDUAL.

En este examen de la conducta individual se estudiará: la personalidad, percepción, aprendizaje, actitudes, capacidades, habilidades, y una multitud de otros factores que ayudan a determinar cómo y porque las personas actúan de la manera que lo hacen.

También se analizará el proceso de motivación, que ayuda a explicar por que las personas realizan ciertas cosas. Ahí se analizará el papel de los factores claves de motivación tales como el dinero, las condiciones de trabajo, seguridad, desafío y responsabilidad en el trabajo.

La conducta de grupo.- Es la conducta de los individuos dentro de los grupos, es una función de muchos factores que incluyen valores, normas y

condición de los miembros. La conducta de un grupo es la suma de conductas individuales. Por esta razón se estudiarán y compararán las diferencias entre la conducta individual y la de grupo así como al liderazgo y a la manera en como un líder eficaz induce al grupo a obtener objetivos organizacionales. Posteriormente se pasara a la estructura de la organización.

La estructura de la organización costa de tres factores básicos: a) descripciones de puestos, b) departamentalización y c) delegación de la autoridad moldeada por factores situacionales como: tamaño de la organización, características de los empleados, percepción y expectativas del ambiente organizacional, contorno o ambiente donde actúa la organización, y la tecnología.

El proceso de organización, si los individuos y los grupos requieren alcanzar objetivos es preciso tomar decisiones, comunicar esta información al personal y evaluar el desempeño con el fin de reencausar la acción de éstos.

La efectividad de la organización, toda organización desea lograr sus metas al mismo tiempo que administrar satisfactoriamente sus recursos. No

obstante hay ocasiones en que no alcanzarán sus objetivos y el ambiente de la organización es deficiente, por conflictos, cambios, comunicación deficiente y/o desconfianza de los trabajadores hacia la administración. En este caso se requiere un análisis del problema y la introducción e implantación de estrategias de cambio dando como resultado una afectividad de organización renovada, permitiendo evaluar la conducta organizacional.

#### **2.1.1.) PERCEPCIÓN.**

Todos vemos las cosas de un modo distinto, es la manera en que los estímulos se seleccionan y agrupan a fin de que sean significativos para la persona, es un punto de vista del individuo respecto a la realidad, depende de varios factores, incluyendo a la claridad y la familiaridad del estímulo, nuestras características físicas, más nuestras necesidades y nuestros valores, los conocimientos que tengamos, los sentimientos y las experiencias.



## **FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PERCEPCIÓN.**

Son: la selección de los estímulos, organización de los estímulos, la situación y el concepto personal del individuo.

### **SELECCIÓN DE LOS ESTÍMULOS.**

Solo captamos una pequeña cantidad de ellos, se hace un proceso de selección. Se perciben las cosas de un modo diferente: cada persona selecciona claves específicas y desecha o rechaza los demás.

Las personas tienen diferentes niveles de umbral, algunas pueden escribir o leer y seguir al mismo tiempo la trama de un programa de televisión en tanto que otros son incapaces.

La adaptación sensorial se refiere a la sensibilidad y a los estímulos que se reducen después una exposición continuada.

## ORGANIZACIÓN DE LOS ESTÍMULOS.

Una vez que se escoge o se rechaza, se debe ajustar o acomodar para que tengan sentido.

✓ El ser humano trata de establecer un orden en la multitud de datos colocándolos de alguna secuencia lógica.

✓ El segundo principio es el de agrupamiento. Automáticamente los elementos con base en su proximidad y similitud.

✓ El tercer principio es el de delimitación. Con frecuencia solo vemos partes de un objeto, pero completamos la imagen hasta sus límites para que el objeto tenga un significado específico.

La organización perceptual de la información tiende, entonces a ayudarnos a categorizar las entradas sensoriales. Esta categorización ocurre no solo con objetos sino también con personas. El individuo toma indicios familiares y los traduce en enteros significativos.

## LA SITUACIÓN.

Con su experiencia previa afecta lo que percibe al individuo. El percibir una situación con apego a la realidad se relaciona también con lo bien que una persona se ajuste.

***Concepto personal.***- La manera en que cada persona se siente y se percibe a sí misma.

Este concepto personal es importante porque su propia imagen mental determina gran parte de lo que percibe y hace. Si se ve así como una persona competente, el individuo se alejará de lo que percibe como ambiente competitivo.

***Factores que crean dificultades perceptuales.***- El proceso de percepción conduce inherentemente a distintos significados adoptados por diferentes personas en respuesta a los mismos estímulos.

Los factores son:

Clasificaciones en estereotipos es el proceso de categorizar a otras personas o cosas basándose en similitudes percibidas.

La clasificación en estereotipos ayuda al encargado de tomar decisiones a simplificar la situación y puesto que la mayoría de las personas carecen de la habilidad o el deseo de enfrentarse a hechos y alternativas más complejas.

*Efectos de un rasgo individual.*- Esta íntimamente relacionado con el concepto de la clasificación en estereotipos.

Una persona que busca trabajo, celebra la entrevista y descubre que el entrevistador es una persona amable, puede pensar que toda la compañía, no importa lo grande que sea, mantiene un ambiente amistoso en el trabajo.

Si un ejecutivo menor se desempeña bien en su primera tarea, los ejecutivos superiores pueden considerar que es competente en todos los aspectos, colocarlo en un plan de promoción rápidas.

***Defensas perceptuales.***- Se refiere al hecho de rechazar la información inquietante o que no se desea reconocer.

***Proyección.***- Atribuimos nuestras propias características o sentimientos a los que nos rodean. Nuestras percepciones se ven distorsionadas por las emociones que experimentamos o por los rasgos de personalidad que poseemos.

Las personas que alcanzan calificaciones elevadas en rasgos de personalidad, tales como tacañería, obstinación y desorden tienen una mayor tendencia a calificar a los demás con grados elevados en tales rasgos, que los que tienen calificaciones más bajas en dichos rasgos de personalidad. Con frecuencia vemos a los demás bajo una luz menos favorable que como nos vemos a nosotros mismos, proyectando algunas de nuestras características o sentimientos en ellos.

## LA PERCEPCIÓN.

El proceso por el que el individuo organiza una información abundante (estimulo) de acuerdo a pautas significativas, parte de esta información procede de nuestro interior (hambre, apetito sexual, cansancio, vigor muscular, procesos mentales), partes del exterior, a través de receptores (ojo, oído, piel, papilas gustativas, nariz). el cerebro recibe la información y la procesa.

✓ La sensación es distinta de la percepción.

✓ La sensación se refiere a la recepción de la información.

✓ Las actitudes se ven, generalmente, como más estables. las actitudes son la afirmación de una posición que tiene un individuo sobre un objetivo, un acontecimiento, una persona o una creencia, son tres actitudes:

✓ Cognitivo, lo que creo: unó efectivo, lo que siento y otro de comportamiento lo que estoy dispuesto a hacer.

La introversión y la extroversión están asociadas con la aceptación de actitudes favorables o desfavorables.

Las personalidades autoritarias despliegan actitudes de hostilidad hacia la autoridad.

La influencia de la infancia especialmente dentro de los valores y creencias (adaptados y practicados) en el seno de la familia.

### **LA APRECIACIÓN DE OTROS.**

Cuando dos personas interactúan, se aplican en actitudes, valores y objetivos de cada una de ellas. interactúan como un todos, no como partes

En el proceso de comunicación se implican varias claves dinámicas: postura, expresiones faciales, gestos, movimiento del cuerpo, dirección de la mirada son las llamadas no verbales, el tono de voz, el acento, el énfasis, la rapidez del discurso, el vocabulario empleado, son las llamadas verbales.

Estas claves afectan a la interpretación que hacen otros de los mensajes.

La relación implica percepciones y comunicación, el proceso de comunicación implica a un transmisor, un receptor, un canal y un mensaje.

La comunicación se produce cuando la información se comparte entre un mínimo de los participantes.

**Tipos de canales:**

**Visual.-** los ojos son los receptores.

**Auditivos. -** los oídos son los receptores

**Olfato.-** es la nariz

**Táctil.-** la superficie de la piel.



Dentro de esta cacofonía de comunicaciones nos vemos parcialmente, los visuales y auditivos, de este modo hablamos a los demás y recopilamos datos sobre ellos mediante nuestros ojos, oídos.

Los gestos de empujar, azotar, acariciar y apoyar.

Las relaciones íntimas los canales olfativos y táctiles se utilizan ampliamente, un roce puede llevar consigo una riqueza de información.

### **2.1.2) ACTITUDES.**

Es el segundo componente de la conducta. Lo que una persona siente de otras o de los sentimientos que guarda hacia la gente, los objetos, los sucesos o las actitudes. Estas sensaciones pueden ser positivas o negativas. Las opiniones son expresiones verbales de una actitud.

## **ELEMENTOS DE LAS ACTITUDES.**

Los factores que integran las actitudes son: afectivos, cognoscitivos y conativos.

***Elementos afectivos.*** Es el sentimiento emocional asociado con la actitud, si el objeto de la actitud nos agrada o nos desagrada, si nos sentimos felices o tristes respecto a él, o si nos inspira amor u odio.

***Elementos cognoscitivos.***- Son las creencias que tiene una persona hacia el objeto o el suceso. Dicha creencia se desarrolla a través del pensamiento, el conocimiento, la observación, y la interrelación lógica entre ellas.

***Los elementos conativos.***- Es la conducta que manifiesta una persona hacia el objeto de la actitud. Las actitudes son la causa de la conducta. La conducta puede originar actitudes. Una persona puede refrenar sus actitudes por medio de su conducta. La conducta es una función de la actitud.

Las actitudes son como conjunto que intercambian sensaciones, pensamientos, y acciones. Las actitudes y las acciones entran a veces en conflicto. Las actitudes con el desempeño en el trabajo es el resultado de varios factores incluyendo habilidades, conocimientos, variables de situación, percepciones, normas sociales y restricciones, premios, castigos, así como de actitudes.

Las actitudes y el desempeño de los empleados deben asociar una actitud específica con una conducta o intención conductual también específica.

### **ACTITUDES Y CONDUCTAS ORGANIZACIONALES.**

Las actitudes parecen tener una influencia muy marcada en la forma en que se comportan las personas dentro de una organización

***Medición de las actitudes.*** - Por medio de encuestas y la entrevista.

**Cambio de las actitudes.**- Si el gerente cree que las actitudes de ciertos individuos interfieren con su eficiencia pueden tratar de cambiarlas. Hay varias formas como se realiza este proceso: la persuasión y la teoría de la congruencia.

Las actitudes se forman a través de una serie de influencias, tanto positivas como negativas, dirigidas al objeto o a la persona.

**Persuasión.**- Es una forma de cambiar las actitudes, para ello se necesitan tres condiciones:

- 1) Que la persona esté dispuesta a cambiar
- 2) Que exista confianza en el mensaje persuasivo o en su fuente
- 3) Que en el mensaje mismo encierre la fuerza suficiente.

Cuando mayor sea el prestigio del comunicador, más amplio será el cambio de actitudes que genere. Si el gerente es estimado, el ser humano tiende a identificarse con las personas que le agradan y esto contribuye al cambio de actitudes. Los individuos se sienten también más influidos por las

personas que son similares a ellas mismas, que por otras que son distintas. Los grupos de referencia también ejercen presión para conformarse a actitudes comúnmente compartidas y esto sirve como una fuente adicional de presión para el cambio.

***Teoría de congruencia.***- Las personas tratan de conservar cierta congruencia entre actitudes, opiniones, creencias, conocimientos, y valores y que existe un límite para el grado de incongruencia que la gente tiende a tolerar.

### **2.1.3) APRENDIZAJE.**

Estudiar como las personas aprenden y de qué manera se puede canalizar dicho aprendizaje para crear una conducta organizacional más eficaz.

***Aprendizaje.***- Entraña un cambio relativamente permanente en la conducta. Las personas que trabajan con ahínco y reciben un reforzamiento positivo, tienden a continuar trabajando en la misma forma en el futuro. Por el

contrario, el individuo que trabaja con ahínco y no recibe este reforzamiento tiende a reducir su producción en el futuro.

El reforzamiento que sigue inmediatamente a la ejecución de un acto tiene más a ser proporcionado de origen una repetición de dicha conducta que cuando es proporcionado en un periodo posterior. Los individuos son capaces de asociar el comportamiento con el premio. La conducta repetida conduce al reforzamiento positivo reiterado.

El aprendizaje o condicionamiento se clasifica en dos categorías: el clásico y el operante.

### **TIPOS DE APRENDIZAJE.**

Condicionamiento clásico.- Se ocupa del aprendizaje con estímulos y respuestas. Por medio de refuerzos condicionados tales como dinero, alabanzas, y reconocimientos, estos son condicionamientos operantes.

Condicionamiento operante.- Es como consecuencia de la conducta aprendida. Las que van acompañadas o seguidas de cerca por una satisfacción, serán las que tienden a producirse con mayor frecuencia, las que vayan acompañadas o seguidas de modo inmediato por una molestia tenderán a ocurrir con menos frecuencia.

### **ESTRATEGIAS DE INVERSIONES EN EL APRENDIZAJE.**

Es necesario tener cierto conocimiento del efecto que tienen las consecuencias en las respuestas futuras.

***Reforzamiento positivo.*** - Es una recompensa que corrobora una conducta, no todos los pagos son reforzadores positivos. Para que sea un reforzamiento positivo debe pasar la prueba de que es capaz de incrementar la frecuencia de respuestas. Si la frecuencia de respuesta aumenta entonces y solo entonces, se convierte en reforzador positivo.

***Reforzamiento negativo.*** - Aumenta la frecuencia de un evento conductual al mismo tiempo que produce la terminación o la supresión de alguna

condición. El reforzamiento negativo general y a la vez refuerza la conducta deseada.

