



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

**“FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CONDUCTA DE LOS
INDIVIDUOS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

P R E S E N T A

MARIA ELENA RINCÓN ZAVALA

ASESORA: M.C.E. MARÍA DEL CARMEN PÉREZ CASTILLO

CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO 2016



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 CUAUTITLÁN
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES**

FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLÁN
ASUNTO: VOTO APROBATORIO

**M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE**

**ATN: LA. LAURA MARGARITA CORTAZAR FIGUEROA
Jefa del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cautitlán.**

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos comunicar a usted que revisamos **La Tesis:**

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CONDUCTA DE LOS INDIVIDUOS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

Que presenta la pasante: **MARÍA ELENA RINCÓN ZAVALA**

Con número de cuenta: **41207396-6** 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 **VOTO APROBATORIO**.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"

Cuatitlán Izcalli, Méx. a 19 de octubre de 2016.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	M.C.E. María del Carmen Pérez Castillo	
VOCAL	M.A. Irma Guadalupe Alanís Rosales	
SECRETARIO	M.A. Antonio Rangel Pineda	
1er SUPLENTE	L.A. Adán Yair Sánchez Hernández	
2do SUPLENTE	L.A. Aida Aguilar Reyes	

NOTA: Los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

En caso de que algún miembro del jurado no pueda asistir al examen profesional deberá dar aviso por anticipado al departamento.
(Art 127 REP)

LMCF/ntm*

“AGRADECIMIENTO”

A DIOS

Porque me protege a pesar de mis debilidades, me ama a pesar de mis defectos, y me da soluciones a pesar de mis obstinaciones.

Gracias por la alegría de constatar simplemente que estoy viva.

Gracias por darme la oportunidad de terminar ésta etapa. Ya que, siempre serás mi guía en éste camino tan complejo.

Gracias, Gracias, Gracias... Y sé, que no te olvidarás de mí, porque nos falta mucho por aprender. Que siempre se haga tu voluntad y no la mía.

A MIS PADRES

Por tener siempre sus manos abiertas y su corazón lleno de amor para mí. Me entregaron todo lo que pudieron y mucho más.

Gracias, Gracias, Gracias... porque me ayudaron a terminar una etapa más de mi vida. Los amo con todo mi corazón.

Dios me ha bendecido al tenerlos como padres.

A MIS HERMANOS Y SOBRINAS

Por el amor y apoyo moral, que siempre he recibido de ustedes con el cual logre culminar mi carrera profesional.

Ustedes son mi mano derecha, porque han estado conmigo en todo momento y me han sabido corregir cuando mis decisiones, no son las más viables.

Gracias por sus sabios consejos y su tiempo. Los amo con todo mi corazón. Y que Dios siempre nos mantenga unidos.

“AGRADECIMIENTO”

A la M.C.E. MARÍA DEL CARMEN PÉREZ CASTILLO

Gracias por su ayuda, tiempo y confianza. Por compartir sus conocimientos y experiencias, para poder realizar ésta tesis.

Es un gran ser humano y una gran amiga. Dios la bendiga siempre.

A MI JURADO:

M.A. IRMA GUADALUPE ALANÍS ROSALES

M.A. ANTONIO RANGEL PINEDA

L.A. ADÁN YAIR SÁNCHEZ HERNÁNDEZ

L.A. AIDA AGUILAR REYES

Muchas gracias, por haber aceptado la revisión de ésta Tesis, por su tiempo, por su dedicación, por sus aportaciones y observaciones realizadas para la mejora de éste trabajo. Dios los bendiga.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO Y FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

Gracias por los valiosos conocimientos que me fueron proporcionados a través del personal docente y también por el gran apoyo que me brindo la Universidad para culminar mis estudios.

¡MÉXICO! ¡PUMAS! ¡UNIVERSIDAD!

POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU

Í N D I C E

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	I
OBJETIVO	II
JUSTIFICACIÓN	III
HIPÓTESIS	IV
RESUMEN	V
INTRODUCCIÓN	VI
Capítulo 1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.	1
1.1. Concepto de comportamiento Organizacional.	4
1.2. Factores Organizacionales: Estructura, Cultura y Clima.	7
Capítulo 2. FACTORES DE LA CONDUCTA GRUPAL.	18
2.1. Concepto de grupo.	18
2.2. Tipos de grupo.	21
2.3. Comunicación.	24
2.4. Liderazgo.	28
2.5. Motivación.	32
2.6. Toma de decisiones.	38
Capítulo 3. FACTORES DE LA CONDUCTA INDIVIDUAL: personalidad, aprendizaje, valores, percepciones y actitudes.	41
Capítulo 4. CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES.	55
4.1. Concepto de conflicto.	56

4.2.	Proceso del conflicto.	59
4.3.	Manejo del conflicto.	60
4.3.1.	Inteligencia emocional.	62

Capítulo 5. CASO PRÁCTICO

5.1.	Empresa Productora y Comercializadora de Alimentos con Lactobacilos.	65
5.1.1.	Historia.	65
5.1.2.	Identidad corporativa.	66
5.1.3.	Comportamiento organizacional	68
5.1.4.	Propuesta	70

	ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN.	76
	CONCLUSIONES.	83
	BIBLIOGRAFÍA.	87
	ANEXOS.	89

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente gran parte de las empresas que existen en México enfrentan grandes problemas financieros, técnicos y científicos, pero posiblemente ninguno de ellos constituye un desafío mayor que la tarea compleja de entender a su personal, porque creen que el logro de los resultados es todo, mientras que el individuo es visto frecuentemente como un medio para lograr un fin.

Como consecuencia de esto se generan conductas productivas o improductivas en el personal; por ejemplo, el jefe que es agresivo con un empleado nuevo y que no puede replicar porque se arriesga a perder su trabajo (ocasionando ausentismo, tensión, ansiedad...), o el jefe que es pasivo porque sacrifica constantemente sus necesidades por los empleados (generando aburrimiento, falta de interés en el trabajo, pesimismo, incompetencia...), o el jefe que es asertivo porque se preocupa por sus metas personales y de sus empleados (produciendo motivación, creatividad, talento, compromiso...).

Por lo tanto, las organizaciones deben preocuparse por saber qué tipo de conducta tiene cada empleado y de qué manera influirá en el logro de los objetivos.

OBJETIVO GENERAL

Comprender mejor la conducta de los individuos dentro de las Organizaciones, mediante el estudio de cada factor que interviene en la relación entre empleado y empleador, para que se puedan cumplir los objetivos personales y organizacionales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar una investigación sobre el comportamiento organizacional a través de una recopilación de datos (libros y artículos), para poder identificar los puntos clave del rendimiento que puede tener el personal de una Organización, así como los puntos de mejora de la eficiencia y la eficacia.

Comparar los diferentes beneficios y consecuencias que puede tener cualquier Organización según el tipo de conducta que tiene cada individuo y así elegir a la persona adecuada para el puesto adecuado.

J U S T I F I C A C I Ó N

La presente investigación, pretende ser una guía de aportación para tener consciencia sobre la influencia que tiene la conducta de los individuos dentro de las Organizaciones, ya que el Capital Humano es uno de los pilares fundamentales para que una Organización pueda alcanzar sus metas, ser productiva, obtener éxito o definitivamente fracasar.

HIPÓTESIS

El tipo de conducta que tengan los individuos está en función de los aspectos personales y del entorno laboral, y concretamente el éxito o fracaso de una Organización estará en función de la conducta de los empleados y de su estructura organizacional.

RESUMEN

Para estudiar la influencia que tienen los individuos dentro de las Organizaciones se consideran variables dependientes que son la *productividad* (que la empresa logre la eficacia y eficiencia), *ausentismo* (este factor debe mantenerse en un nivel bajo para evitar pérdidas), y la *satisfacción en el trabajo* (es la recompensa que recibe el trabajador por su esfuerzo, lo cual debe ser equilibrada para que se sienta conforme); y las variables independientes son el *nivel organizacional* (los procesos que se llevan a cabo para que el personal realice sus actividades y se puedan cumplir los objetivos), *nivel grupal* (se refiere a los factores que influyen en la conducta, que tienen las personas al estar en contacto con otras) y el *nivel individual* (todas aquellas que posee una persona y que la hace diferente, como sus valores, actitudes, personalidad, percepción y el aprendizaje). Sin embargo, las Organizaciones están formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden a logro de los objetivos, pero al existir diferencias pueden surgir conflictos constructivos o destructivos y eso depende de la capacitación que tenga el personal para solucionar los problemas.

Y a partir de esto se elaboró una propuesta que consistió en un estudio de retroalimentación (el cuestionario fue aplicado en la planta *Productora y Comercializadora de Alimentos con Lactobacilos; ubicada en Pue. Km 30, de México, Sta. Bárbara, 3ª Cda. Federal, Ixtapaluca, Méx.*). Con el propósito de informar a los dirigentes sobre la perspectiva que tienen los trabajadores hacia la Organización, del rendimiento que tienen en forma grupal e individual y si se encuentran capacitados para manejar los conflictos. A su vez, ayuda al personal a desarrollar habilidades que les permita prevenir o modificar conductas improproductivas.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende analizar los diferentes factores que influyen en la conducta de los individuos dentro de las Organizaciones; para entender por qué las personas se comportan como lo hacen, qué los motiva a actuar de una forma u otra y cuáles son sus necesidades.

El individuo es el único elemento de la Organización que no puede sustituirse, porque representa una ventaja competitiva para alcanzar los objetivos organizacionales y de igual manera las personas requieren de las Organizaciones para alcanzar sus objetivos personales.

Por eso, es importante estudiar sobre la complejidad de la conducta humana en el trabajo y la interacción que se genera entre los miembros de las Organizaciones, a fin de crear un ambiente motivante donde la gente trabaje más productivamente y sea más eficiente.

Por otra parte, en cuanto a contenido se refiere, el Capítulo 1 hace una relación de lo que se entiende por comportamiento organizacional partiendo de aspectos históricos y de una serie de factores organizacionales (estructura, cultura y clima) que afectan de manera benéfica o perjudicial, porque de esta forma se determina las condiciones bajo las cuales se realizarán todas las actividades.

El Capítulo 2. Trata sobre los factores de la conducta grupal (comunicación, liderazgo, motivación y toma de decisiones), partiendo sobre lo que se entiende por grupo y los tipos de grupos que podemos encontrar en una Organización. Por lo tanto, analizaremos que el comportamiento de un solo individuo pocas veces impacta a la Organización de una forma considerable o duradera, con ciertas excepciones el

comportamiento de grupos de individuos se manifiesta constantemente y con una fuerza a veces insospechada.

El Capítulo 3. Presenta algunos factores individuales (personalidad, aprendizaje, valores, percepciones y actitudes) que influyen en la manera de actuar de tal o cual forma, ya que el ser humano por naturaleza es polémico e impredecible, tomando en cuenta la forma en que dichos factores pueden afectar en la dedicación a la tarea que realiza.

El Capítulo 4. Describe las condiciones que provocan el conflicto organizacional, en especial en lo que se refiere a su efecto en las relaciones grupales e intergrupales, y también se mencionan algunas técnicas que se pueden aplicar para la reducción de sus posibles consecuencias negativas.

Finalmente, el Capítulo 5. Es el caso de la empresa *Productora y Comercializadora de Alimentos con Lactobacilos (ubicada en Pue. Km 30, de México, Sta. Bárbara, 3ª Cda. Federal, Ixtapaluca, Méx)*, presenta una situación organizacional que pretende educar a sus empleados para que “sean hombres de calidad”.

**FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CONDUCTA
DE LOS INDIVIDUOS DENTRO DE LAS
ORGANIZACIONES**

Capítulo 1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Es un desafío entender a los individuos relacionados con la Organización y tratar con ellos en forma tal que se logren con efectividad, los objetivos de la empresa.

Este es un problema que se manifiesta particularmente en la actualidad debido a los cambios ocurridos en las expectativas de los individuos; cambios que se aceleraron a partir de la revolución industrial, después de muchos siglos en donde la mayor parte de la fuerza de trabajo compartía una vida primordialmente rural y estable.

La *revolución industrial* se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajador (horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre, labores peligrosas, etc.) y por ser una administración de tipo coercitivo, influida por el espíritu liberal de la época, que otorgaba al empresario gran libertad de acción.

Para el siglo XX, todos estos factores provocaron la aparición de diversas corrientes del pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores y el inicio de investigaciones que posteriormente originarían la *administración científica*, siendo Frederick Winslow Taylor (1856-1915) su iniciador; se buscaba una relación entre las personas y el trabajo. Porque se pensaba que el análisis y el diseño científico del trabajo podrían eliminar la mayor parte de los conflictos obrero-patronales, y que la administración científica beneficiaria por igual a la empresa y al trabajador, al producir más, podría ganar más con poco o ningún esfuerzo adicional. Aunque unos pocos administradores demostraron entonces cierto grado de interés por el individuo, a los empleados en general se les consideraban como unidades económicas o artículos de comercio. El interés primario de la Organización era la eficacia, y como la mano de obra era abundante, a los empleados que estaban descontentos se le permitía marchar libremente y eran reemplazados con facilidad. Pero dichas aportaciones no tuvieron énfasis primordial en las relaciones humanas y, de hecho, algunas veces las ideas tuvieron una influencia deshumanizante. No obstante, su preocupación por la eficacia productiva y la racionalidad de las organizaciones dio paso al movimiento de las relaciones humanas.

El *movimiento de las relaciones humanas* por Elton Mayo (1880-1949) y sus colegas de Harvard. Estos demostraron, que la productividad podía aumentarse alterando las relaciones sociales en el lugar de trabajo. Su objetivo principal era resaltar la importancia que tienen los recursos humanos para la organización y reconocer que el trabajador no solo trabaja por la obtención de dinero, también lo hace para satisfacer sus necesidades psicológicas y sociales. Es decir, que al empleado ya no se le entendía apenas como un apéndice de una máquina, que buscaba apenas una compensación económica en su trabajo. Ya que los administradores deberían entenderlo como “un ser humano completo” más que como un conjunto de habilidades y aptitudes. Se llegó a suponer que la falta de no tratar a las personas como seres humanos era la causa de la falta de entusiasmo, de las deficiencias en rendimiento, de irresponsabilidades y confusiones. Este proceso se ve como el medio para lograr el fin último de construir un cuerpo laboral cooperativo y obediente.

Con el paso del tiempo, se rechazaron los principios dogmáticos de las relaciones humanas y se concentraron en la investigación objetiva, haciendo uso de los métodos de estudios de las ciencias del comportamiento.

De acuerdo a Raymond E. Miles, gran parte de las ideas del *modelo de recursos humanos* se desprendieron de los estudios de McGregor, Likert y Haire, entre otros, cuyas presunciones básicas respecto a las habilidades y valores de las personas enfocaron la atención sobre el hecho de que las Organizaciones son depósitos de recursos humanos que están desperdiciando. Estos recursos incluyen no solamente las capacidades y habilidades físicas y la energía, sino también la capacidad creativa y la capacidad para asumir responsabilidades, para la autodirección y para el autocontrol del comportamiento. Dadas estas suposiciones acerca de las personas, la tarea del administrador no se puede entender apenas como aquella de dirigir y lograr cooperación. En vez de esto, la tarea principal viene a ser la de crear una ambiente en el cual se logre la máxima utilización de los recursos humanos.

Actualmente, el enfoque hacia el aspecto humano de la empresa se ha hecho cada día más refinado. Las demandas del medio ambiente organizacional no pueden conformarse con puntos de vista simplistas, en donde el hombre es únicamente un ente

económico (conceptos clásicos) que funcionan en forma adecuada para la Organización, siempre y cuando se simplifiquen los trabajos, se vigile el desempeño y se le remunere adecuadamente; o, por el contrario, un ser puramente interesado en recibir reconocimiento del medio ambiente social que forma la empresa, a cambio de o cual acepta ser manipulado (conceptos implícitos en el enfoque de relaciones humanas). Ni siquiera el concepto de recursos humanos, que mira la relación individuo-organización desde un punto de vista más complejo, es suficiente para comprender y administrar los aspectos que engloban las ideas actuales sobre el *comportamiento organizacional*.

1.1. Concepto de comportamiento Organizacional.

El estudio del comportamiento organizacional ayuda a lograr competencias requeridas para ser un empleado, un líder de equipo, un gerente o un ejecutivo eficaz. Ya que, las competencias ayudarán a diagnosticar, entender, explicar y actuar sobre lo que está sucediendo en el ámbito laboral.

Es necesario analizar algunos conceptos más trascendentes sobre el *comportamiento organizacional*:

*Es el estudio del comportamiento humano en los entornos organizacionales, de la conexión entre el comportamiento humano y la organización y la organización misma.*¹

*Es el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente –individuos y grupos- actúan en las organizaciones.*²

*Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para el comportamiento humano en las organizaciones.*³

*Es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.*⁴

*Es el estudio de los individuos y grupos dentro de las organizaciones.*⁵

-
1. Griffin, R. Moorhead, G. (2011). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Ceangace Learning, p. 3
 2. Newstrom, J. (2011), **Comportamiento humano en el trabajo**. México, Ed. McGrawHill, p.3
 3. Chiavenato, I. (2009). **Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones**. México, Ed. McGrawHill, p. 6
 4. Robbins, S. Judge, T. (2009). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Pearson, p.10
 5. Schermerhor, J. Hunt, J. Osborn. R. (2005). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Limusa, p.3

*Es el estudio de la conducta, actitudes y desempeño humano en las organizaciones.*⁶

*Campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tiene en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones.*⁷

Entonces el *comportamiento organizacional* es el estudio de los organizadores, quienes son, qué hacen, con quién se comunica y cómo lo hacen; brevemente, su enfoque es el campo de las interacciones entre los individuos de la Organización, pero es también el estudio de los organizados y de cómo se organizan para organizar a los organizadores.

Ya que, su principal meta del *comportamiento organizacional* es describir, sistemáticamente, la forma en que la gente se conduce en diversas situaciones. Alcanzar esta meta permite a los administradores comunicar aspectos de la conducta humana en el trabajo con un lenguaje común. La segunda meta es entender por qué la gente se comporta como lo hace. Los administradores se sentirán muy frustrados si solo pudieran hablar de la conducta de los trabajadores, pero no entender las razones que explican sus acciones. Por tanto, los administradores inquisitivos aprenden a sondear las explicaciones subyacentes. Predecir la conducta de los empleados es otra meta del comportamiento organizacional. Desde un punto de vista ideal, los administradores tendrían la capacidad de anticipar qué empleados serán dedicados y productivos, o cuales serán irresponsables, impuntuales o problemáticos en ciertas ocasiones (de manera que los administradores pudieran tomar acciones preventivas). La meta final del comportamiento organizacional es controlar, por lo menos en parte, y desarrollar alguna actividad humana en el trabajo. Como los administradores son responsables de los resultados, tienen un interés vital en causar un impacto en la conducta de los empleados, el desarrollo de habilidades, el esfuerzo de los equipos y la productividad. Los administradores deben ser capaces de mejorar resultados mediante

⁶. Hellriegel, D. Slocum, J. (2004). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Thomson, p. 5

⁷. Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Pearson, p. 8

Factores que influyen en la conducta de los individuos dentro de las Organizaciones

las acciones que ellos y sus empleados emprendan, y el comportamiento organizacional es útil para alcanzar esta meta.

