



UNIVERSIDAD OPARIN S.C

CLAVE DE INCORPORACIÓN UNAM 8794

PLAN 02

AÑO 05

“LAS PERSONAS DETRAS DE LA TRANSFORMACIÓN
DE LA EMPRESA EN EL SIGLO XXI EN MÉXICO”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

VANIA ALICIA PADRÓN SÁNCHEZ

ECATEPEC, ESTADO DE MÉXICO, OCTUBRE 2018



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 OPARIN S.C.

CLAVE UNAM 8794

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN DE TESIS

LIC. MANOLA GIRAL DE LOZANO
DIRECTORA GENERAL DE INCORPORACIÓN
Y REVALIDACIÓN DE ESTUDIOS
UNAM

Presente:

Me permito informar a usted que el trabajo escrito:

**"LAS PERSONAS DETRÁS DE LA TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA
EN EL SIGLO XXI EN MÉXICO"**

Elaborado por:

<u>Padrón</u>	<u>Sánchez</u>	<u>Vania Alicia</u>	<u>412515369</u>
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre	Núm. de cuenta

Alumno de la carrera de: Administración

Reúne los requisitos académicos para su impresión.

Octubre, 2018

Mtra. María Isabel Linares Martínez

Nombre y firma del Asesor
de la Tesis



Sello de la
Institución

Mtra. Rosario Ascencio Millán

Nombre y firma del Director
Técnico

AGRADECIMIENTOS

Gracias dios, por permitirme llegar hasta esta etapa de mi vida con uno de mis logros más valiosos para mí, que es mi tesis, nunca me dejaste sola, siempre me acompañaste en esta lucha constante de sabiduría y amor, gracias por amarme.

A mis Padres y Hermano

Gracias por darme la vida y dejar que creciera entre amor y respeto.

Gracias por aconsejarme cuando lo necesito.

Gracias por todo el amor que me dan día a día.

Hoy les doy las gracias por todo esto y mucho más.

Ya que me dieron alas y la oportunidad de volar para cumplir uno de mis sueños el terminar una carrera profesional, y que con su esfuerzo y amor obtener un título profesional.

Los amo y valoro porque no cualquiera tiene unos padres ejemplares como ustedes.

Los amo y agradezco por haberme escogido para ser su hija.

A ti hermano por tu apoyo constante, amor, y cuidado que me das,

Te amo hermano, gracias por poner un poco de sabiduría en esta investigación.

Gracias por sacrificar gran parte de su vida para formarme, educarme, Convirtiéndome en una persona de bien.

Gracias a quienes nunca podre pagar todos sus desvelos ni aun con las riquezas más grandes del mundo.

Gracias a mi Asesora de tesis, Lic. María Isabel Linares Martínez, por su tiempo, constancia, consejos y sabiduría para poder realizar esta Investigación, una persona íntegra y respetable, un gran ejemplo a seguir.

CONTENIDO

Delimitación del tema.....	1
Planteamiento del problema.....	2
Justificación.....	4
Objetivo general.....	6
Objetivos particulares.....	6
Hipótesis.....	7
Introducción.....	8

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES E IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	10
1.1 Precursores del comportamiento organizacional.....	11
1.2 Era clásica 1900 1930	12
1.2.1 Los 4 principios de Taylor.....	12
1.3 La teoría administrativa.....	13
1.4 Teoría estructural de Max weber.....	15
1.5 La era conductual 1930.....	18
1.6 Mensaje de las relaciones humanas.....	20
1.6.1 Dale mccarnergie.....	20
1.6.2 Abraham Maslow.....	20
1.6.3 Douglas Mc gregor.....	20
1.7 Teóricos de las CO.....	21
1.7.1 Frederick Herzberg.....	21
1.7.2 David McClelland.....	21
1.7.3 Fred Fiedler.....	21
1.7.4 B. f. skinner.....	21
1.7.5 J. Richard Hackman y Greg Oldham.....	21
1.8 El comportamiento organizacional actual.....	22
1.8.1 Disciplina científica y su importancia.....	22

1.9 Factores clave del comportamiento organizacional.....	24
1.10 Variables del comportamiento organizacional.....	25
1.10.1 Variables dependientes.....	25
1.10.2 Variables independientes.....	25
1.11 Factores que incluyen y forman parte del comportamiento organizacional.....	30

CAPITULO 2

¿QUE ES ÉTICA?.....	34
2.1 Ética en las organizaciones.....	34
2.1.1 Ingenuidad e ignorancia en la ética empresarial como un activo intangible sin práctica.....	34
2.2 Motivación.....	36
2.3 Liderazgo y sus tipos.....	40
2.3.1 Crisis en el Liderazgo.....	42
2.3.2 Creación y sostenimiento de la cultura organizacional.....	45
2.4 La organización como fenómeno cultural.....	46
2.5 Clima organizacional.....	47
2.5.1 Escalas de clima organizacional.....	48
3 Sueldos y salarios e incentivos.....	49

CAPITULO 3

TEORÍAS Y MODELOS.....	51
3.1 Teorías del comportamiento organizacional.....	56
3.1.1 Teoría mc gregor.....	56
3.1.2 Teoría clasica.....	57
3.1.3 Teoría de elthon mayo.....	59
3.1.4 Teorías de Abraham Maslow.....	60

CAPITULO 4

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....64

4.1 Epidemia mortal del siglo XXI.....64

CAPITULO 5

EL VALOR DE MI EMPRESA.....74

5.1 La inseguridad en México como un factor que afecta las operaciones de las empresas.....74

CONCLUSIONES.....77

BIBLIOGRAFÍA.....82

DELIMITACIÓN

Las personas de tras de la transformación de la empresa en siglo XXI en México.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En México las pymes representan el 80% de la economía en el país; pero muchas de ellas mueren por falta de cultura empresarial, esto es alarmante para la economía de nuestro país; de cada 10 empresas 8 alcanzan los 5 años de vida y las que sobreviven en su primer lustro, solamente el 10% logran permanecer operando 10 años. Lo anterior resulta en que solamente 2 de cada 100 nuevas pymes pueden mantenerse en el mercado más de una década, ya que al morir muchas de las micro, pequeñas y medianas empresas dejan sin empleo a miles de personas, y muchos de esos desempleados, ya no tienen expectativas económicas formales, y la única fila que toman es el del robo, delincuencia o crimen organizado; este es un gran problema para nuestro país.(Mundo ejecutivo, 2007)

Este problema llama mi atención, día con día porque en mi experiencia laboral me doy cuenta que la práctica laboral, al empresario lo único que le interesa es el valor económico, los números, y resultados en su cuenta bancaria, dejando a un lado al capital humano, tratándolo simplemente como un objeto y no como un sujeto.

EL tratar al capital humano como un objeto para muchas empresas es lo normal, pero esto tiene sus consecuencias para las PYMES, llegando los síntomas a las empresas algunas veces remediabiles y otras veces ya no; por mencionar algunos son: rotación de personal, ausentismo, llegadas tarde, desinterés en realizar funciones, convivencia entre compañeros, robo hormiga, robo de información, violación a los secretos industriales, no se respeta el reglamento interno del trabajo, deshonestidad por falta del personal de base y de confianza, incapacidades; y cuando pasa todo esto los empresarios se encuentran muy angustiados y desesperados porque no pueden cumplir contratos firmados en la prestación de bienes y servicios con sus clientes ya que no cuentan con el personal para cumplir sus compromisos establecidos y quieren que todo se resuelva de manera mágica sin darse cuenta que su empresa está enferma; no quieren ver las raíz de los problemas que la aquejan.

Los empresarios en México inician alreves, es decir ponen el negocio con base en lo que les gusta saben hacer sin estudiar si ese producto o servicio cubre una necesidad en el mercado si tendrá éxito; sin tener conocimientos de negocios, como la falta de como hacer y llevar a cabo un plan de negocios, y mucho menos un conocimiento del capital humano.

En la empresa que labora el autor de este trabajo ha tenido experiencias amargas ya que en el departamento en que laboro es el de recursos humanos, solo se puede considerar como una agencia de colocación y para desahogar las frustraciones de los dueños de la empresa, haciendo hincapié que el departamento de recursos humanos es la responsable de los problemas.

El dueño de la empresa debe saber que el departamento de recursos humanos, no es una agencia de colocación porque es el que se encarga de captar al elemento humano para que labore dentro de la organización, capacitar y retenerlo para que dé frutos, pero solo los empresarios quieren frutos sin sembrar y por ello en el siguiente trabajo se permite dar desarrollo en los capítulos.

JUSTIFICACIÓN

En México, tenemos más de 4 millones de pequeñas y medianas empresas que generan más del 75% de los empleos en nuestro país; y más del 50% del Producto Interno Bruto, todo esto de acuerdo con los datos reunidos por el INADEM y BANCOMEXT. Por ello es que las Pymes juegan un papel importante en la competitividad de la economía de México.

Ninguna de ellas escapa a la necesidad de mejorar sus ingresos y de posesionarse del mercado.

Ante la feroz competencia que existe, es indispensable que la PYMES busquen tener mayor rentabilidad no solo con los medios como el capital y las maquinas; “ para entrar en verdadera sintonía de crecimiento, lo primero que debe hacer la empresa es buscar recursos en su propia casa, es decir ver cómo está el lugar de trabajo, en especial sus empleados, ya que el éxito de una organización en la actualidad se puede entender cuando se invierte en su factor humano idea que no es del todo nueva, empezó a rondar en el ámbito empresarial ya desde hace muchos años, pero no ha permeado en la gran mayoría de las PYMES en nuestro país.

Una de las causas que detiene a las PYMES en México para crecer es la falta de cultura organizacional siendo esta un elemento de gran importancia estratégica.

La cultura organizacional es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia en un mundo competitivo.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tenga el capital humano de su entorno y como las personas perciben y se sienten sobre la estructura.

El identificar las variables que favorecen el desarrollo del capital humano si el empresario PYME se decide invertir, se puede convertir en el activo más valioso de su empresa con el que puede contar para tomar decisiones en mundo competitivo.

El presente trabajo tiene como objetivo principal recalcar a las pymes que su esperanza de vida puede ser mayor a las que indican las estadísticas en el presente año, y que el empresario debe tener en cuenta que la comunicación es de suma importancia y tener una comunicación con sus trabajadores, para lograr la productividad teniendo una estabilidad entre capital y trabajo.

Por otro se hace mención que no solamente es poner una empresa por ponerla, sino que debe estar sujeta a un plan de negocios real y llevarlos a cabo.

La importancia que tiene el Comportamiento Organizacional dentro de las Pymes en México, esto puede ser útil para estas empresas, ya que radica en el impacto que pudieran tener las empresas que realmente lo lleven a cabo, para no tener como resultado una empresa no sana, pues el CO está encaminado al desarrollo y manejo óptimo de habilidades de los trabajadores y hacerlos más efectivos, por lo cual permitirá que los jefes o altos mandos de una empresa hagan a un lado la estructura de la autoridad jerárquica para que los empleados tengan un papel más activo en la toma de decisiones lo cual implica cambiar la mentalidad y un comportamiento organizacional. De esta forma la administración lograra que la empresa asegure su presencia en el mercado, adaptándose a los cambios futuros, disminuyendo conflictos laborales, disminuir trabajadores insatisfechos que pueden llevar a que ellos mismos roben dentro de la empresa.

En donde también se analizara los factores que conlleva el CO, y como es que deben ser llevados a cabo para que tengan un buen funcionamiento. Por otra parte se resalta sobre el valor que se le debe y se tiene que dar al capital humano, ya que es el quien puede realizar los procesos de cambio en una organización enferma, con síntomas a desaparecer.

Las experiencias laborales se llevan a analizar las relaciones de trabajo que se dan en las empresas en carne propia desde un punto teórico y empírico.

Por lo tanto es importante analizar y entender las actitudes de cada trabajador tiene para saber como hacerle frente y poder lograr una buena actitud hacia la organización empresarial, de tal forma que los empleados se sientan satisfechos consiguiendo una actitud positiva y así cumplan con sus objetivos y metas; tanto personales como empresariales.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Proponer una nueva actitud del empresario frente a la realidad económica de nuestro país y que responda a las necesidades del siglo XXI tomando en conciencia que una pyme es un sistema en donde los elementos que la constituyen como una empresa no se comportan de un modo aislado, sino que se mantiene interrelacionado con relaciones complejas, determinando las dimensiones conductuales, motivacionales y administrativas que constituye el entorno laboral.

OBJETIVOS PARTICULARES

- Determinar la cultura organizacional actual y los factores internos y externos que la conducen y refuerzan.
- Identificar las prácticas actuales de comunicación.
- Señalar los cambios en las políticas y procesos necesarios para promover un cambio cultural.
- Que el Empresario tenga conciencia de los males que aquejan a su empresa.
- El empresario debe aprender nuevas actitudes y acciones que llevar a cabo para remediar los males.
- El empresario debe saber que su empresa es un sistema, y que todos son un equipo y que a su vez todos son importantes para que este funcione al 100% en beneficio del sistema.

HIPOTESIS

El Comportamiento Organizacional es una estrategia fundamental en las organizaciones para tener un buen clima laboral, en donde el trabajador se sienta satisfecho y de lo mejor de él para la empresa, ya que es el lugar donde se encuentra la mayor parte de su tiempo a diario y de su vida. Los empleados satisfechos son más productivos.

Toda organización tiene en su entorno, valores y hábitos de trabajo sobre los que desarrolla su diario vivir, es decir, su comportamiento organizacional no siempre está definido de manera explícita, por lo que es siempre importante preguntarse, cuáles son los factores que determinan el comportamiento organizacional de la empresa

INTRODUCCIÓN

Puedo decir que las Micros, pequeñas y medianas empresas cumplen con un rol fundamental, ya sea que produzcan, oferten bienes o servicios, demandando y comprando productos, constituyen un eslabón determinante en la situación económica de país y en la generación de empleo. Por otra parte son las que aportan mayor flexibilidad para adaptarse a cambios y emprender proyectos.

Las pymes en México enfrentan una situación complicada con las amenazas del presidente de los Estados Unidos de América, para evitar que los grandes emporios produjeran desde México, así como su posible salida del Tratado de libre Comercio; muchas pymes se han dado cuenta que el panorama para este año y el siguiente será complicado, y para ello habría que aplicar estrategias que no truncaran su evolución.

En México, tenemos más de 4 millones de pequeñas y medianas empresas que generan más del 75 % de los empleos en nuestro país y más del 50% del Producto Interno Bruto todo esto por los datos obtenidos por el INADEM y BANCOMEX. Por ello las pymes juegan un papel muy importante en la competitividad de la economía de nuestro país.

Con tristeza se comenta que muy pocas de las PYMES han invertido tiempo o recursos para su cultura organizacional, a pesar de que es una base para su crecimiento. Por medio de este trabajo se da a conocer que tan importante es que una PYME establezca, normas, creencias, valores a los miembros de las empresas, ya que el comportamiento organizacional ayudara a la interacción de sus colaboradores y se forme un equipo sólido; el comportamiento de cada colaborador define las actitudes que tienen hacia la organización para que estos contribuyan al éxito.

Por último se hace mención que el comportamiento Organizacional se relaciona con la ética de cada persona, un buen reclutamiento de personal para tener un buen equipo de trabajo, comunicación para ir fortaleciendo a este equipo, y evitar conflictos laborales cayendo en el estrés laboral, siendo así que el personal se sienta satisfecho y no cause ausentismo y rotación de personal.

Como empresario pyme es un hecho que se debe estar pendiente del estado que guarda la economía del país y del mundo, lo que pone de manifiesto en incertidumbre a muchas de

nuestras empresa que sostienen nuestra economía, sin embargo esto no debe detener la visión a futuro de empresarios dueños de pymes la situación de incertidumbre se debe de tomar como una oportunidad para salir de estancamiento y no ser vulnerables al cambio.

En nuestro país el 100% de las empresas que nacen en un periodo de cinco años cierran 65% antes de 5 años, cifra que es alarmante.

Hay que tener en cuenta que la forma de hacer negocios en México ha cambiado, las cifras demuestran hasta qué punto la nueva Cultura empresarial innova las formas de consolidarse como una empresa exitosa.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES E IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO

ORGANIZACIONAL

La comunicación es de vital importancia dentro de una organización pública o privada, ya que estas son conformadas por seres humanos que deben ser el elemento más valioso de una organización, son los seres humanos los únicos que nos pueden llevar al éxito o fracaso de la empresa por lo tanto debe ser el elemento más cuidado y resguardado, considerándolo el elemento más valioso, es triste ver como algunas empresas tienen como prioridad la venta de un producto o servicio, y se dirigen con indiferencia al personal tratándolos como esclavos en pleno siglo XXI. La forma que un empresario se comunica efectivamente con sus empleados puede o no construir relaciones laborales sólidas o no sólidas, ya que estas son importantes para poder considerarse como una empresa exitosa, basada en valores tales como, respeto, sinceridad, honestidad, puntualidad, lealtad, escuchando al trabajador y hacerlo sentir perteneciente a la empresa, y este a su vez sentirse satisfecho; por otra parte si no se lleva una gestión de comunicación interna, esto puede ser la causa de los problemas de la mayoría de lo que se quejan muchas de las empresas de nuestro país.