**Extinción.**- Es una estrategia para reducir la conducta indeseable. La persona que no se le ha gritado ni se le ha amenazado con despedirla sencillamente se le ha negado cualquier retroalimentación. Si el individuo empieza a mejorar, el gerente puede volver a alabarlo, pero si el trabajo sigue siendo deficiente, se utilizará el no-reforzamiento (extinción).

**Castigo.**- Reduce la conducta indeseable. Cuando un individuo hace algo que se considera equivocado o inadecuado, resulta inmediatamente un estímulo aversivo. El castigo reduce la frecuencia de respuestas y debilita la conducta. El administrador que aplica el castigo puede perder su efectividad cuando el empleado aprende a evitarlo, a tener desconfianza y a no permitirle administrar un reforzamiento positivo.

**Estrategias combinadas.**- Un individuo trabaja con ahínco, pero siempre llega tarde al trabajo, se debe aplicar una estrategia de extinción



reforzamiento positivo. Se utiliza cuando existe tanto una respuesta indeseable como una deseable.

## **PROGRAMAS DE REFORZAMIENTO.**

Si desea alentar ciertos tipos de conductas individuales, hay dos tipos de reforzamiento: el continuo y el intermitente.

El reforzamiento continuo.- Es cuando el individuo recibe una recompensa cada vez que sigue la conducta deseada.

El reforzamiento intermitente.- El individuo no recibe una recompensa cada vez que tiene la conducta deseada, si no que más bien esa se la administra en una base variable o aleatoria, hace que usualmente la conducta continúe durante un largo periodo después de suspender las recompensas.

Generalmente se emplean cuatro tipos de programas de reforzamiento intermitentes para obtener la conducta deseada: la razón fija, el intervalo fijo, la razón variable, y el intervalo variable.

***Programa de razón fija.***- Se otorga después de un número específico de respuestas. Tiende a generar un índice de respuesta que es al mismo tiempo vigoroso y constante. Es el sistema de incentivos de índice por pieza, en donde el individuo recibe una recompensa basándose en la cantidad de piezas que produce.

***Programa de intervalos fijos.***- Se basan más bien en el paso fijo de un lapso de tiempo que en una respuesta específica. Tan pronto como los individuos reciben su recompensa, la respuesta tiende a declinar y las personas no trabajan al mismo ritmo, conforme se acerca el tiempo de recibir el siguiente cheque la productividad tiende a elevarse. El intervalo es casi siempre demasiado prolongado para que pueda ser una forma eficaz de reforzamiento para la conducta asociada con el trabajo.

***Programa de razón variables.***- Con base en la cantidad de respuestas correctas. No sabe cuándo está programado el siguiente reforzamiento. Las personas no saben cuándo va a recibir la recompensa, la conducta

recompensada por un reforzamiento de razón variable se resiste firmemente a la extinción.

***Programas de intervalos variables.***- El reforzamiento se da en una base aleatoria. La recompensa se otorga al concluir intervalos de tiempo aleatoriamente determinados. Tiende a producir un alto índice de respuesta constante, vigorosa y resistente a la extinción. El tiempo de reforzamiento es impredecible, el buen desempeño tiende a elevarse y manifiesta menores fluctuaciones que, por ejemplo, el programa de intervalo fijo.

***Administración situacional de estudios de la conducta.***- Lo que se requiere es un modelo de resolución de problemas que sea lo suficientemente específico para demostrar la manera en que se puede utilizar la modificación de la conducta en situaciones de trabajo prácticas, pero que al mismo tiempo, sea lo suficientemente general para dar margen a variaciones de situación.

Se identifican los eventos conductuales asociados con el desempeño, es determinar los eventos deseables, para reforzarlos, y los indeseables, para

debilitarlos y extinguirlos. Se dedican a observar y contar la conducta racional con el desempeño.

- ✓ Medir la respuesta de frecuencia de esas conductas.
  
- ✓ Determinar tanto el antecedente como las consecuencias de estas respuestas conductuales.
  
- ✓ Se identifica y aplica la estrategia apropiada.
  
- ✓ Se debe iniciar una evaluación de la estrategia para determinar si está generando el efecto deseado.

#### **2.1.4.) TEORÍA DE LA PERSONALIDAD.**

Es el resultado de un complejo patrón de fuerza dentro de nosotros, que tiene un efecto notable en nuestra conducta.

Naturaleza de la personalidad, cada persona es, en cierto aspecto, como los demás, como algunos otros y diferente a todos los demás.

Cada persona tiene características comunes que son el resultado de factores biológicos y ambientales, y la existencia o pertenencia de cada persona en una estructura o de grupo establece aspectos comunes inherentes al grupo.

Las características y las conductas de un individuo, organizadas de tal suerte que reflejen el ajuste singular que dicha persona tiene con su ambiente. Se cree que las personas se mantienen estables, la conducta varía siempre de una situación a otra.

## **FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD:**

*Genética.* - Hay ciertos rasgos y ciertas características de las personas que se hereda a través del proceso genético.

Las características que se heredan en todas las personas incluyen:

1- Estructura Física

2- Reflejos

3- Impulsos innatos

4- Inteligencia

5- Temperamento.

Por lo tanto, lo alta o pequeña que sea una persona, el patrón de respuestas directas a los estímulos, los impulsos, la capacidad para aprender y la constitución emocional, se determinan genéticamente.

*Ambiente.*- También adquieren rasgos a través de su interacción con otras personas, por la cultura que les rodea, durante su crecimiento.

**Factores culturales y sociales.**- Los factores culturales y sociales contribuyen a modelar la personalidad del individuo.

La cultura consiste en las creencias, los valores y las técnicas para relacionarse con el ambiente que comparte los contemporáneos y que se transmiten de una generación a la siguiente.

Los elementos de la cultura son: lenguaje, habilidad, artes, religión, leyes y costumbres.

La subcultura son conductas que son peculiares a un grupo en particular dentro de la sociedad general.

Existen varios factores sociales, que afectan el desarrollo de la personalidad, el proceso de socialización y la conducta en la toma de un papel específico.

Socialización, una persona adquiere conductas de comportamiento con relación a las demás por medio del proceso conocido como socialización. La socialización se inicia en la niñez, cuando los pequeños aprenden una

conducta aceptable para satisfacer sus necesidades físicas. Más tarde surgen las necesidades de afecto, y se sigue desarrollando una conducta orientada a la satisfacción de necesidades de más alto nivel. Es evidente que la familia, el credo religioso, el origen étnico, el grupo de trabajadores inmediato y la clase social son factores importantes en el desarrollo de la personalidad.

Los papeles que adopta una persona se convierten en otros componentes del desarrollo general de su personalidad.

*La situación.*- Eventos aparentemente espontáneos o impredecibles que ocurren y tienen influencia significativa en la conducta futura.

#### **ELEMENTOS DE LA CONDUCTA INDIVIDUAL:**

*Modelo.*- Cuatro elementos de la conducta individual: percepción, actitudes, aprendizaje, y personalidad.

*La postura.*- La forma de permanecer de pie la posición de los brazos y las piernas.



***El aspecto físico.***- Tenemos en nuestra mente imágenes comercializadas atractivas que se han vendido desde el nacimiento, dichas imágenes se relacionan con la estatura, el físico, la cara, el pelo, las manos etc., a estas imágenes les añaden predicciones sobre el comportamiento, las personas atractivas son más capaces, pero los hombres creen que las mujeres atractivas son menos inteligentes, los gordos son perezosos o joviales, los que tienen los ojos muy juntos son deshonestos.

***Los gestos y las expresiones faciales.***- Las emociones, actitudes y creencias se pueden transmitir mediante expresiones faciales, algunas de estas claves tienen un significado universal, el llanto, el rubor, la lividez, y la dilatación de pupilas son indicios de diversos estados emocionales. Después de la cara, son las manos, y los brazos los que proporcionan las claves no verbales más importantes, y las funciones de estas claves son diferentes y las expresiones faciales, las expresiones faciales pueden indicar comprensión concentración y atención.

***La dirección de la mirada.***- Los movimientos de los ojos dicen al transmisor algo sobre el receptor.

Los signos verbales son:

- ✓ Expresiones egocéntricas
- ✓ Preguntas
- ✓ Transmisión de información
- ✓ Influencia sobre los otros.
- ✓ Establecimiento y mantenimiento de relaciones.
- ✓ La conversación

Las palabras que utilizamos, nuestro acento, el tono de voz en que hablamos y las equivocaciones que cometemos dan más claves sobre nosotros, la estructura de las frases, el uso de la repetición, la ilación de pensamientos o de ideas, la variedad de palabras empleadas y la estructura gramatical de las frases proporcionan más claves aún.

## **CAPITULO 3**

### **DESARROLLO DE LA CONDUCTA.**

## CAPITULO 3

### DESARROLLO DE LA CONDUCTA

#### 3.1) NECESIDADES DEL INDIVIDUO

Las personas en el trabajo, analizan el rendimiento de un individuo en función de los factores:

- ✓ Talento, capacidad y competencia.
  
- ✓ Experiencia
  
- ✓ Metas y valores
  
- ✓ Energía o esfuerzo
  
- ✓ Recompensas

**Talento.**- Se hereda, las capacidades o las aptitudes se adquieren. A una edad muy temprana descubrimos que algunos niños son mejores que otros dibujando, hablando, corriendo, etc.

El talento es un solo indicador del potencial, no predictor del rendimiento.

Los talentos más citados son:

- ✓ Razonamiento
- ✓ Espacio visual
- ✓ Rapidez y exactitud de percepción
- ✓ Manual

A partir de estos grupos generales se han identificado varias categorías adicionales:

- ✓ Razonamiento: verbal, numérico, abstracto.
  
- ✓ Espacio visual.- inteligencia practica, talento no verbal, capacidad creativa.
  
- ✓ Perceptual.- talento oficinesco
  
- ✓ Manual.- habilidad mecánica, manual, musical y atlética.

Estas son mezcla de habilidad, interés y objetivos, ciertos talentos radican más en los hombres que en las mujeres y viceversa.

*Las experiencias.* Son los conocimientos, habilidades y practicas y familiaridad con la situación ya conocidas. Cuando el conocimiento, habilidades y practicas son relevantes para el trabajo, la experiencia incrementará el rendimiento, no podemos predecir el rendimiento real de la gente a partir de su nivel de experiencia puede contribuir al rendimiento, al

igual que el talento, solo es un indicio de potencialidades, la experiencia reside sobre la confianza, proporcionando un fundamento excelente.

Todos los factores que afectan al rendimiento es la motivación individual.

La teoría de la necesidad convierte las metas, aspiraciones, valores y comportamiento en motivos y se le llama impulsos, deseos, necesidades. Para evitar la complicación de la teoría, se hablará de objetivos, valores u orientaciones laborales, es decir, reconoce que la gente tiene tendencia a regresar a fines o metas similares que parecen ser importantes. Por ejemplo, quienes buscan estabilidad, estructura y ausencia de riesgos en su carrera administrativa, estos valores, en gran parte, fueron adquiridos durante su infancia.

Si unimos la investigación sobre los objetivos con la experiencia de los que realizan el proceso de selección nos encontramos con un alto grado de consenso sobre los objetivos más citados por los individuos y que pretenden satisfacer en su trabajo como los siguientes:

- ✓ Confort
- ✓ Estructura
- ✓ Relaciones
- ✓ Reconocimiento y estatus
- ✓ Poder
- ✓ Autonomía, creatividad y desarrollo.

Para evaluar los niveles de energía de la gente, tenemos los siguientes parámetros:

Tasas de actividades

Número de horas de actividad

Horas de descanso

Elegir participar en actividades de ocio y deportivas.

**Recompensas.-** Ofrecen al individuo motivaciones, para trabajar duro estos incentivos son extrínsecos e intrínsecos.



**Extrínsecos.**-Las recompensas extrínsecas incluyen el salario o sueldo, los incentivos, los pagos de comisiones, las condiciones de trabajo, un coche, las pensiones también llamados factores higiénicos.

**Intrínsecas.**- Las recompensas intrínsecas satisfacen otros objetivos: estilos de vida, confort, sentido de la realización, competición, estatus, reconocimiento público, interés por las tareas, etc.

La ecuación del rendimiento es:

$$r = f(\text{talento, experiencia, objetivos, energía, recompensas}).$$

### 3.1.1) **NECESIDADES DE CONFORT.**

Son como las necesidades o impulsos corporales o primarios como: comida, bebida suficientes, vivienda y sexo.

El confort psicológico o las condiciones agradables de trabajo y la huida de la tensión originada por la enfermedad o por la escasez de dinero.

Los ingresos son, claramente una variable importante en el intento de satisfacer estos objetivos.

La falta de confort es mucho más importante en la base de una organización que en la cumbre, tanto física como psicológicamente, el estrés es monopolio de los altos directivos.

Si la búsqueda de dinero y/o la huida del estrés son dos indicadores que surgen con fuerza de esta categoría de objetivos, algunas personas pueden estar motivadas durante largos periodos de tiempo tanto por la huida del estrés como por la acumulación de más y más dinero.

El dinero motivará durante un periodo de tiempo corto, especialmente si consiste potencialmente, en una gran suma de dinero. (Ejemplo quiniela futbolística y la lotería).

El rendimiento y la recompensa están relacionados muy estrechamente, con independencia de lo que hagan.

Los objetivos relacionados con el confort son muy sensibles a los problemas laborales y domésticos, especialmente a la enfermedad personal o familiar.

Las personas que procuran tenazmente objetivos relacionados con la carrera, son altos consecuidores en el sentido organizacional, no es probable que jueguen deportes de equipo, en los que se comparte el estrés y la incertidumbre, prefieren el golf, la carrera, la natación, o el squash, los objetivos relacionados con la carrera son menos importantes que los relacionados con el confort, sus primeras experiencias sexuales se producen cuando son más jóvenes y son más frecuentes en adelante. Los altos consecuidores informan de menos enfermedades físicas y pasan menos tiempo discutiendo sus indisposiciones. La incidencia de casi todas las enfermedades es mayor en la parte inferior de la jerarquía organizativa, estas diferencias se ven reforzadas por la clase de trabajo que desempeña cada uno.