1.2. Factores Organizacionales.

Las Organizaciones están conformada por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones. A su vez, las Organizaciones son un medio para que las personas alcancen sus objetivos individuales en el menor tiempo posible, con el menor esfuerzo y mínimo conflicto. Así, las Organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto.

Por eso, es importante que los administradores planeen correctamente las metas de la Organización, las estrategias y la preparación de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades. También deben ser responsables de diseñar la estructura de la Organización, para determinar qué tareas se harán, quién las hará, cómo se agruparan, quién reportara a quién y dónde se tomaran las decisiones. Deberán motivar a los empleados, regir las actividades de los demás, elegir los mejores canales de comunicación o resolver conflictos entre los miembros. Y por último deben supervisar el desempeño de la Organización.

A continuación, se explica algunos factores organizacionales, que influyen en la conducta del individuo dentro de la Organización.

Estructura organizacional

El propósito de la *estructura organizacional* es ordenar y coordinar las acciones de los empleados para alcanzar las metas de la Organización. La premisa de un esfuerzo organizado es que las personas puedan lograr más trabajando junta que por separado. Sin embargo, el trabajo debe estar bien coordinado para obtener las ganancias potenciales del esfuerzo colectivo.

Pero antes, se analizarán algunos conceptos sobre la *estructura organizacional*:

Es el sistema de relaciones de tareas, informes y autoridad dentro del cual la organización realiza su trabajo. ⁸

Modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. ⁹

*Sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización.*¹⁰

*División formal, agrupamiento y coordinación de las tareas en el trabajo.*¹¹

Por lo tanto, la estructura organizacional se puede analizar de tres maneras. Primero, examinar su configuración, es decir su tamaño y forma. En segundo lugar, analizar sus aspectos operativos o características, como la separación de los procedimientos, reglas y tareas especializadas, así como la toma de decisiones. Por último, estudiar la responsabilidad y la autoridad dentro de la Organización.

Existen seis elementos clave que los administradores necesitan atender cuando diseñen la estructura de la Organización: ¹²

- *Especialización del trabajo.* Es describir el grado en que las actividades de la Organización se subdividen en trabajos separados. La esencia de la especialización del trabajo es que en vez de que un trabajo completo sea hecho por un individuo, se descompone en cierto número de etapas para que cada una de éstas las efectúe una persona. En esencia, los individuos se especializan en la realización de una actividad en lugar de toda ésta.

^{8.} Griffin, R. Moorhead, G. (2011). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Ceangace Learning, p. 407

^{9.} Robbins, S. Judge, T. (2009). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Pearson, p.519

^{10.} Jones, G. (2008). **Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones**. México, Ed. Pearson, p.7

^{11.} Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Pearson, p. 426

^{12.} Robbins, S. Judge, T. (2009). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Pearson

Pero la especialización del trabajo tiene pros y contras para los trabajadores y Organizaciones. Cuanto más unificado es el trabajo, hay más seguridad en el empleo para el empleado, porque si un trabajador se desempeña bien, la Organización prefiere evitar los costos de contratación y capacitación de un reemplazo. Un trabajo especializado puede requerir más paga, ya que las empresas tienen mayores expectativas de rendimiento y valor de la producción. Un problema común con un enfoque de especialización del trabajo es que los trabajadores se aburren o sienten cierta redundancia en su trabajo. Además, puede ser difícil cubrir el trabajo de un empleado especializado durante las ausencias.

- *Departamentalización*. Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.¹³
- *Cadena de mando*. Es una línea interrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la Organización al escalón más bajo, y aclara quién reporta a quién. Ya que, se asegura que cada tarea, puesto de trabajo y departamento tiene una persona que asume la responsabilidad del desempeño.
- *Extensión de control*. Es el número de subordinados que un gerente puede dirigir con eficiencia y eficacia. Es importante porque determina en gran medida el número de niveles y gerentes que tiene una Organización. Si todo lo demás permanece igual, entre más amplia o profunda sea la extensión, más eficiente es la Organización. Es obvio que en términos de costos las extensiones más amplias son más eficientes, sin embargo llega un punto en que reduce su eficacia.

¹³. Munch, L. García, J. (2014). **Fundamentos de la Administración**. México, Ed. Trillas.

Es decir, cuando la extensión es demasiado profunda, el rendimiento de los empleados disminuye porque los supervisores ya no tienen el tiempo para ejercer el liderazgo y apoyo necesario.

- *Centralización y descentralización.* La centralización es el grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización. El concepto solo incluye la autoridad formal –es decir, los derechos inherentes a la posición de alguien. Es común decir que si la alta dirección la que toma las decisiones claves son pocas aportaciones, o ninguna, del personal de los niveles inferiores, entonces la organización está centralizada. En contraste, entre más participa el personal de los niveles bajos o tiene la facultad de tomar decisiones, más descentralización hay. Una organización caracterizada por la centralización tiene una esencia estructural diferente de otra descentralizada. En esta última, las decisiones se toman con más rapidez para resolver problemas, más personas hacen aportes a las decisiones y es menos probable que los empleados se sientan alienados de aquellos que toman las decisiones que afectan sus vidas laborales.
- *Formalización.* Se refiere al grado en que se encuentran estandarizados los puestos en una Organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces en el trabajo respectivo hay una cantidad mínima de libertad para lo que se hace, cuándo se hace y cómo se hace. Se espera que los empleados siempre manejen las nuevas llegadas de trabajo en exactamente la misma forma, lo que da como resultado una producción consistente y uniforme. Hay descripciones explícitas del puesto, muchas reglas organizacionales y procedimientos definidos con claridad que cubren los procesos de trabajo en las Organizaciones en las que hay mucha formalización. Donde la formalización es poca, los comportamientos en el puesto están relativamente no programados y los empleados tienen mucha libertad para hacer su trabajo en forma personal. Como la libertad que tiene un individuo en su puesto se relaciona inversamente con la cantidad de comportamiento programado por la Organización, entre mayor es la

estandarización menor es la aportación que tiene que introducir en la forma de ejecutar el trabajo. La estandarización no sólo elimina la posibilidad de que los empleados adopten comportamientos alternativos, sino que incluso cancela la necesidad de que consideren comportamientos alternativos.

Desde luego, la estructura interna de una Organización contribuye a explicar y pronosticar el comportamiento. Es decir, además de los factores de los individuos y los grupos, las relaciones estructurales en las que la gente trabaja tienen su parte en las actitudes y el comportamiento de los empleados.

En medida en que la estructura de una organización reduce la ambigüedad para los empleados y aclara preocupaciones sobre qué tiene que hacer, cómo tiene que hacerlo, a quién le reportan y a quién pueden acudir si tienen problemas, moldea sus actitudes, los motiva y les hace más fácil aumentar su desempeño.

Cultura organizacional

Por varias razones, la cultura organizacional es importante para el éxito de una empresa. Provee de identidad organizacional a los empleados, es decir, una visión que define lo que representa la Organización. También es fuente importante de estabilidad y continuidad para la Organización, lo que aporta un sentido de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, su conocimiento ayuda a los empleados nuevos a interpretar lo que sucede dentro de la Organización, pues les provee de un contexto pertinente para hechos que de otra manera serían confusos. Más que cualquier otra cosa, la cultura organizacional estimula el entusiasmo de los empleados, pues atrae su atención, comunican una visión y, en general, suelen honrar como héroes a los individuos de alta productividad y creatividad. Al reconocer y premiar a estas personas, la cultura organizacional las identifica como modelos que deben seguir.

A fin de comprender mejor sobre *la cultura organizacional*, se presentan algunos conceptos:

*Una guía de comportamiento, de creencias compartidas y valores que los miembros de una organización tienen en común.*¹⁴

*Es el conjunto de valores que ayuda a los empleados de una organización a entender cuáles acciones se consideran aceptables y cuáles no lo son.*¹⁵

*Es el conjunto de supuestas creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización.*¹⁶

*Sistema de significados compartidos en una organización y que determinan, en gran medida, la forma de actuar de los empleados.*¹⁷

*Sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.*¹⁸

*Conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma.*¹⁹

*Es el sistema de acciones, valores y creencias compartidos que se desarrolla dentro de una organización y que orienta el comportamiento de sus miembros.*²⁰

-
14. Velázquez, G. (2012). **Comportamiento en las organizaciones**. México, Ed. Limusa, p. 28
 15. Griffin, R. Moorhead, G. (2011). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Ceangace Learning, p. 470
 16. Newstrom, J. (2011), **Comportamiento humano en el trabajo**. México, Ed. McGrawHill, p.92
 17. Robbins, S. Decenzo, D. (2009). **Fundamentos de Administración**. México, Ed. Pearson, p. 150
 18. Robbins, S. Judge, T. (2009). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Pearson, p. 551
 19. Jones, G. (2008). **Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones**. México, Ed. Pearson, p.8
 20. Schermerhor, J. Hunt, J. Osborn. R. (2005). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Limusa, p.268

*Representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el paso del tiempo.*²¹

Con respecto a los conceptos anteriores se desprende siete características básicas que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una Organización:²²

- *Innovación y correr riesgos.* Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- *Minuciosidad.* Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- *Orientación a los resultados.* Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- *Orientación a las personas.* Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la Organización.
- *Orientación a los equipos.* Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
- *Agresividad.* Grado en que las personas son decididas y competitivas, antes que despreocupadas.
- *Estabilidad.* Grado en que las actividades de la Organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Entonces, la cultura cumple varias funciones en las Organizaciones. En primer lugar, define los límites; es decir, establece distinciones entre una organización y otras. Segundo, transmite una sensación de identidad a los integrantes. En tercer lugar, facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales. Cuarto, aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que mantiene unida la Organización al darle los criterios apropiados sobre los que los empleados deben decir y hacer. Por último, la cultura sirve como un mecanismo que

²¹. Hellriegel, D. Slocum, J. (2004). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Thomson, p.378

²². Robbins, S. Judge, T. (2009). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Pearson.

crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados.

Finalmente, los trabajadores se forman una impresión subjetiva general de la Organización de acuerdo con factores como el grado de tolerancia a los riesgos, preferencias por los equipos y apoyo a las personas. Esta percepción se convierte, de hecho, en la cultura o personalidad de la Organización, porque les indica cómo se hacen las cosas y qué es importante. Estas percepciones favorables o desfavorables influyen en el desempeño de los empleados y en su satisfacción, y lo hacen con mayor intensidad cuando más fuerte sea la cultura. Pero no se debe ignorar los aspectos potencialmente disfuncionales, cuando los valores compartidos no están de acuerdo con aquellos que favorecerán la efectividad de la Organización. Es más probable que esto ocurra cuando el ambiente de la Organización es dinámico. Ya que, el ambiente pasa por cambios rápidos, la cultura fortificada de la Organización pudiera ya no ser apropiada, cambiarla es un proceso arduo y demorado porque se presentan algunas barreras. En resumidas cuentas, y por lo menos en el corto plazo, lo administradores deben tratar la cultura de la Organización como más bien fija.

Clima organizacional

El clima organizacional es parte fundamental dentro de la Organización para los trabajadores, en los siguientes conceptos se muestra por qué:

Se basa en las percepciones individuales, a menudo se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refiere a las situaciones actuales en una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral.²³

²³. Griffin, R. Moorhead, G. (2011). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Ceangace Learning, p. 472

*Representa el ambiente interno entre los miembros de la organización, y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente.*²⁴

Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota “salud mental”. Una manera de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Estas características básicas son:²⁵

- Sentirse bien consigo mismas.
- Sentirse bien con respecto a los demás.
- Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida.

Esto explica el nombre de *clima organizacional* dado al ambiente interno existente entre los miembros de la Organización, el cual está íntimamente relacionado con la motivación de los trabajadores. Si la motivación es alta, el clima proporciona satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Cuando la motivación es baja, se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión y, en casos extremos, por estados de inconformidad, agresividad, situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la Organización (como huelgas, grupos de activistas a favor de un movimiento, etcétera).

Una de las funciones del clima organizacional es hacer que el trabajador se sienta importante para la Organización, que la percepción de él sea suficiente para sentirse seguro en su trabajo y que tenga la confianza para dar su opinión. Para lograr una fusión entre empleado y empleador, así se eliminaran los obstáculos que tengan los trabajadores al realizar sus actividades, se mejorara la comunicación entre el trabajador y el jefe, se reconocerá al trabajador cuando haga bien su trabajo, también ayudará a que el trabajador se haga responsable de sus labores y decisiones, favorecerá el apoyo

²⁴. Chiavenato, I. (2009). **Administración de recursos humanos. México**, Ed. MacGrawHill, p. 74

²⁵. Chiavenato, I. (2009). **Administración de recursos humanos. México**, Ed. MacGrawHill.

mutuo entre los integrantes de la Organización, otra función importante es la identidad, donde cada trabajador se sienta que pertenece a la empresa y que su trabajo sea muy valioso, para crear un espíritu de trabajo donde todo el personal se contagie de éste y se genere un espacio más agradable que les permita llegar a la satisfacción laboral.

Litwin y Stinger postularon la existencia de nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada Organización. Cada una de estas dimensiones se relacionan con ciertas propiedades de la Organización, tales como:

- *Estructura*. Representa la percepción que tiene los miembros de la Organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- *Responsabilidad*. Es el sentimiento de los miembros de la Organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- *Recompensa*. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es cuando la Organización utiliza más el premio que el castigo
- *Desafío*. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la Organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la Organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- *Relaciones*. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

- *Cooperación.* Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- *Estándares.* Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las Organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- *Conflictos.* Es el sentimiento del grado en que los miembros de la Organización, tanto como pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- *Identidad.* Es el sentimiento de pertenencia a la Organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la Organización.

Sin embargo, el clima organizacional es una variable clave en el desempeño de una Organización, y aun cuando no se puede ver o tocar, el clima de una Organización se percibe, se vive y afecta todos los aspectos de la misma.

Capítulo 2. FACTORES DE LA CONDUCTA GRUPAL.

Una Organización se forma cuando sus objetivos, específicos y limitados, solo se pueden alcanzar a través de los esfuerzos cooperativos de un grupo de individuos. Las Organizaciones hacen posible el logro de ciertas metas con unos niveles de eficiencia que no serían factibles a través del esfuerzo individual y, consecuentemente, las Organizaciones posibilitan un nivel más alto de beneficios para sus miembros de lo que probablemente cada uno de ellos pudieran alcanzar trabajando solos.

Ya que, los grupos son escenarios importantes en las Organizaciones porque las personas aprenden una de otras y comparten habilidades y conocimientos para el trabajo. El entorno de aprendizaje y la experiencia que existe dentro de un grupo se puede emplear para los recién llegados a la Organización, que necesitan ayuda para desempeñarse en su trabajo. Cuando los miembros del grupo se apoyan y se ayudan unos a otros para adquirir y mejorar sus capacidades de trabajo, pueden incluso superar las deficiencias que se presenta en el entorno.

2.1. Concepto de grupo.

Se dice que dos cabezas piensan mejor que una, aunque cada trabajador conoce las funciones de su puesto, también tiene que trabajar con otros individuos de su misma área o de otras diferentes, por lo que debe participar en grupos de trabajo que la Organización conforma para cumplir con las metas y objetivos organizacionales.

A continuación se presenta algunos conceptos sobre qué es *grupo*, para posteriormente citar algunos factores que son necesarios al determinar la conducta grupal.

*Son dos o más personas que interactúan entre sí de forma que cada persona influye y es influida por cada persona.*²⁶

*Dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares.*²⁷

*Implica el trabajo conjunto de dos o más personas de manera regular con el fin de alcanzar metas comunes.*²⁸

*Es cualquier cantidad de gente que comparte metas, que se comunica frecuentemente entre sí durante cierto periodo, pero que es tan pequeño como para cada individuo se pueda comunicar con los demás, de persona a persona.*²⁹

Los grupos son los ladrillos ideales de la Organización. Existen seis razones sobre la importancia de la formación de grupos. La Primera razón, porque los grupos pequeños son buenos para la gente. Satisfacen necesidades sociales y brindan apoyo a los empleados en épocas de tensión y crisis. La Segunda razón, los grupos son buenos instrumentos para hallar problemas. Son mejores que los individuos para promover la creatividad y la innovación. La tercera razón, en numerosas situaciones de toma de decisiones, los grupos deciden mejorar que los individuos. La cuarta razón, los grupos son excelentes para la implantación. Los grupos se ganan el compromiso de sus miembros, de modo que las decisiones se ponen en práctica de buena gana y con más éxito. La quinta razón, los grupos pueden controlar y disciplinar a los individuos. Las normas de los grupos son poderosos dispositivos de control. Y sexta razón, los grupos son un medio por el que las organizaciones grandes pueden protegerse de mucho de los efectos negativos del aumento de tamaño. Los grupos sirven para impedir que las

26. Griffin, R. Moorhead, G. (2011). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Ceangace Learning, p. 226

27. Robbins, S. Judge, T. (2009). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Pearson, p. 284

28. Schermerhor, J. Hunt, J. Osborn. R. (2005). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Limusa, p. 176

29. Hellriegel, D. Slocum, J. (2004). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Thomson, p. 194

líneas de comunicación se hagan demasiado largas, que la jerarquía se haga demasiado empinada y que el individuo se pierda en la multitud.

Pero los grupos y los equipos no son lo mismo. Un grupo de trabajo se relaciona principalmente para compartir la información y toma de decisiones para ayudar a cada miembro a desenvolverse dentro de su área de responsabilidad. Los grupos de trabajo no tienen la necesidad ni la oportunidad de participar del trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto; por lo tanto, su desempeño es meramente la sumatoria de la contribución de cada miembro del grupo. Es decir, que se realiza el trabajo con autonomía, un individuo no depende del trabajo de sus compañeros: cada uno realiza su trabajo y responde individualmente del mismo. Un *equipo de trabajo* genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así, los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de esas contribuciones.³⁰

³⁰. Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Pearson, p. 258

2.2. Tipos de grupo.

Los grupos pueden ser: ³¹

- Formales
- Informales

Los formales son conjuntos de trabajo que crea la organización mediante la asignación de tareas específicas. En los *grupos formales* se estimulan aquellos comportamientos que favorecen el trabajo conjunto para alcanzar los objetivos de la Organización. Lo cual, pueden ser:

- *Grupos de mando.* Son determinados por las relaciones formales de autoridad y están definidos en el organigrama de la empresa. Un gerente general y sus gerentes de área constituyen un grupo de mando.
- *Grupos de tarea.* Son definidos por la Organización y están formados por empleados que realizan determinadas tareas o funciones. Pueden trascender las relaciones de mando.