La economía de nuestro país está integrada en un 80% por PYMES en micro pequeñas y medianas empresas, tristemente podemos decir que una de las enfermedades que adolecen muchas de ellas es de falta de cultura organizacional, muchas de estas empresas el invertir en el factor humano es un gasto innecesario ya que tarde o temprano se irán de la empresa y no lo consideran como una inversión.

Es importante informar y reafirmar a las PYMES que el activo más valioso dentro de una organización es el elemento humano y si una maquina necesita atención y mantenimiento para lograr un buen producto con mayor razón el factor humano que es un ser que piensa, que siente y responde de acuerdo a la atención que se le brinde es como responderá de manera positiva o negativa para los intereses de la organización.

1.1 PRECURSORES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Considero que el ser humano es social por naturaleza, y se agrupa por medio del desarrollo de las organizaciones, esto parte desde la época prehispánica, en donde los seres humanos se organizan para poder tener su alimento y comienzan en pequeñas comunidades.

La administración es el proceso de crear, diseñar un ambiente donde las personas trabajan en grupos para alcanzar con eficiencia metas u objetivos fijos, por medio de procesos administrativos e integración de los seres humanos.

En México uno de los grandes problemas es que las micro, pequeñas y medianas empresas, no se preocupan por crear una cultura empresarial, dentro de estas, lo que las lleva a ser parte de las estadísticas de empresas con dificultades económicas y con posibilidad de quiebra que generalmente terminan por desaparecer, ya que no pensaron que era importante invertir en el capital humano y su excusa es porque no sabían que es el elemento más importante y al que debían cuidar, pero la ignorancia no las exime de la responsabilidad, que tuvieron en la desaparición de su empresa.

A continuación hago mención sobre los precursores del Comportamiento Organizacional y sus aportaciones que realizaron:

Según Ensayos(2013) **Adam Smith**, Contribuye la doctrina económica clásica; pero su enseñanza en la riqueza de las naciones el cual refleja una defensa de las ventajas económicas que se cosecharían las organizaciones y la sociedad de la división del trabajo, llamado especialización laboral. El cual esto aumentaría la productividad al incrementar la capacidad y la destreza del colaborador, ahorrar el tiempo que se puede perder en cambiar tareas y al fomentar el invento de equipo y maquinaria que no requieran mano de obra.

Según Ensayos (2013) **Charles Babbage**, Realiza aportaciones: Se reduce el tiempo necesario para aprender un trabajo, se reduce el desperdicio del material en la etapa del aprendizaje, se alcanza una gran destreza y capacidades de las personas

Según Ensayos(2013) **Robert Owen**, Reconoce que el sistema de fabril en auge rebajaba a los trabajadores. Le da una visión a los dueños de las empresas a que es mejor invertir en el personal (pues muestra interés para el personal, es mucho más rentable y alivia la miseria humana) que gastar tanto en maquinarias.

1.2 ERA CLASICA 1900 1930

Abarca la administración científica (Frederick W.Taylor), Teoría Administrativa (Henry Fayol), Teoría Estructural (Max Weber) y teoría del hombre social.

1.2.1 LOS 4 PRINCIPIOS DE TAYLOR

El taylorismo, basado en el principio de la ‘administración científica’ desarrollado por Frederick Winslow Taylor, puede considerarse como la racionalización de los procesos productivos al diferenciar las tareas de creación y ejecución, o lo que es lo mismo, al dividir la organización de la producción (directivos, ingenieros, entre otros) de las tareas mecánicas, asegurando un mayor control de la producción por parte de los gestores. Así, los aspectos mentales quedan separados por completo de las tareas manuales. Esto constituyó una ruptura total con los métodos de producción del pasado, cuando la producción se organizaba en función del tipo de artesanía y los artesanos creaban, organizaban y completaban las tareas manuales.

El taylorismo es pues, la base de muchos de los procesos productivos actuales y representa uno de los primeros pasos en lo que hoy llamamos Administración Gerencial.

Los 4 principios son:

- 1.-Formular un método: Elaborar una ciencia para la ejecución de cada una de las operaciones de trabajo, lo cual sustituye al modelo viejo empírico.
- 2.-Elegir según sus capacidades: Elegir científicamente y luego capacitar, enseñar y formar al trabajador (antes los trabajadores escogían su trabajo y lo aprendían lo mejor que podían).
- 3.- Cooperar con los trabajadores: Cooperar de buena gana con los trabajadores para garantizar que todo el trabajo se hace de acuerdo con los principios de la ciencia que se formuló.
- 4.- Dividir el trabajo y las responsabilidades: Esto es equitativamente entre la administración y los trabajadores.

En estos principios podemos reconocer que hay que elegir a las personas correctas para un puesto, hay que orientarlas de la mejor manera y planes de incentivos salariales. También reafirmo que el gerente era el que planea y controla; los trabajadores es actuar según sus instrucciones. (Jauregui, 2001)

1.3 LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

Se ocupa de cumplir con las funciones universales que cumplen los administradores y los 14 principios que constituye la buena administración:

- 1.-División del trabajo:** Induce a la especialización y por lo tanto promueve la eficiencia.
- 2.-Autoridad:** Es quien tiene el poder avalado por un cargo, que tiene que responder por los resultados de su gestión.
- 3.-Disciplina:** Es sinónimo de respeto y seguir lineamientos.
- 4.-Unidad de Mando:** Cada empleado tiene que responder a un solo jefe.
- 5.-Unidad de Dirección:** Todos los miembros de una organización deben trabajar en pos de los mismos objetivos; un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto. La unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero no se deriva de ésta.
- 6.- Subordinación del interés particular al interés general:** El interés de un subordinado o de un grupo de subordinados no debe prevalecer sobre el interés de la empresa; esto significa que el interés de la familia debe predominar sobre el interés de los miembros. Se deben hacer a un lado la ambición, el egoísmo, la pereza y todas las pasiones humanas que afectan el desarrollo de una organización. Sin duda, es una lucha continua que hay que sostener. La organización, para que pueda lograr esta situación, solicita firmeza y buen ejemplo de sus jefes.
- 7.- Remuneración del personal:** Debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución. La remuneración del personal es el precio del servicio prestado. Los diversos modos de retribución en uso para los obreros son: a) Pago por jornada. b) Por tareas. c) Por destajo. Todo ello con el beneficio de subsidios, primas y recompensas extras para motivar al personal.

8.- Centralización: Se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización. En los pequeños negocios, la centralización es absoluta e indiscutible; en los grandes negocios, las órdenes pasan por diferentes canales y esto no permite centralizar la toma de decisiones.

9.- Jerarquía o cadena escalar: Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión asegurada y por la unidad de mando. Es un error prescindir de la vía jerárquica sin necesidad; pero lo es mucho mayor seguirla cuando debe resultar de ello un perjuicio para la empresa.

10.- Orden Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar; lo mismo se utiliza para la fórmula de orden social: un lugar para cada persona y cada persona en su lugar. Es importante este principio, ya que evitará pérdidas de tiempo y materiales siempre y cuando se haya planeado y asegurado su lugar predeterminado; si éste no se cumple, entonces el orden es aparente. El orden aparente crea malos hábitos y ciega al gerente.

11.-Equidad La equidad no exige ni la energía ni el rigor. Exige en la aplicación mucha sensatez, mucha experiencia y mucha bondad. El deseo de equidad y el deseo de igualdad son aspiraciones que hay que tener en cuenta en el trato con el personal. La equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia.

12.- Estabilidad del personal: La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo una persona permanezca en un cargo, más tendrá la posibilidad de manifestar interés, acción e iniciativa y podrá explotar sus habilidades dentro de la organización. La excesiva rotación de personal es una inversión cara que nunca se recobra.

13.- Iniciativa: Es la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito, la libertad de proponer y la de ejecutar. La organización debe ser lo más flexible y permeable posible, así sus elementos podrán tener la convicción de manifestarse.

14.- Unión del personal o espíritu de equipo “La unión hace la fuerza” es un dicho muy antiguo, pero en realidad es la única fórmula para que un equipo de trabajo logre sus objetivos. La empresa debe trabajar al unísono, como una sola alma y por un mismo objetivo. Cuando exista esa coordinación, seguramente estaremos hablando de una organización en especial. (Robbins, 2009)

La armonía y la unión entre personas constituyen grandes fuerzas para la organización. Es necesario hacer uso de los controles para asegurar un orden, pero no abusemos de ellos porque entonces lo único que lograremos será una división de opiniones y, por ende, fomentaremos la división del personal. El poder de la unión no se manifiesta sólo por los felices efectos de la armonía reinante entre los elementos de una empresa. Los convenios comerciales, los sindicatos, las asociaciones de todas clases desempeñan un papel considerable en el manejo de los negocios y, en consecuencia, en la cohesión de sus elementos. Evitar las frustraciones del trabajador también implica la creación de un equipo con espíritu.

1.4 TEORÍA ESTRUCTURAL DE MAX WEBER

La Corriente Estructuralista aparece a finales de los años cincuenta como consecuencia de la baja productividad, ya que las corrientes científicas y del humano habían tomado en cuenta a la productividad o al personal pero en forma aislada y está integrada por un grupo de psicólogos y sociólogos que se dedican a estudiar el comportamiento humano.

El estructuralismo relaciona, a diferencia de Taylor y Mayo, la empresa con el sistema social que la rodea. El enfoque es la sociología al análisis de las organizaciones.

- 1.-Analiza los elementos formales e informales de la organización y la relación entre ellos.
- 2.-Observa los grupos informales y su relación fuera y dentro de la organización.
- 3.-Estudia todos los niveles de la organización.
- 4.-Considera los estímulos: Materiales, sociales y su influencia mutua.
- 5.-Analiza las relaciones de intercambio e influencia entre las organizaciones y su medio ambiente.
- 6.-Su estudio no es crítico, sino también comparativo.

Según Weber existen diferentes tipos de sociedad y autoridad

-3 tipos de Sociedad:

- Tradicional: Características Patriarcales y hereditarias(Familiares)
- Carismática: Dominan rasgos místicos, arbitrarios y personalistas(partidos políticos)

- Legal, racional o burocrática: Normas impersonales (Grandes empresas, estados modernos, ejércitos)

A cada tipo de sociedad le corresponde un patrón de autoridad. Esta representa el poder el poder institucionalizado. Poder significa para Weber, la probabilidad de imponer la propia voluntad.

- Autoridad Tradicional: Los subordinados aceptan sin más las órdenes de los superiores, porque, así siempre se han hecho las cosas. El poder tradicional puede ser transmitido por herencia y es extremadamente conservador.
- Autoridad Carismática: Los súbditos acatan las disposiciones del superior, debido a la influencia de la personalidad y el liderazgo con el que se identifican. Está condicionada por las características personales del líder, devoción e imposición.
- Autoridad Legal o Burocrática: Los subordinados obedecen las órdenes de los superiores, porque están de acuerdo con un conjunto de preceptos o normas que consideran legítimo y del cual deriva el mando. Se basa en la promulgación; las leyes pueden ser establecidas y reglamentadas libremente por procedimientos racionales, formales y correctos.

La burocracia es considerada como la organización típica de la sociedad democrática moderna y de las grandes empresas. La autoridad legal no solo abarca la estructura moderna del estado, sino también las organizaciones no estatales, particularmente las grandes empresas.

A través del "contrato" o instrumento representativo de la relación de autoridad dentro de la empresa capitalista, las relaciones de jerarquía en ellas pasan a constituir esquemas de autoridad legal.

Weber identifica tres factores principales que favorecen el crecimiento de la burocracia moderna:

1. El desarrollo de una economía monetaria. La moneda no sólo facilita, sino que realiza las transacciones económicas.
2. El aumento cuantitativo y cualitativo de las tareas administrativas del Estado moderno. Sólo un tipo burocrático de organización podría soportar la enorme complejidad y tamaño de tales tareas.

3. La superioridad técnica en términos de eficacia. El tipo burocrático de administración se convierte en fuerza autónoma interna e impone su prevalencia; es decir, el desarrollo tecnológico hace que las tareas administrativas que implicaba tendieran a su perfeccionamiento.

Según Max Weber, la burocracia tiene las siguientes características principales:

1. Carácter legal de normas y reglamentos: La burocracia es una organización unida por normas y reglamentos previamente establecidos por escrito.
2. Carácter formal de las comunicaciones: La burocracia es una organización ligada por comunicaciones escritas.
3. Carácter racional y división del trabajo: La división del trabajo atiende una racionalidad, esto es, se adecua a los objetivos por alcanzar.
4. Impersonalidad en las relaciones: La distribución de actividades se hace en función de términos y cargos, y no de las personas involucradas.
5. Jerarquía de la autoridad: La jerarquía se basa en el orden y la subordinación, la gradación de autoridad correspondiente a las diversas categorías de participantes, funcionarios, clases, etcétera.
6. Rutinas y procedimientos estandarizados: Toda estructura burocrática se proyecta intencionalmente de acuerdo con principios racionales. La disciplina en el trabajo y el desempeño en el cargo son asegurados por un conjunto de reglas y normas que intentan ajustar completamente al funcionario a las exigencias del cargo y la organización: máxima productividad.
7. Competencia técnica y meritocrática: La selección de las personas está basada en el mérito y la competencia técnica y no en preferencias personales.
8. Especialización de la administración: La burocracia es una organización que se basa en la separación entre propiedad y administración. El dirigente no es necesariamente el dueño del negocio o un gran accionista de la organización, sino un profesional especializado en su administración.
9. Profesionalización de participantes: Un funcionario de la burocracia es profesional porque:
 - a) Es especialista.
 - b) Es asalariado.

- c) Es ocupante de un cargo.
- d) Es nominado por un superior jerárquico.
- e) Su mandato es por tiempo indeterminado.
- f) Sigue una carrera dentro de la organización.
- g) No es propietario de los medios de producción y administración.
- h) Es fiel al cargo y se identifica con los objetivos de la empresa.

10. Completa previsibilidad del funcionamiento: El modelo burocrático de Weber parte de la suposición de que todos los miembros se comportarán conforme a lo establecido. Los funcionarios deberán comportarse de acuerdo con las normas y reglamentos de la organización, con el fin de que ésta alcance la máxima eficiencia posible. (Robbins, 2009)

1.5 LA ERA CONDUCTUAL 1930

Instalando en las organizaciones el "lado de la gente"

En las organizaciones se instaló por sus fueros durante el periodo al que llamamos la era conductual, como podemos notar en esta era se destacó por el movimiento de las relaciones humanas y la aplicación generalizada en las organizaciones de las investigaciones de las ciencias de la conducta, Aunque esta era comenzó en la década de 1930; y surgen 3 acontecimientos en esta época importantes para el desarrollo de Comportamiento Organizacional y son:

El nacimiento de la oficina de personal hacia 1900: En respuesta al crecimiento del sindicalismo a la vuelta del siglo XX, algunas empresas, como H.J.Heinz, Colorado Fuel & Iron International Harvester, crearon el puesto de Secretario de bienestar, que debía sugerir a los trabajadores mejoras en sus condiciones laborales, vivienda, atención médica, instituciones educativas y recreación. Estos secretarios, precursores de los directores actuales de personal o recursos humanos, fungían como intermediarios entre la organización y sus empleados.

B.F. Goodrich Co. Creó el primer departamento de empleo en 1900, pero sus responsabilidades se reducían a la contratación. En 1902, la National Cash Register Company estableció el primer departamento General de mano de Obra para administrar

salarios, quejas, condiciones de empleo y trabajo, condiciones sanitarias, expedientes y mejoramiento de los trabajadores.

La creación del campo de la psicología industrial con la publicación del manual de Hugo Munsterberg en 1913: El manual llamado *Psychology and Industrial Efficiency*, en el que propugnaba el estudio científico del comportamiento humano para identificar pautas generales y explicar las diferencias individuales. Es interesante que Munsterberg viera un vínculo entre la administración científica y la psicología industrial. En ambas al análisis científico se trataba de aumentar la eficacia mediante una mejor correspondencia entre las destrezas y capacidades de los individuos y las necesidades de los trabajos.

Munsterberg postulo el uso de los exámenes psicológicos para mejorar la selección de los empleados, el valor de la teoría del aprendizaje en la preparación de métodos de capacitación y el estudio del comportamiento para entender que técnicas son más eficaces para motivar a los empleados, diseño de puestos y motivación procede de la obra de Munsterberg.(Munsterberg, 1913)

La promulgación de la ley de Wagner de 1935, que inicio el crecimiento de los sindicatos de los trabajadores: Luego del derrumbe de la bolsa de valores en 1929, Estados Unidos y muchas economías del mundo entraron en la gran depresión. Para aliviar sus efectos en los trabajadores estadounidenses, el presidente Franklin Roosevelt respaldó la ley Wagner, promulgada en 1935, y en la que se reconoció a los sindicatos como los representantes autorizados de los trabajadores, en posición de negociar colectivamente con los patrones de interés de sus miembros. (Robbins, 2009)

La ley de Wagner resultó la carta magna de los trabajadores.