### 3.1.2.) NECESIDADES DE ESTRUCTURA.

Las necesidades de estructura, la certidumbre, y la seguridad son metas ligadas estrechamente a las relacionadas con el confort.

Los objetivos relacionados con la búsqueda individual de un estilo de vida confortable y por otra los relacionados con la búsqueda de una definición de que es lo que necesita cada individuo.

Las personas que colocan muy alta la estructura se debe a ciertos factores como son:

- ✓ Inseguridad en la infancia, privación, muerte de los padres, cambios de hogares

- ✓ Orden en el nacimiento primero o único hijo, la inexperiencia y la incertidumbre,

- ✓ Padres sobreexcitados;

- ✓ Compañeros estresados,
  
- ✓ Castigos físicos en casa o en el colegio;
  
- ✓ Alto nivel de disciplina en casa y/o en el colegio;
  
- ✓ El rechazo como forma de disciplina;
  
- ✓ Experiencia de privaciones personales y familiares;
  
- ✓ Guerra;
  
- ✓ Modelos de padres paternos desempeñando puestos estructurados y seguros, enfermedades largas de uno mismo o de un familiar, etc.
  
- ✓ La carrera refleja la búsqueda de estabilidad
  
- ✓ Trabajos estables contabilidad, ingeniería, etc.

- ✓ Preocupación por el tiempo y la claridad de roll;
- ✓ Preocupación por el salario, pensión, a la hora de reclutamiento.

Las organizaciones han confiado tradicionalmente en la estructura y en las amenazas de inseguridad para controlar el comportamiento de los empleados. Si estos se desviaban de las pautas de comportamiento requeridas, se les amenazaba con el despido la inseguridad y el aislamiento, o las restricciones en la promoción fracaso e inseguridad.

El control y la disciplina descansan sobre una cierta forma de inseguridad, incluso aunque el resultado se llame autocontrol.

En el comportamiento estructurado se asegura la obediencia.

La estructura permanece siendo un objetivo dominante para mucha gente. Atrae a los que aspiran a grandes organizaciones estructurales y a trabajos programados y estructurados.

- ✓ Preocupación por el tiempo y la claridad de rol;
- ✓ Preocupación por el salario, pensión, a la hora de reclutamiento.

Las organizaciones han confiado tradicionalmente en la estructura y en las amenazas de inseguridad para controlar el comportamiento de los empleados. Si estos se desviaban de las pautas de comportamiento requeridas, se les amenazaba con el despido la inseguridad y el aislamiento, o las restricciones en la promoción fracaso e inseguridad.

El control y la disciplina descansan sobre una cierta forma de inseguridad, incluso aunque el resultado se llame autocontrol.

En el comportamiento estructurado se asegura la obediencia.

La estructura permanece siendo un objetivo dominante para mucha gente. Atrae a los que aspiran a grandes organizaciones estructurales y a trabajos programados y estructurados.

Los pequeños negocios atraen a los que no buscan la estructura, personas con una alta tolerancia de la incertidumbre la ambigüedad y capaces de valerse por sí mismas.

Perfil de personas que buscan un entorno altamente estructurado:

- Hijo mayor;
- Padres funcionarios de nivel medio;
- Crianzas basadas en la estructura, el orden y la disciplina;
- Empleos del castigo físico, la privación, y la demora de la gratificación;
- Asistencia a un colegio grande y altamente estructurado, un internado;
- Graduado en contabilidad;
- Ha trabajado en un banco;
- Ha estado en el mismo banco todo el tiempo;

En las entrevistas laborales hace preguntas detalladas sobre: salario, pensión, localización del trabajo, expectativas de rendimiento:



Si nos ocupamos de una compañía emprendedora, tomadora de riesgos, es probable que nos encontremos con el perfil opuesto al de estructura:

- No es hijo mayor

- Entorno familiar creativo y organizado de manera abierta

- Disciplina basada en la autodirección

- Colegio progresista

- Graduado en una facultad de letras

-Ha trabajado para numerosas organizaciones cambiaría para obtener más libertad, autonomía, creatividad y recompensa directas basadas en el rendimiento.

### 3.1.3.) NECESIDADES DE RELACIÓN.

Se refieren al deseo de amar a alguien, ser deseado, tener relaciones con otras personas.

Los puestos que atraen a las personas con fuertes objetivos de relación son: los relacionados con el funcionario, el proceso, ciertas profesiones dedicadas al cuidado de otros y de otras áreas centradas en la gente (enfermería, supervisores, departamentos de personal, consejeros etc.).

Los que tienen grandes ambiciones, en sentido organizativo, tienen muchas relaciones, variadas y fugaces, con una amplia gama de amistades y a menudo prefieren su propia compañía a la de otros.

Estas relaciones pueden continuar en el bar después del trabajo.

La motivación de objetivos de formación de relaciones de larga duración con amigos en una organización, son los siguientes:

Orden de nacimiento último hijo de familia tercero o cuarto: se realiza “el dar y recibir afecto”, el relacionarse con otros.

Familias con frecuentes y abiertas demostraciones de afecto.

Fuerte y persistente pauta de estrecha camaradería en la escuela

Fuerte interacción en bares, clubes y sociedades, familiares y grupos de amigos.

Alta preocupación por un trabajo en el que las relaciones son buenas y la cooperación es fuerte.

Una organización con un nombre conocido.

Muchos de nuestros problemas industriales tienen sus raíces en directivos solitarios y motivados por sus carreras que diseñan puestos de trabajo para personas motivadas por objetivos de relación.

### **3.1.4.) OBJETIVOS DE RECONOCIMIENTOS Y DE ESTATUS.**

El reconocimiento es uno de los objetivos más importantes de los triunfadores; el ego forma parte del desarrollo infantil es decir.

Es la visión que tengo de mí mismo y resulta básico para mi autoestima. Esta relacionado con el amor paterno, en el que el niño aprende a una edad muy temprana que el comportarse bien significa que obtendrá un mayor afecto; el no ser un buen chico supone retirada del afecto.

Este uso de reconocimiento como refuerzo positivo se produce en la mayoría de nosotros en la etapa de la infancia.

En las organizaciones prevalece continuar el mismo sistema lo desarrolla con incrementos de salarios, títulos, despachos y muebles superiores, coches, elevadores, subsidios etc. Estos procesos comenzaron como la primera golosina que se le da al niño.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Algunas personas desarrollan muy intensos apetitos de reconocimiento y se ven atraídas por trabajos que les proporcionan infinitas golosinas; por ejemplo la fuerza armada, la educación superior, y las profesiones ofrecen substanciales oportunidades de ser reconocido y alabado por el rendimiento obtenido.

Los factores de intensos objetivos de reconocimiento, estatus y elogio que proporcionan perfiles para la selección son:

El efecto de privación, domina los perfiles académicos, doctores, jueces, comerciales, consultores, etc.

Por privación es que los padres o las escuelas reconocen los logros de los niños pero a regañadientes ejemplo: has superado este examen, pero te quedan mas por pasar. Este reconocimiento acompañado de un "pero" parece conducir a algunas personas a una búsqueda de un mayor estatus o de un mayor logro, esencialmente entre los profesionales y los subprofesionales de los grupos socio económicos medios.

El reconocimiento tiene dos referentes: el reconocimiento por mi parte de que lo he hecho bien y el reconocimiento por parte de los demás.

El mayor uso de la autoevaluación contra el criterio conocido tendrá más éxito en una cultura que en otra.

### **3.1.5.) NECESIDADES DE PODER.**

Para los directivos, sus objetivos primarios son la oportunidad de influir, controlar, y recompensar el comportamiento de los subordinados, la característica más susceptible de hacer que un directivo tenga éxito es la del poder y no la del reconocimiento.

Atribuimos estatus, títulos, honores, y otros accesorios al poder, para uso exclusivo de quienes ocupan el puesto. Los anuncios de radio y televisión excitan estas expectativas de estatus ofreciendo a un determinado precio belleza, poder, amor y reconocimiento.

Los factores por una búsqueda del poder son:

Orden de nacimiento primer hijo o primer varón (los primeros hijos proceden de las expectativas de los padres, se espera que el hijo primero cuide de los otros o los dirija).

Una figura con poder (padre, profesor, entrenador)

Experiencia de poder

Una sucesión de roles directivos

La confianza y la buena presentación en la entrevista

El deseo de manipulación y dominar otros rubros.

Al pasar el tiempo, la edad y la realidad interrumpen el sueño, pero aunque los sueños han de modificarse, a menudo con dolor, la búsqueda de la oportunidad de realizarse, de hacer que la potencialidad se realice, no tiene fin.

La dirección de profesionales con fuertes objetivos de autonomía, (carrera de mucha movilidad y trabajo flexible y opciones de ingresos y

ganancias) es uno de los dilemas que plantea la profesionalización de la población económicamente activa.

Si están poco interesados en el poder, no serán muy buenos directivos.

Características de algunos de los casos extremos son:

Fracaso a la hora de determinar las metas.

Establecer estándares.

Tendencia a delegar todo lo trivial.

Deficiencia en la comunicación "sabe lo que esta haciendo", pero no se lo dice a nadie.

Comportamiento frenético.

### **3.1.6.) AUTONOMÍA, CREATIVIDAD, DESARROLLO.**

Pero estas personas autónomas, creativas, amantes del reto, son los responsables de los negocios nuevos, de las nuevas técnicas o perspectivas de



los nuevos productos, nuevos edificios, nuevos proyectos de investigación y nuevas formas artísticas.

Los individuos y las organizaciones.

Los objetivos quedan establecidos por la herencia y las experiencias infantiles.

Esta monetización o priorización de las metas lleva a las personas a ciertos puestos de trabajo. Aquellos cuyos objetivos prioritarios sean la seguridad y el reconocimiento. (El dinero es primordial), serán atractivos aquellos trabajos en que el rendimiento y la recompensa estén ligados estrechamente y en aquel donde se pague en dinero.

A menudo entran en conflicto unos con otros y buena parte del estrés que experimentamos procede de estos conflictos.

Todos tenemos que hacer elecciones, perseguir unos objetivos a costa de otros y algunas de estas elecciones son dolorosas.

Los valores y creencias que influirán en las prioridades de objetivos de una persona se adquieren en la infancia.

A mitad de la veintena, la mayor parte de los hombres y mujeres están satisfechas con la búsqueda de relaciones mediante una serie de ellas o mediante una relación estable.

Una vez satisfecho este objetivo, elegirán entre autonomía y seguridad, entre dinero y poder.

Los objetivos dominantes serán: la autonomía, el poder, o el reconocimiento.

La energía desplegada entre el comienzo y la mitad de la treintena se ve reforzada por las expectativas de más hijos, por demandas de posesiones y por las premisas de mayor autonomía, poder, reconocimiento y dinero por parte del patrón; uno de cada tres directivos parecen experimentar un sentimiento de crisis al final de la treintena, esa crisis era por el bloque de la carrera, la constancia de no alcanzar la cumbre.

Una decisión consciente o inconsciente de dedicar menos energía a las carreras y a concentrarse en el confort y en los objetivos de relación en el trabajo sirven para satisfacer los objetivos de autonomía, reconocimiento o poder fuera del mismo.

Los cuarenta, los hijos dejan el hogar o se preparan para dejarlo, las carreras de los padres alcanzan su punto más alto, se dispone de propiedades y de otros signos de éxito. Es inevitable realizar alguna reclasificación de los objetivos personales. Experimentan un cambio en las metas a conseguir; la segunda pauta es una cuestión de relaciones.

La posición, los trabajadores de proceso se preocupan más por los objetivos de confort, estructura y relaciones, que por los de reconocimiento, poder o autonomía. Ponen de manifiesto que sus mayores motivaciones en el empleo son el dinero y las relaciones. Se les ha recompensado con dinero, (es la motivación intrínseca de trabajar en un equipo armónico). Los puestos de trabajo que ofrecen reconocimiento, atraen a quienes los desempeñan y refuerzan sus objetivos, atraen a los individuos que buscan autonomía que se preocupan poco por el riesgo, la estructura y mucho por el reconocimiento.

El hombre o la mujer que busquen poder pero ocupan un puesto consultivo con poderes limitados, se sentirán cada vez más preocupados y frustrados porque no están adquiriendo experiencia directiva de poder; las personas que persiguen la autonomía se sentirán extremadamente frustradas y enfadadas por el número de controles que impone el jefe.

Los puestos de ingeniería, de contabilidad y de personal atraen a los individuos mas preocupados por la estructura y el poder

### 3.2.) PROCESO DE MOTIVACIÓN.

Vocablo latín moveré

*Dessle.*- “el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades”

*Kelly.*- “tiene algo que ver con la fuerza que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta”.

*Jones*.- “la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tiempo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras se desarrolla todo esto”.

Son tres procesos comunes de motivación:

- ✓ Lo que le confiere energía a la conducta humana.
- ✓ La forma en que se dirige o encauza esta conducta.
- ✓ Y la manera en que se puede sostener la conducta.

En primer lugar, la motivación es la causa o motivo que tiene una persona para realizar una acción específica que no se puede ver y que sólo se puede inferir.

Los individuos pueden tener gran cantidad de necesidades o expectativas que cambian continuamente y que, en algunos casos están en conflicto entre sí.

Las personas satisfacen sus necesidades en muchas formas distintas.

La satisfacción de una necesidad particular puede conducir en realidad a un aumento en su intensidad.

La conducta encaminada hacia las metas no siempre conduce a la satisfacción de la necesidad.