Los *grupos informales* son aquellos que surgen de forma espontánea como resultado de las relaciones entre las personas. Estos grupos son formaciones naturales del entorno laboral que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social y pueden ser:

- *Grupos de interés.* Son cuando se unen para enfrentar problemas similares o alcanzar un objetivo común para satisfacer sus intereses individuales.
- *Grupos de amistad.* Es cuando van más allá del entorno laboral y que tienen relaciones sociales. Grupo en el cual los integrantes tienen características comunes entre sí, cada quien escoge a los integrantes, o bien lo hacen en

³¹. Chiavenato, I. (2009). **Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones.** México, Ed. McGrawHill.

conjunto. Este tipo de grupo también puede considerarse informal, puesto que no tiene la capacidad de ingresar voluntariamente así como de abandono.

En cambio, *los grupos informales* tienen un mayor impacto en el entorno laboral, porque satisfacen las necesidades de sus miembros. Algunas de las más importantes son las siguientes:

El compañerismo. La afiliación al grupo provee una oportunidad para la asociación con otros que, por sí misma, es una fuente de satisfacción. Expresando negativamente, habilita a un individuo para evitar el dolor de la soledad y para evitar el ego la experiencia aplastante del rechazo. Expresando positivamente, la afiliación al grupo provee un sentido de pertenecer y de ser una persona en lugar de un número.

La confianza y el respaldo. El saber que otra persona los respalda puede darle a un individuo el valor de expresar una convicción o de asumir una posición en un tema que le interesa. El respaldo de un grupo unido provee confianza, tanto al empleado como al administrador, de que puede enfrentarse a la situación de trabajo con equidad. Sin respaldo, el ambiente organizacional se volvería intolerante frustrante y amenazador.

La reducción de la tensión. Esto se relaciona íntimamente con el respaldo y la aceptación, pero no es idéntico. Los grupos informales contribuyen, frecuentemente, a reducir la tensión interna por medio del humor y de las payasadas, que impiden que los miembros del grupo se tomen, tanto así mismo como a los problemas que enfrentan, muy en serio. Las tensiones se reducen también por medio de la catarsis, el proceso mediante el cual solo con hablar libremente acerca de un problema, o fuente de irritación, se siente mejor el individuo.

El sentido de identidad. La oportunidad de estar asociado a un grupo intensifica el placer al ego, especialmente si este grupo posee, por algún motivo, un alto prestigio (alta productividad, posesión de habilidades insólitas, o poder para negociar eficazmente con la administración). En especial, dentro de las Organizaciones más grandes, poder estar asociado a un grupo con el que se identifica y mantiene el sentido de que es alguien.

Mejoramiento de las comunicaciones. Los grupos informales se desarrollan, en ocasiones, alrededor de personas que tienen acceso a información que contribuyen a la seguridad del grupo. Esto es especialmente cierto cuando se trata de Organizaciones en donde la administración mantiene reserva alrededor de las ocurrencias cotidianas.

La reducción del aburrimiento. El interés o el aburrimiento dependen tanto del individuo como de la situación en que se encuentra. Cuando una asamblea de individuos, sea en el trabajo o en otra circunstancia, se convierte en grupo, es posible que el estar juntos se convierta en objetivo de por sí, derivándose placer de las interacciones que ocurran; y reduciendo la probabilidad de que la razón formal de su asociación se perciba como aburrida.

2.3. Comunicación.

La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los individuos. Las Organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exige que los empleados sigan. Por ejemplo, cuando a los trabajadores se les pide que primero le comuniquen cualquier asunto relacionado a su jefe inmediato, que sigan la descripción de su puesto o que cumplan con las políticas de la empresa, la comunicación desempeña una función de control. Sin embargo, la comunicación formal también controla el comportamiento. Cuando grupos de trabajo hostigan a un miembro que produce demasiado (quien hace que se vea mal el resto de grupo) se están comunicando informalmente con él y controlando su comportamiento.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo. Las personas entienden mejor sus puestos y se sienten más comprometidas con ellos. Por eso, es importante analizar los siguientes conceptos sobre lo que se entiende por *comunicación*:

*Es el proceso social en el cual dos o más partes intercambian información y comparten significados.*³²

*Es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra.*³³

*El intercambio de estímulos y reacciones entre el sistema y su medio circundante, así como entre los diversos elementos del sistema.*³⁴

³². Griffin, R. Moorhead, G. (2011). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Ceangace Learning, p. 278

³³. Newstrom, J. (2011), **Comportamiento humano en el trabajo**. México, Ed. McGrawHill, p.49

³⁴. Arias, L. Heredia, V. (2010). **Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño**. México, Ed. Trillas, p. 112

*Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, o la relación entre personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes.*³⁵

La comunicación requiere siempre al menos de dos personas: un emisor y un receptor. Una persona sola no se comunica. Sólo uno o más receptores completan el acto de la comunicación. La necesidad de un receptor no es tan obvia para los administradores que envían comunicados a su personal. Tienden a pensar que cuando envían sus mensajes, ya se comunicaron; pero la transmisión del mensaje es sólo el principio. Un administrador puede enviar cien mensajes, pero solo hay comunicación hasta que todos se reciben, se leen y se entienden. La comunicación es lo que el receptor entiende, no lo que el emisor dice.

Las organizaciones no existen sin comunicación. Si no hay comunicación, los trabajadores no saben lo que hacen sus compañeros, la administración no puede recibir informes y los supervisores y líderes de equipos no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible, porque la gente no comunica sus necesidades y sus sentimientos a los demás. Se puede decir con certeza que todo acto de comunicación influye de algún modo en la Organización. La comunicación ayuda a alcanzar todas las funciones básicas de la administración: planeación, organización, dirección y control, de modo que las Organizaciones logren sus metas y superen sus retos.

Por lo tanto, la comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las Organizaciones, los grupos y las personas. En general, la comunicación cumple cuatro funciones básicas en un Organización, grupo o persona: control, motivación, expresión de emociones e información:³⁶

Control. La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la Organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y

³⁵. Chiavenato, I. (2009). **Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones**. México, Ed. McGrawHill, p. 308

³⁶. Chiavenato, I. (2009). **Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones**. México, Ed. McGrawHill.

procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control.

Motivación. La comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar.

Expresión de emociones. La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción.

Información. La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos

Estas cuatro funciones son muy importantes. Las personas y los grupos necesitan algún tipo de control, de estímulo al esfuerzo, medios para expresar emociones y tomar decisiones que contribuyan a un buen desempeño.

Pero, el proceso no siempre funciona correctamente, porque se pueden presentar barreras para la comunicación humana como son:

Barreras personales. Son las interferencias que se derivan de las limitaciones, las emociones y los valores de cada persona. Las barreras más comunes en situaciones de trabajo son los hábitos deficientes para escuchar, las percepciones, las emociones, las motivaciones y los sentimientos.

Barreras físicas. Son las interferencias que se presentan en el entorno donde ocurre el proceso de comunicación, como el ruido que puede existir en el lugar de trabajo, o la falta de luz.

Barreras semánticas. Son las limitaciones o distracciones que se derivan de los símbolos que se utilizan para la comunicación. Las palabras u otros lenguajes, como los gestos, las señales o los símbolos, pueden tener diferentes sentidos para las personas involucradas en el proceso y ello puede distorsionar los significados. Las diferencias de idioma son un ejemplo de barrera semántica.

Además de la influencia de las barreras mencionadas, el proceso de comunicación también está sujeto a una serie de factores organizacionales, interpersonales e individuales que pueden dificultar o perjudicar la comunicación en los grupos y las Organizaciones. Algunas barreras organizacionales, interpersonales e individuales son:

Filtración. Se entiende como la manipulación de la comunicación por parte del emisor de modo que el receptor la vea de manera más favorable. La filtración ocurre con más frecuencia en las Organizaciones que subrayan las diferencias de estatus, entre trabajadores que tienen aspiraciones de crecer en su carrera.

Percepción selectiva. En el proceso de comunicación, tanto el emisor como el receptor ven y escuchan en forma selectiva, con base en sus propias necesidades, motivaciones, experiencias y características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas cuando decodifican los mensajes.

Sobrecarga de información. Las personas tienen una capacidad limitada para procesar la información. La sobrecarga se presenta cuando el volumen o la cantidad de datos son enormes y sobrepasa la capacidad del destinatario para procesarlos, con lo que se pierde gran parte de información o se distorsiona. Muchas veces la sobrecarga produce un colapso que paraliza el sistema.

Distorsión. Se presenta cuando el mensaje sufre una alteración, desviación o modificación que cambia su contenido y significado originales.

Omisión. Se presenta cuando la fuente o el destinatario omite, cancela o corta por alguna razón ciertos aspectos o parte importante de la comunicación, lo cual provoca que ésta no se complete o que su significado pierda algo de sustancia.

Así, que los administradores deben tratar de mejorar su comunicación por dos vías: en primer lugar, deben mejorar sus mensajes, o sea, la información que desean transmitir. En segundo, deben tratar de comprender lo que otras personas intentan comunicar. En suma, deben mejorar su capacidad para codificar y decodificar. No solo deben enfocarse en ser comprendidos, sino también en comprender a los otros.

2.4. Liderazgo.

El éxito de una Organización depende de muchos factores, pero ninguno es más importante que el impacto de sus líderes. Ellos toman las decisiones que determinan no solo el propósito de la Organización sino los medios por los cuales ese propósito se cumple. Sus acciones determinan si el potencial de los miembros de la Organización se realizará o no, y si el tono emocional de la Organización se caracteriza por la cordialidad y el entusiasmo, o la frialdad y la apatía.

Sin liderazgo, una Organización sería solo una masa confusa de gente y máquinas. Por eso, es necesario analizar algunos conceptos más sobresalientes de *liderazgo*:

*Es un proceso y una propiedad. Como proceso, comprende el uso de la influencia no coercitiva. Como propiedad, es un conjunto de características atribuidas a una persona que, según se percibe, utiliza la influencia con éxito.*³⁷

*Capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas.*³⁸

*Es un proceso natural de influencia interpersonal que logra que un individuo o grupo realicen lo que el líder quiere que hagan.*³⁹

*Es el proceso de desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que la incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos.*⁴⁰

³⁷. Griffin, R. Moorhead, G. (2011). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Ceangace Learning, p. 308

³⁸. Robbins, S. Judge, T. (2009). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Pearson, p. 385

³⁹. Schermerhor, J. Hunt, J. Osborn. R. (2005). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Limusa, p. 293

⁴⁰. Hellriegel, D. Slocum, J. (2004). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Thomson, p. 250

*Es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos.*⁴¹

El liderazgo en las Organizaciones es la conducta por la cual una persona motiva a otras a trabajar por el logro de objetivos específicos. Los administradores son muy diferentes en sus estilos de liderazgo, y los líderes efectivos varían su conducta de liderazgo según los requisitos de la situación.

El modelo de Grid Gerencial (1964) es un modelo de liderazgo desarrollado por Robert R. Blake y Jane Mouton, identifica cinco estilos de liderazgo que combinan diferentes grados de preocupación por la tarea y por las personas.

El modelo se presenta como una cuadrícula con preocupación por la producción como el eje "X" y la preocupación por la gente el eje "Y"; cada eje oscila entre 1 (bajo) a 9 (alta). Los estilos de liderazgo resultantes son los siguientes:

El estilo indiferente (1,1): evadir y eludir. En este estilo, los gerentes tienen poca preocupación por las personas y la producción. Los administradores utilizan este estilo para preservar el trabajo y la antigüedad laboral, protegiendo a sí mismos evitando meterse en problemas. La principal preocupación para el líder, es que no debe ser considerado responsable de ningún error, lo que resulta en las decisiones menos innovadoras.

El estilo humanista (1,9): el rendimiento y cumplir. Este estilo tiene una alta preocupación por la gente y baja preocupación para la producción. Los administradores que utilizan este estilo presentan mucha atención a la seguridad y el confort de los trabajadores, con la esperanza de que esto aumentara el rendimiento. El ambiente resultante es generalmente agradable, pero no necesariamente muy productivo.

El estilo autoritario (9,1): el control y dominar. Con una alta preocupación por la producción, y una baja preocupación por las personas, su forma de motivar a los trabajadores es ofrecer más remuneración a cambio de un mayor rendimiento. Los

⁴¹. Newstrom, J. (2011), **Comportamiento humano en el trabajo**. México, Ed. McGrawHill, p. 169

administradores que utilizan este estilo también presionan a su personal a través de reglas y castigos para lograr los objetivos de la Organización. Este estilo autoritario se basa en la teoría X de *Douglas McGregor*, y es comúnmente aplicado por las Organizaciones que se encuentra al borde de la crisis.

El estilo diplomático (5,5): equilibrio y compromiso. Los administradores que utilizan éste estilo tratan de equilibrar entre los objetivos de la Organización y las necesidades de los trabajadores. Al dar cierta preocupación tanto para las personas y la producción. Este estilo de liderazgo espera alcanzar los objetivos planteados, creando un ambiente de trabajo en el que, se presiona ligeramente para conseguir resultados, pero también intenta cumplir ciertas expectativas, para tener satisfecho al personal, siempre y cuando esto no cause muchos problemas.

El estilo democrático (9,9): contribuir y comprometerse. En este estilo, alta preocupación se presenta tanto en las personas y en la producción. Según lo sugerido por proposiciones de la teoría "Y" de *Douglas McGregor*, los líderes eligen utilizar este estilo para fomentar el trabajo en equipo y el compromiso entre los trabajadores. Además de llevar a cabo tareas directivas, debe alinear los objetivos de las personas con los objetivos de la Organización, y conseguir que sientan que forman parte de ésta.

Los tipos de liderazgo son estrategias que sigue un líder para alcanzar los objetivos, ninguno de los cinco estilos es incorrecto o mejor que el otro, su función depende de la forma en que se utilicen para resolver los distintos problemas que se presentan en la Organización. Sería un error si se tratara de actuar y dirigir a los individuos con un solo tipo de liderazgo, lo ideal es utilizar cada uno de acuerdo a las circunstancias que se presentan.

También, los individuos no responden a lo que los líderes piensan, dicen y hacen, sino a lo que ellos perciben que los líderes son. El liderazgo realmente se halla en los ojos de los seguidores. Ya que, deben establecer relaciones de confianza con aquellos que dirigen, porque a falta de confianza no serán líderes eficaces.

Entonces el liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una

transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento. En esa relación siempre existe un líder (la persona que influye) y los liderados (los sometidos a su influencia). Por eso, es imposible considerar el liderazgo sin tomar en cuenta la idea de poder y autoridad. En forma habitual se cree que el poder es la habilidad para influir.⁴² En una Organización, el poder es la capacidad de controlar las decisiones y las acciones de otras personas, aun cuando estas se resistan. Por otra parte, la autoridad se refiere al poder legítimo, o sea, a las facultades que tiene una persona gracias a la posición que ocupa en una estructura organizacional.⁴³ Sin embargo, el hecho de que un líder, o cualquier otra persona, tenga poder o autoridad no garantiza que haga uso de él, ni hará buen uso de él.

Por lo tanto, algunos líderes que no utilicen el poder depende de muchos factores. Un motivo principal para no utilizarlo sería anticipar que su uso traerá consecuencias indeseables. A menudo se cree que el uso del poder genera reacciones negativas. No es difícil pensar en una Organización donde el poder haya sido empleado de forma inapropiada por algún aspirante a líder. Pero, si se maneja adecuadamente el poder por parte del líder origina resultados positivos. Cuando se presenta frecuentemente problemas en las Organizaciones no es que los líderes utilicen demasiado el poder, sino que no utilizan el poder que tienen a su disposición.

⁴². Hitt, M. Black, J. Porter, L. (2006). **Administración**. México, Ed. Pearson, p. 352

⁴³. Chiavenato, I. (2009). **Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones**. México, Ed. McGrawHill.

2.5. Motivación.

Para que una Organización funcione eficazmente, debe encontrar formas de incluir a su gente en sus objetivos. Debe incluir un tipo de compromiso individual que asegure un esfuerzo máximo con un mínimo de supervisión y control externo. Los administradores necesitan una estructura conceptual mediante la cual puedan comprender la conducta de otros en el medio ambiente laboral, predecir las consecuencias de cursos de acción alternos, e inspirar un esfuerzo cooperativo para enfrentar las metas de la Organización.

La motivación no se puede ver, oír o sentir no es palpable y solo es deducible a partir de la conducta. Es decir, que se puede juzgar el grado de motivación de una persona observándola.

Pero, antes se emitirán algunos conceptos sobre lo que se entiende por motivación:

*Es un ente interno que mueve o activa a hacer algo.*⁴⁴

*Es el conjunto de fuerzas que lleva a las personas a comportarse en forma particular.*⁴⁵

*La motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hace que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras.*⁴⁶

*Voluntad para realizar grandes esfuerzos para alcanzar las metas de la organización, a condición de que el esfuerzo pueda satisfacer alguna necesidad individual.*⁴⁷

⁴⁴. Velázquez, G. (2012). **Comportamiento en las organizaciones**. México, Ed. Limusa, p. 81

⁴⁵. Griffin, R. Moorhead, G. (2011). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Ceangace Learning, p. 83

⁴⁶. Newstrom, J. (2011), **Comportamiento humano en el trabajo**. México, Ed. McGrawHill, p. 107

⁴⁷. Robbins, S. Decenzo, D. (2009). **Fundamentos de Administración**. México, Ed. Pearson, p. 266

*El proceso que involucran la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo.*⁴⁸

*Conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta.*⁴⁹

*Se refiere a las fuerzas individuales que explican la dirección, nivel y persistencia del esfuerzo que una persona invierte en el trabajo.*⁵⁰

Así, que la motivación es tanto interna como externa y que esto es un proceso dinámico y continuo, pues si bien es cierto que la motivación tiene su origen en los motivos del individuo, en su interacción con el medio, es el encargado de validar cualquier estímulo de éste para ser considerado como motivo; es decir, el medio, en este caso, motiva o estimula y el individuo valida o no estos estímulos en relación con lo que considera importante para despertar y mantener su comportamiento; por tanto, se puede definir a la motivación como el proceso que desencadena, dirige y mantiene el compromiso humano hacia lo que considera importante.

Por lo tanto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que una Organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos.

Existen varias teorías de la motivación como son:

Teorías de necesidades.

- *Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow*, todas las necesidades del ser humano están jerarquizadas de forma que se van cubriendo desde aquellas orientadas hacia la supervivencia y así, hacia las que se orientan al desarrollo. A

48. Robbins, S. Judge, T. (2009). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Pearson, p. 175

49. Hitt, M. Black, J. Porter, L. (2006). **Administración**. México, Ed. Pearson, p. 412

50. Schermerhor, J. Hunt, J. Osborn. R. (2005). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Limusa, p. 102

media que se van satisfaciendo las necesidades de un nivel inferior, se aspira a satisfacer las necesidades del nivel superior, de esta manera creciendo como persona. Las necesidades que se van satisfaciendo son según su importancia, *las fisiológicas* (son las de alimentación, habitación y protección contra el dolor al sufrimiento), *las de seguridad* (son las de estar libre de peligros y estar protegido contra amenazas del entorno), *las sociales* (son las de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto), *las de estima* (son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo) y finalmente las de *autorrealización* (son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades).