Legitimó la función de los sindicatos y alentó el aumento en la sindicalización. En respuesta a la ley, los administradores de las industrias se abrieron mucho más por hallar formas nuevas de manejar a los empleados, como perdieron la batalla para mantenerlos sindicatos fuera de las fábricas, comenzaron producción que los estándares grupales, los sentimientos de grupo y la seguridad. Estas conclusiones llevaron a poner el acento sobre el factor humano en funcionamiento de las organizaciones y en la consecución de sus metas. Los estudios de Hawthorne no carecen de críticos, que han enderezado sus ataques a sus procedimientos, análisis de resultados y conclusiones, sin embargo desde el punto de vista histórico, es de poca

importancia que los estudios hayan sido correctos académicamente o que sus conclusiones se justifique; lo que es importante es que estimularon el interés en los factores humanos.

1.6 MENSAJE DE LAS RELACIONES HUMANAS

1.6.1 DALE MCCARNEGIE

El tema esencial de Carnegie era que se llegaba al éxito consiguiendo la cooperación de los demás, aconsejaba que hicieran sentir importantes a los demás mediante un aprecio sincero de sus esfuerzos, luchar por causar una buena impresión inicial, para convencer a los demás de sus opiniones los dejaran hablar, fueran compasivos y nunca le dijeran a un hombre que está equivocado, cambiaran a la gente elogiando sus buenos rasgos y dándole la oportunidad al infractor de exculparse.

1.6.2 ABRAHAM MASLOW

Ideas del psicólogo humanista propuso una jerarquía de cinco necesidades; fisiológicas, seguridad, sociales, de estima y de autorrealización; argumentando que cada nivel de la jerarquía debe cumplirse antes de alcanzar al siguiente y que una vez que una necesidad se satisface sustancialmente, deja de motivar el comportamiento.

1.6.3 DOUGLAS MC GREGOR

Es conocido por su teoría X; está parte de una opinión negativa, el empleado no tiene ambiciones, no le gusta trabajar sin en cambio la teoría Y; tiene una opinión positiva y consideran el trabajo como algo natural.

1.7 TEORICOS DE LAS CO

1.7.1 FREDERICK HERZBERG

Después de su estudio con los trabajadores; concluye que las personas preferían un trabajo que se les diera oportunidades de alcanzar reconocimientos, logros, responsabilidades y crecimiento.

1.7.2 DAVID MCCLELLAND

Se basó en pruebas proyectivas para darse cuenta que se podía distinguir las necesidades de realizaciones (individuos con un deseo fuerte de tener éxito).

1.7.3 FRED FIEDLER

El liderazgo es uno de los temas más importantes del comportamiento organizacional.

1.7.4 B. F. SKINNER

Demostró que el comportamiento depende de sus consecuencias, descubrió que las personas exhibirán una conducta deseada si reciben una recompensa por hacerlo, y que una conducta no premiada o que es castigada tiene pocas probabilidades de repetirse.

1.7.5 J. RICHARD HACKMAN Y GREG OLDHAM

Concluyen que los individuos con fuertes necesidades de crecimiento, los trabajos que tenían una calificación mayor en estas cinco dimensiones (variedad de habilidades, identificación de la tarea, importancia de la tarea, autonomía, retroalimentación) acrecentaban la satisfacción y el desempeño de los empleados.

1.8 EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL ACTUAL

1.8.1 DISCIPLINA CIENTÍFICA Y SU IMPORTANCIA

La disciplina que estudia las acciones de las personas en el trabajo se conoce como comportamiento organizacional (CO) Gran parte de lo que actualmente constituye el ámbito de la administración de los recursos humanos así como los puntos de vista contemporáneos sobre la motivación, liderazgo, trabajo en equipo y administración de conflictos .

El origen del CO podemos situarlo en noviembre de 1924, ya que tiene sus raíces en el enfoque conductista de la administración, en la cual se cree que la atención específica a las necesidades de los trabajadores crea mayor satisfacción y productividad.

Cabe mencionar que en una empresa de Hawthome puso en práctica un estudio en el cual ponen a laborar a los trabajadores bajo iluminación y se pueden dar cuenta que su productividad aumenta, después de un tiempo laborando bajan la intensidad de la luz y sigue aumentando la productividad de los trabajadores, podemos darnos cuenta que lo importante es que los trabajadores se sientan importantes ya que los están observando y les ponen atención en lo que están realizando. (Hernández,2015)

Las conductas que presentan las personas que integran las organizaciones actuales son conocidas como comportamiento organizacional ya que el activo humano es el más importante de una empresa y la forma que interactúe dentro de esta se ve reflejado en la productividad y rendimiento de una empresa ya esta sea una empresa pública o privada.

Treviño (citado en Newstrom, 2007) destaca lo siguiente “El comportamiento organizacional investiga la interacción entre los individuos, los grupos, las estructuras y variables organizacionales, para describir, entender, predecir y proponer las mejores estrategias para desarrollar las actividades humanas en el trabajo”.

Dentro de las organizaciones, la importancia del comportamiento humano radica en que permite identificar las mejores estrategias de administración del personal para obtener mejores resultados en la organización; así como una mejor respuesta de los trabajadores ante los diversos cambios del mercado laboral, las variables económicas que impactan a las

organizaciones y a sus colaboradores y los retos que acompañan a la globalización; también un manejo óptimo de la diversidad laboral y el aumento de las capacidades del personal. Además, estimula un cambio en la administración del capital humano para lograr el equilibrio entre la vida personal y laboral de los individuos, lo cual será reflejado en un aumento de la productividad. (Treviño, 2015)

Se hace mención que el comportamiento organizacional es una disciplina científica y una ciencia aplicada, pues se basa en un conjunto de disciplinas relacionadas con el comportamiento humano, como administración, psicología, sociología, antropología, etcétera. Además la información sobre prácticas efectivas en una organización se puede ir extendiendo a otras más.

En el caso de la psicología, el comportamiento organizacional se interrelaciona con ella en aspectos como el aprendizaje, las emociones, la personalidad, la motivación, la solución de problemas, la calidad de vida en el trabajo y, en lo que respecta a la organización, las condiciones de trabajo, desempeño, satisfacción laboral, capacitación, toma de decisiones, liderazgo, etcétera.

El comportamiento organizacional también se vale de la administración, pues al encargarse de la planeación, organización, dirección y control de los recursos de la empresa, toma en cuenta la motivación, el poder y la comunicación.

Por su parte, la sociología contribuye en el comportamiento organizacional en lo que respecta al estudio del comportamiento de los grupos en las organizaciones o con su ambiente sociocultural, centrándose en aspectos como cultura organizacional, conformación de equipos de trabajo, dinámica de grupos, resolución de conflictos o estructura formal de las organizaciones.

La antropología, encargada del estudio de las culturas y el entorno, le facilita al comportamiento organizacional comprender las diferencias culturales, valores, actitudes, comportamientos y tradiciones que pueden existir dentro de una misma organización, que varían de acuerdo con el país, religión, ideología, etcétera.

Por último, la psicología social (rama de la psicología enfocada a la influencia de las personas entre sí) le permite al comportamiento organizacional entender lo relacionado con actitudes, toma de decisiones grupales, negociación y comunicación. (Treviño, 2015)

1.9 FACTORES CLAVE DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Existe un conjunto de fuerzas que afectan a las empresas, las mismas que pueden clasificarse en cuatro áreas: personas, estructura, tecnología y entorno en que opera un negocio.

Personas: En una empresa las personas forman parte del sistema social interno, el cual está formado por individuos y por grupos tanto grandes como pequeños. Hay grupos informales o extraoficiales, así como también formales y oficiales. Los grupos humanos son dinámicos pues se forman, cambian y se desintegran; las personas son seres vivos, pensantes y con sentimientos, que trabajan en una empresa u organización para lograr sus objetivos. Debe recordarse que las empresas y las organizaciones existen para servir a las personas, en vez de que las personas existan para servir a las organizaciones. Actualmente la fuerza laboral es muy diversa, lo que significa que los trabajadores tienen una amplia gama de antecedentes educativos talentos y objetivos. Por ello los empresarios deben estar preparados para situaciones en que algunas personas desean imponer su propia voluntad y forma de trabajo, olvidando su compromiso con la empresa u objetivos de la misma.

Estructura: “Define la relación formal de las funciones de las personas con las organizaciones y empresa. Se requieren diferentes puestos de trabajo para realizar todas las actividades de la empresa.” (Gris, 2015)

En una empresa todas las personas tienen que estar relacionadas de manera estructurada para que su trabajo se coordine efectivamente; de no existir una estructura estas relaciones puede ocasionar problemas serios de cooperación, negociación y toma de decisiones.

Tecnología: “La tecnología aporta los recursos con que trabajan las personas e influye en las tareas que ellas realizan, con su ayuda se construyen edificios, se diseñan maquinas, se crean procesos de trabajo, etc.”. (Gris, 2015)

La tecnología también afecta de manera significativa las relaciones laborales, siendo así que los trabajadores en una fábrica de ladrillos no se relacionan de la misma manera que los de un restaurante. El gran beneficio de la tecnología es permitir que las personas trabajen más y de mejor manera, si bien las restringe en diversas formas, tienen tanto costos como beneficios.

Entorno: “Todas las empresas funcionan en el contexto de un ambiente interno y otro externo. Ninguna empresa existe aislada, es parte de un sistema más grande que abarca muchos otros elementos, como el gobierno, las familias y otras empresas.” (Gris, 2015)

Ninguna empresa puede escapar a la influencia de su ambiente externo. Este afecta las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo, además de generar competencia por los recursos y el poder. Es algo que debe considerarse en el estudio del comportamiento humano en las organizaciones.

1.10 VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

1.10.1 VARIABLES DEPENDIENTES:

***PRODUCTIVIDAD:** Es aquí donde la empresa tiene que tener eficacia (logros de metas) y eficiencia (hacer las cosas bien y a la primera).

***AUSENTISMO:** Donde sabemos que toda empresa debe mantener bajo el ausentismo ya que este factor modifica de gran manera los costos, y no cabe duda que la empresa no podrán llegar a sus metas si la gente no está asistiendo al trabajo en tiempo y forma.

***ROTACIÓN:** Una alta tasa de rotación en una organización da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y entrenamiento, al igual se puede decir que una alta tasa de rotación puede entorpecer el funcionamiento eficiente de una empresa cuando personal con conocimiento salen y estos deben de ser remplazados tomando en cuenta el alto nivel de responsabilidad que conlleva esta, al igual podemos también ver el lado positivo de la rotación al verlos desde el punto de vista de que el empleado marginal o sub-marginal dejar la organización esto crea oportunidad para que sean remplazados por gente capacitadas, responsables y con alto grado de rendimiento lo que mejoraría la organización dándole a esta la oportunidad que escuchar ideas.

***SATISFACCION EN EL TRABAJO:** donde la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes a esta a su vez que se sientan convencidos de que ellos se lo merecen.

1.10.2 VARIABLES INDEPENDIENTES

Para el estudio del CO, la literatura especializada y algunos autores entre ellos Robbins y Chiavenato coinciden en recomendar el siguiente modelo básico, que atiende a tres niveles de análisis: individual, el cual consiste en la comprensión y dirección del comportamiento individual. De grupo atiende a la comprensión,dirección de grupos, procesos sociales,el organizacional radica en la comprensión,dirección de procesos y problemas organizativos.

Estos tres niveles de análisis que van desde una perspectiva micro a una perspectiva macro, bajo la consideración de la organización como sistema abierto, es decir insertos en un medio externo todo esto nos lleva al conocimiento de cómo actúan para entender el comportamiento de la organización.

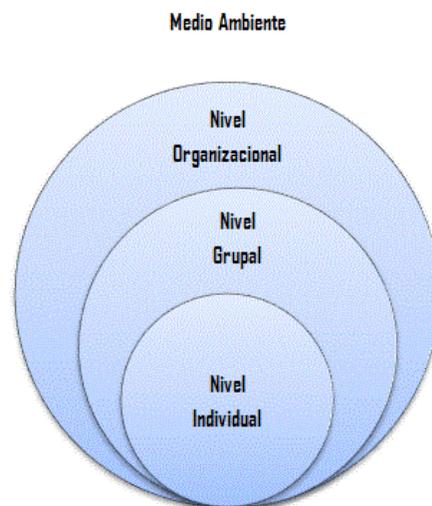


Figura 1. Niveles de construcción en una empresa (Gris, 2015)

Los tres niveles básicos son análogos a los bloques de construcción; cada uno se construye sobre el anterior y cada nivel es una consecuencia del anterior. Primeramente los individuos con sus características propias, luego el grupo y al final se llegará al nivel del sistema organizacional donde se unirán los niveles anteriores como un sistema único.

Es una herramienta sumamente útil en los estudios de comportamiento organizacional, la gran virtud de dicho modelo radica, en que en la medida que se logra interrelacionar el conjunto de las variables en cada uno de los niveles se tiene certeza de la manifestación de estas en los resultados humanos, que es lo que persigue toda organización sea esta pública o privada. (Gris, 2015)

Nivel individual:

A lo largo de la historia las personas han sido vistas desde diferentes perspectivas en especial los conceptos relativos a la manera que actúan o se desempeñan dentro de las organizaciones. En el CO se basa en enfoques orientados al desempeño dentro de las organizaciones, según la conducta como resultado de un proceso consciente mental del individuo.

Según Chiavenato el comportamiento de las personas presenta una serie de características, las cuales no depende solo de las características individuales, también influyen las organizaciones, teniendo como principios básicos las siguientes:

1. El hombre posee capacidad limitada de respuesta, pero a su vez son diferentes unos de otros: la capacidad de respuesta está dada por la función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Sin embargo la capacidad humana es un continuo. En un extremo los comportamientos que difícilmente responden al entrenamiento o a la experiencia ejemplo tiempo de reacción y por el otro los que sí responden a la capacitación o la experiencia como las habilidades.
2. Las personas tienen necesidades diferentes y tratan de satisfacerlas. El hombre está orientado hacia la actividad, es decir, que el comportamiento de las personas se orienta al logro de sus aspiraciones y a la satisfacción de sus necesidades. Cada individuo puede tener más de una necesidad prioritaria al mismo tiempo.
3. El hombre percibe y evalúa: las experiencias del ambiente acumuladas por el hombre, sirven como datos para evaluar y seleccionar las que más se adecuen a sus valores y necesidades. La teoría de las expectativas señala que las personas actúan con base a su percepción de la realidad, que les permite comprender lo que pueden hacer y alcanzar.

4. El hombre social: para que las personas se desarrollen, es necesario que exista una interacción con otros individuos, grupos u organizaciones, con el fin de mantener su identidad y bienestar psicológico.
5. Las personas piensan en el futuro y eligen su comportamiento. El individuo tiene necesidades diversas: los seres humanos presentan una serie de necesidades ante diferentes situaciones, las cuales pueden influir en el comportamiento de las personas, ya que se pueden presentar como un factor motivador.
6. Las personas reaccionan de forma emocional: No son neutrales ante lo que perciben o experimentan. Esta respuesta evaluativa influye en su comportamiento. Evalúan lo que le gusta o disgusta, define la importancia de las acciones y sus resultados.
7. El hombre piensa y elige: el comportamiento humano puede analizarse según los planes que se eligen, desarrollando y ejecutando la lucha con los estímulos, los cuales se enfrentan para alcanzar los objetivos personales. (Gris, 2015)

Estas son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.

Nivel Grupal

Para Chiavenato “Un grupo está formado por dos o más personas que interactúan entre sí, de modo que el comportamiento y el desempeño de una esté vinculado a lo que haga los demás”

“Es un conjunto de personas que se comunican con frecuencia durante cierto tiempo”

“El número de integrantes es suficientemente pequeño para que cada persona se puede comunicar con los demás frente a frente”. Los conceptos antes expuestos no son limitantes unos a otros sino por el contrario se complementan dando una definición ajustada a lo que se requiere en esta investigación.(Chiavenato, 2004)

Una de las notas características de las organizaciones es la variedad de grupos que conviven en su seno, cuya composición, funciones y demás propiedades difieren notablemente. Se pueden tener en cuenta distintos criterios para establecer una clasificación de los mismos. Chiavenato indica que pueden ser formales e informales.