### 3.3.) FRUSTRACIÓN.

Son los resultados posibles los que pueden derivarse de una conducta encaminada a la obtención de metas que no logró resolver (es un estado interno de desequilibrio), como la conducta constructiva o la conducta defensiva o de enfrentamiento que es la incapacidad de satisfacer necesidades particulares.

La conducta constructiva es cuando un individuo es incapaz de satisfacer una necesidad se enfrenta a la realidad de la situación y no siente la necesidad de defender su ego o su yo, es cuando reconocen que la necesidad o el deseo era poco realista o innecesaria y se limita a no hacer nada.

La conducta defensiva está encaminada a defender o proteger nuestro propio ser personal, contra fracasos, daños al ego o pérdida de autoestimación, esta conducta es inconsciente, en el sentido de que reaccionamos de manera casi automática.

**La racionalización.-** Es un mecanismo de defensa que permite al individuo formular excusas ante una falla y no esta consciente de que está utilizando un falso razonamiento para protegerse a sí mismo.

**La proyección.-** Ees cuando culpamos a los demás por los sentimientos que experimentamos.

**La compensación.-** Es una meta alcanzable y sirve para suplantar a otra que es difícil o imposible de lograr.

**La regresión.-**Es cuando volvemos a la conducta infantil como resultado de alguna frustración.

La evasión es una ausencia física o psicológica como resultado de la frustración “abandona algo o cede”. Una persona que se siente frustrada en el trabajo puede adoptar cualquiera de estas formas de conducta para enfrentar el problema.

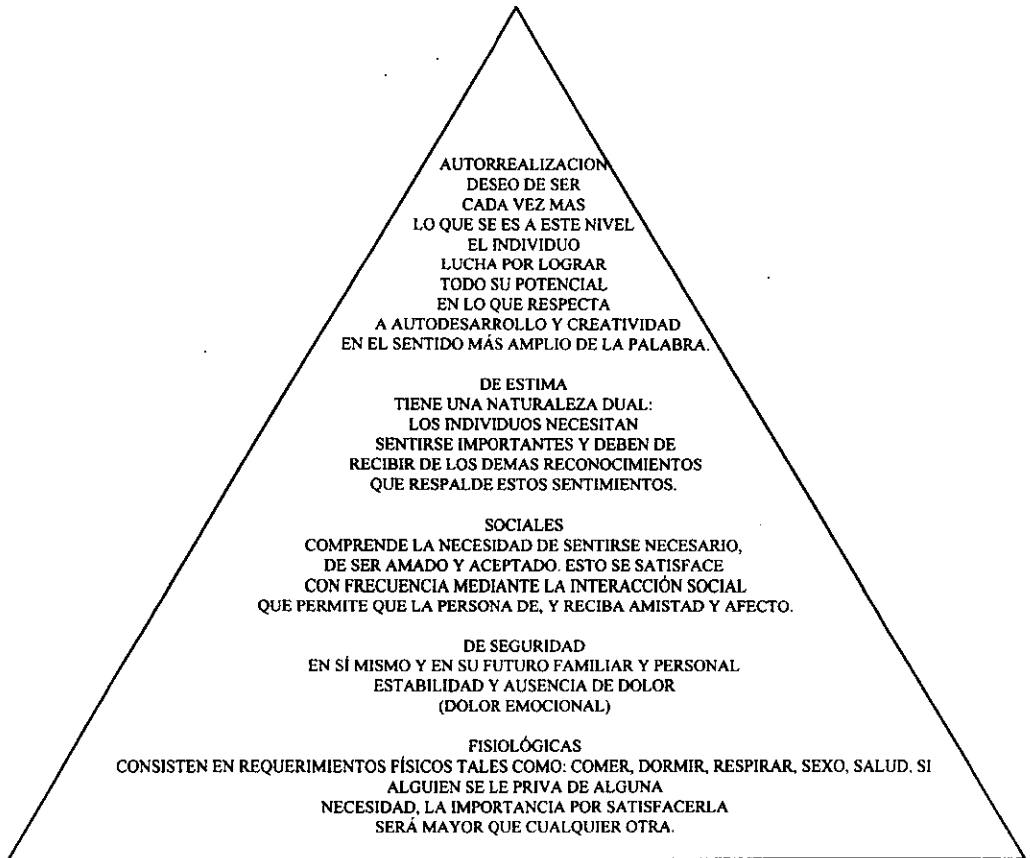
La represión es la manifestación de la conducta reprimida, se asocian sentimientos de culpabilidad.

La agresión es una conducta dirigida a otra persona u otros objetos con la finalidad de herir o dañar, y está puede ser física o verbal.



### 3.4.) TEORÍAS SELECTAS DE LA MOTIVACIÓN.

#### JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.



**3.5) TEORÍA DE LAS SATISFACCIONES DE LAS  
NECESIDADES.**

**MC CLELLAND.**

El motivo de la satisfacción de los logros, según McClelland identificó un conjunto de 3 características que describen a los grandes realizadores.

1) Aceptar una responsabilidad personal para encontrar soluciones a los problemas, estas personas desean desempeñar un papel activo en la determinación del resultado.

2) Tienden a aceptar riesgos moderados, en lugar de grandes o pequeños. Si se aceptan riesgos pequeños, se obtiene el éxito. Por el contrario, si los riesgos son elevados, tendrán poca satisfacción debido a la remota posibilidad del éxito. Además, el fracaso al no lograr un acierto en particular se puede convertir en una fuente de frustración y ansiedad.

3) Los grandes realizadores buscan una retroalimentación concreta respecto a su desempeño, es decir les agrada saber que también están realizando las cosas.

### 3.6.) TEORÍA DE LOS DOS FACTORES, DE HERZBERG.

*Factores de motivación y de higiene.*- La motivación se deriva de dos conjuntos de factores:

Asociados con los sentimientos positivos hacia el trabajo y relacionados con el contenido del mismo, se denominan motivadores los logros, la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, las responsabilidades, los avances y el crecimiento.

Los factores que denominaron de higiene, no generaban satisfacción simplemente, evitaban la insatisfacción.

## **HERZBERG.**

Su teoría creía que la higiene creaba un nivel de motivación cero. Si los empleados obtienen factores tales como buena supervisión, salarios adecuados, y la oportunidad de interactuar con los del mismo nivel, esto no crearía ninguna motivación, si no que tan sólo evitará la insatisfacción. Si reciben factores tales como reconocimiento, mayor responsabilidad y una oportunidad de adelanto y crecimiento, esto generará una motivación. Por lo tanto la teoría de los dos factores considera que la satisfacción y la insatisfacción son conceptos interdependientes y específicos.

### **3.7.) TEORÍA DE LA EXPECTACIÓN DE VROOM**

Los científicos de la conducta están enfocando su atención en las teorías de procesos, que se ocupan primordialmente de explicar la forma en que la conducta se inicia, dirige, sostiene, y detiene.

La teoría de las expectativas postula que los individuos son seres pensantes y razonables, que abrigan creencias y tienen esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo tanto cuando se analiza para determinar sus motivaciones, es preciso examinar lo que las personas buscan en la organización, y cómo creen poder obtenerlo. Hay tres conceptos principales que se deben comprender: instrumentación, valencia y expectativas.

***La instrumentación.***- Es la relación entre un resultado de primer nivel y otro de segundo nivel.

***La valencia.***- Es la preferencia que tiene una persona por algo.

***Las expectativas.***- Son la probabilidad que se percibe para obtener un resultado de primer nivel.

## MOTIVACIÓN - DESEMPEÑO - SATISFACCIÓN

La satisfacción conduce a un buen desempeño en el trabajo.

El buen desempeño conduce a la satisfacción, si las personas realizan un buen trabajo y se les recompensa por ello, se genera satisfacción. Es preciso que las personas estén convencidas de que la recompensa que reciben son justas. La equidad tiene dos dimensiones, en primer lugar, el individuo desea que se le pague en relación con la habilidad y el esfuerzo que requiere en el trabajo, en segundo lugar, la persona desea que le paguen con relación a los otros que desempeñan las mismas funciones.

La recompensa es el factor causal, la satisfacción con el desempeño son funciones de las recompensas.

Las recompensas producen satisfacción y las recompensas basadas en el desempeño actual afectan al desempeño subsecuente.

Los participantes que reciben recompensas manifestaron una satisfacción notablemente mayor que los que no habían sido recompensados.

Los participantes cuya recompensa se asociaban con el buen desempeño, su rendimiento era notablemente mejor que el de aquellos cuyas recompensas no se relacionaban con el desempeño.

### **3.8.) RELACIÓN ENTRE EL DESEMPEÑO Y RECOMPENSAS.**

*La recompensa del rendimiento.-* Es una recompensa cuando se alcanzan los objetivos.

Para que la motivación sea eficaz, las ganancias de los empleados debe exceder a las pérdidas.

La única gran limitación en el rendimiento eficaz es que muchas de las recompensas que ofrece la organización son ineficaces, es decir, las

recompensas no satisfacen los objetivos que buscan los individuos. Si queremos cambiar la ecuación:

- ✓ Esfuerzo
- ✓ Rendimiento
- ✓ Recompensa

Con objeto de inducir un rendimiento mayor hemos de completar el sistema de recompensa. La gente rehusa esforzarse cuando ve poca relación entre lo que hace y la recompensa que obtiene. La solución de este problema implica tres cuestiones:

¿Qué comportamiento se espera?

¿Cómo se evaluará el rendimiento?

¿Cómo se recompensará ese comportamiento, cuando se produzca?

El comportamiento esperado está en función del puesto de trabajo



- Reclutar personal nuevo (atraer)
- De acuerdo con las reglas y regulaciones (cumplir)
- Continuidad en el empleo y el esfuerzo (continuar)
- Rendimiento superior al estándar (rendir)
- Cooperación con los otros (cooperación)

El comportamiento evaluado (cantidad/calidad).

La evaluación del rendimiento y en el pago relacionado con él. En la relación rendimiento/recompensa se precisan dos condiciones.

Las recompensas peores están en sueldos y salarios.

Los sistemas de recompensa se clasifican en:

***Beneficios comunes.***- Vacaciones, bajas por enfermedad, pensiones.

***Recompensas individuales.***-Sueldos, salarios, comisiones, bonos, recompensas basadas en el mérito.

**Recompensas de grupo.**-Incentivos al grupo, fiestas: bonos de grupos, conformidad: satisfacción de las expectativas oficiales, controles estructurales; la recompensa de hacerlo bien.

**Satisfacción en el trabajo.**-El empleado y la organización comparten los mismos objetivos, la recompensa es un bienestar emocional como resultado de creer en o de estar comprometido con un objetivo superior.

La recompensa de satisfacción en el trabajo: reto, esfuerzo, autonomía.

### **Desmotivadores:**

El rendimiento de los individuos en el trabajo, hay una serie de decisiones racionales que determinan cuanto esfuerzo ha de realizar un individuo para alcanzar un nivel rendimiento y recompensa.

En las organizaciones existen el amor el odio, la actitud, el desacuerdo y la desilusion, y estas motivaciones intervienen en el orden lógico del

esfuerzo, el rendimiento y la recompensa; otras emociones inhiben el esfuerzo y lleva a la insatisfacción el estrés y el abandono.

### Los individuos y los otros individuos

El yo es la forma en que los individuos se relacionan con el mundo para liberar energía, alcanzar metas y obtener recompensas.

El yo es el modo en que la gente se ve a sí mismo en cuanto un todo. En ese modelo de percepciones, sentimientos, actitudes, objetivos y valores que tienen los individuos de sí mismo.

Este yo ayuda a explicar comportamientos, actitudes y sentimientos recurrentes:

Así tengo imágenes de mí mismo como jefe, padre, esposo, amigo, etc., tengo también una imagen idealizada de mí mismos.

A medida que nos hacemos más viejos, la realidad exige que el ideal y el yo se reconcilien; las ambiciones disminuyen, se abandona las metas irreales a medida que el tiempo y las circunstancias nos obligan a cambiar el concepto idealizado que tenemos de nosotros mismos, a esto le llamamos madurez.

El individuo maduro reconciliado con la realidad y el concepto de sí mismo.

El concepto del yo se desarrolla a partir de la separación física del niño de los padres. Los niños distinguen entre lo que es parte de ellos mismos y lo que no y desarrollan mundos internos y externos. Aprendemos a proteger el yo mediante un cierto número de mecanismos de defensa (represión, regresión racionalización, proyección) todos utilizamos mecanismos de defensa para proteger nuestro yo especialmente nuestros sueños y fantasías más íntimas. Al extraño presentamos la faz del control y de la racionalidad.

## **CAPITULO 4**

### **EL SISTEMA PERSONAL.**

## CAPITULO 4

### EL SISTEMA PERSONAL.

El sistema personal conforma y encauza de un modo interno nuestra conducta.

La esencia del sistema personal es el autoconcepto o concepto personal, este se refiere a la manera en que nos conceptuamos a nosotros mismos y lo que sentimos ante lo que detectamos y percibimos.

Quizá el individuo se perciba como persona competente y proyecta la sensación de autoconfianza debido a esta opinión.

También el individuo se considera atractivo para los demás y esto le hace sentirse bien porque opina que la simpatía es importante para el éxito personal.

El concepto de sí mismo es un juicio personal del grado de valores que un individuo sostiene sobre su propia persona.

Los que tienen una pobre opinión de sí mismos tienden a menospreciarse de manera más marcada o temen aceptar ciertos tipos de responsabilidades.

Los individuos que abrigan firmes conceptos de sí mismo tienden a buscar posiciones de liderazgo o aceptar trabajos que les ofrezcan cierto grado de incertidumbre.

El yo personal es el resultado de las experiencias vividas, incluyendo las características y las cualidades por las que se distingue a un individuo de los demás. También incluye todas las experiencias reprimidas o las motivaciones inconscientes que afectan nuestra conducta en formas que desconocemos. Adoptamos las características o las cualidades que a cada uno le agrada pensar que representa ante el mundo.