- De los dos factores por el psicólogo Frederick Herzberg, determinó que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia éste bien puede determinar el éxito o el fracaso. Y que la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados que son *los factores higiénicos* (son las condiciones de trabajo que rodea a la persona) y *los factores motivacionales* (se refieren al perfil de puesto y a las actividades relacionadas con él).
- De ERC por Clayton Alderfer, trabajó con la pirámide de Maslow, pero la ajustó por medio de la investigación empírica y la resumió en *necesidades de existencia* (se refieren al bienestar físico: la existencia, la perseverancia y la supervivencia), *de relaciones* (se refieren al deseo de interacción con otras personas, es decir, a las relaciones sociales) y *de crecimiento* (se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal). Según la teoría ERC, cuando una necesidad de orden más alto no ha sido satisfecha, aumenta el deseo de orden inferior. Si la persona no ha satisfecho su necesidad de relaciones, puede tratar de ganar dinero y mejorar su ambiente de trabajo. Esto se refiere a la relación frustración - regresión, es decir, la frustración puede provocar una regresión a niveles más bajos y estimular una necesidad de orden inferior.

- Las necesidades adquiridas de McClelland, sostiene que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas como son *la necesidad de realización* (es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación con determinadas normas), *la necesidad de poder* (es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural) y *la necesidad de afiliación* (es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás). Estas tres necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona. Como las necesidades son aprendidas, el comportamiento que es recompensado tiende a repetirse con más frecuencia. Como resultado de ese proceso de aprendizaje, las personas desarrollan pautas únicas de necesidades que afectan su comportamiento y desempeño.

Teoría de la definición de objetivos.

Según Edwin Locke, la principal fuente de motivación es la intención de luchar por alcanzar un objetivo. Éste indica a la persona qué debe hacer y cuánto esfuerzo tendrá que invertir para lograrlo. La teoría analiza el efecto que la especificación de objetivos, los desafíos y la realimentación producen en el desempeño de las personas. Locke busca demostrar varios aspectos de la teoría como son la importancia de los objetivos para motivar a las personas, por qué los objetivos definidos mejoran el desempeño individual; por qué los objetivos más difíciles, cuando son aceptados, mejoran más el desempeño que los objetivos fáciles y la realimentación generada por el logro de objetivos favorecen un mejor desempeño.

Teoría del refuerzo

Estudia el comportamiento provocado por el entorno, sin abordar los procesos cognitivos. El comportamiento depende de sus consecuencias. Si la consecuencia es positiva y favorable, reforzará el comportamiento. Así, lo que condiciona la conducta es

el refuerzo, es decir, la consecuencia que, después de la respuesta, aumenta la probabilidad de que una acción se repita. Esta teoría ignora el estado interior del individuo y se concentra únicamente en lo que le sucede a una persona cuando realiza un acto. Como no se interesa en lo que incita el comportamiento, en rigor no es una teoría de la motivación, pero ofrece un poderoso medio para analizar qué controla la conducta, y es por esta razón que se incluye en las teorías motivacionales.

Teoría de la equidad.

Fue desarrollada por J. Stacy Adams y es la primera que se refirió al proceso de motivación; se basa en la comparación que las personas hacen entre sus aportaciones y recompensas y las de otros. Las personas contrastan su trabajo, sus entradas (esfuerzo, experiencia, educación y competencias) y los resultados que obtienen (remuneración, aumentos y reconocimiento) en comparación con los de otras personas. Analizan lo que reciben de su trabajo (resultados) en relación con lo que invierten en él (entradas), y comparan esa relación con las de otras personas relevantes. Cuando esta comparación produce la percepción de que las relaciones son iguales, se dice que existe un estado de equidad. Cuando se percibe que esas relaciones son desiguales, las personas experimentan una tensión negativa que conduce a la necesidad de una acción correctiva a efecto de eliminar cualquier injusticia.

Al hacer las comparaciones, cada persona identifica alguno de los estados mencionado en relación son sí misma o con terceros. Se pueden utilizar cuatro referencias para la comparación y son el *yo interno* (las experiencias del individuo en otro puesto de la misma Organización), el *yo exterior* (la experiencia del individuo en el mismo puesto, pero en otra Organización), el *otro interior* (comparación con otro individuo dentro de la misma Organización) y el *otro exterior* (comparación con otro individuo de otra Organización)

Teoría de las expectativas.

Ofrece una explicación de la manera en que las personas escogen un comportamiento entre un conjunto de opciones. Los individuos eligen aquellas conductas que consideran que les darán resultados (recompensas como salario,

reconocimiento y éxito), y que resultan atractivos porque satisfacen sus necesidades específicas. La teoría postula que las personas se sienten motivadas cuando consideran que pueden cumplir la tarea (resultado intermedio) y que las recompensas (resultado final) derivadas de ello serán mayores que el esfuerzo que realicen.

Víctor Vroom, creador de la teoría de las expectativas, afirma que ésta se basa en tres relaciones y son *la relación de esfuerzo y desempeño* (probabilidad percibida de que ejercer cierto esfuerzo llevara al desempeño), *relación de desempeño y recompensa* (grado en el que el individuo cree que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado deseado) y *relación de recompensa y metas personales* (grado en el que las recompensas de la Organización satisfacen las necesidades o metas personales del individuo, así como el atractivo que tengan para él). Ya que, esta teoría explica por qué tantos trabajadores no están motivados y sólo hacen lo mínimo necesario para ir descartándose.

Sin embargo, los grandes desafíos de las Organizaciones es motivar a la personas. La motivación consiste en generar el deseo de hacer esfuerzos importantes para alcanzar determinados objetivos organizacionales, lo cual dependerá de que éstos también permitan lograr objetivos individuales. Con todas estas teorías, cada Organización debe buscar un modelo integral de motivación que le permita capacitar a las personas, motivarlas y ofrecerles oportunidades y desafíos para alcanzar un mejor desempeño. Tomando en cuenta que los individuos tienen necesidades diferentes y no se deben tratar por igual.

2.6. Toma de decisiones.

Es un hecho evidente que los grupos, además de resolver tareas y proporcionar una base afectiva a sus integrantes, han de tomar decisiones. Algunas son de carácter más o menos informal, mientras otras encierran cuestiones que son de vital importancia para el propio grupo o para los individuos que van a ser afectados por tales decisiones.

A fin de entender más sobre la influencia que tiene la *toma de decisiones*, se analizarán algunos conceptos:

*Es la elección de un curso de acción entre varias alternativas.*⁵¹

*Es el proceso de elegir entre diversas alternativas.*⁵²

*Proceso de especificar la naturaleza de un problema o una oportunidad particular y de seleccionar entre las alternativas disponibles para resolver un problema y aprovechar un problema.*⁵³

*Consiste en elegir un curso de acción a fin de enfrentar un problema.*⁵⁴

En muchas Organizaciones, los grupos toman buena parte de las decisiones, pero tiene sus ventajas y sus desventajas.

Las ventajas de la toma de decisiones en grupos son las siguientes:

Los grupos generan información y conocimientos más completos. Permiten que haya mayor diversidad de insumos para la toma de decisiones, porque suman los conocimientos y las competencias de varias personas. La heterogeneidad produce una riqueza intelectual mucho mayor.

⁵¹. Munch, L. García, J. (2014). **Fundamentos de la Administración**. México, Ed. Trillas, p. 193

⁵². Griffin, R. Moorhead, G. (2011). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Ceangace Learning, p. 192

⁵³. Hitt, M. Black, J. Porter, L. (2006). **Administración**. México, Ed. Pearson, p. 301

⁵⁴. Schermerhor, J. Hunt, J. Osborn. R. (2005). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Limusa, p. 364

Los grupos ofrecen puntos de vista mucho más diversos. La variedad de las aportaciones de los participantes ofrece perspectivas más amplias y opciones más enriquecedoras para la toma de decisiones.

Los grupos toman decisiones de mejor calidad. En general, el desempeño de un grupo siempre supera al individual, aunque la persona sea muy competente.

Los grupos facilitan que la solución sea aceptada. Cuando los integrantes participan en la toma de decisiones generalmente la apoyan e incentivan a los demás a aceptarla. Las decisiones impuestas por los administradores suelen fracasar porque las personas no las aceptan como propias. La mejor manera de obtener aceptación y compromiso es proporcionar la participación de las personas en las decisiones.

Las desventajas de la toma de decisiones grupales son las siguientes:

Consume más tiempo. El grupo debe discutir hechos, encontrar opiniones y buscar consenso acerca de la decisión, y eso tarda más.

El grupo presiona para que haya conformidad. Los individuos tal vez dejen de disentir explícitamente porque desean ser aceptados y valorados por el grupo. La conformidad provoca que los individuos acepten más rápido las decisiones del grupo.

Una persona o un subgrupo pueden dominar la discusión. En general, un individuo dominante suele definir las decisiones de un grupo. Si el grupo está compuesto por personas poco capacitadas y experimentadas, su eficacia se verá bastante afectada.

Las decisiones grupales no definen claramente las responsabilidades. En la toma individual de decisiones, la responsabilidad de los resultados corresponde a una persona, pero en el proceso de grupo la responsabilidad es general y compartida, y es imposible atribuir a un solo individuo.

Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el “motor de los negocios”; y, en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier Organización. Al tomar una decisión es necesario, definir el

problema, analizar el problema, evaluar las alternativas y aplicar la decisión, para que los resultados sean los más acertados.

Capítulo 3. FACTORES DE LA CONDUCTA INDIVIDUAL.

Las personas planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Es decir, que las Organizaciones no existen sin personas. A pesar de todos sus recursos (maquinas, equipos, instalaciones, capital financiero y tecnología) necesitan de las personas para operar adecuadamente un entorno lleno de oportunidades y amenazas. Las personas son el principio, el punto medio y el final de las Organizaciones. Ellas fundan las Organizaciones, las moldean, las impulsan y, según su desempeño, las llevan al éxito o a la bancarrota.

El comportamiento personal es un aspecto importante en las Organizaciones. Se caracteriza por diferencias individuales. La gente tiene muchas cosas en común, como el lenguaje, la comunicación y la motivación, pero también tiene diferentes maneras de pensar, actuar y sentir. Aun cuando pertenecen a la misma especie, las personas son profundamente distintas entre sí. Así como no existen dos Organizaciones iguales, tampoco existen dos personas iguales. Las diferencias individuales probablemente son la principal característica del ser humano.

Las diferencias individuales son los atributos personales que varían de una persona a otra. Dichas diferencias pueden ser físicas, psicológicas y emocionales. Las diferencias individuales que caracterizan a una persona en específico hacen que esa persona sea única.

Por ejemplo, las diferencias específicas que caracterizan a una persona determinan, ¿Son buenas o malas? ¿Contribuyen a su desempeño o lo demeritan? Desde luego, la respuesta es que depende de las circunstancias. Una persona puede estar insatisfecha, ser retraída y negativa en un entorno laboral, pero estar satisfecha y ser extrovertida y positiva en otro. Las condiciones de trabajo, los compañeros de trabajo y el liderazgo son solo algunos de los factores que afectan la forma en que una persona se desempeña y se siente en un trabajo. Así, siempre que un gerente intenta evaluar o tomar en cuenta las diferencias individuales entre sus trabajadores, también debe estar seguro de considerar la situación en que ocurre el comportamiento.

Para determinar el comportamiento de cada persona, es indicando cómo la persona es (personalidad), sus creencias (valores y actitudes), cómo recibe los estímulos (percepción), cómo modifica su comportamiento (aprendizaje) y hacia donde iría dirigido ese comportamiento de acuerdo a sus necesidades (motivación).

Personalidad

Cada persona actúa de determinada manera en situaciones semejantes; en otras palabras, tiene peculiaridad, posee su propio conjunto diferenciado de rasgos de personalidad. A continuación, los conceptos de personalidad se usaran para explicar la estabilidad del comportamiento de una persona a lo largo del tiempo y en diferentes situaciones (congruencia) y también las diferentes reacciones de las personas ante una misma situación (peculiaridad).

*Es el resultado de un complejo patrón de fuerzas que provienen de nuestro interior y de nuestro entorno, y que tienen un efecto notable en nuestras actitudes y conducta.*⁵⁵

*Es el conjunto relativamente estable de atributos psicológicos que distingue a una persona de otra.*⁵⁶

*Suma total de formas en que reacciona un individuo e interactúa con otros.*⁵⁷

*Representa el perfil total o la combinación de las características que capturan la naturaleza única de una persona en la cual ésta reacciona e interactúa con otras.*⁵⁸

*Suma total de las formas en que un individuo reacciona y se relaciona con los demás.*⁵⁹

⁵⁵. Velázquez, G. (2012). **Comportamiento en las organizaciones**. México, Ed. Limusa, p. 53

⁵⁶. Griffin, R. Moorhead, G. (2011). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Ceangace Learning, p. 61

⁵⁷. Robbins, S. Judge, T. (2009). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Pearson, p.105

⁵⁸. Schermerhor, J. Hunt, J. Osborn. R. (2005). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Limusa, p. 64

⁵⁹. Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Pearson, p. 94

Por otra parte, existen cinco dimensiones fundamentales que abarca la mayoría de las variaciones importantes de la personalidad humana. Los cinco grandes factores son:

Extroversión. Esta dimensión comprende el grado de conformidad en las relaciones con las personas. Los extrovertidos son gregarios (viven en grupos), afirmativos y sociables. Los introvertidos son reservados, tímidos y apacibles. Tienden a tener un mejor desempeño general en el trabajo que los introvertidos porque se adaptan con facilidad a los diferentes ambientes o situaciones, tienen la facilidad de transmitir ideas y son eficaces en puestos de trabajo que requiere un trato directo con el público. Pero poseen una excesiva vitalidad que puede resultar agotadora para quienes les rodean porque les cuesta trabajo entender que los demás necesitan momentos de tranquilidad.

Adaptabilidad. Esta dimensión se refiere a la propensión de un individuo para aceptar los puntos de vista de otros. Las personas adaptables son afectuosas, confiadas, están dispuestas a aprender y cooperadoras en el ámbito que se desempeñan. Quienes obtienen una calificación baja en este factor son fríos, inconformes y antagonicos.

Meticulosidad. Esta dimensión es una medida de la confiabilidad. Una persona muy meticulosa es responsable, organizada, confiable y persistente. Quienes tienen una calificación baja en este factor son distraídos, desorganizados y poco confiables.

Estabilidad emocional. Esta dimensión atañe a la capacidad de una persona de soportar la tensión, el estrés laboral y la presión. Las personas de más estabilidad emocional son calmadas, confiadas y seguras. Quienes tienen una puntuación negativa son nerviosos, ansiosos, deprimidos e inseguros.

Apertura a la experiencia. La última dimensión concierne a la gama de intereses personales y el encanto de lo novedoso. Las personas con altos niveles de apertura están dispuestas a escuchar ideas nuevas y a cambiar sus ideas, creencias y actitudes en respuesta a información nueva. También tienden a tener intereses amplios y a ser curiosos, imaginativos y creativos. Por otro lado, las personas con niveles bajos de apertura tienden a ser menos receptivas a ideas nuevas y menos dispuestas a cambiar sus opiniones. Es más, tienden a tener menos y más estrechos intereses y a ser menos curiosas y creativas. Se podrían esperar que las personas con mayor apertura tengan

un mejor desempeño debido a su flexibilidad y a la probabilidad de que sean mejor aceptados por los demás en la Organización. La apertura también puede abarcar la disposición de una persona a aceptar el cambio; las personas con altos niveles de apertura pueden ser más receptivas al cambio, mientras que aquellas con poca apertura pueden oponerse al mismo.

Asimismo, los administradores podrán evaluar estos rasgos en sus trabajadores para entender cómo y por qué se comportan como lo hacen. Por otro lado, los administradores deben ser cuidadosos de no sobreestimar su capacidad.

También, existen otros atributos de la personalidad que influyen en el comportamiento organizacional son:

Autoestima. Grado en que los individuos se agradan o desagradan a sí mismos, sea que se vean como capaces y efectivos, y sientan que tienen o no el control de su entorno.

Maquiavelismo. Grado en que un individuo es pragmático, mantiene distancia emocional y piensa que el fin justifica los medios.

Narcisismo. Tendencia a ser arrogante, tener un sentido grandioso de la propia importancia, requerir admiración excesiva y creer ser merecedor de todo.

Supervisión personal. Rasgo de la personalidad que mide la aptitud que tiene un individuo para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos.

Por eso, es imprescindible que los administradores cuenten con la habilidad del trato personal, ya que cada individuo tiene diferente personalidad y es necesario comunicarse y relacionarse con cada uno de ellos. Por lo anterior, uno de los retos más importantes que enfrentan hoy las Organizaciones es adaptarse a las personas.

Aprendizaje

Las personas en proceso de aprendizaje, se ven de una manera en particular como resultado del aprendizaje. En otras palabras, se infiere que el aprendizaje ha tenido

lugar, si como resultado de la experiencia un individuo se comporta, reacciona y responde en forma distinta de la que se comportaba antes. Lo mismo sucede dentro de las Organizaciones; el aprendizaje provoca el cambio y dinamismo dentro de estas, ya que mediante una correcta socialización, adiestramiento, capacitación y desarrollo se lograra la excelencia.

Para entender cómo aprenden los individuos, se comenzará analizando algunos conceptos de qué es el aprendizaje:

*Es un cambio relativamente permanente en el comportamiento o el probable comportamiento que resulta de una experiencia directa o indirecta.*⁶⁰

*Se refiere a la adquisición de capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes y competencias a lo largo de la vida del ser humano.*⁶¹

*Es cualquier cambio en el comportamiento relativamente permanente que ocurre como resultado de la experiencia.*⁶²

*Cualquier cambio relativamente permanente en la conducta que ocurre como resultado de la experiencia.*⁶³

Cada persona aprende con una amplia variedad de medios, de acuerdo con las necesidades del momento y de los contenidos que asimilará.

El ser humano nace con un bagaje de características innatas, entre ellas un repertorio de movimientos y una capacidad de aprendizaje que le permitirán modificar su conducta para adaptarse gradualmente al entorno cultural o social donde tendrá lugar su

⁶⁰. Griffin, R. Moorhead, G. (2011). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Ceangace Learning, p. 102

⁶¹. Chiavenato, I. (2009). **Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones**. México, Ed. McGrawHill, p. 154

⁶². Robbins, S. Judge, T. (2009). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Pearson, p.54

⁶³. Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Pearson, p. 43

maduración biológica. La capacidad de aprender proviene de una predisposición básica de recibir información, lo cual facilita la trasmisión de normas culturales y, por tanto, el proceso de adaptación a la sociedad. Las personas ajustan continuamente su comportamiento al entorno por medio de la tendencia innata conocida como aprendizaje. Esto permite que los seres humanos transformen constantemente sus modelos de conducta.

Es decir, que el aprendizaje ayuda al individuo a adaptarse a las modificaciones continuas e intensas de su entorno. Como se mencionó anteriormente que lo aprendido incluye cambios de comportamiento tan diferentes como la respuesta diferenciada a un mismo estímulo, la adquisición de nuevas habilidades, la alteración de la manera de percibir una cosa, el conocimiento de datos, el desarrollo de actitudes ante determinadas situaciones entre otras más conductas que son causa de lo aprendido.

Además, existen tres teorías que explican el proceso por el cual se adquieren pautas de conducta. Se trata de las teorías del condicionamiento clásico, el condicionamiento operante y el aprendizaje social.