Formales: Son aquellos definidos por la estructura organizacional, con unas asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas. En estos grupos, los comportamientos en los que uno debería comprometerse están estipulados por y dirigidos hacia las metas organizacionales. Dentro de estos grupos formales se encuentran:

- **Grupo de Mando:** Se determina por las relaciones formales de autoridad y definidos por el organigrama. Está compuesto de subordinados que reportan directamente a un gerente dado.
- **Grupo de Tareas:** Están determinados por la organización, representan aquellos trabajadores encargados de una tarea laboral determinada o funciones. Sin embargo, las fronteras del grupo de tarea están limitadas a su superior inmediato en la jerarquía.
- **Grupos temporales o creados “ad hoc”:** se conciben para realizar tareas, proyectos o actividades de carácter transitorio. El grupo tiene una duración limitada, disolviéndose una vez concluida su función o alcanzado su objetivo. Se puede tratar de un grupo de investigación y desarrollo, una comisión de estudio, un comité asesor, etc.

Informales: En contraste con los formales, los grupos informales son alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización. Estos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a las necesidades de un contacto social, entre estos podemos encontrar:

- **Grupo de Interés:** La gente que pudiera estar o no alineada con grupos de mando común o de tarea podría afiliarse para lograr un objetivo específico con el cual esté interesado. Esto es un grupo de interés. Los empleados que se unen para alterar sus horarios de vacaciones, para apoyar a un compañero que ha sido despedido o para buscar mejores condiciones de trabajo representan la formación de una unión para favorecer su interés común.
- **Grupos de Amistad:** los grupos con frecuencia se desarrollan debido a que los miembros individuales tienen una o más características en común. Llamamos a estas formaciones grupos de amistad. Las alianzas sociales, las cuales se extienden frecuentemente fuera de la situación de trabajo, pueden basarse o no en edad similar o en herencia étnica, aficiones, preferencias políticas y otros. Estas es la que nota el comportamiento que tienen las

personas al estar en contacto con otras, estas al ser muy distintas en cada individuo hace que sea factor de estudio.

Nivel Organizacional

Una Organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades de forma adecuada para alcanzar un propósito en común, dependen de las actividades y de los esfuerzos colectivos de muchas personas que colaboran en su funcionamiento. Los recursos humanos están constituidos por individuos y grupos. (Chiavenato, 2004)

1.11 FACTORES QUE INCLUYEN Y FORMAN PARTE DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

La cultura en México, y los valores que ésta conlleva, profundamente arraigados en el inconsciente del mexicano, son fundamentales para la cohesión social y la preservación moral, ayudan a la convivencia humana cotidiana; éstos no pueden ser dejados a la entrada de la fábrica, de la oficina, del despacho, son introducidos en estos espacios junto con las personas, de ahí la importancia de ver su impacto en la organización.

El mexicano tiene una gran sensibilidad emocional, la cual tiene varias manifestaciones cuando se encuentra en una situación laboral, ejemplo de estas manifestaciones son sus ideas ingeniosas para resolver problemas en el proceso productivo; pero también como consecuencia de tal sensibilidad, suele tomar la crítica acerca del trabajo como una cuestión personal; ante esto último, los gerentes, administradores y en sí todos aquéllos que controlan y dirigen personal han desarrollado un arte sumamente sofisticado de diplomacia al tratar la crítica, para que el trabajador no se sienta atacado (Kras, 1991).

El ambiente laboral que busca el trabajador mexicano es aquel que sea amistoso y no conflictivo, donde no exista confrontación, ni competencia, si no encuentra estos elementos ni siquiera un buen sueldo lo retendrá en la empresa.

Además y recordando que la familia es uno de los valores más arraigados, el trabajador mexicano buscará un trabajo que le permita un equilibrio adecuado entre trabajo y vida familiar.

Todos los valores culturales mencionados hasta ahora contribuyen a la preservación de la sociedad y de las organizaciones, pero hay otros que tienen un efecto negativo, sobre todo en las empresas. Dentro de estos últimos se encuentra la impuntualidad que caracteriza al pueblo mexicano. Da la impresión que se tiene otro concepto del tiempo, un concepto relativo, no moderno. Esta impuntualidad representa serios obstáculos para la modernización.

Por último, en México se le otorga un gran valor al individuo, el lugar de trabajo está estructurado sobre la realización personal del individuo, todo trabajo se organiza y delega a individuos. Cada persona siente responsabilidad y lealtad hacia su jefe, pero muy poco interés lateralmente, a menos que se trate de un amigo. El concepto de trabajo en equipo casi no existe y va en contra de los valores individualistas tradicionales de confianza personal y de reconocimiento dentro de la estructura jerárquica; el intentar cambiar este valor por el de reconocimiento del grupo, desempeño del grupo, planeación en grupo, toma de decisiones en grupo, sería un cambio radical para una sociedad basada en valores individuales.

Hablar del futuro de una organización, es hablar de la visión de la misma, ésta puede ser vista a partir de las necesidades o requerimientos futuros de la organización, que puedan ser utilizados para propiciar una percepción compartida de la necesidad del cambio y una descripción de la organización futura deseada.

Uno de los más grandes desafíos que tendrá que afrontar la gerencia consiste en traducir la visión en acciones y actividades de apoyo. Es importante identificar y delinear la forma como se va a realizar este paso de la teoría a la práctica o de la visión a la acción que implica un equilibrio entre la mejora del ambiente actual y futuro.

Para poder entender al mexicano se debe conocer y además entender su historia, la cultura del mexicano es muy rica aun cuando no se haya logrado de la manera más apropiada, debido a que ha sido influenciada por tres culturas, dos del pasado (cultura azteca-mística,

idolátrica pero bien organizada y con raíces; cultura hispana-bárbara, agresiva, más realista, con más desarrollo tecnológico); y una del presente que es la cultura anglo-sajona.

Cuando me refiero a que no se ha dado de la manera más apropiada es debido a que una de estas culturas que conservamos nos la impusieron a la fuerza, perdiendo todo valor que teníamos anteriormente, los cuales nos han provocado los traumas a lo largo de los siglos.

Estos traumas que surgen al principio de este relato se refiere en principio a la conquista, pasando por la represión religiosa y militar; durante el periodo de independencia, donde los mestizos no tenían una identidad, o sea que no eran ni españoles, ni indígenas; durante la época de Maximiliano de Habsburgo y la pérdida de nuestro territorio; el porfiriato, donde los ricos eran más ricos y los pobres más pobres; la revolución de 1910; la dependencia con Estados Unidos en todos los aspectos y más recientemente las devaluaciones y la pérdida del poder adquisitivo.

Ahora bien el mexicano ha quedado con una psique profunda donde prevalece la confusión con respecto a la mujer el mexicano la respeta y a la vez la odia y la rechaza, El mexicano es débil debido a tanta represión, por lo que compensa esta debilidad con una actitud dura y machista, el mexicano al ser débil y además mentiroso se vuelve supersticioso y cree en la magia (Virgen de Guadalupe).

El mexicano es indiferente ante la muerte porque también lo es ante la vida, no tiene moral, es corrupto, infiel, agresivo, etc. Todo esto debido a su pasado de represión y de imposición, por lo tanto se ha vuelto dependiente, así entonces busca que los problemas y las cosas las arreglen otros en lugar de afrontarlas el mismo, lo que nos da como resultado un personaje inseguro.

El mexicano se auto denigra frente a culturas extranjeras, ello debido a que los conquistadores españoles llegaron como seres superiores a someter nuestra cultura y a imponer a la fuerza su religión. Existen factores en la sociedad actual que hacen que el mexicano se auto denigre como es la corrupción, el influyentísimo, la sobrevaluación de los extranjeros, la fanfarronería, la impuntualidad, las antesalas, la insubordinación, el miedo, la envidia, el despilfarro, el abstencionismo, la basura, el abuso de diminutivos, la susceptibilidad, la fe guadalupana, los chistes auto devaluatorios, el soborno, el disimulo,

etc. En los aspectos de la sociedad mexicana, el autor nos menciona que en México existen los pocos ricos-ricos y los muchos pobres-pobres, y dentro del ambiente laboral el trabajador mexicano es de obediencia, de quedar bien con los de mayor rango (como cuando los indios obedecían y quedaban bien con los Srs. Españoles para que no quedaran en el desamparo), la actitud de este es de competencia interna entre los grupos departamentales, es muy desconfiado y por lo tanto individualista, no se tiene confianza en sí mismo debido a la represión que se mencionó anteriormente.

Al trabajador mexicano no le interesa el desarrollo, solo le interesa sobrevivir, una vez que a cubierto sus necesidades primordiales, entonces toma la actitud de no importarle nada ante el trabajo y ante sus compañeros, por lo tanto están hambrientos de autoestima. Por otro lado el líder mexicano es autoritario, manipulador de los trabajadores, solo le importa su propio poder, como son; los políticos, dueños de empresas, los jefes y los españoles conquistadores.

Para que el país sea productivo y se desarrolle adecuadamente se necesita que la fuerza productiva, o sea, las empresas estimulen a sus empleados para ser cada día mejores, dándoles confianza y gratificándoles siempre.

Es por eso que es importante saber dónde estamos para que a partir de ahí comencemos nuestro desarrollo óptimo. El mexicano tiene el potencial de ser excelente, solo falta echarlo a andar satisfaciendo cada una de sus necesidades como ser humano. Dejar a un lado nuestras actitudes paternalistas es decir, proteger más y no sobreproteger a los hijos o trabajadores. No echarle la culpa a nadie de nuestros problemas, sino enfrentarlos con responsabilidad y no esperar a que se compliquen. (Meza, 2008)

CAPITULO 2

¿QUÉ ES ÉTICA?

(Larousse, 2016)Indica que “Del latín ethicum, del griego.ethikós, deriv.de éthos, carácter.F.FILOS. Ciencia Que estudia las acciones humanas en cuanto se relacionan con los fines que determinan su rectitud, disciplina que estudia el bien y el mal en relación con la moral”(p.34)

Conjunto de normas y costumbres que regulan el comportamiento humano en una comunidad.

2.1 ETICA EN LAS ORGANIZACIONES

2.1.1INGENUIDAD E IGNORANCIA EN LA ETICA EMPRESARIAL COMO UN ACTIVO INTANGIBLE SIN PRÁCTICA

La ética empresarial afecta a todos como individuos, desde chicos a grandes, porque en algún momento de nuestra vida toca ser o empleados o empleadores. Es importante mencionar que para ser empleadores, se debe ser primero empleados.

En el mundo empresarial o al emprender un negocio no es solamente importante la idea de tener un bien económico, mucha gente que tiene un negocio o simplemente los empresarios tienen la omisión de información relevante o la desinformación puede ser beneficiosa económicamente.

Se podría establecer que un negocio bueno en el sentido moral, es un mal negocio en el sentido económico, ya que en el sentido moral se busca un acuerdo beneficioso sincero para ambas partes teniendo como resultado una satisfacción de empleado laboral aunado con una buena productividad, y en el sentido económico se busca sacar una ventaja desde el punto de vista de la expectativa, es decir solo un fin económico sin beneficio al factor humano

En la actualidad es de suma importancia sensibilizar a las empresas de hacer conciencia del factor humano ya que es el activo más valioso de la empresa, y posee características como inteligencia, valores, competencia, imaginación, sentimientos, habilidades, conocimientos y de él depende el buen funcionamiento de la empresa y para cualquier grupo social.

Un empresario puede contar con habilidades al nacer, pero también las puede ir aprendiendo o creando para un bien y ponerlas en práctica.

La Dirección puede asumir que ya conoce qué implica la ética empresarial en la gestión, pero sabe que no es especialista en los detalles de la ejecución. Cabe decir que parte de la falta de compromiso de la Dirección viene por el desconocimiento.

El comportamiento de los directores en la empresa suele ser señalado como un factor importante para construir una cultura de ética. Es fácil entender cómo se puede motivar a todo el personal a tomar decisiones y tener actitudes éticamente aceptables, mediante políticas formales apoyadas y respetadas por los directivos de la compañía. En empresas donde existe un ambiente de respeto a los valores éticos, todos entienden que el logro de sus objetivos no justifica utilizar medios éticamente objetables. En organizaciones donde la política formal está enfocada solamente al logro de objetivos económicos, sus integrantes fácilmente se olvidan de los principios éticos. Esta visión desanima al personal porque les origina un conflicto entre sus convicciones morales y las exigencias del logro de metas económicas impuestas por la empresa.

Debería empezar entonces por realizar la revisión de sus creencias personales y suposiciones para comprender qué significa desarrollar el nivel de conciencia moral y cuál es la necesidad existente en la organización. Y para lograrlo, se requiere cierta humildad de los implicados, ya que deben aceptar que sus convicciones morales, suposiciones o creencias, determinan sus decisiones y que éstas influyen inevitablemente en el *ethos* corporativo. Cuando falta conocimiento sobre la complejidad de la ética empresarial se incurre en dos errores que dificultan la integración de la ética en la gestión: la ignorancia y la ingenuidad.

Se considera que la práctica de valores a diario es una de las estrategias más interesantes que se puede destacar. La importancia de una empresa radica en inculcar los valores a los propios empleados de forma que dichos valores se lleven día con día y mejorar las relaciones humanas tanto en la empresa como en el mundo exterior; ya que una empresa no siempre reside en la cantidad de dinero que gana sino en otros valores que cuiden de la imagen, de los empleados porque todo empresario sabe que para que una empresa camine bien, debe ayudar a la gente y debe beneficiar a todos para beneficiarse a sí misma.

2.2 MOTIVACIÓN

El propósito de abordar el concepto de motivación y su aplicación en las organizaciones, es para dar un enfoque práctico que a su vez permita la reflexión sobre este tema cuya importancia y utilidad resulta incuestionable, a nivel personal y organizacional.

Está comprobado que, un empleado motivado, con una actitud positiva en su trabajo y comprometido con lo que hace, está menos predispuesto a abandonar la empresa, porque su vinculación con ella es mayor.

No podemos permitirnos el lujo de tener personas insatisfechas en su trabajo, ya que la insatisfacción de los empleados redundará directamente en la cuenta de resultados. La empresa debe cumplir con las necesidades específicas de cada trabajador, siendo los directivos los que tienen que demostrar buenas dosis de humanidad e inteligencia emocional.

La motivación no sólo se da a través de incentivos económicos, aunque es cierto que es un fuerte aliciente, pero es más perdurable y crea una mayor fidelidad a la empresa si se establece un programa permanente de reconocimiento.

El sueldo ya no es lo más importante, y lo que se denomina como salario emocional viene a ser un factor clave en la satisfacción del empleado. Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que realmente lo diferencia y el que consigue que los empleados sean leales a la misma. También existe el proceso, muy socorrido, de nombrar al empleado del mes basado en eficiencia, productividad, y hasta puntualidad; pero ¿Qué sucede con todos los demás empleados que no logran dicho reconocimiento?, ¿Estarán realmente motivados a lograr ese reconocimiento?

Cada mes existe un ganador y todos los demás no lo son, aun cuando no se trata de una competencia, lo más común es tratar la motivación como tal.

La realidad es que la costumbre de siempre regañar y casi nunca premiar es dominante y así queremos que haya menor rotación de personal, mayor fidelidad, mejor calidad y más compromiso. Entonces debemos empezar con la verdadera motivación. La importancia de que el personal se sienta a gusto en la empresa tiene mucho que ver con el interés que la empresa demuestra por él, por sus problemáticas, necesidades y recomendaciones, lo cual es un gran

motivador por sí mismo al crear un clima laboral de confianza y apoyo. No existe mejor motivación que la confianza. Platicar con su personal en forma individual y poner real interés por sus problemas, si está en sus manos ayudarlos. Un buen consejo que sea verdaderamente útil será agradecido por mucho tiempo. Uno de los grandes desafíos de las empresas es conseguir despertar el compromiso de su gente y ver qué es lo que motiva realmente a cada uno. Las empresas deben darle mucha importancia a los factores motivacionales a fin de garantizar productividad, permanencia, del trabajador. Los gerentes deben estar advertidos de que para motivar existe una serie de estrategias a usar con los empleados, por ejemplo, planeamiento coordinado de objetivos; propiciar la participación en la toma de decisiones; prestaciones diversas e incentivos simbólicos. Todo lo cual va más allá de la mera recompensa económica.

La estrategia más importante para mejorar, se basa en el hecho de que la productividad humana, tanto positiva como negativa, está determinada por las actitudes de todas las personas que trabajan en la empresa. En consecuencia, para mejorar el rendimiento del trabajo es preciso modificar las actitudes. Esa es la teoría, pero la práctica resulta más difícil. Los recursos humanos, a diferencia de otros recursos, tienen una voluntad propia; una voluntad basada en los valores individuales y culturales, los prejuicios y la percepción de las funciones. En realidad, la respuesta individual viene determinada por todo un conjunto de normas de comportamiento. Por consiguiente, existe la apremiante necesidad de analizar más detenidamente el factor humano y su contribución al mejoramiento de la productividad.