El sistema personal se compone de valores, metas individuales, su habilidad, su pericia, sus experiencias y la manera en que responde a una tensión y se ajusta a ellas.

#### 4.1.1.) VALORES.

Los valores son los tipos de creencias que las personas sostienen respecto a lo que consideran importante, bueno o malo, correcto o equivocado.

Se trata de elementos internos del individuo y se desarrollan a través de la familia, los amigos, la escuela, la preparación religiosa, y el trabajo.

Dentro de los valores se pueden incluir la felicidad, la libertad, la seguridad, y la fama.

“Un sistema de valores es, sencillamente, el ordenamiento de los valores de una persona en función de su importancia: la razón, la sinceridad, la justicia y la lealtad pueden ocupar los lugares supremos en su lista de valores.”<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Richard M. HODGETTES “Comportamiento en las organizaciones” pag. 124



Tipos de valores, existen muchas maneras de clasificarlos: psicológicos, sociológicos, políticos, y económicos, también se distingue entre los valores personales, los culturales, y los religiosos etc.

*Valores orientados al trabajo.*- Señalan que las características de la familia están íntimamente asociadas con los valores del trabajo y a menudo dichos valores desempeñan más adelante un papel preponderantemente en la elección de la ocupación.

El sistema gerencial que aboga por la maximización de las ganancias, son los valores básicos como: el individualismo, el trabajo arduo, la competencia, y el sentimiento de que los empleados son siempre medios para alcanzar el fin, que es la maximización de las ganancias.

Los valores relacionados con la administración tipo fideicomiso incluyen el reconocimiento de las necesidades del empleado en lo concerniente a seguridad, pertenencia, y reconocimiento. Los empleados se consideran como recursos importantes con derechos que se debían respetar.

La calidad de la administración vital transfiere la orientación de los valores del interés personal, la individualidad, y la competencia, hacia la participación, la cooperación, y un interés personal más preclaro.

Identifica como valores administrativos tradicionales la actitud favorable al trabajo, el deseo de competir, el deseo de ejercer el poder, la búsqueda de una posición sobresaliente y el sentido de responsabilidad.

#### **4.1.2.) METAS PERSONALES.**

Además de los valores, el tratar de entender las metas de los demás constituye una tarea aplastante, por que cada individuo tiene metas múltiples

El interés personal es el primordial elemento de las metas del individuo, esforzándose por alcanzarlas, la carrera, el trabajo, la familia, la educación, el ingreso, la seguridad o la salud.

Las metas de la organización se basan en las metas individuales, los accionistas, la gerencia superior, y los clientes son los que formulan la estructura de las metas de la organización.

El conflicto entre las metas individuales y las de la organización se reducirá al grado en que nuestros niveles de aspiración realistas influyan en nuestra conducta. El hecho de ser poco realistas respecto a las posibilidades de promoción, niveles salariales, o grado de realización, tiende a hacer que el individuo “acuse” a la organización que no le permitirá alcanzar metas específicas.

Los objetivos del individuo coinciden con las necesidades de la organización y la búsqueda del reconocimiento, la seguridad, y la radiación se logran a través de los procesos de la organización.

El individuo y la organización, las personas comprenden que necesitan a la organización y la organización necesita de las personas. Esta necesidad hace que los individuos y las organizaciones coexistan y den y reciban los unos de los otros.

El conflicto puede ser infranqueable, cuando el conflicto es grave, se debe efectuar cambios para proteger la capacidad de la organización para sobrevivir.

Los objetivos individuales y la conducta, para algunos, la consecución de metas es un fin en sí mismo, para otros, la emoción de la lucha es lo más satisfactorio. En el grado en el que el administrador pueda crear los ambientes de trabajo que permitan una congruencia entre las metas individuales y las de la organización, se estará creando una unidad de trabajo eficaz.

Los empleados definen sus metas y mantienen cierto realismo en su búsqueda cotidiana. Esto requiere una autoevaluación cuidadosa, este proceso tiende a arrojar luz en zonas en las que se pueden realizar cambios que beneficien tanto al individuo como a la organización.

#### **4.1.3.) HABITOS, PERICIAS Y EXPERIENCIAS.**

La conducta individual dentro de la organización varía enormemente. No sólo influye en el individuo sus valores personales y sus metas, sino que

también afectarán su desempeño aspectos tales como la: habilidad, la pericia y la experiencia que aporta a su trabajador.

**La habilidad** - Es la capacidad que tiene una persona para hacer algo.

La pericia denota el nivel de dominio que se tiene para realizar una tarea específica.

Existen cuatro tipos de habilidad entre las personas:

**Habilidad mental.**- Inteligencia, conocimiento, habilidad verbal ó numérica, lógica y racional.

**Habilidad motora.**- Manipulación física de los objetos.

**Habilidad mecánica.**- Observa y manipula las relaciones especiales entendiendo cómo se ajustan las piezas entre sí para formar un todo.

**Habilidad creadora.**- Manipular, acomodar y agrupar símbolos de tal manera que sean nuevos y útiles.

Las personas varían enormemente, tales diferencias se deben a factores tanto genéticos, como ambientales, el desempeño del trabajo es una función de la habilidad y la motivación.

Ciertas habilidades motoras sí son un requisito para los dentistas y los cirujanos, las habilidades creadoras son vitales para los artistas, y las habilidades mecánicas son necesarias para los ingenieros y los arquitectos.

Los métodos de selección tratan de identificar a las personas con capacidades particulares y equipararlas a trabajos específicos que requieran tales habilidades.

Las técnicas de adiestramiento y desarrollo tienen por objeto mejorar el nivel de pericia del desempeño que tiene un individuo en un trabajo específico. Los programas de adiestramiento de una compañía, la preparación técnica y el entrenamiento en el trabajo son ejemplos de este método.

***Experiencia.***- Lo que aporta la persona a su trabajo

#### **4.1.5.) LA TENSIÓN Y EL PROCESO DE AJUSTE.**

Las reacciones ante las tensiones y los procesos de ajuste establecen también diferencias entre los niveles de desempeño en las organizaciones.

Una vez que la persona forma parte de la organización, es necesario ajustar a las demandas del trabajo, las reglas, y procedimientos de la organización, las alteraciones en la conducta de otros colaboradores y/o superiores y las ambigüedades de la situación.

Conforme los gerentes de hoy en día ascienden a posiciones ejecutivas superiores, manifiestan una tendencia cada vez mayor a tener problemas interpersonales que se refleja en la ingestión de alcohol, la inestabilidad conyugal, los ajustes sexuales deficientes, y quejas por malestar físico que en ocasiones los lleva de médico en médico sin éxito alguno.

La tensión, sus causas y reacciones. La tensión es el resultado de presiones de la organización, conflictos individuales y/o fuerza ambientales

## Prevención de la tensión:

Practicar una buena administración, utilizar el sentido común, las relaciones de autoridad - responsabilidad estén bien definidas.

Crear trabajos significativos, cuando la persona esta más dedicada a su trabajo.

Modificar la estructura de la organización

Animar la competencia personal ampliar las opciones de manera que los trabajadores no se sientan atrapados en una situación de tensión.

Practicar una buena salud mental, desarrollar actividades positivas o constructivas, mantener interacción con otras personas o participa en una experiencia creativa.



#### **4.2.) CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES.**

Lo que según la persona puede dar al grupo

Lo que desea aportar

Y el grado en que interactúa con los demás miembros para alcanzar las metas propuestas.

Se dan tres características individuales:

- a) Las características biográficas y físicas
- b) Inteligencia y capacidad
- c) Rasgos de la personalidad

#### **4.2.1.) CARACTERÍSTICAS BIOGRÁFICAS Y FÍSICAS.**

Incluyen aspectos tales como edad, sexo, tamaño, altura y peso.

Conforme los individuos aumentan en edad, el grado y la selectividad de sus contactos con los demás va en aumento.

Las mujeres tienden a amoldarse de mejor grado a las normas de grupo que los hombres, resultado que con frecuencia se atribuye a los valores culturales. El tamaño físico tiende a convertirse en un factor importante entre los que surgen como líderes.

#### **4.2.2.) INTELIGENCIA Y CAPACIDAD.**

Los individuos más inteligentes tienden a ser más activos y menos conformistas dentro de un grupo, que los de menos inteligencia. Los individuos con capacidades relacionadas con la tarea que debe desarrollar el

grupo tiende a realizar mayores contribuciones a la culminación del trabajo y a generar una influencia mayor en las decisiones del grupo.

#### **4.2.3.) RAZGOS DE LA PERSONALIDAD.**

Influyen en el modo en que el individuo interactúa y se comporta con los demás miembros del equipo. Muchos de estos rasgos incluyendo el autoritarismo, son la seguridad en sí mismos, la ausencia de convencionalismos, la ansiedad y el ajuste.

#### **FIRO-B (Orientación Fundamental de la Relación Interpersonal)**

La expresión conductual consiste en dos tipos de conducta:

- ✓ La conducta expresada, que es el comportamiento que emite la persona o manifiesta a los demás.

✓ La conducta deseada que es la forma en que los individuos desearían que los demás actuaran hacia ellos.

En las necesidades interpersonales hay tres necesidades: *la aceptación o la interacción*, algunas personas tienen la necesidad de sentirse aceptadas en las actitudes del grupo, en tanto que otras prefieren un contacto menor y mayor respeto a su intimidad. *El afecto o amistad* algunas personas desean tener relaciones personales muy cercanas, en tanto que otras prefieren un contacto más distante e importante. *El control o influencia* algunas personas necesitan controlar el ambiente, incluyendo a los individuos con quienes interactúan, otros no desean ni controlar a otros ni ser controlados por ellos, sino que prefieren independencia, y autonomía.

#### 4.3.) ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN.

Son tres métodos para adquirir poder: contratación, absorción, y coalición.

#### **4.3.1.) CONTRATACIÓN.**

La negociación de un acuerdo entre dos o más grupos con el propósito de lograr un intercambio regulado o una interacción garantizada, no comprende un documento de obligaciones legales, puede tratarse de un acuerdo informal.

#### **4.3.2.) ABSORCIÓN.**

Es el proceso de asimilar nuevos grupos bajo el liderazgo o la estructura de establecimiento de normas de una organización, con el fin de evitar amenazas a su estabilidad o supervivencia.

#### **4.3.3.) COALICIÓN.**

Se refiere a una empresa conjunta en la que participan dos o más grupos, al combinar sus esfuerzos, en lugar de encauzarlos unos están en contra de otros.

## **CASO PRACTICO.**

---

## CASO PRACTICO

---

### ANTECEDENTES:

El despacho contable "X", inicio operaciones el 13 de febrero de 1996, constituyendo una Sociedad Civil.

Los servicios que ofrecen son: peritajes, asesoría en materia contable y fiscal, así como auditorías para efectos financieros y fiscales, auditorías del seguro social, y procesamiento de contabilidades.

Actualmente esta integrado por: 6 socios fundadores, socios eventuales, y un Director General, el cual es el socio principal de la sociedad.

### MISIÓN:

Dar un servicio de alta calidad constante por medio de personal profesional, altamente capacitado y motivado, que cuenta con las herramientas necesarias para el logro del objetivo y así brindar la información requerida a sus clientes en forma oportuna, confiable y confidencial a través de las condiciones previamente establecidas.

## **LOS OBJETIVOS:**

- 1) Satisfacer las necesidades de sus clientes, por medio de un servicio personalizado a nivel directivo.
- 2) Brindar mejores opciones a sus necesidades
- 3) Ser una empresa competitiva y rentable.
- 4) Presentar varias alternativas de discusión y orientándolo el porque, y cual seria para el despacho la mejor opción para sus clientes

## **DIAGNOSTICO:**

En la actualidad la organización cuenta con una cartera de 20 clientes fuertes y 12 menores. Hoy en día se atienden 32 - clientes y se promueven los servicios por medio de los mismos clientes.



## **ANÁLISIS EXTERNOS:**

### **AMENAZAS:**

- \* La falta de atención a los clientes con los que se cuenta.
- \* La situación económica del país.
- \* La competencia, con otras firmas de contadores.

### **OPORTUNIDADES:**

- \* Atención personalizada a nivel Directivo
  - \* Prestar un servicio más eficiente
  - \* Garantía en el servicio
  - \* Prestación de servicio a domicilio (apoyo del despacho).
  - \* Descuento a clientes potenciales
  - \* Garantía en el servicio
- \* Prestación de servicios a nivel nacional.