El condicionamiento clásico. Surgió de experimentos para enseñar a perros a salivar en respuesta al sonido de una campana, realizados a comienzos del siglo XX por el fisiólogo ruso *Iván Pavlov*. Así, determinó el condicionamiento en el que un individuo responde a un estímulo que de ordinario no produciría tal respuesta. El condicionamiento clásico es pasivo. Algo sucede y se reacciona de una manera que surge en respuesta al acontecimiento concreto identificable.

Condicionamiento operante. Es un tipo de condicionamiento en el cual un comportamiento deseado lleva a la recompensa o a la prevención del castigo. El individuo aprende a comportarse para conseguir lo que quiere o evitar lo que no quiere. *Edward Thorndike* descubrió el condicionamiento operante, también llamado aprendizaje por prueba y error, y *B. F. Skinner* y otros desarrollaron estudios al respecto.

Aprendizaje social. *Albert Bandura* realizó varias investigaciones y llegó a la conclusión que, los individuos también aprenden observando lo que les sucede a los

demás e incluso sólo escuchando o por experiencias directas. Aunque la teoría del aprendizaje social es una extensión del acontecimiento operante; es decir, asume que la conducta depende de sus consecuencias, también se acepta el aprendizaje por observación y la importancia de la percepción para aprender. Ya que, primero el individuo observa con atención una cierta conducta y reconoce las propiedades que la caracterizan, luego la almacena activamente en la memoria, así el individuo ejecuta la conducta deseada y por último, una vez que ha reproducido esa conducta, se habitúa a ella mediante los principios de acontecimiento operante, esto quiere decir, que la conducta es confrontada con consecuencias que aumentan o disminuyen su frecuencia.

En el aprendizaje por imitación es importante lo que ocurre posteriormente con la personas. Cuando el observador ve que otras personas reciben algún tipo de premio o recompensa por sus acciones o que éstas producen una satisfacción, es muy probable que se comporte de la misma forma en otras ocasiones.

Entonces, las Organizaciones sólo aprenden por medio de individuos que asimilan conocimientos. El aprendizaje individual no garantiza que aprenda la Organización, pero es indispensable para que esto ocurra. El aprendizaje organizacional es la capacidad de generar nuevas ideas y diseminarlas por toda la Organización. Permite a las empresas crear, mantener, mejorar y organizar el conocimiento y la rutina de sus actividades y cultura para utilizar las habilidades de su fuerza de trabajo de modo cada vez más eficiente.

Valores

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional debido a que dan el fundamento para la comprensión de las actitudes y motivación de las personas, porque influyen en sus percepciones. Los individuos ingresan a una organización con los conceptos preconcebidos de lo que “debe ser” y lo que “no debe ser”.

Por lo tanto, los valores contienen un elemento de criterio que incluye ideas personales sobre lo que es correcto, bueno o deseable. Para comprender mejor este tema, se mencionaran algunos conceptos sobre qué son los valores:

*Constituyen principios rectores del comportamiento adoptados por las personas; para cumplirlos, pueden pasarse incluso penalidades o sufrimientos.*⁶⁴

*Convicciones fundamentales acerca de que a nivel personal y social cierto modo de conducta o estado final de la existencia es preferible a otro modo opuesto o inverso.*⁶⁵

*Se pueden definir como amplias preferencias en relación con cursos de acción o resultados adecuados.*⁶⁶

*Convicciones básicas de que un modo peculiar de conducirse o de estado final de la existencia es en lo personal, o socialmente, preferible que su modo opuesto o contrario de conducirse o de estado final de la existencia.*⁶⁷

Los valores tienen atributos tanto de contenido como de intensidad. El atributo de contenido establece que un modo de conducta o estado de la existencia es importante. El atributo de intensidad especifica que tan importante es.

También, los valores tienden a ser relativamente estables y permanentes. Una parte significativa de los valores que tiene un individuo se establece en sus primeros años de vida, que son influenciados por los padres, maestros, amigos y otras personas. Por ejemplo, una persona debe ser honesta y responsable, nunca que debe ser un poco honesta o algo responsable. Este aprendizaje blanco o negro de los valores es lo que garantiza más o menos su estabilidad y permanencia. El proceso de cuestionar los

⁶⁴. Arias, L. Heredia, V. (2010). **Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño**. México, Ed. Trillas, p. 70

⁶⁵. Robbins, S. Judge, T. (2009). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Pearson, p.116

⁶⁶. Schermerhor, J. Hunt, J. Osborn. R. (2005). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Limusa, p. 72

⁶⁷. Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Pearson, p. 64

valores en un individuo, por supuesto, tal vez produzca un cambio. Es más frecuente que dicho cuestionamiento actué para reforzar los valores que tiene.

Existen diferentes maneras de clasificar los valores que posee una persona. *Allport y Vernon* consideran que los individuos pueden ser medidos a través de seis valores como:

El hombre teórico evalúa primordialmente el descubrimiento de la verdad. Es empírico, crítico y racional, tratando de organizar y sistematizar su conocimiento.

El hombre económico evalúa primordialmente lo que es útil. Está interesado en asuntos prácticos, en especial aquellos relacionados por los negocios, juzgando las cosas por su utilidad tangible.

El hombre estético evalúa primordialmente la belleza y la armonía. Se interesa en la gracia y la simetría, realizándose con las experiencias artísticas.

El hombre social evalúa primordialmente el altruismo y la filantropía. Es gentil, sensible a otros, desprendido y evalúa a las otras personas como fines en sí mismos.

El hombre político evalúa primordialmente el poder y la influencia. Busca el liderazgo, disfruta la competencia y la lucha.

El hombre religioso evalúa primordialmente la unidad. Busca la comunión con el cosmos, relacionándose místicamente en su totalidad.

Por eso, es importante que los administradores tengan conocimiento sobre qué tipo de valores tiene cada individuo que trabaja en la Organización, aunque no repercuten directamente en el comportamiento, pero sí influyen en las actitudes de las personas. Ya que, sí existe una semejanza en los valores tanto del empleado como del empleador, el desempeño y la satisfacción en el trabajo serán mayores porque los valores encajan bien con los de la Organización.

Percepción

La percepción juega un papel de mucha importancia para una gran cantidad de actividades organizacionales, debido a que es el eslabón por excelencia que une al individuo con el mundo “real” fuera de él. Muy en especial, la percepción afecta, de forma inmediata, la manera en que cada individuo se comunica con otro.

Por otra parte, las personas se relacionan con el mundo exterior por medio de los órganos sensoriales (vista, oído, olfato, tacto y gusto). Los órganos reciben estímulos o sensaciones del exterior y transmiten impulsos nerviosos al cerebro, el cual organiza e interpreta la información. Esto da por resultado lo que se conoce como percepción, que es el proceso consistente en captar información del exterior y organizarla de modo que tenga un significado.

Es decir, que la vida es un proceso continuo de conocimiento. Conocer es captar información, y la percepción es la ventana por la cual la información ingresa al organismo humano. Para comprender mejor sobre qué es *percepción* es importante tener conocimiento sobre algunos conceptos.

*Es el conjunto de procesos por los que un individuo se vuelve consciente de la información del entorno y la interpreta.*⁶⁸

*Es la forma peculiar en que cada persona ve, organiza e interpreta las cosas.*⁶⁹

*Proceso para organizar e interpretar las impresiones sensoriales con el fin de encontrar el significado del entorno.*⁷⁰

⁶⁸. Griffin, R. Moorhead, G. (2011). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Ceangace Learning, p. 71

⁶⁹. Newstrom, J. (2011), **Comportamiento humano en el trabajo**. México, Ed. McGrawHill, p. 9

⁷⁰. Robbins, S. Decenzo, D. (2009). **Fundamentos de Administración**. México, Ed. Pearson, p. 229

*Es un proceso activo por medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar un significado al entorno.*⁷¹

*Proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significados a su entorno.*⁷²

*Es el proceso a través del cual las personas reciben, organizan e interpretan información de su entorno.*⁷³

*Es el proceso por el cual la gente selecciona, organiza, interpreta y responde a la información del mundo que lo rodea.*⁷⁴

Las personas perciben su entorno en función de sus necesidades y experiencias pasadas. Como el entorno es vasto, cambiante y complejo, las personas no pueden percibirlo íntegramente porque no captan todo lo que ocurre alrededor, sino sólo algunos acontecimientos. Para entender el por qué los individuos ven lo mismo y lo perciben de manera distinta; existen tres factores que influyen:

Factores en la situación. Son los elementos del contexto en el cual se perciben los objetos, las personas o las situaciones (tiempo, entorno de trabajo y entorno social). El escenario general en que se presentan acontecimientos o situaciones puede llevar a las personas a tener diferentes percepciones.

Factores en el objeto. Se refiere a lo que está dentro del objetivo para que sea percibido (novedad, movimiento, sonido, tamaño, antecedentes, proximidad y similitud).

⁷¹. Chiavenato, I. (2009). **Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones.** México, Ed. McGrawHill, p. 214

⁷². Robbins, S. Judge, T. (2009). **Comportamiento Organizacional.** México, Ed. Pearson, p.139

⁷³. Schermerhor, J. Hunt, J. Osborn. R. (2005). **Comportamiento Organizacional.** México, Ed. Limusa, p. 84

⁷⁴. Hellriegel, D. Slocum, J. (2004). **Comportamiento Organizacional.** México, Ed. Thomson, p. 66

Factores en la persona que percibe. Son los elementos psicológicos del observador que trata de explicar lo que está percibiendo (actitudes, motivos, intereses, experiencia y expectativas).

Ahora bien, lo que un individuo percibe puede ser radicalmente distinto de la realidad objetiva. No siempre ocurre, pero con mucha frecuencia hay desacuerdos.

Es así, que los individuos se comportan de cierta manera no sólo por cómo sea su ambiente externo, sino principalmente por lo que creen que es. Por ejemplo, la percepción que tiene un trabajador de la situación se convierte en la base de su conducta. Ausentismo, rotación y satisfacción laboral son reacciones de las percepciones de los individuos. La insatisfacción con las condiciones laborales o la opinión de que no hay oportunidades de ascender en la Organización con juicios que se basan en los intentos de asignarle un sentido al trabajo. La conclusión del empleado de que su trabajo es bueno o malo es una interpretación. Los administradores deben dedicar tiempo a entender cómo interpreta la realidad cada empleado y, cuando hay una diferencia notable entre lo que se ve y lo que es, se debe tratar de eliminar las distorsiones. La incapacidad de manejar las diferencias cuando los individuos perciben el trabajo en términos negativos dará por resultado un aumento en el ausentismo y la rotación, así como menor satisfacción laboral. Por tanto, para influir en la productividad, es necesario que evalúen cómo perciben su trabajo las personas.

Actitudes

En las Organizaciones las actitudes son importantes porque afectan el comportamiento en el trabajo. Por eso es necesario entender cómo se forman y en qué momento deben ser cambiadas, pero primero es preciso analizar algunos conceptos sobre qué son las *actitudes*:

*Son los complejos de creencias y sentimientos de una persona acerca de ideas, situaciones u otras personas.*⁷⁵

⁷⁵. Griffin, R. Moorhead, G. (2011). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Ceangace Learning, p. 66

*Son los sentimientos y creencias que determinan, en gran parte, la forma en que los empleados perciben su entorno, se comprometen con objetivos establecidos y, en última instancia, se conducen.*⁷⁶

*Es un estado mental de alerta organizado por la experiencia, el cual ejerce una influencia específica en la respuesta de una persona ante los objetos, las situaciones y otras personas.*⁷⁷

*Enunciados o juicios evaluadores respecto de los objetos, personas o eventos.*⁷⁸

*Es una predisposición a responder de una forma positiva o negativa o algo en el entorno de la persona.*⁷⁹

Entonces las actitudes definen las predisposiciones hacia determinados aspectos del mundo. Las personas adoptan actitudes hacia su trabajo, la Organización, sus compañeros, su remuneración y otros factores. Asimismo, las actitudes son la base emocional de las relaciones interpersonales y de la identificación de la persona con los demás. Y también las actitudes están organizadas y muy cerca del núcleo de la personalidad, pero están sujetas a cambios.

Además, los rasgos afectivos, cognitivos y conductual determinan las actitudes y la forma en que éstas cambian.

Rasgo afectivo. Es la parte de una actitud que tiene que ver con las emociones o sentimientos.

Rasgo cognitivo. Es la parte de una actitud que tiene que ver con las opiniones o creencias.

⁷⁶. Newstrom, J. (2011), **Comportamiento humano en el trabajo**. México, Ed. McGrawHill, p. 217

⁷⁷. Chiavenato, I. (2009). **Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones**. México, Ed. McGrawHill, p. 224

⁷⁸. Robbins, S. Judge, T. (2009). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Pearson, p. 75

⁷⁹. Schermerhor, J. Hunt, J. Osborn. R. (2005). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Limusa, p. 75

Rasgo conductual. Es la intención que tiene un individuo de conducirse de cierta manera con algo o alguien.

Por ello los administradores deben demostrar que los aspectos positivos de la aportación individual a la Organización, en forma de desempeño y dedicación, superan los negativos. La eficiencia se puede alcanzar cuando se han incluido en las personas actitudes favorables hacia la Organización y el trabajo.

Sin embargo, las actitudes de los individuos hacia el trabajo pueden ser:

Satisfacción en el trabajo. Se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquellas que sienten insatisfechas albergan actitudes negativas.

Participación en el trabajo. Es el grado en el que una persona se identifica con su trabajo, participa activamente y considera que su desempeño es importante para su sentimiento de valía personal.

Compromiso con la Organización. Grado en el que el empleado se identifica con una Organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella.

Capítulo 4. CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES.

El conflicto en las Organizaciones puede ser tanto fuerza negativa como positiva para la misma. A pesar de que no existen conflictos específicos que puedan ser considerados como “buenos” o “malos” de una manera absoluta, dependiendo su clasificación más bien de la percepción que tienen los individuos sobre la situación, se podría establecer que el conflicto es funcional siempre que contribuya a alcanzar el objetivo de las partes envueltas en él. Por otro lado, en la mayoría de las empresas se considera como positivo el conflicto que contribuya a una búsqueda de maneras más eficientes de hacer lo que la Organización necesita, mediante la producción de mejores ideas y nuevos enfoques.

No obstante, si el conflicto dura mucho, adquiere demasiada intensidad o se centra en asuntos personales. En el ámbito interpersonal, la cooperación y el trabajo en equipo se deterioran. Crece la desconfianza entre el personal que necesita coordinar sus esfuerzos. En el ámbito individual, algunos empleados pueden sentirse derrotados, en tanto que la autoimagen de otros decae y aumenta sus niveles de tensión personal. De manera previsible, se reduce la motivación de algunos empleados. Por tanto, es importante que los administradores estén atentos a los posibles conflictos interpersonales e intergrupales para anticipar sus resultados probables y usar las estrategias adecuadas para solucionarlos.

4.1. Concepto de conflicto.

La única forma en que una Organización pueda lograr sus objetivos es si sus miembros coordinan sus esfuerzos para obtener un fin común. Para que esto ocurra, cada individuo en la Organización deberá subordinar en ella parte de su individualidad y libertad personal, cosa que es difícil de obtener sin que surjan percepciones de opresión, de limitación y otras posibles provocaciones de contienda. Por consiguiente, los esfuerzos cooperativos que la Organización requiere de sus componentes humanos, causaran a menudo conflictos entre ellos.

Por eso, es necesario analizar algunos conceptos de *conflicto*:

*Es un choque o estado emotivo “doloroso”, producido por una tensión entre intereses opuestos y contradictorios.*⁸⁰

*Es un proceso que da como resultado las percepciones de ambas partes que trabajan de forma opuesta entre sí, de modo que surgen sentimientos de incomodidad y/o aversión.*⁸¹

*Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas o los métodos para alcanzarlas.*⁸²

*Percepción de diferencias incompatibles que producen interferencias u oposiciones.*⁸³

*Proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo a que la primera le preocupa.*⁸⁴

⁸⁰. Velázquez, G. (2012). **Comportamiento en las organizaciones**. México, Ed. Limusa, p. 181

⁸¹. Griffin, R. Moorhead, G. (2011). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Ceangace Learning, p. 382

⁸². Newstrom, J. (2011), **Comportamiento humano en el trabajo**. México, Ed. McGrawHill, p. 272

⁸³. Robbins, S. Decenzo, D. (2009). **Fundamentos de Administración**. México, Ed. Pearson, p. 340

⁸⁴. Robbins, S. Judge, T. (2009). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Pearson, p. 484

*Choque que ocurre cuando un grupo tiene un comportamiento dirigido hacia las metas que bloquea o estorba las de otros.*⁸⁵

*Ocurre cuando las partes están en desacuerdo en relación con asuntos sustantivos o cuando los antagonismos emocionales crean fricción entre ellas.*⁸⁶

*Proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afecta o va a afectar algo que le interesa.*⁸⁷

Esto quiere decir, que todo conflicto puede producir en la Organización consecuencias positivas y negativas, constructivas y destructivas.

Algunos efectos beneficiosos son:

Aumento de la cohesión del grupo. El conflicto estimula sentimientos de identidad dentro del grupo y aumenta su cohesión.

Innovación. El conflicto despierta los sentimientos y la energía de los miembros del grupo. Esta energía estimula el interés por descubrir medios eficaces para desempeñar las tareas, así como soluciones creativas e innovadoras. El conflicto casi siempre requiere cambios en innovación para resolverse.

Cambio. El conflicto es una manera de llamar la atención en los problemas y sirve para evitar complicaciones más graves porque actúa como mecanismo de corrección.

Cambios en las relaciones entre grupos en conflicto. El conflicto puede llevar a los grupos opuestos a encontrar soluciones a sus divergentes y a cooperar entre ellos.

Algunas consecuencias negativas y destructivas son:

⁸⁵. Jones, G. (2008). **Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones**. México, Ed. Pearson, p. 394

⁸⁶. Schermerhor, J. Hunt, J. Osborn. R. (2005). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Limusa, p.386

⁸⁷. Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Pearson, p. 396

Frustración. Cuando los individuos y los grupos consideren que sus esfuerzos son bloqueados desarrollan sentimientos de frustración, hostilidad y tensión. Esto perjudica el desempeño de las tareas y el bienestar de las personas.

Pérdida de energía. Gran parte de la energía que crea el conflicto se dirige y desgasta en él mismo. En lugar de canalizar un trabajo productivo, puede ganar el conflicto y se vuelve más importante que el propio trabajo.

Disminución de la comunicación. La comunicación entre las partes implicadas en el conflicto se encuentra con barreras, lo que merma gravemente la eficiencia de las actividades de la Organización como un todo.

Confrontación. La cooperación es sustituida por comportamientos que perjudican a la Organización y que ejercen una influencia negativa en las relaciones entre personas y grupos.

Así, que la clave es encontrar la manera de manejar el conflicto de modo que éste aumente sus efectos positivos y constructivos para la Organización y reduzca al mínimo posible los negativos y destructivos.