La motivación es uno de los aspectos psicológicos que se relaciona más estrechamente con el desarrollo del ser humano. La motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas con la situación, por ello la motivación varía de una persona a otra y en una misma persona puede variar en diferentes momentos y situaciones. Motivar a alguien, en sentido general, se trata de crear un entorno en el que éste pueda satisfacer sus objetivos aportando su energía y esfuerzo, de ahí la importancia de que los directivos dominen esta temática para que valoren y actúen, procurando que los objetivos individuales coincidan lo más posible con los de la organización

Pero ¿Qué es Motivación?:

Desde el punto de vista etimológico, la palabra Motivación está compuesta por el latín Motivus (movimiento) y (acción y efecto).

Lo que el directivo debe saber sobre la motivación: La motivación originada puede estar dirigida hacia el incremento del trabajo o a su disminución, en dependencia de los factores que estén imperando.

- Pueden inspirar hacia el primer caso, incremento del trabajo:
 - El deseo de ascenso.
 - El propósito de realizar un buen trabajo.
 - Deseos económicos u otros.
 - El deseo de aprendizaje.
 - Temor a perder el empleo.
 - Convencimiento que su trabajo vale la pena.
- Pueden orientar hacia el segundo, disminución del trabajo:
 - Problemas de relaciones con los mandos.
 - Dificultades o complicaciones con el trabajo.
 - Inercia a no trabajar.

Estos aspectos no constituyen los únicos que influyen en la motivación, no obstante, la clave del problema consiste en elevar los aspectos que originan efecto positivo y eliminar o disminuir al máximo los que potencian el efecto negativo, o de otra manera, hacer compatibles las metas de la organización con las necesidades personales.

- Los aspectos motivadores no son los mismos en todas las personas.
- Los aspectos motivadores varían con el tiempo y la situación en una misma persona.
- Lo que la organización alcanza es el resultado del esfuerzo conjunto de todas las personas.
- Nada crea un compromiso mayor que sentirse necesario.
- El factor esencial en las personas motivadas es hacer las cosas bien.
- Una organización debe ser capaz de crear condiciones para que un empleado medio haga esfuerzos y obtenga resultados extraordinarios.

- Una de las capacidades principales de un directivo (sino la principal) es su habilidad para generar y despertar entusiasmo.
- La motivación no es un rasgo personal sino de la interacción del individuo y la situación.
- Motivar no es fácil, para ello se deben conocer las necesidades de las personas.

Los principales factores de motivación, al interior de las organizaciones, son:

- Los resultados: resultados exitosos = trabajador más motivado.
- La participación: cuando el trabajador participa en la planeación de las tareas se estimula su desarrollo personal y profesional.
- El conocimiento de objetivos: el trabajador que conoce a fondo los objetivos de la organización, de su área y de su cargo resulta estar más motivado que aquel que los desconoce o apenas lo hace superficialmente.
- La tarea: una tarea bien hecha (un servicio prestado con excelencia, un producto de máxima calidad, etc.) es lo que más motiva al trabajador porque es su mayor satisfacción y recompensa.
- La retribución: el salario, aunque no basta para asegurar un buen rendimiento, es un factor de motivación que suma para que el empleado se sienta más valorado.
- Las recompensas: el incentivo ante el trabajo bien hecho resulta ser motivante en la mayoría de las ocasiones.
- El reconocimiento: el ascenso por méritos, las felicitaciones públicas y otros tipos de reconocimiento favorecen la motivación positiva del trabajador.
- La responsabilidad: la posibilidad de planificar, establecer metas, tomar decisiones e innovar son elementos que imprimen un mayor grado de motivación dentro de las organizaciones.
- El crecimiento: la capacitación, el desarrollo y la promoción inciden positivamente para que el trabajo sea productivo.
- Los castigos y sanciones: son un arma de doble filo que puede acarrear motivación y comportamientos negativos, su uso debe hacerse primordialmente para corregir comportamientos indeseados que vayan en contra de los valores y la cultura organizacional. (Paniagua, 2013)



Figura 2.Principales factores de motivación. Fuente: (Paniagua, 2013)

2.3 LIDERAZGO Y SUS TIPOS

El líder puede otorgar poder a sus seguidores a través de 5 acciones básicas, el estímulo del auto liderazgo, dar alternativas al desarrollo de la competencia, asignación de tareas críticas y el apoyo de una manera visible. Sobre la primera acción, en medida que el factor humano se crea con tanta influencia y el control suficiente para lograr resultados en la organización, mayor será efectividad organizacional como la satisfacción personal. Entonces de lo que se trata es que el factor humano haga cosas que libere su potencial y tomen la iniciativa de hacer las cosas que deben hacerse para alcanzar la misión y visión de las empresas sin que el líder tenga que decírselo.

El líder debe buscar activamente medios que aumenten las opciones de sus seguidores, así mismo darles más autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones.

En la tercera acción el líder debe desarrollar las habilidades y competencias de sus gentes. Al respecto, el mejor modo de operar un negocio es darles a todos sus integrantes información sobre sus operaciones y los resultados financieros sean estos buenos o malos.

Así mismo asignar tareas críticas, definidas como aquello que resuelven problemas importantes y aseguran la viabilidad de la organización, esto de a los seguidores la influencia lo que les ayuda terminarlos con éxito.

Ultimo el apoyo visible a un seguidor impulsa su promoción y reconocimiento, para ser visibles en la organización.

Aunque se memorice todas las teorías del desarrollo de una empresa, conceptos, tener altos conocimientos académicos, si no tenemos bondad nuestro trabajo será lo mismo que nada y nuestra cabeza conocerá muchas palabras que no comprenderá nuestra alma.

- El liderazgo efectivo se preocupa por las demás personas.
- El liderazgo efectivo comienza dentro del corazón, antes de manifestarse externamente.
- El liderazgo efectivo no persigue fama, popularidad, o el dinero como pruebas de éxito.

El término Líder proviene del inglés leader, y hace referencia a conducir, guiar, dirigir, dirigente o jefe.

Un líder es un individuo de un grupo que ejerce una mayor influencia en los demás, de convencer a otros de que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos definidos.

El liderazgo personal es considerado, uno de los hábitos de excelencia para el ser humano, con él le da un sentido de orientación a su vida, decide primero cuáles son las cosas que se debe hacer.

Existen tipos de líderes como:

- **Líder autoritario:** Caracterizado por no consultar al grupo antes de tomar una decisión.
- **Líder democrático:** Permite al grupo opinar y tomar parte en las decisiones.
- **Líder liberal:** Sólo decide cuando el grupo se lo pide.

Tipos de Liderazgo:

- **Liderazgo Situacional:** Adaptación del tipo de liderazgo que el jefe debe tomar con respecto al nivel de desarrollo de los empleados y la situación en la que se encuentre, lo que lo hace bastante eficaz, puesto que se ejerce el más adecuado con respecto a la situación en la que esté el equipo de trabajo adaptándose a sus necesidades.
- **Liderazgo Paternalista:** Los subordinados no están en la capacidad de tomar decisiones y que solo debe acatar las órdenes, además de eso el líder es quien siempre tiene la razón.
- **Liderazgo Carismático:** Se caracteriza por cautivar y generar entusiasmo en los subordinados, utilizando para ello la comunicación con las personas a su cargo,

inspirándolos para que den su máximo esfuerzo y si es necesario éste es capaz de cambiar las aspiraciones y la visión de las personas a su cargo con el fin de lograr las metas establecidas.

- **Liderazgo Laissez-faire:** Es reconocido por ser muy liberal, que es una expresión de origen francés y cuya traducción significa “dejar hacer”, en este modelo el líder es una figura pasiva que permite que sus subordinados tengan todo el control de lo que se está haciendo ya que se les facilita toda la información y herramientas requeridas para la realización de las labores.
- **Liderazgo Autocrático:** Una persona asume las responsabilidades y la toma de decisiones, se encarga de dar las órdenes a las demás personas bajo su cargo; se considera que los subordinados no pueden realizar acciones por sí solos y por ello requieren de alguien que sepa controlarlos y donde estos deben ser obedientes a las órdenes del líder.
- **Liderazgo empresarial:** Es aquel que es ejercido por una persona (jefe) dentro de una empresa que tiene la capacidad de comunicarse exitosamente con los empleados a la hora de realizar recomendaciones o sugerencias, creando un vínculo con los trabajadores y el objetivo de la empresa, por lo tanto es reconocido por las personas como un líder dentro del ámbito laboral, su función principal es encargarse del perfecto funcionamiento en todas las áreas de la empresa para así obtener el éxito.
- **Liderazgo Democrático:** Llevado a cabo por una persona que toma en cuenta la participación de los demás miembros que conforman una organización.

2.3.1 CRISIS EN EL LIDERAZGO

Los líderes nacen:

Bajo esta perspectiva, existen personas más destinadas a asumir el rol de liderazgo y parecen tener una cierta predisposición para ocupar cargos de Dirección dentro de las organizaciones. Según esta visión, existen ciertos rasgos que las diferencian del resto:

-Ambición y energía.

-Deseo de dirigir.

-Honestidad e integridad.

-Confianza en uno mismo.

-Inteligencia y conocimiento del entorno.

En todo caso, y más allá de estas características concretas, estas personas son referentes en su organización y se manejan desde un liderazgo carismático, con el que se ganan la autoridad y desechan el mando desde el poder.

Los líderes se hacen:

En cambio, desde el otro extremo, se puede esgrimir que existe un cierto sesgo cuando se afirma que estos directivos son “líderes de nacimiento”. Los argumentos pasan por defender que el liderazgo no es una habilidad natural, ya que todos podemos serlo si nos lo proponemos (depende, básicamente, del desarrollo del personal y de la actitud que se tome):

Muchos directivos que triunfan en determinadas organizaciones, fracasan en otras.

Existen personas que se convierten en líderes ante determinadas condiciones, cuando hasta el momento no se habían identificado como tales.

Las capacidades del buen directivo pueden ser aprendidas, si existe la predisposición y la motivación adecuadas.

En todo caso, y más allá de estas características concretas, estas personas son referentes en su organización y se manejan desde un liderazgo carismático, con el que se ganan la autoridad y desechan el mando desde el poder.

Los líderes nacen y también se hacen:

Las conclusiones a las que han llegado las investigaciones de las últimas décadas desvelan que, en efecto, existen personas que, dado su carácter, muestran auténticas dotes de liderazgo. Sin embargo, la mayoría de las personas necesitan aprender y experimentar para llegar a ser unos buenos directivos. También es importante señalar que no existe una única forma de liderazgo eficaz, sino que pueden encontrarse estilos de liderazgos diferentes e igualmente exitosos, en función de la organización en la que estén.

La importancia de la cultura y el clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80's hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito. El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

(Larousse, 2016) Dice que el concepto de: "La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cultus (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia catorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino)."(p.25)

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición.

Granell (1997) leída en una publicación (Pino, 2012) que define el término como ", aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social.

"Esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, principios, costumbres, creencias, actitudes y las distintas conductas."

Chiavenato (1989) leída en una publicación de (Pino, 2012) presenta la cultura organizacional como "un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción que se dé y relaciones típicas de una determinada organización."(p.464)

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Para llevar a cabo lo anterior, el DG debe estar al tanto de las filosofías, ideologías y aspiraciones que predominan en la mente colectiva de la organización; luego debe discernir la forma en que estas fuerzas afectan cualquier intento por cambiar y, por último, debe desarrollar formas de dirigir el cambio dentro de la cultura corporativa. (Pino, 2012)

2.3.2 CREACIÓN Y SOSTENIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada uno de los mecanismos que a continuación se enumeran, son comúnmente utilizados por destacados fundadores y líderes para crear o mantener la cultura organizacional en una empresa:

- Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización.
- Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios.
- Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.
- Sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción.
- Historias leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.
- Aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.

- Reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes de la organización (épocas en que la supervivencia de la empresa está en peligro, las normas son poco claras o se ponen en tela de juicio, ocurren episodios de insubordinación, sobrevienen hechos sin sentido o amenazadores, etc.)
- Cómo está diseñada y estructurada la organización. El diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para la diferenciación y los mecanismos con que se logra la integración transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian.
- Sistemas y procedimientos organizacionales. (Los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos transmiten mensajes implícitos de lo que los líderes suponen y aprecian.) Criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y "excomuniación" del personal. (Los criterios implícitos y, posiblemente inconscientes que los líderes usan para determinar quién "encaja" y quién "no encaja" en los papeles de los miembros y en los puestos claves de la empresa). (Pino, 2012)

2.4 LA ORGANIZACIÓN COMO FENOMENO CULTURAL

El experto en ciencias políticas Robert Prethus ha sugerido que vivimos en una "sociedad de las organizaciones". Tanto en Japón, Alemania, Hong Kong, Inglaterra, EE.UU., Rusia y Canadá y otros países industrializados, las grandes organizaciones probablemente influyen de un modo alienante que si viviéramos en una remota tribu en las junglas de América del Sur. Esto es completamente obvio, pero muchas de las características de la cultura descansan sobre cosas obvias. Por ejemplo, ¿Cuánta cantidad de gente organiza su vida basándose en los distintos conceptos del trabajo y el ocio? Siguen rígidas rutinas 5 ó 6 días a la semana, viven en un lugar y trabajan en otro, visten uniformemente, defienden la autoridad y consumen mucho tiempo en el mismo tiempo sitio realizando un conjunto repetitivo de actividades. Para un extranjero la vida diaria es un peculiar conjunto de creencias rutina y rituales que la identifican como una cultura totalmente distinta cuando se compara con otras sociedades más tradicionales como por ejemplo en México.

Antropólogos y sociólogos han estudiado concienzudamente estas diferencias. Por ejemplo, en las sociedades donde la casa es la unidad económica básica y productiva (más que una organización) encontraremos que el trabajo tiene un significado diferente y, por lo general, ocupa mucho menos del tiempo de una persona. Las distinciones que se sacan entre "significado" y "fin", entre "actividad ocupacional y economía general" y "organización social", tienden a ser más imprecisas y los sistemas de actitudes y creencias más cohesivos. El sociólogo francés Emile Durkheim ha demostrado que el desarrollo de los modelos tradicionales del orden social, ideales comunes, credos y valores y dan modelos más fragmentados de creencias y prácticas basadas en la estructura ocupacional de la nueva sociedad.

La división del trabajo, característica de las sociedades industriales, crea problemas de integración.

Ha habido que encontrar caminos para hallar y unir la sociedad de nuevo; los gobiernos, la religión, los medios de comunicación y otras instituciones relativas a la conformación de las opiniones y creencias juegan un importantísimo papel en este proceso.(Pino,2012)

2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, etc. A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos que se llevan a cabo dentro de las diferentes organizaciones. Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado o también puede ser del empleador.(Pino, 2012)

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de las empresas. (Pino, 2012)

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro

de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen y se le complique una transformación de un clima sano. Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse que el medio, forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo.

Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, van a conformar el clima organizacional.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En resumen, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen; incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de pertenencia, trabajo en equipo, ser escuchados, autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, respeto y la lealtad.(Pino, 2012)

2.5.1 ESCALAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

No todos los líderes sobreviven en épocas convulsas. Los líderes que logran sobrevivir son los que tienen una actitud de servicio" (Guarnieri, 2016)

Silvia Guarnieri, explica la importancia del Liderazgo Consciente. La experta coach y socia-fundadora de la EEC ofrece a los líderes cinco puntos clave con los que poder atajar las dificultades en sus organizaciones.

- **1.- No resistir lo que está pasando.** Se trata de tomar conciencia y actuar lo antes posible. Cuanto antes aceptemos lo que sucede (aunque no sea un plato de nuestro agrado) más temprano tomaremos las acciones necesarias para hacerle frente o ponerle fin y estaremos mejor preparados. Es lo contrario de la metáfora del perro que se rompe la patita y simplemente sigue adelante, sin más, sin preguntarse "por qué a mí" o "si hubiera hecho algo diferente".
- **2.- No nos salvaremos solos.** Entre los comportamientos poco inteligentes y nada sistémicos está creer que uno tiene más probabilidad de salvarse *solito*. Pensar que si mi departamento se salva ya está todo salvado. La realidad es que eso no es cierto. Al final, es toda la empresa la que se hunde. El comportamiento productivo consiste en levantar la cabeza y mirar la globalidad para buscar la manera de que todos nos sintamos responsables y parte de aquello que hemos sido capaces de generar. El líder ha de ser un observador cualificado, lo que implica conocer lo que pasa y provocar el cambio. Es decir, centrar al equipo en una visión de conjunto, para que queden atrás las pequeñas rencillas.
- **3.- Evitar el controlar por controlar.** Los líderes, en su desesperación, terminan poniendo el "aliento en la oreja" a las personas y éstas se resisten, el equipo se resiste al control. La solución pasa por controlar, sí, los números o los objetivos y por comprometer a las personas en el resultado.
- **4.- Vender mejor en todos los sentidos.** Solemos pensar que bajar el precio del producto es suficiente para vender y competir. Uno de los errores que comentemos en este sentido es enfocarnos exclusivamente en la rentabilidad o el beneficio, perdiendo de vista lo que hemos ganado en años anteriores en relación a otros valores como, por ejemplo, el servicio, la atención al cliente, el valor añadido, la imagen de marca, etc. Se trata de vender a un mejor precio sin perder nada de lo construido.
- **5.- ¿Qué hay que conservar?** Ésta última recomendación se refiere a cómo, en ocasiones, nos enfocamos tanto en lo que hay que mejorar y cambiar, que nos olvidamos de que hay una parte, muy importante, de elementos a conservar. Es la parte que sí funciona, que me hace levantar cada mañana y que hace de mi organización o de mi equipo un motivo de orgullo y de pertenencia, donde cada día merece la pena crear, compartir y vivir. (Pino, 2012)

3.- SUELDOS Y SALARIOS E INCENTIVOS

El director general debe promover un programa de recompensas que mezcle la remuneración total con factores motivacionales menos tangibles. Hasta los miembros más entusiastas y más dedicados de una empresa esperan ver, a fin de cuentas, que existe cierta vinculación entre el éxito de la empresa y su beneficio personal.

a)Retribución de los ejecutivos: Los planes de retribución a los ejecutivos son vehículos de pago especiales desarrollados para motivar y recompensar a los directivos clave de una organización.