## **ANÁLISIS INTERNO:**

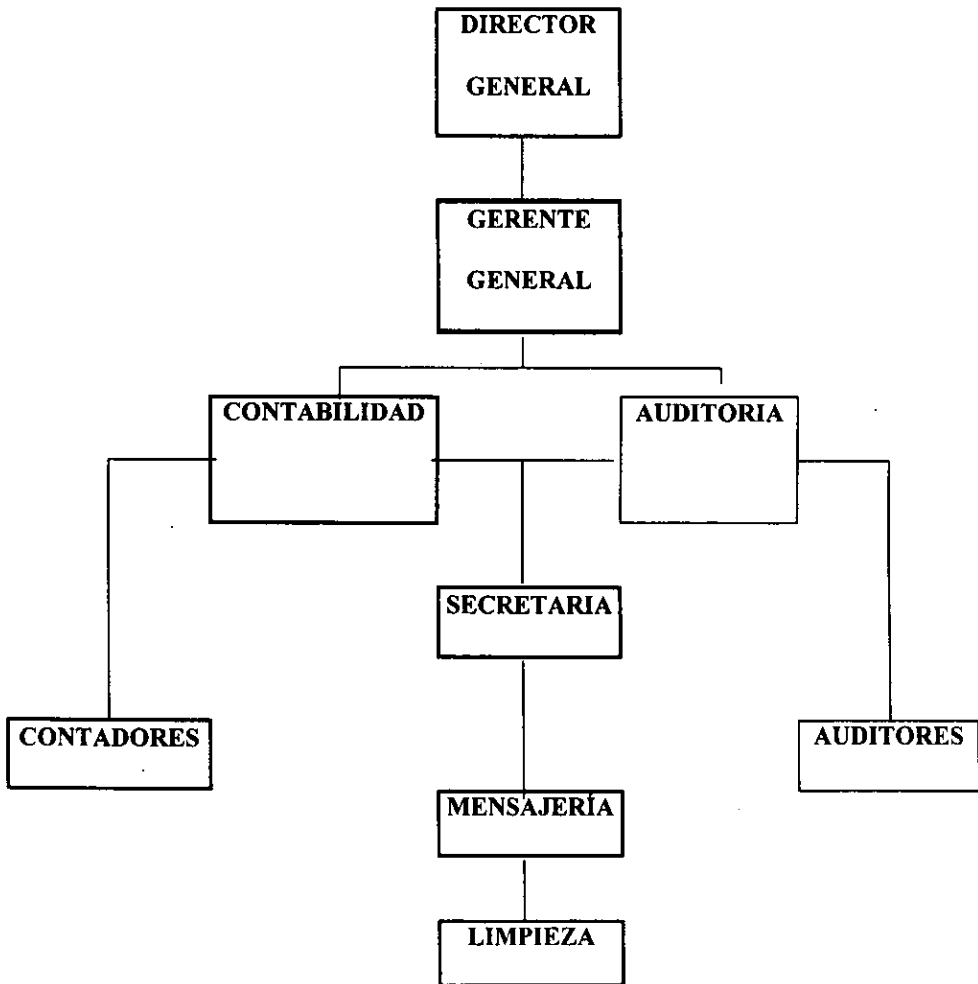
### **FUERZAS:**

- \* Satisfacción total de los clientes.
- \* Honorarios justos al trabajo y facilidades de pago.
- \* Promoción que se da con los mismos clientes por los servicios prestados.
- \* Capacitación de todo el personal del despacho a todos los niveles.

### **DEBILIDADES:**

- \* Poco personal
- \* Deficiente comunicación descendente y, poca comunicación ascendente
- \* Retraso en las actividades
- \* Falta de procedimientos
- \* Desorganización (tiempo por proyectos)
- \* Poca incentivación por parte del Directivo.

# ESTRUCTURA



Esta integrado por:

- a) Director general.
- b) Gerente.
- c) Departamento de contabilidad.
- d) Departamento de auditoría.
- e) Auxiliares de contabilidad.
- f) Auxiliares de auditoría.
- g) Secretaria.
- h) Mensajero.
- i) Servicio de limpieza.

Las funciones que cada uno realiza, se presentan de la siguiente manera:

**Servicio de limpieza:**

- \* Mantener en estado óptimo la oficina

**Mensajero:**

- \* Depósitos en el banco
- \* Cobro y entrega de factura en el domicilio de los clientes
- \* Compra de papelería y materiales diversos
- \* Control de archivo muerto y vigente
- \* Realiza tramites

**Secretaria:**

- \* Elaboración cheques, facturas, pólizas, etc.
- \* Control de agenda de pagos y cobros
- \* Localizaciones por teléfono
- \* Laborales secretariales
- \* Elaboración de cartas de presentación

**Auxiliares Contables:**

- \* Ordenar la documentación
- \* Archivar
- \* Contabilización
- \* Registro

- \* Depuración
- \* Impresión de reportes, Balanzas y Estados Financieros
- \* Información y asesoría telefónica

**Auxiliares de Auditoría:**

- \* Elaboración de cédulas de trabajo.
- \* Revisión de documentación.
- \* Preparación de informes.

**Contabilidad:**

- \* Visita a los auxiliares del despacho que se encuentran laborando en las compañías.
- \* Elaboración de impuestos y supervisión de los mismos.
- \* En este puesto se lleva a cabo el proceso detallado y sistemático de la contabilidad de las empresas para la elaboración de los Estados Financieros.
- \* Información y asesoría telefónica.

## **Auditoría**

- \* La revisión en las empresas de sus controles internos, reportes legales y revisión de su contabilidades así con la revisión en materia fiscal. Para efectos de poder emitir una opinión acerca de la situación en la que se encuentra la empresa.

## **Gerente:**

- \* Atención veraz y oportuna a los clientes
- \* Supervisar y asesorar al área de contabilidad y auditoría  
(explicarles en el momento adecuado y la presentación de los informes)

## **Director General**

- \* Atención personalizada a los Directores y Contadores de las empresas.

- \* Promoción de los servicios
- \* Visitas y entrevistas a los clientes
- \* Firma de dictámenes
- \* Supervisión de trabajos.

**PROBLEMA:**

La situación que se muestra dentro del despacho "X", S.C., requiere un análisis para poder identificar cuales son las actitudes de las personas que laboran en dicha organización, con el fin de conocer y mejorar dichas actitudes de cooperación y disposición y con ello poder satisfacer las necesidades de los clientes a los cuales se les prestan los servicios de asesoría, contabilidad, auditoría, con la debida calidad, servicio y atención en tiempo y forma.

**PROPUESTA PARA UN PROCESO DE CAMBIO,  
CON EL FIN DE LOGAR ADAPTAR ACTITUDES INDIVIDUALES,  
HACIA UN PROCESO DE CAMBIO EFECTIVO EN EL TRABAJO,  
EN UN DESPACHO CONTABLE.**



## OBJETIVO GENERAL:

Identificar las actitudes que nos llevan a la falta de cooperación y así poder lograr un proceso de adaptación, hacia un equipo de trabajo, en un despacho contable.

Se aplicaron cuatro cuestionarios los cuales contenían preguntas relacionadas con:- Si les gusta su trabajo, como considera el ambiente de trabajo, las remuneraciones, la proyección hacia el futuro y la dirección.

Se aplico al universo que es de ocho integrantes.

Clasificando las preguntas que correspondían a cada una de los parámetros y graficandolas de la manera siguiente:

- a) Le gusta su trabajo
- b) Ambiente de trabajo
- e) Remuneraciones
- d) Proyección hacia el futuro
- e) Comunicación
- f) Dirección

<u>CUEST</u>	<u>NUM</u>	<u>PREGUNTA</u>	<u>NUMERO DE PARTICIPANTES</u>	
		LE GUSTA SU TRABAJO.	<u>SI</u>	<u>NO</u>
1	2	¿Es mi trabajo interesante?	8	0
	14	¿Mi trabajo es seguro?	7	1
2	3	¿Creo que mi trabajo es importante?	6	2
	15	¿Me gusta el trabajo?	5	3
3	4	¿Hasta que grado le gusta su trabajo?	6	2
	7	¿Le permite su trabajo sentirse importante?	6	2
		AMBIENTE DE TRABAJO.	<u>SI</u>	<u>NO</u>
	6	¿Me orgullezco de trabajar en esta organización?	8	0
	8	¿Considero que este es un buen lugar para trabajar?	8	0
3	1	¿Opino que las condiciones de trabajo son buenas?	8	0
	6	¿Es mi posición tan elevada como podría esperar razonablemente por ahora?	3	5

	3	¿Las condiciones de trabajo son buenas?	8	0
	8	¿El nivel de confianza en toda la organización es elevada?	6	2
	9	¿La organización se interesa tanto por las personas como por el trabajo que se debe realizar?	6	2
	10	¿Esta organización es un buen sitio para trabajar?	8	0
2	11	¿Se me trata con dignidad?	6	2
		REMUNERACIONES.	<u>SI</u>	<u>NO</u>
	3	¿Es mi trabajo satisfactorio?	7	1
1	4	¿Mi trabajo me recompensa en lo personal?	6	2
	5	¿Es mi compensación necesaria y tan amplia como yo la esperaría?	3	5
	2	¿Me pagan un sueldo justo por mi trabajo que realizo?	8	0
	3	¿Es adecuado el sueldo?	8	0
	5	¿Son buenas las prestaciones ofrecidas	6	2

	6	Se les esta pagando un sueldo justo?	8	0
	15	¿Mi trabajo me brinda una sensación de satisfacción personal?	5	3
PROYECCIÓN HACIA EL FUTURO				
1	1	¿Ha seguido mi carrera en la organización una trayectoria adecuada para mi?	2	6
	7	¿Es mi satisfacción personal tan profunda como deseo?	3	5
	11	¿Que debo hacer para alcanzar estas metas?	7	1
2	9	¿En esta organización tengo la oportunidad de avanzar a un ritmo razonable?	7	1
	10	¿En mi trabajo tengo la oportunidad de planear el futuro y llevar a cabo dicho plan?	5	3
	13	¿Mis oportunidades de promoción son buenas?	7	1
3	10	¿Si usted estuviera a cargo de este		

		departamento que cambios impondría?	1	7
1	8	¿En que posición anhelo encontrarme dentro de un año?	5	3
	9	¿En que posición anhelo encontrarme dentro de tres años?	5	3
	10	¿En que posición anhelo encontrarme dentro de cinco años?	6	2

<u>CUEST</u>	<u>NUM</u>	<u>PREGUNTA</u>	<u>NUMERO DE PARTICIPANTES</u>	
			<u>SI</u>	<u>NO</u>
		COMUNICACIÓN.		
2	4	¿Mi trabajo me brinda la oportunidad de hacer amistades dentro de la organización?	8	0
	5	¿Mi jefe me señala cuando realizo un buen trabajo?	6	2
2	12	¿Tengo libertad para expresar mis opiniones independientes respecto a mi trabajo?	8	0
3	8	¿Como se puede comunicar la organización mas eficazmente con su	8	0

departamento?

4	2	¿La toma de decisiones tiende a ser básicamente descentralizada?	4	4
	5	¿Existen coordinación entre las unidades y departamentos claves de la organización?	5	3
	7	¿Se tiene un alto grado de comunicación abierta en la organización?	5	3

<u>CUEST</u>	<u>NUM</u>	<u>PREGUNTA</u>	<u>NUMERO DE PARTICIPANTES</u>	
			<u>SI</u>	<u>NO</u>
		<b>DIRECCIÓN</b>		
	4	¿La organización acepta con rapidez métodos mejorados de trabajo?	5	3
3	2	¿Cree que su jefe lo trata bien?	8	0
	9	¿Cual considera que es la mayor debilidad de su superior?	6	2
	11	¿Que calificación le asignaría a su jefe en comparación con otros jefes que ha	7	1

tenido?

4      7      ¿Los gerentes tratan bien a su personal?      6      2

La primera gráfica que representa si le gusta su trabajo, muestra que no se llegó al 100% ya que algunos consideran que no es importante su trabajo, por lo tanto no se sienten importantes, ni seguros.

La gráfica dos sobre ambiente de trabajo, se puede observar que hay un buen ambiente de trabajo ya que se sienten orgullosos, considerando que es un buen lugar para trabajar por las condiciones que imperan en el lugar, pero hay problemas con el trato, el interés por las personas, el nivel de confianza no es elevado y su posición de trabajo.

Se determinó en la gráfica tres, que las remuneraciones no son satisfactorias, son justa de acuerdo al trabajo que realizan. No habiendo completa satisfacción en lo personal, deseando más en las compensaciones.

Considerando con todo esto que el individuo conoce la situación de la organización y saben que es lo que se requiere para mejorarlo.

La gráfica cuatro muestra la proyección que tiene el individuo hacia el futuro en cuanto a su vida, trayectoria, y deseos de su carrera, mostrando la convicción que puede lograr sus metas dentro del despacho, deseando una calidad de vida y la forma que plasma para lograrla es por medio de la colaboración en el despacho dando cada día lo mejor de sí y capacitándose para ser mejor y reconocido llegando al nivel que desean.

La gráfica de comunicación que es la cinco, muestra una comunicación buena informal, pero a nivel subordinado - dirección es deficiente ya que no hay reconocimiento, las decisiones tienden a ser descentralizadas, no hay buena coordinación, ni comunicación abierta.

Por lo tanto hay que establecer un programa por tiempos y objetivos para perfeccionar el desempeño del equipo y crear un ambiente para examinar y criticar el trabajo de cada individuo.



Cuando el director empiece a confiar más en la comunicación que en el mando, entonces las actitudes se mejorarán, y los empleados llegarán a ser más creativos, responsables y colaboradores.

Para que haya calidad, deben de sentirse los empleados orgullosos de su trabajo, al saber que están produciendo, y prestando buen servicio esto los motivara a ser cada día mejor.

En la dirección gráfica seis, se detectaron deficiencias como no aceptando métodos mejores de trabajo, y no fue calificado favorablemente, por lo que es necesario que el director debe de tomar ciertas actitudes para llegar a la calidad deseada en base a la misión y los objetivos de la organización, proponiendo lo que debe hacer, y lo que no debe hacer.

LO QUE NO SE DEBE HACER	LO QUE SI SE DEBE HACER
(actitud negativa)	(actitud positiva)
Tomar la autoridad como un privilegio de mando	Tomar la autoridad como un privilegio

Empujar al grupo	Ir al frente, comprometido con sus acciones.
imponer su autoridad	subyugar y enamorar a sus seguidores.
Inspirar miedo, ocasionando temor, criticas a sus espaldas y odio en secreto.	Inspirar confianza, inyectar entusiasmo, envolver a los demás con aires de simpatía, darle poder a su gente.  fortalece al grupo cuando está presente
Buscar culpables; cuando haya errores, ni sancionar, reprender, castigar, tratando en apariencia poner las cosas en su lugar, creyendo que con gritos y con infracciones se arreglan las cosas.	Corregir y comprender, castiga pero enseña, saber esperar.
Buscar la falla por el placer sádico de dejar caer el peso de la autoridad sobre el culpable	Arreglar la falla y de paso rehabilitar al caído.