4.2. Proceso del conflicto.

El desarrollo del conflicto sigue un proceso dinámico, en el cual las partes que influyen entre sí. Las condiciones antecedentes (diferenciación, recursos compartidos e interdependencia) crean condiciones que incrementan la posibilidad de que ocurran conflictos. Una de las partes piensa que existe una situación potencial de conflicto (incompatibilidad de objetivos y posibilidad de interferencia) y empieza a desarrollar sentimiento de animadversión hacia la otra parte, y muestra un comportamiento conflictivo. La acción de una de las partes produce una reacción de la otra. Esta reacción (positiva o negativa) puede intensificar el conflicto o dar lugar a alguna forma de resolución.

El comportamiento conflictivo puede producir una reacción normal y saludable compuesta por tres fases:⁸⁸

Espera. Que se deriva del propio bloqueo y es la esencia del conflicto. La espera puede ser momentánea, mientras se encuentra alguna alternativa de acción, o puede prolongarse mientras se encuentra una solución.

Tensión y ansiedad. Provocadas por la demora y la posibilidad de que se produzca frustración.

Resolución. Significa llegar a la solución del conflicto y al consecuente alivio de la tensión.

⁸⁸. Chiavenato, I. (2009). **Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones**. México, Ed. McGrawHill, p. 392

4.3. Manejo del conflicto.

*El manejo del conflicto consta del proceso de diagnóstico, los estilos interpersonales y las estrategias de negociación que son diseñados para evitar los conflictos innecesarios y disminuir o resolver el exceso de conflictos.*⁸⁹

Por lo tanto, los conflictos se pueden resolver por medio de los siguientes procesos:⁹⁰

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

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

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

Conciliación. Se presenta cuando las partes negocian para evitar el choque frontal, por medio de un acuerdo o compromiso en el cual la victoria y la derrota son parciales y cada parte acepta ganancias, pero también pérdidas. Es el resultado más común en la resolución de conflictos. La conciliación consiste en negociaciones, transacciones y ajustes, y casi siempre conduce a nuevos conflictos. Su finalidad es atenuar las

⁸⁹. Hellriegel, D. Slocum, J. (2004). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Thomson.

⁹⁰. Chiavenato, I. (2009). **Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones**. México, Ed. McGrawHill, p. 392

perdidas y reducir los riesgos de un choque violento. La conciliación también puede dar lugar a otros dos tipos de resolución: ganar-ganar y perder-perder.

En la resolución de tipo *ganar-ganar*, las partes tienen éxito en la conciliación y encuentran soluciones que permiten a ambas alcanzar sus objetivos. Todos los involucrados ganan algo, aun cuando sea una victoria total, sino parcial.

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

Integración. Es una resolución en la cual todas las partes involucradas buscan un punto donde ninguna deba sacrificar sus intereses. La integración exige ir muchos más allá de una situación conflictiva y analizar detenidamente los intereses subyacentes. Por lo general, exige que las partes se involucren en aspectos que trascienden lo convencional o lo evidente. Se basa en el análisis de opciones y requiere creatividad, visión global y una amplia perspectiva de la situación. En el fondo, integrar intereses divergentes o encontrados en parte del ejercicio del poder dentro de la Organización. La integración agrupa los integrantes de diferentes personas y grupos, y permite que la Organización logre una eficacia que las personas o los grupos jamás obtendrían en forma aislada.

4.3.1. Inteligencia emocional.

La inteligencia emocional, un término acuñado por dos psicólogos de la Universidad de Yale (*Peter Salovey y John Mayer*) y difundida mundialmente por el psicólogo, filósofo y periodista *Daniel Goleman*.

Ellos dicen que *la inteligencia emocional* es la capacidad de:

- Sentir
- Entender
- Controlar y
- Modificar estados anímicos (propios y ajenos)

Otros autores determinan que *la inteligencia emocional* es:

*Diversas habilidades, capacidades y competencias no cognitivas que influyen en la destreza que tiene la persona para manejar las presiones y exigencias de su entorno.*⁹¹

*Capacidad para detectar y manejar soluciones e información emocionales.*⁹²

Por consiguiente, en la Organización todos los empleados realizan un trabajo físico y mental en el puesto que desempeñan. Pero la mayoría de las tareas también requieren trabajo emocional, que ocurre cuando un empleado expresa emociones adecuadas o inadecuadas durante el trato entre personas, por eso es indispensable controlar las emociones para manejar adecuadamente un posible conflicto.

Ya que, el conflicto organizacional es inherente al individuo porque surge de la incompatibilidad en intereses, valores, aspiraciones entre otros aspectos que generan desacuerdos, y es cuando se debe aplicar la inteligencia emocional para resolver los problemas.

⁹¹. Robbins, S. Decenzo, D. (2009). **Fundamentos de Administración**. México, Ed. Pearson, p. 225

⁹². Robbins, S. Judge, T. (2009). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Pearson, p. 264

Los individuos que saben controlar sus emociones y relacionarse efectivamente con los demás, serán más eficaces y tendrán mejor satisfacción laboral. Según *Daniel Goleman* dice que la inteligencia emocional permite que las personas tomen conciencia de sus emociones, comprendan los sentimientos de los demás, toleren las presiones y frustraciones que soportan en el trabajo, acentúen la capacidad de trabajar en grupo, adopten una actitud empática y social que brinda mayores posibilidades de desarrollo personal y participen, deliberen y convivan en un ambiente armónico.

Por otra parte, existen conductas que adopta un individuo para facilitar la relación con los demás y otras que la obstaculizan, como son:

- Agresiva. Trata de satisfacer sus necesidades y se aprovecha de los demás.
- Pasiva. Suele tener sentimientos de inseguridad y de inferioridad.
- Asertiva. Se preocupa por sus derechos y por los de los demás.

Así, que cada persona posee un conjunto de sentimientos que producen emociones expresadas de forma verbal o no, generados en milisegundos por su cerebro de forma inconsciente. La capacidad para manejar dichas emociones depende de cómo cada persona enfoca su inteligencia emocional, donde las relaciones inter e intrapersonales son esenciales para lograr el autocontrol, piedra angular del éxito en las relaciones laborales y el manejo del conflicto en la organización.

CASO PRÁCTICO

Capítulo 5. CASO PRÁCTICO

5.1. Empresa Productora y Comercializadora de Alimentos con Lactobacilos.

La empresa “*Productora y Comercializadora de Alimentos con lactobacilos*” (ubicada en Pue. Km 30, de México, Sta. Bárbara, 3ª Cda. Federal, Ixtapaluca, Méx.) ha tenido éxito en México porque sus ventas han incrementado a 3 millones de pesos aproximadamente. Lo cual, su líder explica que el prestigio que ha logrado la Organización radica en la puntualidad, confianza, trabajo y educación; es decir, que pretende que sus empleados sean hombres de calidad.

A continuación, analizaremos las estrategias que han adquirido los dirigentes para que sea una empresa competitiva en el mercado y la manera en que ha influenciado en la conducta de cada empleado que trabaja en la Organización.

5.1.1. Historia.

En 1930 el Dr. Minoru Shirota descubre el *Lactobacillus casei* Shirota y tras varias investigaciones y selecciones logró fortalecerlos haciéndolos resistente a los jugos gástrico y biliar. Así, a sugerencia de su maestro el Doctor Kenzi los nombró *Lactobacillus casei* Shirota en honor a su nombre, siendo este un lactobacilo que puede sobrevivir en el tracto digestivo e inhibir el crecimiento de bacterias nocivas. Posteriormente. El doctor Minoru Shirota se dedicó a desarrollar una bebida de buen sabor a la que le pudiera adicionar el *L. Casei* Shirota: así en 1935 surge la bebida láctea fermentada. El Dr. Shirota se dedicó a difundir su consumo entre el pueblo japonés, continuando sus investigaciones para demostrar la evidencia científica sobre los beneficios del *Lactobacillus casei* Shirota.

El Dr. Minoru Shirota fallece a la edad de 82 años, dejando como herencia a la humanidad, la gran oportunidad de tener una mejor calidad de vida, a través de la conservación de su salud. El Dr. Shirota fue dirigido por una gran dedicación hacia la salud, su pasión, creatividad e incansable curiosidad continúa hoy en día a través del constante progreso de la empresa que la que fue fundador.

El principio fundamental que mueve a la *Empresa Productora y Comercializadora de Alimentos con Lactobacilos* para continuar investigando y desarrollando nuevos productos es el mismo del fundador, el Dr. Minoru Shirota, partidario de la búsqueda de una vida larga y saludable. Es por eso que en 1967, en Kunditachi – shi, Tokio, se funda el Instituto Central de Investigaciones Microbiológicas de la empresa. Con el fin de realizar estudios a favor de la salud humana.

Y en 1981 la empresa inicia sus primeras actividades en México; comienza con el servicio a domicilio en 1982.

5.1.2. Identidad corporativa.

Misión. “Contribuir a través de la investigación científica a fomentar un estilo de vida saludable bajo los conceptos establecido por el Shirota – ismo”.



Shirota – ismo es la raíz de la empresa.

El Dr. Minoru Shirota creía que la práctica de prevención era mejor que el tratamiento de una enfermedad, que un tracto intestinal saludable conduce a una vida larga, y que tantas personas como sean posibles deberían tener fácil acceso al *Lactobacillus casei* Shirota, que fortalece los intestinos.

En la empresa *Productora y Comercializadora de Alimentos con Lactobacilos*, éstas ideas del Dr. Shirota se ha denominado Shirota – ismo y es la raíz de todas las actividades de la empresa.

- *Medicina preventiva*. En lugar de esperar a que se desarrolle una enfermedad para dar tratamiento posterior, es importante aplicar la medicina preventiva, la cual consiste en prevenir las enfermedades.
- *Intestinos sanos conduce a una larga vida*. Los seres humanos se alimentan a través de los intestinos. “Los intestinos sanos conducen a una larga vida”, es decir. El fortalecer los intestinos permite tener una vida prolongada y saludable.
- *A un precio que cualquiera puede obtener el beneficio*. El propósito es proporcionar a una mayor cantidad posible de personas un fácil acceso al *Lactobacillus casei* Shirota, el cual fortalece los intestinos.

Shirotaismo también incluye conceptos como la “sinceridad”, “la armonía entre la gente”, “la honestidad y la amabilidad”, “atención apropiada para ampliar la aceptación” y “atención oportuna para entregar a domicilio” como aspectos permanentes y fundamentales de la actividad empresarial.

Visión. “Seguir siendo la empresa líder a nivel mundial en la Investigación Científica y venta de productos que contribuyan a la salud del pueblo. *Mediante el concepto de medicina preventiva*”.

Filosofía. Contribuir al bienestar y a la salud gastrointestinal de la población alrededor del mundo a través de la investigación de las ciencias de la vida en general y de la investigación y experiencia en Probióticos, en particular”.

5.1.3. Comportamiento organizacional

- La empresa *Productora y Comercializadora de Alimentos con Lactobacilos* cuenta con una estructura basada principalmente en una junta directiva que dirige y controla el poder del Director General, y una serie de divisiones de acuerdo a su especialización. La junta directiva se encuentra por encima del Director General, el cual controla a su vez estas divisiones.
- La cultura organizacional está fuertemente influenciada por la cultura japonesa, por lo que el Director General debe equilibrar la Gestión de los procesos con la Gestión humana, para garantizar la generación de valor para todos los grupos de interés.
- Los principios que aplica la Organización son el actuar con congruencia; el desarrollo de habilidades suaves (valores) y el liderazgo ejemplar como la base de una cultura organizacional basada en valores; se compara a la empresa con la familia, ya que ambos son un grupo de personas trabajando en equipo para un objetivo, compartiendo los mismos activos; los líderes actúan como facilitadores de los recursos para el personal a su cargo y ser sus principales clientes internos; consideran el aspecto humano como parte indispensable para la implementación de estructuras dentro de la Organización, mantienen una comunicación abierta basada en políticas de confianza, respeto y el reconocimiento de manera bidireccional; el alto compromiso con los clientes, empleados, comunidad y sociedad, la mejora continua como forma diaria de trabajo; crear armonía en las actividades con el medio ambiente para un desarrollo sustentable; y la cultura caracterizada por el espíritu de aprendizaje continuo y mejores prestaciones para el personal, como el activo más importante.
- Los valores de la cultura organizacional son el orden (respetar las políticas y reglas de la empresa al 100%), imparcialidad (trato justo equitativo para todos),

resultados (objetivos claros y medibles) y autodesarrollo (desarrollo de talento y plenitud humana).

- El presidente de la empresa tiene la idea “Para obtener calidad en los negocios, se requiere primero de una alta calidad moral”, por eso destaca que alcanzar los objetivos deseados en el ámbito laboral, se necesita la adopción de ciertos valores como: honestidad, puntualidad, limpieza, responsabilidad y compromiso individual y hacia la Organización.
- Las normas que establecen en la cultura organizacional están basadas en las creencias japonesas las cuales son, que el individuo debe crear su propio trabajo sin esperar que otra persona le ordene; el trabajo siempre debe verse positivamente y aportar soluciones, trabajar con honestidad y responsabilidad en cada actividad asignada; enfrentar mayores retos ya que los pequeños, empobrecen a la persona; lograr el autodesarrollo enfrentando trabajos difíciles; cuando se inicie un trabajo se debe concluir y no ser abandonado; movilizar a las personas que están alrededor; deben contar con un plan de trabajo por día, mensual y anual; la capacidad del individuo debe estar al 100% y no ser desperdiciada; la persona debe confiar en sí misma para lograr una fuerza y continuidad en el trabajo; y no se debe temer a los conflictos o a las frustraciones, son precisamente ellos los que originan el desarrollo.
- Un factor motivante que utiliza el Director General cuando un empleado ingresa a la Organización es a través de un mensaje de bienvenida donde expresa agradecimiento por el esfuerzo y la colaboración e invita a formar parte del equipo para cumplir los objetivos y resolver cualquier asunto por difícil que este sea. Asimismo, le indica que la capacitación que ofrece es para su formación en el trabajo y para su mejoramiento personal. Ya que, él piensa que las necesidades de todos los trabajadores es contar con un “sueldo moral”, pues nadie desempeña su trabajo únicamente por su remuneración económica: el sueldo no motiva a la gente, sino el sentirse querido, útil y necesario.

- La empresa proporciona un medio favorable para que se trabaje en armonía con el apoyo de los compañeros y la aplicación de la justicia por parte de los Directivos o Jefes responsables de los grupos de trabajo.

5.1.4.Propuesta

Consta de un estudio de retroalimentación (retroalimentación por encuesta) cada empleado responde un cuestionario diseñado para diagnosticar el comportamiento organizacional. Todos los participantes, incluido el supervisor, reciben los resultados de la encuesta. El objetivo de este método casi siempre es modificar el comportamiento de los supervisores mostrándoles como los ven los subordinados. Una vez que se proporciona la retroalimentación, es posible realizar talleres para evaluar los resultados y sugerir cambios constructivos.

Se aplicará el cuestionario a los empleados que laboran en la planta *Productora y Comercializadora de Alimentos con Lactobacilos; ubicada en Pue. Km 30, de México, Sta. Bárbara, 3ª Cda. Federal, Ixtapaluca, Méx.* Lo cual se busca identificar las áreas de oportunidad respecto al mejoramiento de la conducta de los individuos dentro de la Organización.

Por lo tanto, se tomará una *muestra aleatoria simple sin reposición* (el nombre de todos los trabajadores se ingresara en el sistema para ser seleccionado al azar, es decir que el método será a través de Microsoft Excel). Sin embargo, la investigación debe tener credibilidad en los resultados obtenidos, así que para determinar el tamaño de la muestra se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 (p * q) N}{e^2 (N-1) + k^2 (p*q)}$$

N = Es el tamaño de la población (La planta de *Ixtapaluca* cuenta con **390 trabajadores**).

K = El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos (será una confianza del **95%** que determina que **K = 1.96**).

e = Es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que se obtiene preguntando a una muestra de la población y el que se obtendría si se preguntará al total de ella (en este caso será de **3%**).

p = Es la proporción de individuos que poseen la característica de estudio (la empresa *Productora y Comercializadora de Alimentos con Lactobacilos*, pretende educar a sus empleados para que “sean hombres de calidad”, lo cual ha tenido éxito en México porque sus ventas han incrementado a 3 millones de pesos aproximadamente. Entonces se estima que el **80%** de los trabajadores están de acuerdo con el sistema, ya que cumple con sus necesidades).

q = Es la proporción de individuos que no poseen esa característica (se estima que el **20%** de los trabajadores están en desacuerdo con el sistema, ya que no cumple con sus necesidades).

$$n = \frac{1.96^2 (0.80 * 0.20) 390}{0.03^2 (390-1) + 1.96^2 (0.80*0.20)} = 248.4730$$

n = Se necesita una muestra de **248 empleados**.

El cuestionario constará de 20 preguntas básicas tomando en consideración cuatro factores de evaluación que son la *Organización* (saber que perspectiva tienen los

empleados sobre la Organización), *Rendimiento Grupal* (saber cómo se está trabajando en grupo y que complicaciones se están presentando). *Rendimiento Individual* (saber si se está tomando en cuenta las diferencias individuales para que el individuo realice correctamente sus actividades) y *Manejo de conflictos* (saber bajo qué condiciones se están solucionando los problemas que se dan en la Organización). Y también se usará un apartado de las posibles observaciones que harán los trabajadores respecto a la empresa para captar impresiones más precisas sobre su forma de pensar.

A continuación, se presenta el formato del cuestionario que se aplicará en la Organización para poder comprobar la hipótesis (*El tipo de conducta que tengan los individuos está en función de los aspectos personales y del entorno laboral, y concretamente el éxito o fracaso de una Organización estará en función de la conducta de los empleados y de su estructura organizacional*). El momento clave para realizar el estudio es eligiendo un contexto de carga laboral y condiciones de normalidad (*Miércoles 10 de Agosto del 2016*). Porque si la investigación se lleva a cabo justo después de vacaciones, los resultados aparecerán sesgados. También en momentos de alta productividad, ya que la participación desciende notablemente o bien el estrés de la circunstancia hace que respondan negativamente, que en momentos de un nivel de trabajo normal.

**“EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS
CON LACTOBACILOS”**

INSTRUCCIONES

Para contestar el siguiente cuestionario lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una “X” sobre la opción con la cual este de acuerdo. Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba. Conteste por favor todas las preguntas evitando hacerlo al azar. La escala de respuestas es la siguiente:

1. Totalmente de **desacuerdo**
2. En **desacuerdo**
3. **Algunas veces**
4. De **acuerdo**
5. Totalmente de **acuerdo**

DATOS GENERALES

Función: () Estratégica () Táctica () Operativa

Edad: () 18 a 25 años () 26 a 35 años () 36 a 45 años
() 46 a 55 años () más de 56 años

Género: () Masculino () Femenino

Antigüedad: _____ años _____ meses

I. **ORGANIZACIÓN**

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
1. ¿Se siente que forma parte de la Organización?					
2. ¿En la Organización las funciones están claramente definidas, así como la identidad corporativa?					
3. ¿El material de trabajo son los adecuados?					
4. ¿El puesto que ocupa en la Organización está en relación con la experiencia que usted posee?					
5. ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?					