Entre estos incentivos se destacan:

-Salario base.

-Incentivo o prima anual: Son aquellos en que los ejecutivos reúnen los requisitos para recibir alguna gratificaciones, además del salario, basadas en los resultados a corto plazo. El importe de la gratificación varía directamente con el nivel de resultados o rendimiento de un año a otro. Este plan tiene como objetivo estimular a los ejecutivos a mejorar la rentabilidad de la empresa a corto plazo.

- Incentivos a largo plazo y opciones de compra de acciones para ejecutivos: Se desarrollan cuando éstos reúnen los requisitos necesarios para la obtención de premios a lo largo de varios años. La finalidad de estos planes es motivar y recompensar a los ejecutivos por el crecimiento, rentabilidad y bienestar a largo plazo de una sociedad. Sirven para alinear sus intereses con los de los accionistas, equilibran los objetivos de rentabilidad a corto plazo y les dan la oportunidad de acumular capital.

- Prestaciones al empleado: El propósito es minimizar los impuestos actuales y servir de fuente de ingresos o de acumulación de capital para la jubilación.

- Pequeños beneficios: Son beneficios y privilegios destinados a los ejecutivos (comedor para ejecutivos, alojamiento para ejecutivos, vehículos de la empresa, seguros de vida, préstamos de la empresa, servicios personales, etc.)

b) Retribuciones del personal de ventas:

El diseño de un programa de retribución se convertirá en algo rutinario y con frecuencia ineficaz, sino se basa en un buen conocimiento del entorno que rodea al personal de ventas.

Las remuneraciones más habituales son las siguientes:

- Plan empresarial:
- Comisión fija
- Salario base más un incentivo variable controlado
- Salario base más prima

CAPITULO 3

TEORIAS Y MODELOS

La filosofía (modelo) de comportamiento organizacional que sostienen los administradores consta de un conjunto integrado de supuestos y creencias sobre las formas en que son las cosas, el propósito de tales actividades y la forma en que deben ser. Estas filosofías son explícitas algunas veces, y en ocasiones se hallan implícitas en la mente de los administradores. Las cinco grandes filosofías del comportamiento organizacional (autocrático, de custodia, de apoyo, colegiado y de sistema).

Estos modelos constituyen el sistema de creencias que domina el pensamiento de la administración, y afectan las acciones de la administración en cada organización. Es de gran importancia que los administradores reconozcan la naturaleza, significado y eficacia de sus propios modelos, así como los de otros modelos a su alrededor.

Son 4 modelos de Comportamiento Organizacional:

Los gerentes, administradores y líderes utilizan la herramienta del comportamiento organizacional para beneficio de las personas, aplicándolo al estudio de la conducta individual y colectiva en relación con la institución a la cual pertenecen, por lo tanto se debe considerar de que los modelos de comportamiento organizacional pueden servir para diferentes empresas pero también para diferentes departamentos dentro de la misma empresa

El modelo autocrático

El modelo autocrático tiene sus raíces en la historia, y fue sin duda el modelo predominante en la revolución industrial, depende del poder. Quienes se hallan al mando deben tener el poder de ordenar “usted hace esto, o se atiene a las consecuencias”, lo que significa que se sancionará al empleado que no siga las órdenes. En un ambiente autocrático, la orientación de los administradores es la autoridad oficial, formal. Esta autoridad se delega por el derecho de mando sobre la gente a la cual se aplica. La administración cree que sabe lo que es mejor, y que la obligación del empleado es acatar las órdenes. Supone que hay que dirigir, persuadir y presionar a los empleados para que trabajen, y que lograrlo es tarea de la administración. Ésta piensa; los empleados obedecen. Este punto de vista convencional de

la administración genera un estricto control de los empleados en el trabajo. Cuando se combina con las frecuentemente brutales y agotadoras tareas físicas de aquella época y las intolerables condiciones de enfermedad, suciedad, peligro y escasez de recursos, se entiende que el modelo autocrático fuera intensamente rechazado por muchos empleados (y todavía lo es). En condiciones autocráticas, la orientación del empleado es la obediencia a un jefe, no el respeto a un administrador. El resultado psicológico para los empleados es la dependencia de su jefe, cuyo poder de contratar, despedir y “hacerlos sudar” es casi absoluto. El patrón paga salarios mínimos porque los empleados rinden un desempeño mínimo. Éstos están dispuestos a rendir un desempeño mínimo aunque algunas veces con renuencia porque deben satisfacer las necesidades de subsistencia de ellos y sus familias.

El modelo de custodia

Conforme los administradores comenzaron a estudiar a sus empleados, pronto reconocieron que aunque los empleados administrados en forma autocrática no realimentaban verbalmente a sus jefes, no cabía duda de que “sí reflexionaban”. Había muchas cosas que querían decir, y algunas veces lo decían cuando renunciaban o cuando perdían los estribos. Los empleados estaban llenos de inseguridad, frustraciones y agresividad hacia sus jefes. Como no podían ventilar sus sentimientos directamente, algunas veces se iban a casa y los desahogaban con su familia o vecinos; así que toda la comunidad sufría esta relación. Un ejemplo de los efectos de la frustración inducida por la administración sobre la conducta de los empleados ocurrió en una planta de procesamiento de madera. La administración trataba a los empleados con rudeza, algunas veces incluso con abuso físico. Como los empleados no podían devolver físicamente los golpes por temor a perder su empleo, encontraron otra forma de hacerlo: ¡ echaron simbólicamente a su supervisor a una máquina que fabricaba aserrín! Lo hicieron al destruir en forma deliberada buenas planchas de madera, lo que hizo que su supervisor tuviera malos resultados cuando se preparaban los reportes mensuales de efectividad. Parecía muy obvio a los patrones progresistas que debía haber alguna forma de incrementar la satisfacción y la seguridad de los empleados. Si se desvanecían las inseguridades, frustraciones y agresiones de los empleados, se sentirían en mejores condiciones de trabajar. En todo caso, tendrían una mejor calidad de vida laboral.

El modelo de custodia se describe en forma extrema con el fin de mostrar su acento en los premios y seguridad materiales, y en la dependencia organizacional. En la actualidad, este modelo también tiene diversas tonalidades de gris, desde lo oscuro hasta lo claro. Su mayor beneficio es aportar seguridad y satisfacción a los trabajadores, pero tiene fallas sustanciales. La falla más evidente es que la mayoría de los empleados no produce en ningún punto cercano a su capacidad, ni está motivada para crecer hasta la mayor capacidad de la que es capaz. Aunque los empleados están contentos, la mayor parte de ellos en realidad no se siente satisfecha ni motivada. Esta condición la confirma una serie de estudios de la Universidad de Michigan en la década de 1940 y 1950, que informó que “el empleado contento no es necesariamente el empleado más productivo”. En consecuencia, los administradores y líderes académicos se preguntaron otra vez: ¿hay una mejor forma? La búsqueda de una mejor forma no es una condena al modelo de custodia en su conjunto, sino una condena al supuesto de que sea “la respuesta definitiva”, la mejor forma de motivar a los empleados. El error de razonamiento ocurre cuando los administradores perciben que el modelo de custodia es tan deseable que no hay necesidad de construir sobre él para llegar a algo mejor. Aunque este modelo es deseable para proporcionar seguridad a los empleados, es mejor verlo como fundamento para la siguiente etapa.

Ventajas: Este modelo de custodia brinda satisfacción y seguridad a los trabajadores.
Desventaja: no logra una motivación efectiva. Los trabajadores producen muy por debajo de sus capacidades y no están motivados para desarrollarlas a niveles más altos. Se sienten complacidos, pero no satisfechos.

El modelo de apoyo

El modelo de apoyo del comportamiento organizacional tuvo sus orígenes en el “principio de relaciones de apoyo”, como las expresó Rensis Likert, quien dijo: El liderazgo y otros procesos de la organización deben ser tales que aseguren una probabilidad máxima de que, en todas las interacciones y las relaciones con la organización, cada miembro vea, a la luz de sus antecedentes, los valores y las expectativas, y que considere que es una experiencia de apoyo mediante la cual pueden construir y mantener su sentido de valor e importancia personales. Un punto clave que detonó el enfoque de apoyo fue una serie de estudios desarrollados en la planta de Hawthorne de General Electric, en las décadas de 1920 y

1930.15 Encabezados por Elton Mayo y F. J. Roethlisberger, los investigadores lograron el reconocimiento académico del estudio de la conducta humana en el trabajo mediante la aplicación de agudeza de observación, pensamiento franco y antecedentes sociológicos a los experimentos industriales. Concluyeron que una organización es un sistema social y que el individuo es sin duda el elemento más importante en dicho sistema. Sus experimentos concluyeron que el trabajador no es una simple herramienta, sino una personalidad compleja con frecuencia difícil de entender. Los estudios sugirieron también que era importante entender la dinámica de grupos, junto con la aplicación de una supervisión de apoyo. El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder o el dinero. Mediante el liderazgo, la administración aporta un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y lograr, en beneficio de la organización, las cosas de las que son capaces. El líder supone que los trabajadores no son pasivos por naturaleza ni se resisten a las necesidades organizacionales, sino que son así por un ambiente de trabajo que ofrece un apoyo inadecuado. Ellos asumirán la responsabilidad, desarrollarán el impulso para hacer su propia contribución y buscarán mejorar si la administración les da la oportunidad. Por tanto, la orientación de la administración es apoyar el desempeño del trabajo del empleado más que sólo apoyarlo mediante la oferta de prestaciones, como en el enfoque de custodia. Como la administración apoya a los empleados en su trabajo, el resultado psicológico es un sentimiento de participación e intervención en las tareas de la organización. Los empleados dicen “nosotros” en lugar de “ellos” cuando se refieren a su organización. Se motivan con más fuerza que con modelos anteriores porque sus necesidades de estatus y reconocimiento se satisfacen mejor. Así, despertaron sus impulsos para el trabajo.

El modelo colegiado

Una extensión útil del modelo de apoyo es el modelo colegiado. El término “colegiado” se refiere a un cuerpo de gente que trabaja junta en cooperación. El modelo colegiado, que incorpora un concepto de equipo, alcanzó primero extensas aplicaciones en laboratorios de investigación en ambientes de trabajo similares. En fechas más recientes se aplicó también a una amplia gama de otras situaciones laborales. Por tradición, el modelo colegiado se usaba menos en las líneas de montaje, porque el rígido ambiente de trabajo lo dificultaba. Existe una relación de contingencia en que el modelo colegiado tiende a ser más útil con

labores no programadas, un ambiente intelectual y una considerable libertad de trabajo. el modelo colegiado depende de que la administración construya un sentimiento de asociación con los empleados. El resultado es que los empleados se sienten necesarios y útiles. También creen que los administradores hacen su propia contribución, así que es fácil aceptar y respetar su papel en la organización. Se considera que los administradores son contribuyentes conjuntos, más que jefes. La orientación de la administración es hacia el trabajo en equipo. El administrador es el entrenador que forma un mejor equipo. La respuesta del empleado a esta situación es la responsabilidad. Por ejemplo, los empleados producen un trabajo de calidad no porque el administrador lo diga o porque el inspector los detecte si no lo hacen, sino porque tienen un sentido interno de obligación de entregar alta calidad a los demás. También sienten la obligación de mantener las normas de alta calidad que genere buena reputación a su trabajo y a su compañía. El resultado psicológico del enfoque colegiado en el empleado es la autodisciplina. Al sentirse responsables, los empleados se disciplinan a sí mismos para lograr un desempeño del equipo, en la misma forma en que los miembros de un equipo de futbol se disciplinan para cumplir con las normas de entrenamiento y las reglas del juego. En esta clase de ambiente, los empleados sienten por lo general algún grado de satisfacción, valor de su contribución y autorrealización, si bien en grados modestos en ciertos casos. Esta autorrealización genera un entusiasmo moderado en el desempeño. El modelo colegiado tiende a producir mejores resultados en los casos adecuados. Un estudio abarcó a científicos en tres grandes laboratorios de investigación. Los laboratorios A y B operaban en una forma jerárquica relativamente tradicional. El laboratorio C operaba en una forma colegiada, más abierta y participativa. Hubo cuatro medidas de desempeño: aprecio de los colegas científicos, contribución al conocimiento, sentido de logro personal y contribución a los objetivos de la administración. Todas las medidas fueron superiores en el laboratorio C, y las primeras tres lo fueron significativamente mayores.(Alles, 2007).

3.1 TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

3.1.1 TEORÍA MC GREGOR

Douglas McGregor fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas, muy pragmáticas por cierto, tienen aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modas gerenciales.

McGregor en su obra “El lado humano de las organizaciones” describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Veamos con más detenimiento las premisas de las dos posturas:

Teoría X

Está basada en la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio.

Las premisas de la teoría X son:

- Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo, lo cual da pie a la segunda;
- En términos sencillos, los trabajadores son como los caballos: si no se les espuelea no trabajan. La gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa;
- El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.

Teoría Y

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

- El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí;
- No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.
- En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.
- La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización. (Chiavenato, 2009)

3.1.2 TEORIA CLASICA

Surge después de la revolución industrial, la cual trata de organizaciones formales es decir la que se basa en un organigrama, reglas, procedimientos, descripción de puestos, trabajo en equipo. Henry Fayol, realizó importantes aportes a los diferentes niveles administrativos, y es considerado el padre de la teoría clásica la cual surge de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en reglamentar el comportamiento humano.

3.1.3 TEORIA DE ELTHON MAYO

LAS CUATRO PRINCIPALES CAUSAS DEL SURGIMIENTO DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS SON:

- Necesidad de humanizar y democratizar la administración.
- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas.
- Las ideas de la filosofía pragmática de John y de la psicología dinámica de Kurt Lewin.
- Las conclusiones del experimento de Hawthorne.
- En 1927, el Consejo Nacional de investigaciones inició su experimento en una fábrica Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción.
- **PRIMERA FASE DEL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE**
Durante la primera fase del experimento se escogieron dos grupos de obreras que ejecutaban la misma operación, en condiciones idénticas: un grupo de observación trabajó bajo intensidad variable de luz, mientras que el grupo de control trabajó bajo intensidad constante.
- **SEGUNDA FASE DEL EXPERIMENTO DEL HAWTHORNE (SALA DE PRUEBA PARA EL MONTAJE DE RELES)**
La segunda fase comenzó en abril de 1927. Para constituir el grupo de observación (o grupo experimental) fueron seleccionadas seis jóvenes de nivel medio, ni novatas, ni expertas: cinco jóvenes montaban los relés, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo continuo, la investigación llevada a cabo con el grupo experimental se dividió en doce periodos para observar cuáles eran las condiciones de rendimiento más satisfactorias.
- **TERCERA FASE DEL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE:**
(PROGRAMA DE ENTREVISTAS)
Al poco tiempo los investigadores, preocupados por la diferencia de actitudes entre las jóvenes del grupo experimental y las del grupo de control, fueron apartándose del interés inicial de

buscar mejores condiciones físicas de trabajo y se dedicaron definitivamente a estudiar las relaciones humanas en el trabajo.

- CUARTA FASE DEL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE (SALA DE OBSERVACION DEL MONTAJE DE TERMINALES)

Se escogió un grupo experimental- nueve operadores, nueve soldadores y dos inspectores, todos de la sección de montaje de terminales para estaciones telefónicas, el cual paso a trabajar en una sala especial cuyas condiciones laborales eran idénticas a las del departamento. El experimento de Hawthorne, fue suspendido en 1932, por razones externas, pero la influencia de su resultado en la teoría administrativa fue fundamental para cuestionar los principios básicos de la teoría clásica, entonces dominante. La teoría de las relaciones humanas se preocupó, prioritariamente, por estudiar la opresión del hombre a manos del esclavizante desarrollo de la civilización industrializada. Elton Mayo, el fundador del movimiento, dedicó sus libros a examinar los problemas humanos, sociales y políticos derivados de una civilización basada casi exclusivamente en la industrialización y en la tecnología.