Asignar los deberes de cada miembro	Dar el ejemplo, trabajando con los demás siendo congruente con sus ideas, en el decir y hacer. Su deber es ir al frente marcando la pauta a seguir.
Hacer del trabajo una carga	Hacer del trabajo un privilegio, obteniendo con esto que jamás se fastidien por el magnetismo de los ideales que delatan la alegría de vivir y trabajar.
Guardar el secreto del éxito	Enseñar como se hacen las cosas, capacitando permanentemente a su gente para que pueda hacer las cosas con autonomía y eficiencia.
No solo manejar a la gente	Prepararla
No conformarse con lo que obtiene.	Va mas allá, profetiza, vaticina, inspira y señala, no se contenta con lo posible sino con lo imposible

## CONCLUSIÓN

La conducta individual dentro de las organizaciones, las distintas teorías motivacionales y los motivos que impulsan a todo ser humano a comportarse de cierta manera positivamente o negativa en la empresa.

Sabemos que el ser humano es activo por naturaleza y requiere satisfacer ciertas necesidades para actuar productivamente, por lo que es necesario aumentar los niveles de incentivación entre el personal, ya que las recompensas económicas son importantes para el individuo, pero con frecuencia, desean algo más que dinero en un trabajo, por lo general desean desarrollar sus aptitudes, su capacidad, su potencial y que se le reconozca.

La gerencia debe realizar juntas periódicas con sus colaboradores en la que cada uno exponga su punto de vista sobre los diversos problemas que existan o sugerencias para mejorar en todas las áreas y además tomar en cuenta los comentarios de sus colaboradores para que estos vean que sus opiniones son importantes dentro de la empresa.

Incrementando así la comunicación recíproca para evitar la inseguridad y el miedo ya que un empleado atemorizado comete continuamente errores. Logrando así una comunicación franca e intensa entre jefes y colaboradores.

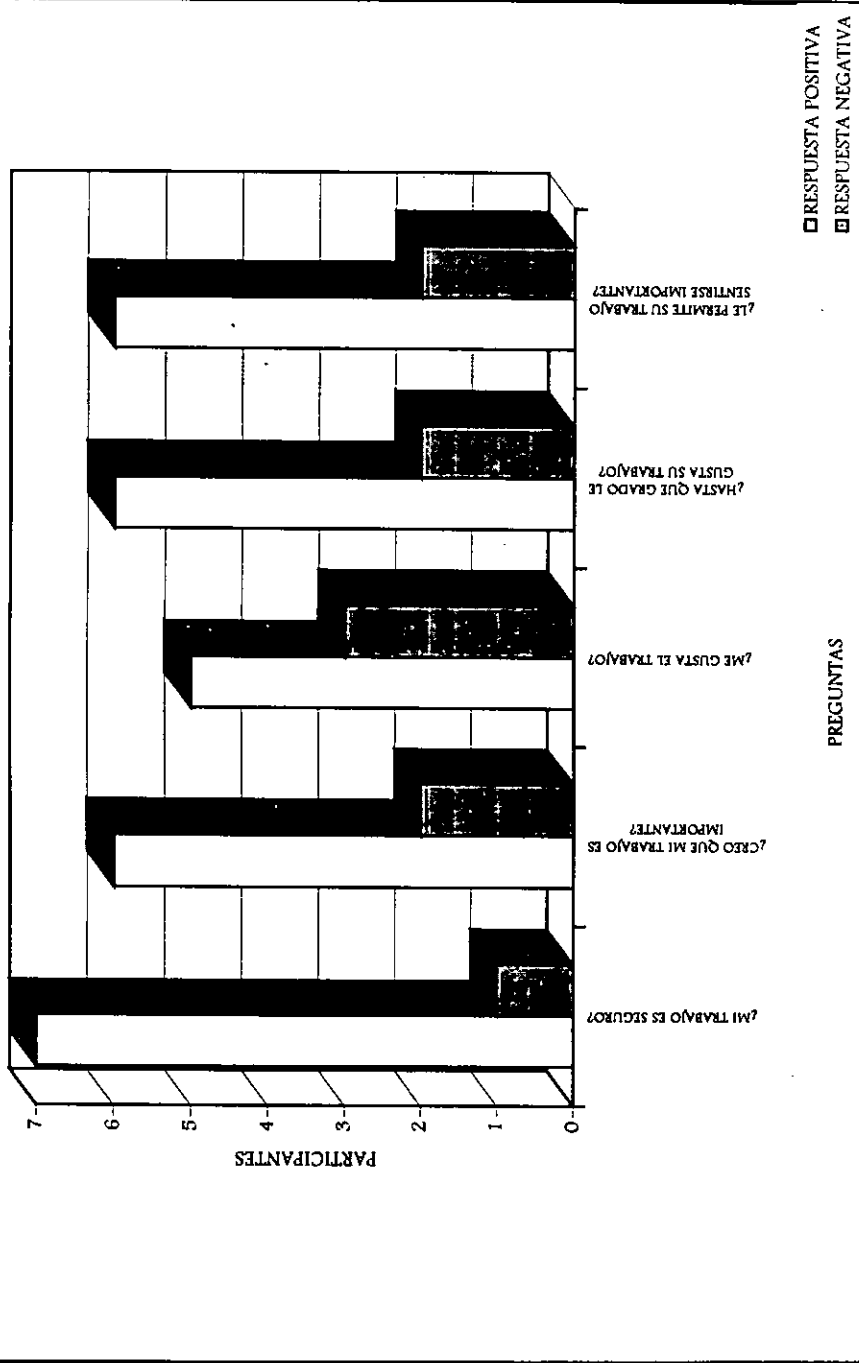
Se requiere la responsabilidad de la gerencia de establecer un clima laboral en el cual se administre de manera óptima los recursos disponibles, radicando en trabajos en equipo, es decir conjuntar todas las actividades de la empresa, mecanografía, mensajería, contabilidad, auditoría, etc., para poder alcanzar las metas de la organización.

Ofrecerle a cada empleado el derecho de sentir un verdadero orgullo por su trabajo, recordando que no todos los individuos son iguales, teniendo cuidado al evaluar su desempeño y evitar que se sientan inferiores a los demás.

La identificación de un proceso de cambio es significativa para lograr actitudes, pueden ser el paso para un proceso de cooperación efectiva en el trabajo.

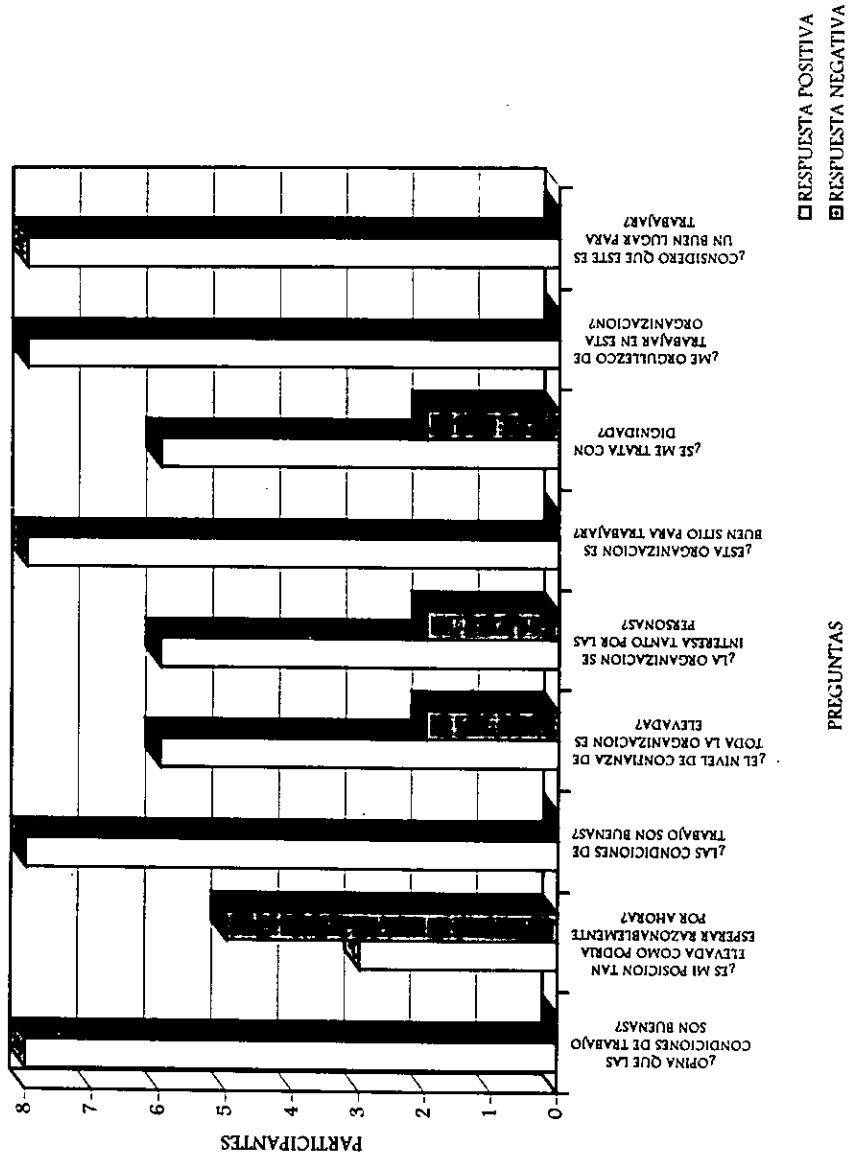
Todo esto es posible a través de un liderazgo apropiado propiciando así al logro de los objetivos de la organización.