II. <u>RENDIMIENTO GRUPAL</u>					
	1	2	3	4	5
6. Cuando se requiere hacer un trabajo en grupo ¿Le gusta cooperar?					
7. ¿La comunicación dentro de su área de trabajo funciona correctamente?					
8. ¿Le gusta escuchar y aprender de los demás compañeros que tienen más experiencia en la Organización?					
9. ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?					
10. ¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superior?					
III. <u>RENDIMIENTO INDIVIDUAL</u>					
	1	2	3	4	5
11. ¿Su trabajo va de acuerdo con sus intereses, habilidades y personalidad?					
12. ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto?					
13. ¿Los cursos de capacitación que recibe, le permiten hacer mejor su trabajo?					
14. ¿Puede emprender sus actividades, sin esperar que se lo indiquen?					
15. ¿Se considera responsable de las tareas que le son asignadas?					
IV. <u>MANEJO DE CONFLICTOS</u>					
	1	2	3	4	5
16. ¿Cuándo existen conflictos, se negocian las soluciones y todos quedan conformes?					
17. ¿Se consideran las diferencias individuales para el logro de los objetivos y la solución de problemas?					
18. ¿Se genera un refuerzo cuando existen errores?					
19. ¿Se vive un ambiente de respeto, cordialidad y tolerancia, cuando surge un problema?					
20. ¿Está dispuesto a asistir a talleres que le ayuden a mejorar su desempeño y pueda cumplir sus objetivos personales?					

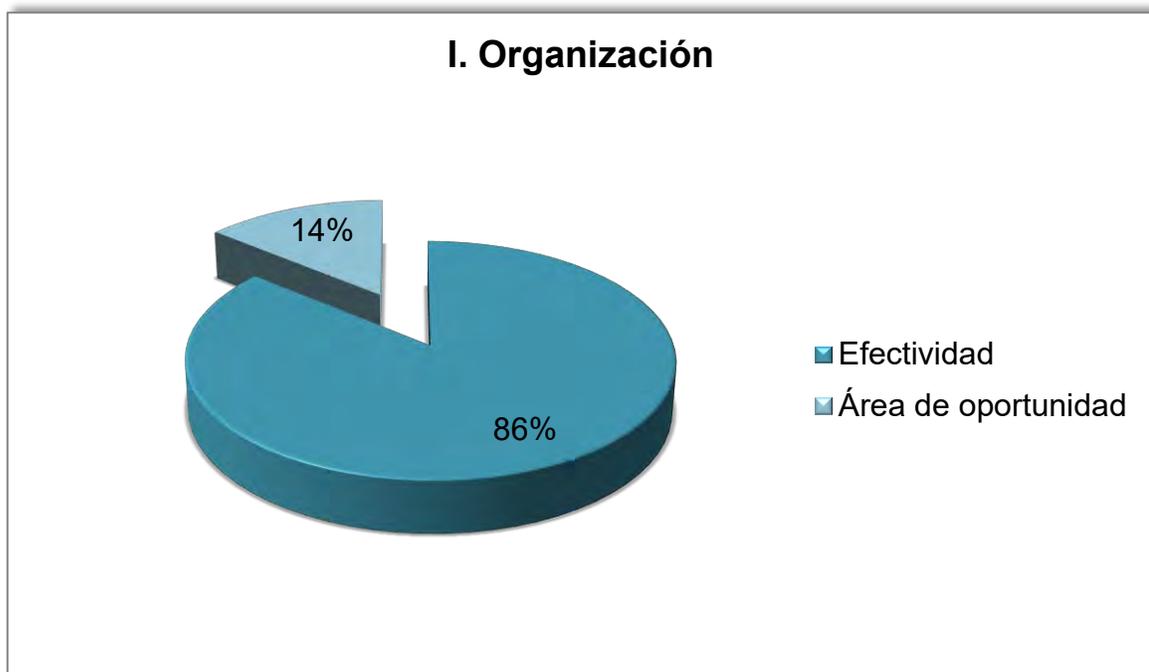
Observaciones:

Hoy en día uno de los retos a los que se enfrentan los líderes, es el de conseguir que su Capital Humano a través de sus funciones y/o actividades, logre los objetivos de la Organización y los objetivos personales, situación que no es nada fácil. A pesar de que sean empresas exitosas como es el caso de la “*Productora y Comercializadora de Alimentos con Lactobacilos*” debe estar evaluando constantemente la conducta que se genera dentro de la Organización, para conocer qué estrategias deben seguir aplicando y cuáles no son efectivas.

Asimismo el empleado debe ver la evaluación, como un instrumento que le permita dar a conocer su situación y más aún los recursos que necesita para que su conducta, así como su desempeño impacte en los resultados de la Organización.

➤ **ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN.**

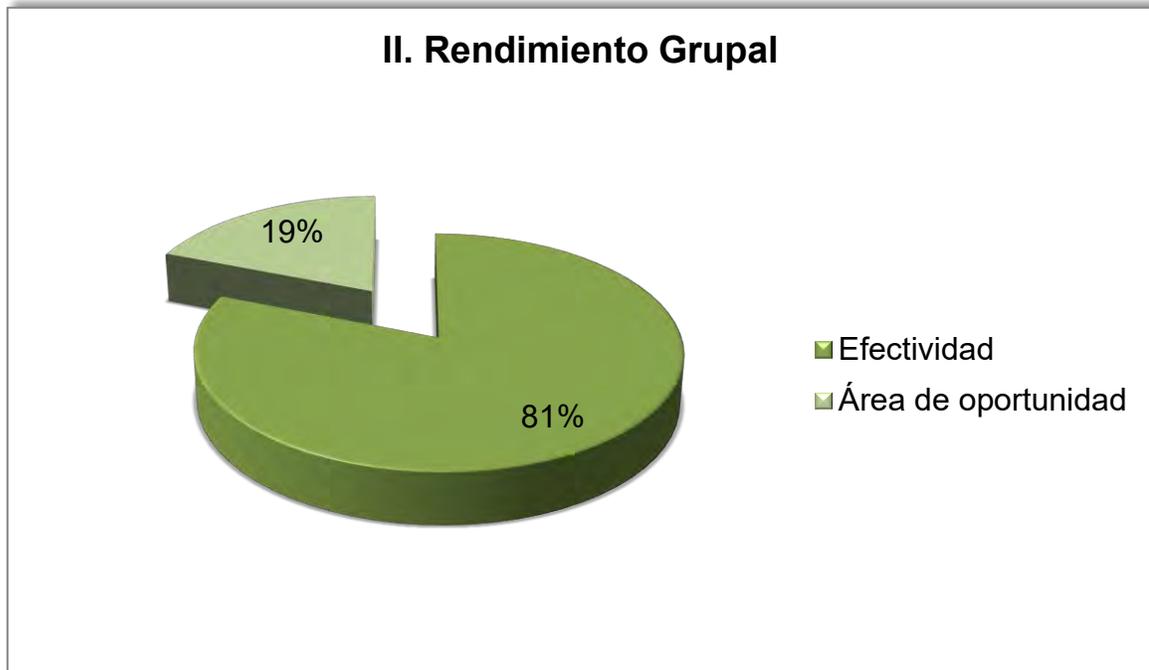
Los resultados proyectados sobre el cuestionario que fue aplicado a los empleados, nos muestran las oportunidades que tiene cada factor de evaluación para determinar las medidas necesarias. (Anexos)



Como se puede observar en la gráfica, se muestra que en la categoría de la Organización tiene un 86% de efectividad, es decir que los trabajadores se sienten parte de la empresa; comprenden las funciones que deben realizar porque tienen conocimiento sobre la identidad corporativa; están de acuerdo con el material de trabajo que se les proporciona para realizar sus actividades; se encuentran en el puesto indicado porque va de acorde con sus capacidades; y consideran que el esfuerzo físico o mental que realizan en su trabajo está bien remunerado.

Sin embargo tiene un 14% de área de oportunidad son aquellas personas que están en desacuerdo. Y en cuanto a cómo mejorar la perspectiva que tienen algunos trabajadores sobre la Organización se puede:

- Establecer una inducción constante sobre la identidad corporativa. Los empleados lleven, el tiempo que lleven, tienen que conocer los valores, misión, visión, objetivos y políticas que sigue la Organización para que puedan entender mejor las funciones y así sentirse parte de ella.
- Se debe adaptar los materiales de trabajo a la persona y no los materiales de trabajo a la persona. Por eso, es importante diseñar los puestos de trabajo teniendo en cuenta los factores humanos. Ya que, los puestos de trabajo bien diseñados consideran las características mentales y físicas del trabajador, y sus condiciones de salud y seguridad. La manera en que se diseña un puesto de trabajo determina si será variado o repetitivo, si permitirá al trabajador estar cómodo o le obligará a adoptar posiciones forzadas y si realizará tareas interesantes o estimulantes o bien monótonas y aburridas. Entonces, si se toma en cuenta estas consideraciones se podrá elegir el material de trabajo adecuado para la persona.
- Será necesario analizar aquellas personas que están inconformes para adaptar al trabajador en los puestos que le sean más afines a su forma de ser. A su vez, los dirigentes deben estar dispuestos a capacitar al personal, así se facilitará la tarea de colocar a las personas adecuadas en los puestos de trabajo adecuados.
- Uno de los mayores expertos en el efecto que el dinero ejerce en la motivación de los empleados, Víctor Vroom, afirma que cuando una persona ha llegado a cierto nivel de confort, ofrecerle más dinero solo perjudica el rendimiento, pues genera lo que Vroom denomina estrés y ansiedad improductiva. Conseguir algo más de dinero no compensa el sobre esfuerzo requerido, lo más recomendable es utilizar incentivos no sólo monetarios. Por ejemplo, un programa en el que en función de su rendimiento obtendrían regalos materiales o viajes; porque el impacto emocional de un incentivo tangible (viaje o un regalo) es más poderoso para modificar alguna conducta (como aquellos empleados inconformes que consideran su trabajo mal remunerado), que el incentivo equivalente en dinero. En caso contrario se podría hacer un análisis de puesto y con base en los resultados, actualizar el sistema de compensación y salarios.



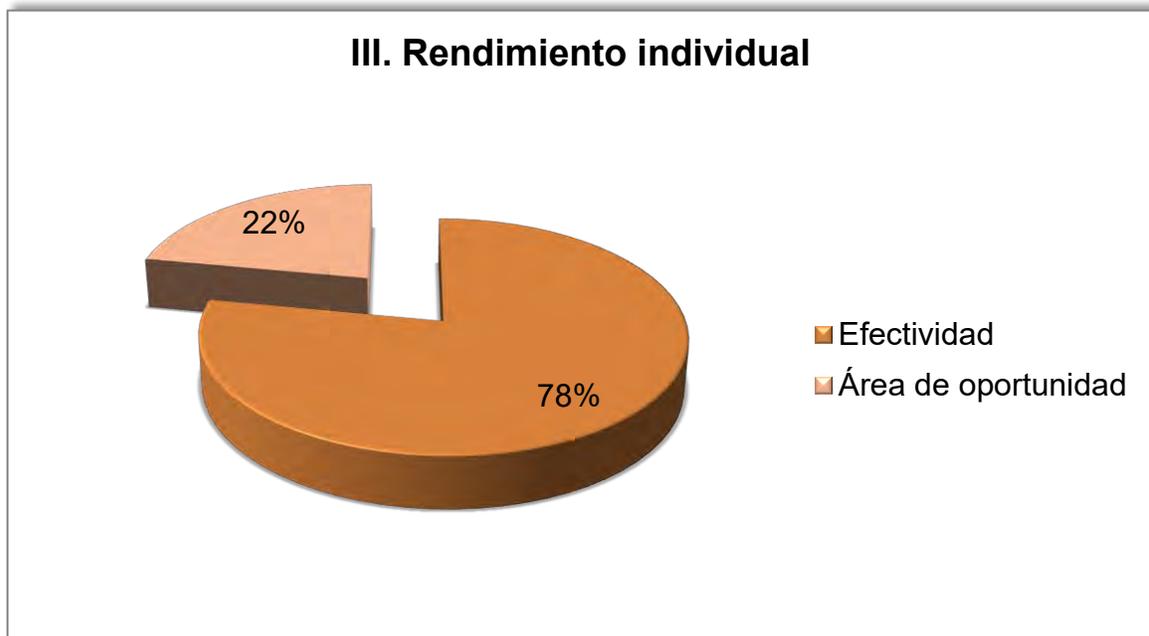
Esta gráfica muestra un 81% de efectividad, lo cual indica que gran parte de los trabajadores cooperan cuando se requiere hacer un trabajo en grupo; están de acuerdo con la comunicación que se genera en su área de trabajo; les gusta escuchar y aprender de los demás compañeros que tienen más experiencia; les resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo; y consideran que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superior.

Y con un 19% de área de oportunidad, que son aquellos trabajadores que están en desacuerdo. La mejora que se puede hacer en este factor es:

- Reconocer que la cooperación en el trabajo es una pieza clave dentro de la Organización, por eso se debe invitar a participar a todos los miembros del grupo para que añadan cualquier objetivo individual que pueda enmarcarse dentro de un objetivo general que beneficie a todos los integrantes del grupo. Otra manera es que participen en actividades como un deporte o una afición en común porque puede unirlos más, ya que se logra un mejor clima en donde predomine el entendimiento y la confianza.
- Comunicar las intenciones, avances y pormenores del desarrollo de las tareas. La interrelación permite que los trabajadores presten más atención a los

procesos y se involucren en planes de mejora, así sus tareas serán más efectivas porque conocen los avances y la productividad de la empresa.

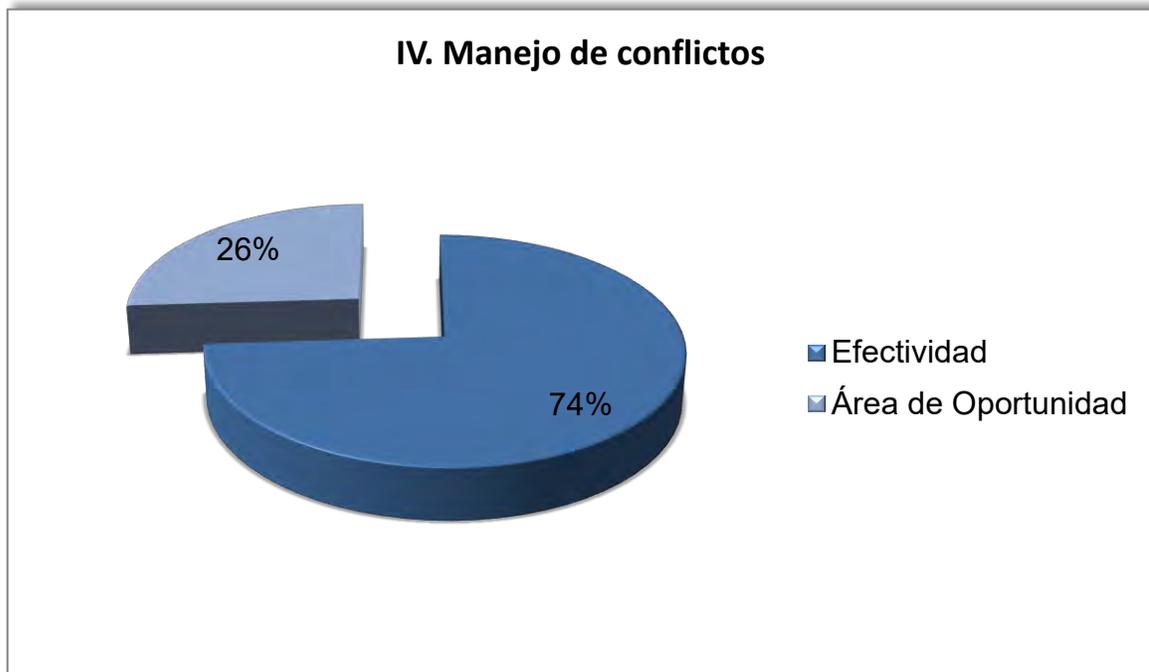
- Un sistema de motivación e incentivos es esencial para que los empleados se comprometan con la Organización. El líder ha de impulsar a la gente a que realice sus tareas pero reconociendo los esfuerzos y tiempo que dedica.



El factor de rendimiento individual tiene un 78% de efectividad, se refiere a que los empleados están de acuerdo con su trabajo ya que se adapta a sus intereses, habilidades y personalidad; consideran que tienen los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto; están conformes con los cursos de capacitación que reciben, porque les ayuda para realizar mejor su trabajo; se creen capaces de emprender sus actividades, sin esperar que alguien les diga; y se consideran responsables de las tareas que les asignan.

Aunque con un 22% de área de oportunidad, que son aquellos empleados que no están de acuerdo. Se puede progresar a través de una constante Evaluación de desempeño para colocar en los cargos de la empresa a los trabajadores adecuados a sus intereses, habilidades, personalidad y conocimientos; así la capacitación se

agilizará porque el puesto se adapta a la persona. De esta manera aprende más rápido y se vuelve proactiva.



En la gráfica se observa un 74% de efectividad, es decir que los empleados afirman que cuando existen conflictos, se negocian las soluciones y todos quedan conformes; se consideran las diferencias individuales para el logro de los objetivos y la solución de problemas; se genera un refuerzo cuando existen errores; se vive un ambiente de respeto, cordialidad y tolerancia, cuando surge un problema; y están dispuestos asistir a talleres que les ayuden a mejorar su desempeño y puedan cumplir sus objetivos personales.

Pero se tiene un 26% de área de oportunidad, son aquellos empleados inconformes. El avance que se puede tener en este factor es a través de un taller donde el personal conozca una serie de técnicas sobre el manejo de conflicto y cómo aplicar la inteligencia emocional para aprender a negociar con los demás, tomando en cuenta sus diferencias, que les permita crear un ambiente de respeto, cordialidad y tolerancia, cuando surja un problema.

Sin embargo, este estudio de retroalimentación ayudó a comprobar la hipótesis (*El tipo de conducta que tengan los individuos está en función de los aspectos personales y del entorno laboral, y concretamente el éxito o fracaso de una Organización estará en función de la conducta de los empleados y de su estructura organizacional*). Es decir, que al analizar la empresa *Productora y Comercializadora de Alimentos con Lactobacilos*, se obtuvo resultados favorables sobre el comportamiento (el 86% de los trabajadores tiene una perspectiva positiva hacia la Organización, el 81% de los trabajadores tienen un rendimiento grupal considerable, el 78% de los trabajadores están conformes de su rendimiento individual y el 74% de los trabajadores están de acuerdo como se maneja los conflictos en el ambiente de trabajo), y es porque el líder ha fomentado el “sueldo moral” en sus trabajadores y como consecuencia se ha vuelto una empresa exitosa en México, pero como cualquier otra Organización tiene sus áreas de oportunidad sobre la conducta que tienen sus trabajadores; es decir, que día con día el comportamiento organizacional proporciona desafíos y oportunidades. Por eso, se vuelve un reto para la Organización; ya que, al determinar dónde se encuentran los problemas se debe buscar la manera de solucionarlos.

Por lo tanto, al estudiar el comportamiento de la Organización debe estar ligado a la mejora continua.