Sus causas, que son más profundas son definidas por Mayo de esta manera:

- a) El trabajo es una actividad típicamente social. El nivel de producción está más influenciado por las normas de grupo que por los incentivos salariales. La actitud del empleado frente a su trabajo y la naturaleza del grupo en el cual participa son factores decisivos de la productividad.
- b) El obrero no actúa como individuo aislado sino como miembro de un grupo social.
- c) La tarea básica de la administración es formar una elite capaz de comprender y de comunicar, dotada de jefes democráticos, persuasivos y apreciados por todo el personal.
- d) La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de "estar junto a", de "ser reconocida", de recibir comunicación adecuada. Mayo está en desacuerdo con la afirmación de Taylor según la cual la motivación básica del trabajador es sólo salarial.
- e) La civilización industrializada origina la desintegración de los grupos primarios de la sociedad, como la familia, los grupos informales y la religión, mientras que la fábrica

surgirá como una nueva unidad social que proporcionará un nuevo hogar, un sitio para la comprensión y la seguridad emocional de los individuos. (Robbins, 2004)

Teoría Clásica	Teoría de las Relaciones Humanas
Trata la organización como una máquina	Trata la organización como grupos de personas
Hace énfasis en las tareas o en la tecnología	Hace énfasis en las personas
Se inspira en sistemas de ingeniería	Se inspira en sistemas de psicología
Autoridad centralizada	Delegación plena de la autoridad
Líneas claras de autoridad	Autonomía del trabajador
Especialización y competencia técnica	Confianza y apertura
Acentuada división del trabajo	Énfasis en las relaciones humanas
Confianza en reglas y reglamentos	Confianza en las personas
Clara separación entre líneas y staff	Dinámica grupal de interpersonal

Funciones Básicas De La Organización Industrial; Fuente: (Alles 2007)

3.1.4 TEORIAS DE ABRAHAM MASLOW

La Pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra: Una teoría sobre la motivación humana 1943, que posteriormente amplió. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

La escala de las necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades de déficit (primordiales); al nivel superior lo denominó autorrealización, motivación de crecimiento, o necesidad de ser. “La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit *pueden* ser satisfechas, la necesidad de ser es una fuerza impelente continua”. (Reus, 1983)

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. Según la pirámide de Maslow dispondríamos de:

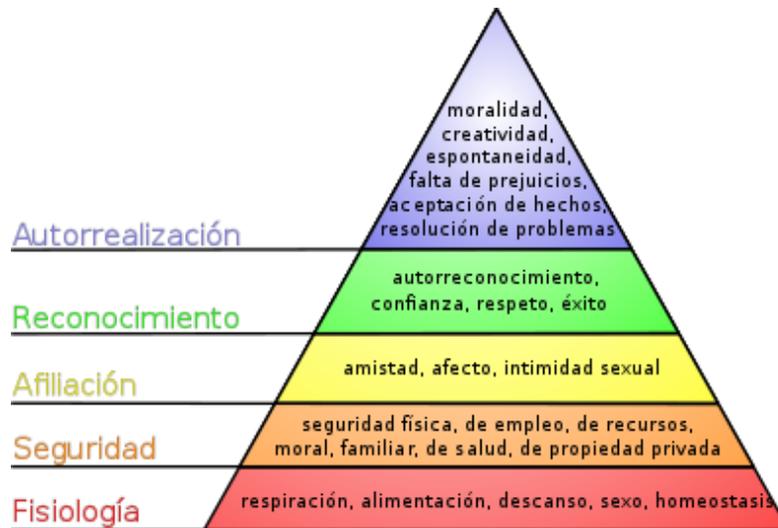


Figura 3. Pirámide de necesidades de Maslow, fuente: (Maslow, 1965)

Necesidades básicas

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referente a la salud); dentro de estas, las más evidentes son:

- Necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse.
- Necesidad de mantener el equilibrio del pH y la temperatura corporal.
- Necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos.
- Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.

Necesidades de seguridad y protección

Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido, incluso desarrollar ciertos límites en cuanto al orden. Dentro de ellas encontramos:

- Seguridad física y de salud.
- Seguridad de empleo, de ingresos y recursos.
- Seguridad moral, familiar y de propiedad privada.

Necesidades de afiliación y afecto

Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de:

- Asociación
- Participación
- Aceptación

Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Estas se forman a partir del esquema social.

Necesidades de estima

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.

- La estima *alta* concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
- La estima *baja* concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad. El tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de vida y la valoración como individuo y profesional, que tranquilamente puede escalar y avanzar hacia la necesidad de la autorrealización.

La necesidad de autoestima, es la necesidad del equilibrio en el ser humano, dado que se constituye en el pilar fundamental para que el individuo se convierta en el hombre de éxito que siempre ha soñado, o en un hombre abocado hacia el fracaso, el cual no puede lograr nada por sus propios medios.

Autorrealización

Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: motivación de crecimiento, necesidad de ser y autorrealización.

Es la necesidad psicológica más elevada del ser humano, se halla en la cima de las jerarquías, y es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, o al menos, hasta cierto punto. (Munch, 2005)

CAPITULO 4

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

En los años 70's se empezó a presentar la necesidad de contar con responsables de la función de Recursos Humanos y como no existía suficiente oferta de especialistas en dicha función, se recurre a profesionistas, principalmente en áreas de manufactura e ingeniero que tuviera experiencia en administración de personal, buena relación con los operarios (básicamente por trato con sindicatos y las negociaciones de conocer de sistemas de productividad).

En el intento de humanizar la función se contrataran profesionistas de carrera como relaciones industriales, psicológica, administración de empresas, aunque los especialistas, en esta última área preferían trabajar en ventas o administración.

Con este giro se suavizaron las relaciones con el personal y se orienta a la función a la calidad de vida en el trabajo, que en sistema de mercado cerrado en el que priva la competencia doméstica, era la base para la productividad, ya que la motivación se fundamentaba en relaciones y no en la competitividad.

4.1 EPIDEMIA MORTAL DEL SIGLO XXI

Considero que uno de los principales enemigos del siglo XX, fue el recién descubierto el llamado estrés y que se ha convertido en el siglo XXI en la epidemia mortal; nadie sabe que está ahí pero se hace presente en diversos momentos de nuestra vida y casi nadie le llama por su nombre.

La organización Mundial de la salud OMS ha señalado puntualmente que el vertiginoso incremento de trastornos mentales, entre los que sobresale el innumerable llamado estrés pero siempre presente; se ha convertido en uno de los principales problemas de salud pública en México.

He podido darme cuenta por medio de estadísticas que existe una escala mundial año con año se gastan cantidades millonarias, para desempeñar labores oportunamente y sin fin de situaciones producidas por el estrés.

En nuestro país, las personas que padecen estrés empiezan a manifestarlo a temprana edad 15 años, en promedio y prevalece en el 80% en su vida adulta.

El estrés es respuesta de nuestro cuerpo a condiciones externas que nos perturban y desajustan nuestro equilibrio emocional y se producen principalmente por la manera en que percibimos las situaciones a nuestro alrededor.

El resultado, fisiológico que se manifiesta en nuestro cuerpo de manera inconsciente es un deseo de huir de la situación que lo provoca o de confrontarla violentamente causándonos dolor y sufrimiento.

Es importante que siempre estemos bien de salud psicológica en nuestro trabajo ya que la mayor parte de nuestro tiempo nos encontramos, y sería muy complicado laborar en un ambiente en donde solo te cause insatisfacciones o estrés; debemos contar con una buena salud laboral, y esta se construye en un medio ambiente de trabajo adecuado, con condiciones de trabajo justas, donde los trabajadores y trabajadoras puedan desarrollar una actividad con dignidad, donde sea posible su participación para la mejora de las condiciones de salud y seguridad; es responsabilidad de directivos y trabajadores de crear ese ambiente sano dentro de la empresa, ya que no hay que olvidar que somos un equipo de trabajo.

Es conveniente saber diferenciar entre uno y otro; saber que es el dolor es físico y el estrés es sufrimiento es mental y emocional.

Esta tesis recalca que una empresa sana atraerá el éxito, y una empresa no sana será el fracaso.

En esta reacción participan los órganos y funciones del cuerpo, el cerebro, los nervios, el corazón, el flujo sanguíneo, el nivel hormonal, la digestión y las funciones musculares.

El estrés nos produce cambios químicos en el cuerpo. El cerebro envía señales químicas que activan, la adrenalina. Las hormonas inician una reacción en cadena en el organismo, el corazón late más rápido y la presión arterial sube la sangre es desviada de los intestinos a los músculos para huir del peligro, el nivel de la insulina aumenta para permitir que el cuerpo metabolice más energía.

Cualquier suceso que genere una respuesta emocional puede causar estrés y no necesariamente son reacciones fuera de lo normal.

Esto incluye tanto situaciones positivas ascenso en un puesto de trabajo, captación de un cliente importante, recibir la visita de un director en nuestro lugar de trabajo, como negativo llamada de

atención por parte de nuestro jefe, supervisor o jefe inmediato, coordinador, o la pérdida de un empleo o cargo excesivo de trabajo.

El estrés también surge por irritaciones menores, como esperar demasiado para que nos reciba cliente, tener que digitar muchos números para poder enlazarnos vía electrónica ya sea con un cliente, banco, entregar informe que es urgente para el jefe y el cual lo quiere ya, las maquinas o computadoras de trabajo no funcionan, realizar presentaciones a última hora.

Las situaciones que provocan el estrés pueden ser insignificantes para algunos y no lo son para otras .Al afectar algunos órganos y funciones el estrés provoca diversos síntomas en donde los más comunes son:

Depresión, ansiedad, dolor de cabeza, insomnio, indigestión, comezón, disfunción sexual, nerviosismo, palpitaciones rápidas y diarrea.

En un ambiente laboral estos síntomas se transforman en perdida de dinero es decir en millones de pesos en situaciones como las siguientes:

1.-Ausentismo.

2.-Ineficiencia

3.-Riesgos de trabajo

4.-Accidentes

5.-Incapacidades

6.-Falta de concentración

7.-Perdida de clientes

8.-Despidos de trabajo

A diferencia de lo que creen algunos empresarios el estrés es mucho más alto y dañino a niveles administrativos ya que implica toma de decisiones, y los niveles operativos, tiene menos capacidad de toma de decisiones y el trabajo suele ser más rutinario.

Sin embargo en cuanto tenemos más jerarquía en una empresa generalmente nuestro nivel de estrés aumenta aunado a las responsabilidades a lazos familiares dejamos de saborear la vida,

provocando divorcios, falta de atención a los hijos, ruptura de noviazgo, tristeza y ya en grado muy alto hasta suicidios.

Por lo que se puede decir que el estrés gira entorno de nuestras vidas ya que las consecuencias de este se presentan en el ámbito organizacional, familiar y social y es quien que no respeta nada ni religión ni sexo ni condición social, ni su edad.

Se dice que el estrés parece normal ya que es contagioso ya que cuando aparece en nuestra empresa y no se toman las medidas correctas para contrarrestarlo, este puede ir un aumento, lo que implica las situaciones siguientes:

Si un director se encuentra ansioso por terminar su trabajo o por llegar a sus metas de venta, por el cumplimiento de un contrato, quizás sea muy energético con sus subordinados incluso los trate mal. Les grite, ellos sentirán la presión y el enojo del mal trato, de esta manera todo se presentara, el estrés se presentara como hostil y aumentara se hará como práctica normal en la organización.

Es interesante ver cuando recibimos en la empresa o algún colaborador que viene de provincia, se percibe de manera inmediata que se vive acelerado y que quiere hacerse todo rápido, se es mas agresivo, y todo esto ya se percibe como una situación normal y que al ser contagiados bajo el estrés se vuelve igual o más neuróticos que el jefe.

Se cree que el estrés es una conducta inherente al ser humanos por que nos acostumbramos a vivir así pero realmente no lo es.

Las cabezas de grupo como puede ser directores, gerentes puedes influir para que disminuya el estrés; y que en vez de considerarlo como un enemigo sea una oportunidad. Y para ello proponemos lo siguiente,

- 1.-musica ambiental
- 2.-Colores Adecuados para la empresa
- 3.-fuentes o peceras
- 4.-Plantas en oficinas
- 5.-Aislantes de ruido
- 6.-Mayor iluminación natural

7.-Propiciar que la gente tome más aguas en bebederos.

En el transcurso del día una persona tiene 50000 pensamientos si trabajamos al menos 8 horas diarias podemos decir que el 50% de sus pensamientos lo hace mientras está en su horario laboral.

Si el estrés laboral se produce en cómo se percibe la realidad, el entorno y sus pensamientos que de ellos se tiene es fundamental tratar de tener pensamientos positivos.

Muchas veces nuestro capital humano trata de escapar de sus problemas propios utilizando algunas prácticas como las siguientes:

El robo, como una solución a sus problemas económicos.

El alcohol o drogas y con ello generando problemas de adicción y en consecuencia un daño a la salud, añadiendo los legales.

Los empresarios deben de saber que se ha comprobado que no existe una formula sencilla pueda curar o eliminar el estrés pero si puede convertir en un aliado si se encausan en algunas situaciones de trabajo.

1.-Tener una visión clara de donde estamos y donde queremos llegar.

2.-Establecer plazos y acciones que puedan conducir a la meta.

3.-Siendo realista y objetivos

4.-Programar actividades laborales

5.-Delegar responsabilidades

6.-Crear un ambiente de trabajo

7.-Entorno laboral cordial –relaciones de jefes subordinados y clientes

8.-Aprnder a decir que no a las cosas que no podamos cumplir

9.-Hacer ejercicio y cuidar la alimentación

10.-No tomar tanto café y tomar más agua

11.-Definir que cosas son importantes y desechar las banales

12.-No preocuparme por cosas que no puedo controlar

Si se crea conciencia de que la calidad de vida laboral tiene repercusiones en lo trascendental en la vida, salud y equilibrio emocional nos conviene echar andar los consejos antes mencionados y hacer el estrés un aliado en el trabajo; pienso que el empresario debe tomar las sugerencias antes mencionadas como una inversión que será redituable en la permanencia de su empresa, como lo que desea una empresa competitiva ya que debe de entender que el ser humano es una maquina perfecta y que no hay que ser víctimas del precio que está pagando nuestro país por su desarrollo, hay que tratar de entender las habilidades de nuestro personal y la forma de aprovecharlas al máximo potenciando su valor para lograr un hermoso balance entre capital y trabajo.

Hoy en día en las empresas no cualquier persona puede dirigir a los recursos humanos, ya que los directivos de empresas deben de saber de negocios; cabe mencionar que en el área de capital humano además de conocimientos se requiere de valores principios y espíritu de servicio.

Es importante crear conciencia en los directivos o patrones de las empresas en asignar como responsable del proceso de capital humano a profesionales que provienen de especialidades diferentes vinculadas a esa área; aduciendo a que se trata de un aspecto estratégico y prioritario, se requiere tener a alguien que tenga una amplia visión estratégica para desempeñar las funciones del departamento de recursos humanos.

El argumento del párrafo anterior es de vital importancia ya que los profesionales encargados del área de Recursos Humanos tienen que ser profesional a su vez teniendo una vocación para poder realizar sus funciones a su cargo; tener ese alto grado de interés por las personas, capacidad de servicio, paciencia, tolerancia, habilidad en la materia de negociación y empatía, entre otras cualidades que no siempre se requiere para otras áreas en las que se necesita fundamentalmente orientación a resultados independientemente de la problemática del personal. Reflejando resultados con ese profesionalismo que se demanda; por el simple hecho de tratar con personas; ya que el capital humano es lo más valioso de una empresa; de estos depende la productividad y crecimiento de esta; unido a conocimientos para realizar los procesos que este departamento tiene a su cargo.

Generalmente las empresas que practican la administración del siglo XX, solo se conforman con contar con responsables de la función de recursos humanos y solo recurren a profesionistas en

áreas de manufacturas o ingeniería que tengan experiencia en administración de personal y una buena relación con los operarios básicamente por el trato con los sindicatos y las negociaciones además de conocer de sistemas de productividad.

En la actualidad para que una organización funcione adecuadamente debe crear conciencia en base a su perfil de las vacantes que solicita; esto se refleja desde como reclutar y seleccionar al personal; esto debe cambiar se necesita humanizar la función del reclutador de empresa y contratar profesionales de carrera; en donde sea una empresa multidisciplinaria que cuente con perfiles de relaciones industriales, administradores, psicólogos, pedagogos y los sociólogos que sean expertos en administración de empresas y no seleccionar al personal por cubrir una vacante o elegir por elegir.

Con esta propuesta se pueden suavizar las relaciones con el personal y el departamento de recursos humanos se debe orientar a su misión que es la de solo reclutar al personal de calidad que es la base para la competitividad.

Este giro se suaviza las relaciones con el personal y se orienta a la función de calidad de vida en el trabajo que un sistema de mercado requiere.