# ¿LE GUSTA SU TRABAJO?



GRÁFICA 1

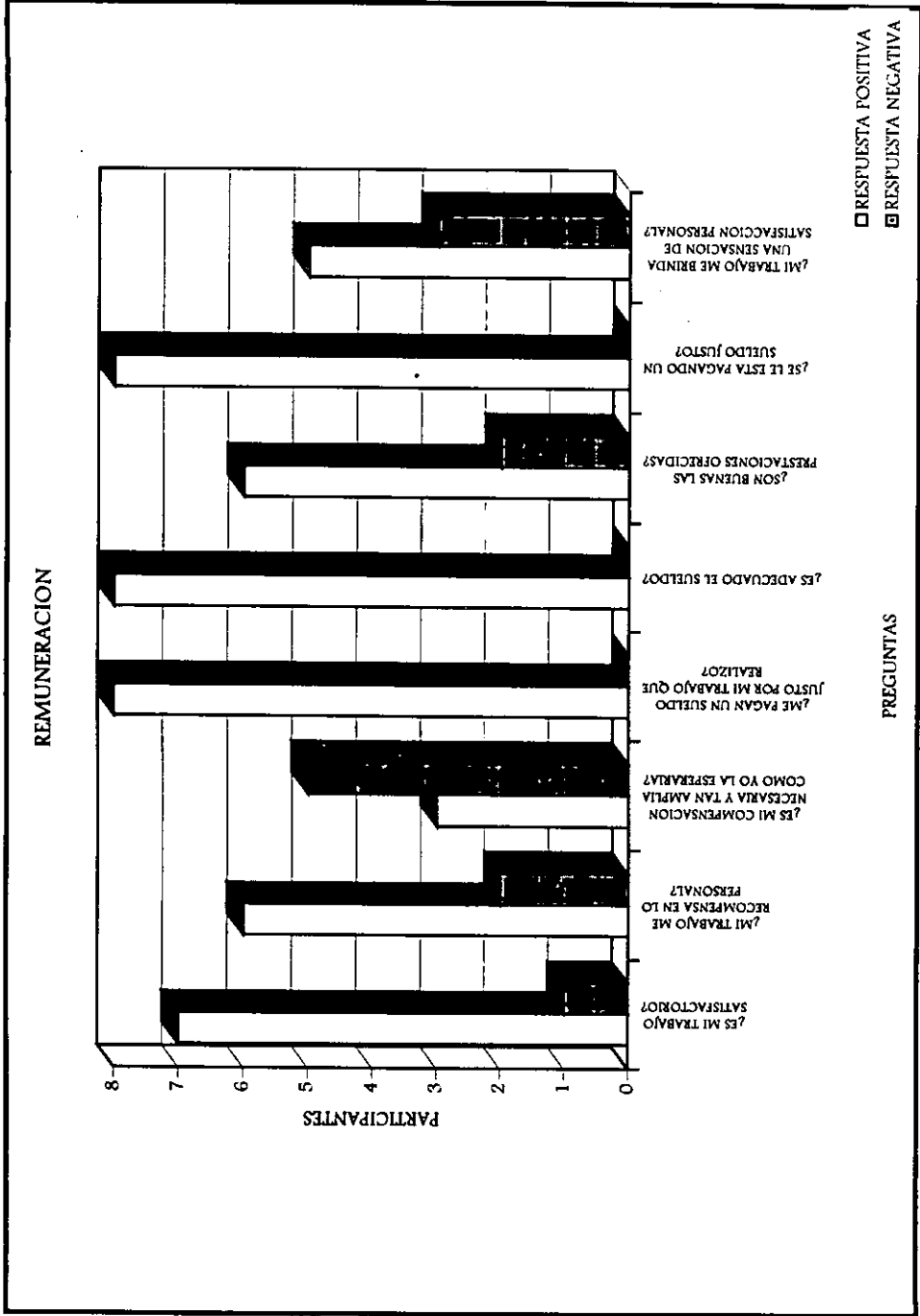
AMBIENTE DE TRABAJO



RESPUESTA POSITIVA  
 RESPUESTA NEGATIVA

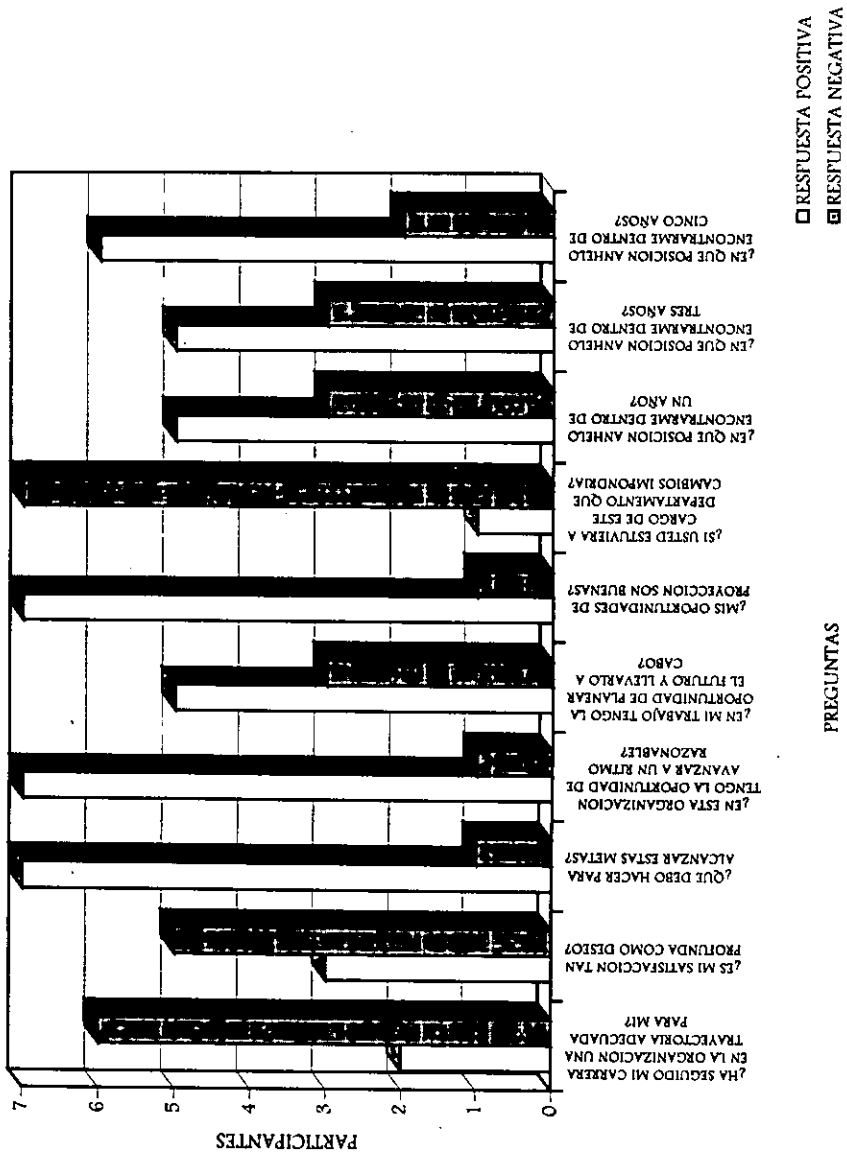
GRÁFICA 2





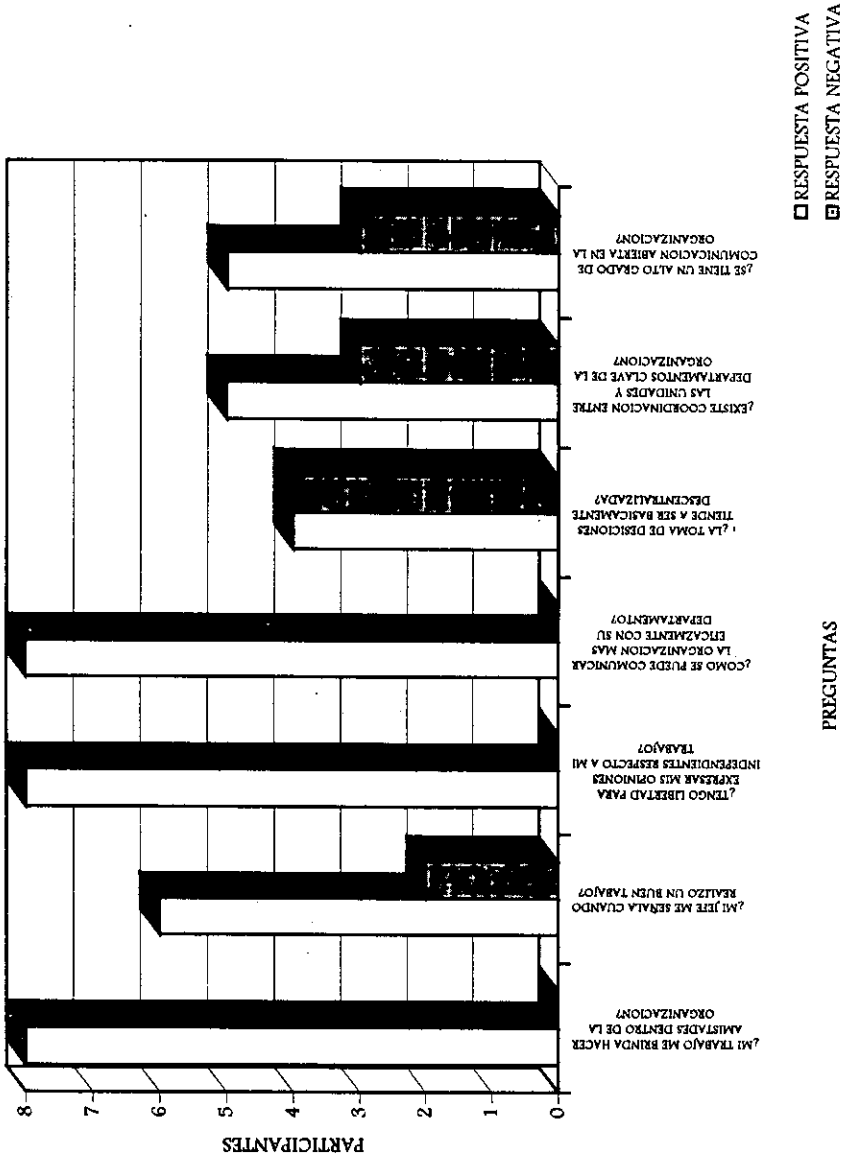
GRÁFICA 3

PROYECCION HACIA EL FUTURO



GRÁFICA 4

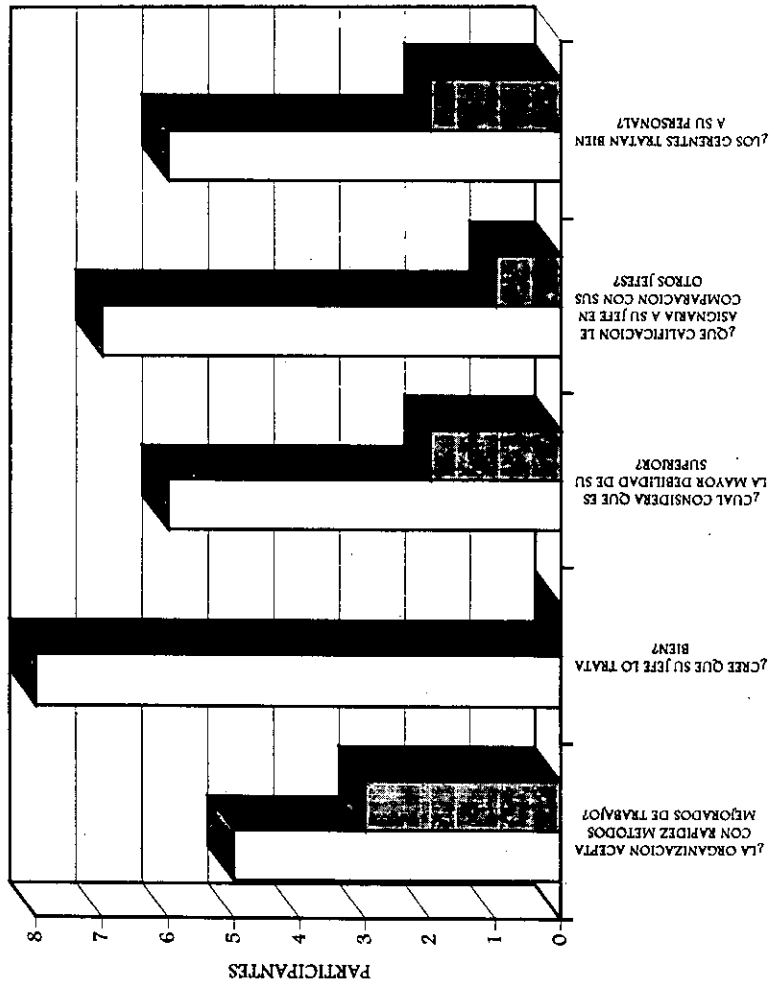
COMUNICACION



GRÁFICA 5

RESPUESTAS POSITIVAS  
 RESPUESTAS NEGATIVAS

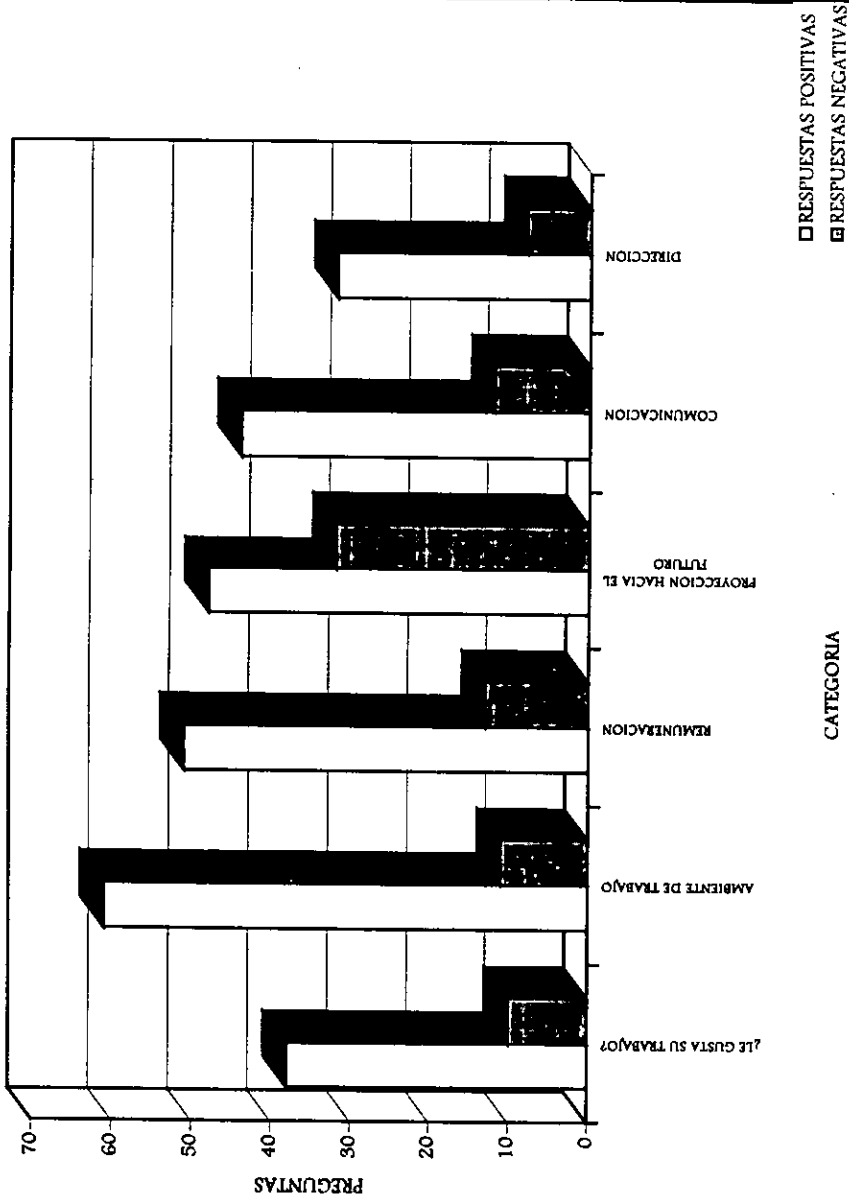
DIRECCION



PREGUNTAS

GRÁFICA 6

# CONCLUSION GLOBAL



GRAFICA 7

## BIBLIOGRAFÍA.

1. Davis Keith y John W. Newstrom, "El comportamiento humano en el trabajo", Edit. MacGraw Hill, 3ra. Edición en español.
2. Gerard Alan y Thomas King, "El camino del éxito", Edit. Times, 1a. Edición 1982.
3. Hall H. Richard, "Organizaciones estructurales y procesos", Edit. Prentice Hall Internacional, 6ta. Edición 1982. Taborga Huáscar, "Como hacer una tesis", Edit. Grijalbo, 13a. Edición 1982.
4. Hodgetts Richard y Steven Altman, "Comportamiento en las organizaciones", Edit. McGraw Hill, 1ra. Edición 1994.
5. Hunt W. John., "La dirección de personal en la empresa", México, Edit. McGraw Hill, 1ra. Edición, 1998.

6. McGregor Douglas, "El lado humano de las organizaciones", Edit. McGraw Hill, 1ra. Edición 1994.
7. Reeves T. Elton, "La dinamica del comportamiento de grupos", Edit. Técnicas, S.A., 1ra. Edición 1978.
8. Reyes Ponce Agustín, "Administración de personal", Edit. Lumisa, 2da. Edición 1996.
9. Reyes Ponce Agustín, "Administración de empresas", Edit. Lumisa, 2da. Edición 1996.
10. Sánchez Salvador de la Torre, "Recursos humanos, la importancia de un proceso de calidad total en una empresa de investigaciones de seguros de vida".
11. Torga Huáscar, "Como hacer una tesis", Edit. Grijalbo, 3ra. Edición 1982.