CONCLUSIONES

Se llevó a cabo ésta investigación para comprobar que *“El tipo de conducta que tengan los individuos está en función de los aspectos personales y del entorno laboral, y concretamente el éxito o fracaso de una Organización estará en función de la conducta de los empleados y de su estructura organizacional”*. Con el estudio de los diversos factores que influyen en la conducta de los individuos se comprobó que las personas adoptan conductas productivas (creatividad, talento, compromiso, iniciativa, autodesarrollo...) o conductas improductivas (falta de entusiasmo, deficiencia en el rendimiento, irresponsabilidad, incompetencia...), y esto depende de cómo es (si es extrovertido, introvertido, meticuloso...); los tipos de valores que posee porque son elementos motivadores que indican los que es correcto, bueno o deseable; cómo percibe su entorno; cómo modifica su comportamiento a través del aprendizaje; y cómo reacciona ante alguna circunstancia (si tiene actitudes agresivas, pasivas o asertivas). La relación que tiene con otros en su ambiente de trabajo; es decir, cómo funciona la comunicación dentro de su área laboral (si la información se recibe, se lee y se entiende); el liderazgo (si impulsa a la gente a que realice sus tareas; y se reconoce el esfuerzo y el tiempo que dedican); y la forma en que trabajan en grupo (si se apoyan para mejorar sus capacidades y así superar las deficiencias que se presenta en el entorno).

Por otra parte, se entiende que las Organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para lograr sus objetivos. A su vez, las personas entran a una Organización porque buscan satisfacer ciertas necesidades. Pero, si las condiciones de trabajo no permiten desarrollar las capacidades de los individuos, se generan en ellos actitudes negativas; trayendo como consecuencia bajas en la productividad, trabas en el crecimiento y una mala imagen de la empresa.

En caso contrario, cuando la conducta de los trabajadores es positiva hacia la Organización se refleja un alto rendimiento, satisfacción laboral, crecimiento significativo de la empresa en el mercado y una buena imagen corporativa tanto para el personal como para proveedores clientes y competidores.

La empresa *Productora y Comercializadora de Alimentos con Lactobacilos* (ubicada en Pue. Km 30, de México, Sta. Bárbara, 3ª Cda. Federal, Ixtapaluca, Méx.), es un ejemplo que comprueba cómo influye la conducta del personal en el éxito o fracaso de una Organización. En este caso, la empresa ha tenido éxito en México. Lo cual, su líder explica que el prestigio que ha logrado radica en la puntualidad, confianza, trabajo y educación; es decir, que pretende que sus empleados sean hombres de calidad. De igual manera gran parte de los empleados están de acuerdo con el sistema, ya que fue demostrado a través del estudio de retroalimentación (que permite entender cómo interpreta la realidad cada empleado y, cuando hay una diferencia notable entre lo que se ve y lo que es; se debe tratar de eliminar esas distorsiones, que pueden causar conductas negativas). Entonces, el cuestionario se realizó para conocer que perspectiva tienen hacia la Organización, hacia su rendimiento grupal e individual y hacia la forma en que se solucionan los conflictos. Los resultados obtenidos fueron positivos, aunque cabe remarcar que también tiene sus áreas de oportunidad, que deben ser tomadas en consideración para lograr una mejora continua. Una vez más la hipótesis tiene veracidad (*El tipo de conducta que tengan los individuos está en función de los aspectos personales y del entorno laboral, y concretamente el éxito o fracaso de una Organización estará en función de la conducta de los empleados y de su estructura organizacional*).

Por lo tanto, los dirigentes de las Organizaciones deben preocuparse por entender por qué las personas se comportan de un cierto modo. Así, tendrán la oportunidad de predecir sobre lo que puede suceder en el futuro con el comportamiento de los empleados; y sabrán cuáles son calificados, productivos y dedicados a su labor y cuáles se caracterizan por ausentismo, retrasos o conductas negativas en el entorno laboral, a fin de encontrar soluciones preventivas.

Al analizar las conductas de cada individuo, dará como resultado que las Organizaciones trabajen eficientemente, ya que sabrán cómo afecta su comportamiento en la misma, de acuerdo a la realización de las labores cotidianas. Pero los dirigentes deben estar conscientes que la conducta de los individuos dentro de las Organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y valores muy arraigados en

las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la Organización, no es que sea imposible resolverlo sino es una tarea compleja que requiere del incremento de comprensión y contar con suficientes capacidades para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Es un reto difícil, pero posee un gran valor. Si está encaminado a considerar a las personas como seres humanos, así se podrá trabajar eficazmente.

Pues es evidente que el Capital Humano es la clave para el éxito o fracaso de una Organización; también, es importante que los objetivos individuales estén alineados a los objetivos organizacionales, de tal forma que el trabajador debe ser parte de la empresa, y así entienda mejor su participación con base en los resultados que se esperan de él. Johann Wolfgang Goethe tiene una frase que dice *“No basta saber, se debe también aplicar. No es suficiente querer, se debe también hacer”*; lo que quiero decir, es que las personas no son máquinas porque cada individuo es único e irrepetible, por ello, el comportamiento organizacional atiende a la diversidad para integrar la diferencia como una suma de riqueza; se refiere que en una Organización cada persona es importante, ya que los administradores no solo deben decirle a su personal que es valioso sino que deben demostrarlo para que ellos se comprometan con su trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Arias, L. Heredia, V. (2010). **Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño**. México, Ed. Trillas.
- ✓ Chiavenato, I. (2009). **Administración de Recursos Humanos el capital humano en las organizaciones**. México, Ed. McGrawHill.
- ✓ Chiavenato, I. (2009). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. McGrawHill.
- ✓ González, M. Olivares, S. (2007). **Comportamiento Organizacional: un enfoque latinoamericano**. México, Ed. Patria.
- ✓ Griffin, R. Moorhead, G. (2011). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Ceangace Learning.
- ✓ Hellriegel, D. Slocum, J. (2004). **Comportamiento Organizacional**. Mexico, Ed. Thomson.
- ✓ Hitt, M. Black, J. Porter, L. (2006). **Administración**. México, Ed. Pearson.
- ✓ Jones, G. (2008). **Teoría Organizacional diseño y cambio en las Organizaciones**. México, Ed. Pearson.
- ✓ Munch, L. García, J. (2014). **Fundamentos de la Administración**. México, Ed. Trillas.
- ✓ Newstrom, J. (2011). **Comportamiento humano en el trabajo**. México, Ed. McGrawHill.
- ✓ Reyes, A. (2010). **Administración Moderna**. México, Ed. Limusa.
- ✓ Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Pearson.
- ✓ Robbins, S. Decenzo, D. (2009). **Fundamentos de administración**. Mexico, Ed. Pearson.
- ✓ Robbins, S. Judge, T. (2009). **Comportamiento Organizacional**. Mexico, Ed. Pearson.
- ✓ Schermerhorn, J. Hut, J. Osborn, R. (2005). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Limusa.
- ✓ Velazquez, G. (2012). **Comportamiento en las Organizaciones**. México, Ed. Limusa.

ANEXOS

➤ **RESULTADOS**

A continuación se presentan los resultados obtenidos de los cuatro factores de evaluación:

I. ORGANIZACIÓN.

1. ¿Se siente que forma parte de la Organización?

ESCALA DE RESPUESTAS	RESULTADOS
Totalmente de desacuerdo	7
En desacuerdo	9
Algunas veces	10
De acuerdo	124
Totalmente de acuerdo	98
Total de empleados encuestados	248

Área de oportunidad

2. ¿En la Organización las funciones están claramente definidas, así como la identidad corporativa?

ESCALA DE RESPUESTAS	RESULTADOS
Totalmente de desacuerdo	9
En desacuerdo	14
Algunas veces	11
De acuerdo	116
Totalmente de acuerdo	98
Total de empleados encuestados	248

Área de oportunidad

3. ¿El material de trabajo son los adecuados?	
ESCALA DE RESPUESTAS	RESULTADOS
Totalmente de desacuerdo	4
En desacuerdo	10
Algunas veces	15
De acuerdo	130
Totalmente de acuerdo	89
Total de empleados encuestados	248

Área de oportunidad

4. ¿El puesto que ocupa en la Organización está en relación con la experiencia que usted posee?	
ESCALA DE RESPUESTAS	RESULTADOS
Totalmente de desacuerdo	10
En desacuerdo	9
Algunas veces	10
De acuerdo	120
Totalmente de acuerdo	99
Total de empleados encuestados	248

Área de oportunidad

5. ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	
ESCALA DE RESPUESTAS	RESULTADOS
Totalmente de desacuerdo	11
En desacuerdo	16
Algunas veces	25
De acuerdo	118
Totalmente de acuerdo	78
Total de empleados encuestados	248

Área de oportunidad



Como se puede observar en la gráfica, se muestra que en la categoría de la Organización tiene un 86% de efectividad, sin embargo tiene un 14% de área de oportunidad, lo cual nos muestra que hay un margen significativo de inconformidad respecto a esta categoría.

II. RENDIMIENTO GRUPAL.

6. Cuando se requiere hacer un trabajo en grupo ¿Le gusta cooperar?

ESCALA DE RESPUESTAS	RESULTADOS
Totalmente de desacuerdo	6
En desacuerdo	8
Algunas veces	25
De acuerdo	128
Totalmente de acuerdo	81
Total de empleados encuestados	248

Área de oportunidad

7. ¿La comunicación dentro de su área de trabajo funciona correctamente?

ESCALA DE RESPUESTAS	RESULTADOS
Totalmente de desacuerdo	13
En desacuerdo	17
Algunas veces	34
De acuerdo	113
Totalmente de acuerdo	71
Total de empleados encuestados	248

Área de oportunidad

8. ¿Le gusta escuchar y aprender de los demás compañeros que tienen más experiencia en la Organización?

ESCALA DE RESPUESTAS	RESULTADOS
Totalmente de desacuerdo	8
En desacuerdo	12
Algunas veces	16
De acuerdo	139
Totalmente de acuerdo	73
Total de empleados encuestados	248

Área de oportunidad

9. ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?

ESCALA DE RESPUESTAS	RESULTADOS
Totalmente de desacuerdo	5
En desacuerdo	16
Algunas veces	24
De acuerdo	120
Totalmente de acuerdo	83
Total de empleados encuestados	248

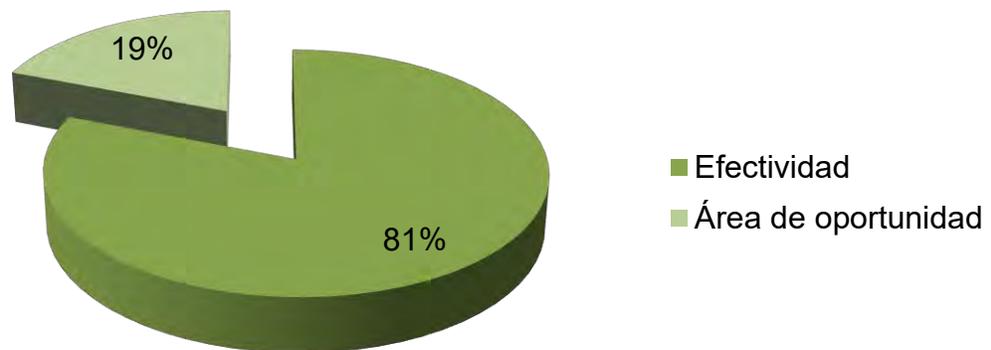
Área de oportunidad

10. ¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superior?

ESCALA DE RESPUESTAS	RESULTADOS
Totalmente de desacuerdo	10
En desacuerdo	16
Algunas veces	27
De acuerdo	114
Totalmente de acuerdo	81
Total de empleados encuestados	248

Área de oportunidad

II. Rendimiento Grupal.



Esta gráfica muestra un 81% de efectividad y con un 19% de área de oportunidad.

III. RENDIMIENTO INDIVIDUAL

11. ¿Su trabajo va de acuerdo con sus intereses, habilidades y personalidad?

ESCALA DE RESPUESTAS	RESULTADOS
Totalmente de desacuerdo	14
En desacuerdo	19
Algunas veces	44
De acuerdo	93
Totalmente de acuerdo	78
Total de empleados encuestados	248

Área de oportunidad

12. ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto?

ESCALA DE RESPUESTAS	RESULTADOS
Totalmente de desacuerdo	10
En desacuerdo	14
Algunas veces	26
De acuerdo	101
Totalmente de acuerdo	97
Total de empleados encuestados	248

Área de oportunidad

13. ¿Los cursos de capacitación que recibe, le permiten hacer mejor su trabajo?

ESCALA DE RESPUESTAS	RESULTADOS
Totalmente de desacuerdo	10
En desacuerdo	16
Algunas veces	24
De acuerdo	115
Totalmente de acuerdo	83
Total de empleados encuestados	248

Área de oportunidad

14. ¿Puede emprender sus actividades, sin esperar que se lo indiquen?

ESCALA DE RESPUESTAS	RESULTADOS
Totalmente de desacuerdo	9
En desacuerdo	20
Algunas veces	31
De acuerdo	113
Totalmente de acuerdo	75
Total de empleados encuestados	248

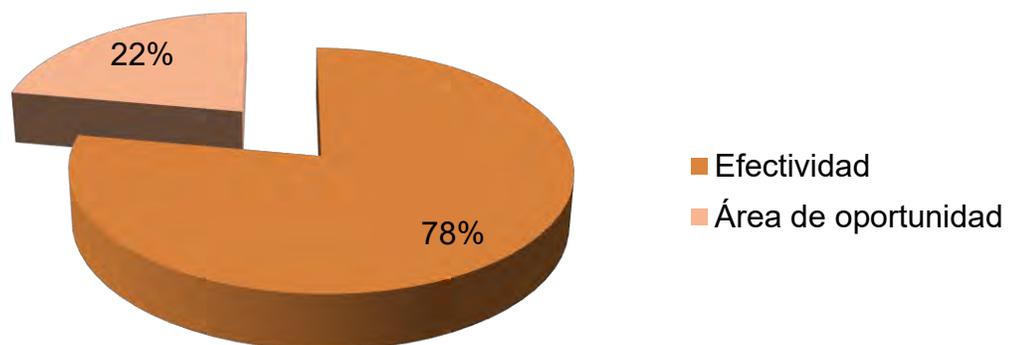
Área de oportunidad

15. ¿Se considera responsable de las tareas que le son asignadas?

ESCALA DE RESPUESTAS	RESULTADOS
Totalmente de desacuerdo	4
En desacuerdo	11
Algunas veces	23
De acuerdo	115
Totalmente de acuerdo	95
Total de empleados encuestados	248

Área de oportunidad

III. Rendimiento individual



El factor de rendimiento individual tiene un 78% de efectividad, aunque con un 22% de área de oportunidad.

IV. MANEJO DE CONFLICTOS.

16. ¿Cuándo existen conflictos, se negocian las soluciones y todos quedan conformes?

ESCALA DE RESPUESTAS	RESULTADOS
Totalmente de desacuerdo	21
En desacuerdo	24
Algunas veces	44
De acuerdo	88
Totalmente de acuerdo	71
Total de empleados encuestados	248

Área de oportunidad

17. ¿Se consideran las diferencias individuales para el logro de los objetivos y la solución de problemas?

ESCALA DE RESPUESTAS	RESULTADOS
Totalmente de desacuerdo	17
En desacuerdo	21
Algunas veces	50
De acuerdo	87
Totalmente de acuerdo	73
Total de empleados encuestados	248

Área de oportunidad

18. ¿Se genera un refuerzo cuando existen errores?	
ESCALA DE RESPUESTAS	RESULTADOS
Totalmente de desacuerdo	15
En desacuerdo	20
Algunas veces	34
De acuerdo	104
Totalmente de acuerdo	75
Total de empleados encuestados	248

Área de oportunidad

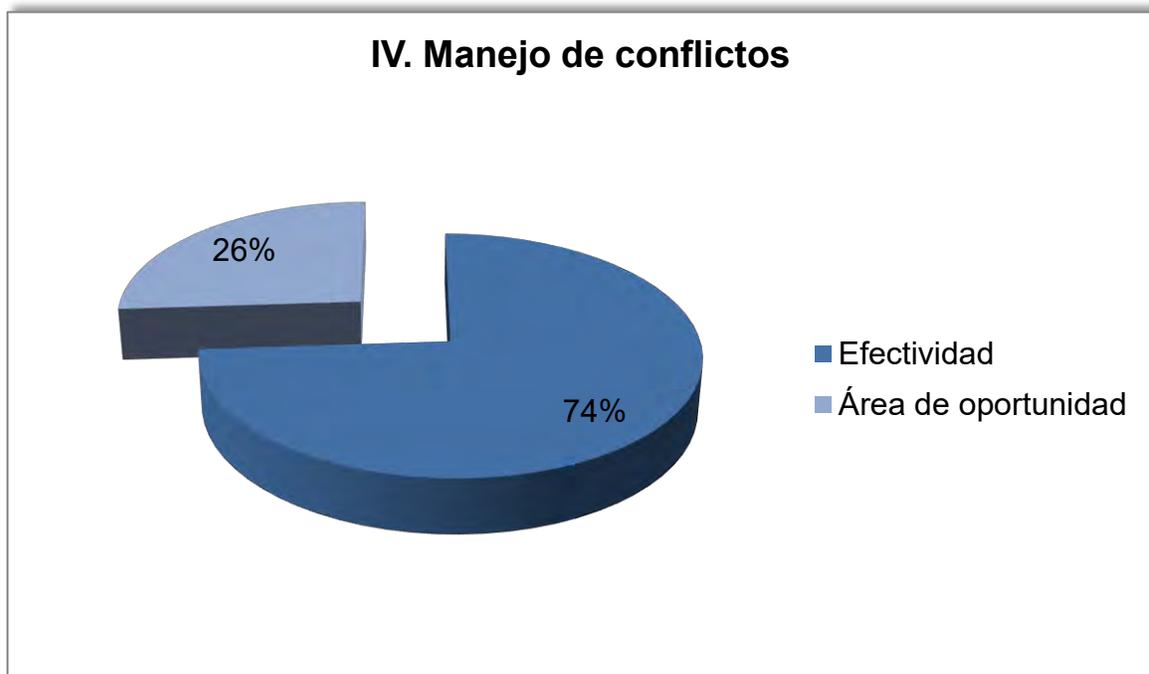
19. ¿Se vive un ambiente de respeto, cordialidad y tolerancia, cuando surge un problema?	
ESCALA DE RESPUESTAS	RESULTADOS
Totalmente de desacuerdo	13
En desacuerdo	13
Algunas veces	23
De acuerdo	106
Totalmente de acuerdo	93
Total de empleados encuestados	248

Área de oportunidad

20. ¿Está dispuesto a asistir a talleres que le ayuden a mejorar su desempeño y pueda cumplir sus objetivos personales?

ESCALA DE RESPUESTAS	RESULTADOS
Totalmente de desacuerdo	2
En desacuerdo	9
Algunas veces	17
De acuerdo	123
Totalmente de acuerdo	97
Total de empleados encuestados	248

Área de oportunidad



En la gráfica se observa un 74% de efectividad, pero se tiene un 26% de área de oportunidad.