Hoy en día la competitividad se ha vuelto condición indispensable ante la apertura de mercados y la globalización. Todo esto ha provocado el cambio de rumbo en el perfil del responsable de la fuerza del trabajo y el talento en las organizaciones. De hecho se ha ido adecuando a medida que ha ido cambiando las condiciones económica, sociales, políticas comerciales y tecnológicas en el mundo, basta recordar la historia de las relaciones de trabajo desde la prehistoria: la organización tribal, esclavista, feudal, artesanal, la revolución industrial, los experimentos de Elton Mayo y todos los investigadores de trabajo en la segunda mitad del siglo pasado. También hay que recordar los sistemas de productividad el enfoque en la persona, la calidad ,la mejora continua, el control estadístico de los procesos, cero defectos en alto desempeño, seis sigma etc.; en la actualidad el precio es lo que cuenta lo cual implico estructura de costos que permitió competir en operaciones donde mejor convenga.

Se está de acuerdo que todo directivo de empresa debe hacer conciencia de cómo llevar a cabo tanto el control de la operación y administración, siempre viendo el éxito de los empleados como de la empresa; es decir un ganar-ganar, aunque también cabe destacar que en la actualidad las

personas ya ponen sus propias reglas para laborar, es por eso que es de suma importancia el buen funcionamiento de dirección en cuanto a su visión, misión y proyectos para poder transmitirlos a los demás departamentos y realmente funcione como un sistema.

Entendiendo como un sistema un conjunto de elementos que interactúan entre sí, es decir cada persona dentro de la organización desempeña un papel dentro de la empresa independientemente de la jerarquía que ocupe en la empresa y el rol que desempeña es importante, ya que si algún elemento faltase la organización no funcionaría al cien por ciento.

En la gran mayoría de las empresas PYMES se encuentran ejemplos de logros extraordinarios que ocurrieron sin el involucramiento activo de muchas personas; es decir el llanero solitario no logra nada. Sin embargo se tienen empresas que promueven la cooperación. Esto son desarrollo de metas compartidas, la búsqueda de soluciones integradoras y creación de relaciones confiables.

Se dice que algunas de las personas que son directivos, jefes de departamentos o encargados no tienen ese tacto para decir las cosas y llevarlas a cabo, algunas veces ofenden y humillan para decir las cosas y es en donde se entra en controversia y las metas no se llevan a cabo o se llevan pero salen mal y el trabajador no se siente perteneciente de la empresa.

Las metas compartidas impulsan a la gente que trabaja pero la organización a la colaboración esto no es fácil de lograr, la gente tiende a competir entre sí de manera que el líder debe establecer rápidamente la norma de reciprocidad dentro de los grupos de seguidores y entre los asociados.

La búsqueda de soluciones integradoras significa renegociar bajo el enfoque de ganar-ganar, en lugar de la mentalidad de suma cero, en donde lo que uno gana el otro lo pierde.

La confianza es el núcleo de la colaboración, es por eso que no debes hacer menos a nadie todos valemos lo mismo por el simple hecho de ser personas y tenemos diferentes capacidades y habilidades para desarrollar funciones y participar en los distintos departamentos de una empresa. El líder, gerente, director, jefe de departamento es el que ve y se adelanta al futuro, es quien debe tener fe en los demás debe formar equipo y no grupos de trabajo para conseguir confianza en los demás. Antes de que el otorgamiento de facultades empowerment) se escribiera en la terminología administrativa, verdaderos líderes ya sabían que cuando sus seguidores se

sientan fuertes capaces y eficaces hacen cosas extraordinarias. Implica creer, clima donde la gente se sienta involucrada por que ayuda a que el seguidor (trabajador factor humano) tiene sentido de control sobre su vida, lo que experimentara cuando utilice habilidades, experiencia, recurso y conexión.

Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento; es decir, delegar poder y autoridad a los subordinados y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo; es algo que se recalca hacia las empresas que practican la administración del siglo xx ya que practican una administración de tipo centralizada en donde el dueño o líder de la empresa es el todólogo y no sabe o no quiere delega responsabilidades a sus subordinados porque teme que las cosas no se hagan como el las haría.

Cabe recordar que el llanero solitario ya no tiene cabida como héroe quedado obsoleto en el siglo XXI. En la actualidad la administración del capital humano será: Se debe hacer la selección por conocimientos (exámenes de conocimientos) y aptitudes (comportamiento y pruebas psicológicas), y no por preferencias o recomendados.

En las entrevistas se pueden usar cuestionarios o realizar formatos más sencillos en donde te permitan conocer más a los candidatos de ámbito personal, profesional, laboral y personalidad, para poder filtrar más fácil y rápido la información.

En las entrevistas se puede utilizar preguntas cerradas que solamente te permiten tener preguntas concretas y abiertas en donde el candidato se siente con la libertad de poderte expresar.

Se recomienda que un tiempo en entrevistas de 20 a 25 minutos, es idóneo para cada candidato y no se haga tediosa.

Cada entrevista es diferente por lo tanto la encargada de recursos humanos debe aprender a tratar a cada persona de diferente forma siempre y cuando no se pierda el objetivo de la entrevista.

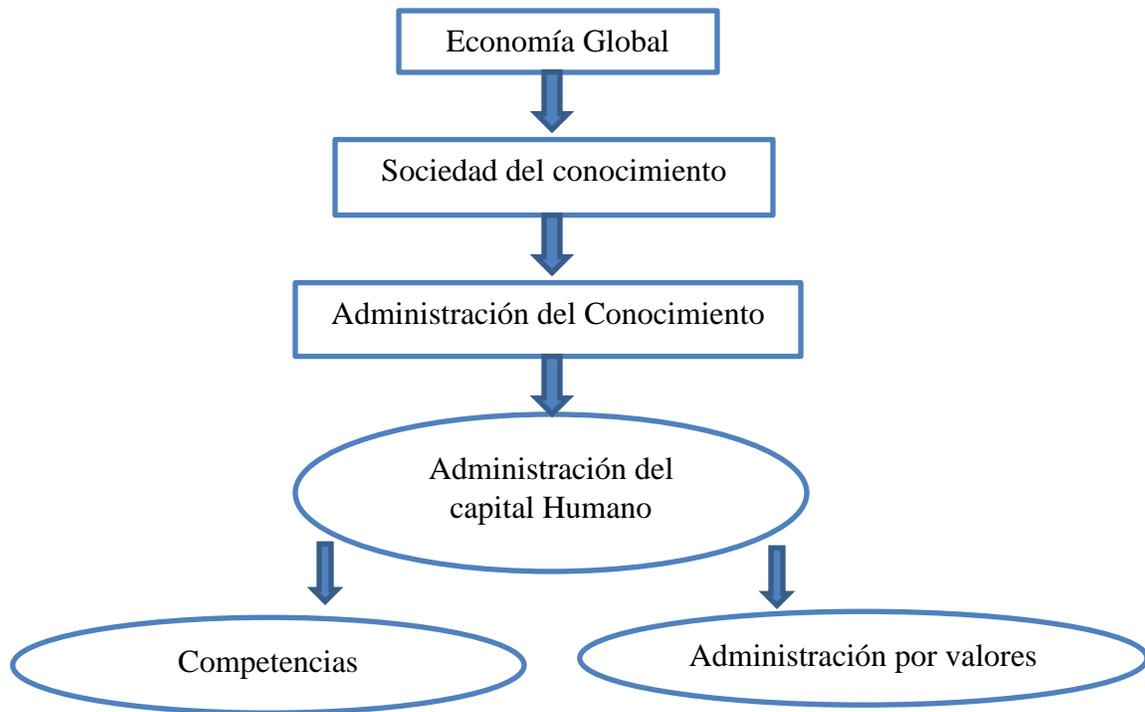


Figura 4. Reclutamiento y selección, fuente: (Much, 2007)

Hasta en la manera de reclutar y seleccionar personal debemos de manejar con ética, ya que trabajaremos con personas y no como objetos, se les debe de tratar como tal.

CAPITULO 5

EL VALOR DE LA EMPRESA Y ESTRATEGIAS

5.1 LA INSEGURIDAD EN MEXICO COMO UN FACTOR QUE AFECTA LAS OPERACIONES DE LAS EMPRESAS.

Las pymes tienen un peso muy importante en la economía de nuestro país desde lo perspectiva del empleo, el valor producido y la formación de la riqueza como base del crecimiento económico sostenido, sin embargo, su mayor contribución se da cuando este tipo de negocios se fomenta emprendurismo de valores éticos y la formación de la sociedad responsable en darse y dar empleo.

Emprender un negocio implica buscar oportunidades, tomar riesgos, ser tenaz para empujar idea y convertirlo en realidad no es nada fácil.

Aquí me surge una pregunta ¿Qué importancia le damos a la seguridad de nuestra empresa?

Si nuestra respuesta es poca o nula, podemos decir que nuestra organización es blanco vulnerable para la delincuencia. No tener protección al interior y al exterior de nuestra empresa significa dejar la puerta abierta a conocidos y a extraños. Desde el simple hurto de computadoras, papelería, caja chica hasta un robo en cadena de suministro, como en el traslado de mercancías son factores que aquí valen a pérdidas monetarias. De ahí la importancia de contar con robustas medidas de seguridad (privada) y soluciones integrales ya que más vale prevenir que lamentar, para tener protección preventiva y no reactiva. Una pérdida no es solo un golpe económico a la organización, sino también a la lealtad del cliente.

La inseguridad en nuestro país, fenómeno latente, el robo hormiga encabezó la lista de los delitos cometidos en las empresas, y lo que es más grave, en ciertos casos hay complicidad en los propios empleados, es por eso que recalco en capítulos anteriores la importancia de infundir los valores de la empresa en los empleados, para lograr esa transformación y cambio en donde se encuentre un clima laboral sano y un equilibrio económico en la empresa y así crecer tanto la empresa como los empleados. El robo hormiga es cometido en el 80% de los casos por los

empleados, en complicidad con proveedores y clientes, a la vez se ocasionan pérdidas en el inventario, mermando nuestra ganancia; ya que de poquito en poquito se vacía el jarrito.

Los ilícitos que se presenten en nuestra empresa por grandotes o chiquitos representan un duro golpe a la rentabilidad de nuestra empresa. Aunque otro delito del que se cometió poco pero equivale a un gran impacto negativo son los abusos de confianza, es decir los delincuentes de cuello blanco.

La seguridad en la empresa es de las mayores prioridades en la administración de riesgos de nuestro negocio, pero ¿Las pymes están conscientes de ello?

Las organizaciones pymes al implementar cultura organizacional, en su empresa están buscando más competitividad, a través de mejores formas de hacer negocios y de cumplir con los requerimientos del entorno global en el que se muevan. Pero no deben olvidar la importancia de la seguridad. Para la empresa la seguridad de los empleados y de su negocio deben ser prioridad. Un líder tiene objetivos claros y por tanto debe detectar y prevenir los riesgos que le impidan lograr para poner su empresa a salvo.

El empresario debe hacer un balance entre el valor de lo que han sustraído o le podrían sustraer contra el costo de tener medida su seguridad. Por este motivo se recomienda hacer la inversión a tiempo para mantenerse resguardado en su capital humano, infraestructura, bienes materiales, producción y cadena de suministro entre otros.

Desgraciadamente en nuestro país los ilícitos relacionados con negocios aumentan. En particular los robos amenazas y extorsiones que son más de alto impacto y representan costos muy elevados.

METODOLOGIA

Credibilidad: Hablo de credibilidad de los líderes, que se manifiesta al tener informado, a los colaboradores de gestión, en su congruencia y cuando ejerce el negocio de manera ética y honesta.

Respeto: Refiero al respeto que se brinda a los colaboradores el cual incluye las oportunidades del desarrollo profesional, el reconocimiento y agradecimiento por su buen trabajo y equilibrio entre la vida laboral y personal que se les ofrece.

Imparcialidad: Será el pago justo por el trabajo que se realiza, la ausencia de favoritismo y la discriminación de cualquier tipo; trato digno a todos los colaboradores.

Orgullo: Se opina que el orgullo de los colaboradores por el trabajo que realizan, por los logros de su equipo y por la empresa donde laboran.

Compañerismo: Se basa en el ambiente de bienvenida y la celebración de eventos, el sentido de colaboración y compañerismo, sentido de pertenencia a una familia y no aun simple empleo.

CONCLUSIONES

El conocer quién es nuevo empleado, de donde viene como se integra en su familia, conlleva a acelerar una actitud positiva por parte de la empresa hacia el trabajador por lo que puede ser un beneficio para esta.

La compañía constantemente debe buscar conseguir que los empleados tengan claro que los objetivos empresariales son los pilares para el éxito personal.

Es la familia, la salud, el trabajo, y un proyecto individual. Y es que ahora cuando se habla de motivación en una empresa no solo son estímulos y capacitación, si no también estimulación personal, psicológica y emocional. La capacitación de los empleados es un elemento para elevar la productividad integral de la empresa, por lo cual la preparación constante se ha convertido en un pilar de desarrollo.

La comunicación entre líderes y trabajadores, es de suma importancia ya que los retos y metas de la empresa se deben compartir entre ambas partes.

Constantemente se pregunta a los trabajadores ¿Y tú que piensas?, ¿Que podemos hacer para mejorar?, y a cambio obtenemos ideas de renovación y avance, por eso se asegura que los problemas deben ser resueltos al momento, por lo que el proceso para la configuración de un buen entorno para laborar sería fácil para la comunicación, de esta forma el ambiente laboral positivo se refleja en el servicio al cliente que se traduce en lealtad de nuestros consumidores.

Una actitud positiva y espíritu de servicio son más importantes que una sonrisa para resolver problemas.

Lo escrito en párrafos anteriores me lleva a compartir la idea que la administración es parte y que no cualquiera lo puede hacer pero vale la pena el riesgo cuando se trata de defender a nuestra empresa que lleva implícita nuestra idea, patrimonio, metas y sueños a futuro.

El empresario pyme debe tener en cuenta que lograr que su empresa no solo sobreviva tiene un costo alto ya que requiere de una inversión con un rendimiento a corto plazo, el empresario no debe olvidar su misión y reconocer su compromiso con sus clientes y en su visión afirmar como el contar con personas auto realizadas le permitirá ser líder en su ramo y hacer explícito su compromiso.

La organización debe tener presente 6 valores institucionales:

- Honestidad
- Pasión
- Servicio
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Equidad

Que nos dará como resultado rentabilidad, lo descrito anteriormente se resume en compromiso, con colaboradores y clientes como parte de la misión, visión y valores.

Desarrollar a nuestra gente como ya dijimos en párrafos anteriores es una visión a largo plazo, en base a esto se preguntaría al empresario ¿Cuánto quiere que dure su empresa?

El trabajo en equipo y la planeación participativa, el compromiso, la lealtad, el facultamiento, la congruencia en el actuar, la vivencia de los valores, cumplimiento de metas, comunicación afectiva entre otros. Trae rentabilidad en la empresa, la idea de ser la mejor empresa para trabajar no es un sueño; es un factor importante para ser rentable, es decir contar con un buen clima organizacional, con un equipo enfocado a resultado propician un círculo virtuoso con una actitud de trabajo positiva para todos. El principal logro que puede tener una empresa atractiva para trabajar es su crecimiento, las grandes ventajas son que logre una alineación entre accionistas y colaboradores.

También contribuye de manera importante la cultura del servicio al cliente interno, se refleja al mismo tiempo en clientes externos quienes son nuestra razón de ser.

La poca permanencia del personal en una empresa, generalmente tiene costos excesivos en entrenamiento, capacitación, dificultad para hacer trascender la genética empresarial, el clima laboral trascendental, la organización se ve afectada y por ende el logro de objetivos.

Para evitar rotación de personal siempre se debe ocupar por mejora continua donde se promueva la pertenencia.

Elaborar documentos de evaluación de desempeño en el cual el empleado, coloque de 4 a 5 objetivos que habrá de cumplir en un año estableciendo donde pretende estar, esto no asemeja un

cheque en blanco ni significa necesariamente que se vayan a cumplir en el año, el empleado debe hacerse responsable de su desarrollo, la idea es que ese documento sea guía que maneje las prioridades del personal durante el año, mientras la compañía evalúa que tanto se acerca una persona y a donde quiere llegar; si le falta mucho al personal para alcanzar sus objetivos, la empresa le dará herramientas para que lo logre; es una manera de motivar al personal haciendo crear el sentido de pertenencia.

Cada año que inicia está lleno de sueños esperanzas, ilusiones, se trata de una época de reflexión alcanzando nuestras fibras más sensibles y como empresarios caemos en la cuenta de que no se ha logrado en nuestras metas y objetivos.

El problema de no alcanzar metas propuestas implica varias interrogantes:

¿Que no he hecho?

¿Que me falta hacer?

¿Que me falta por aprender?

El empresario pyme debe tomar en cuenta que la clave de su éxito se encuentra en su gente y no tener prejuicios por la diversidad que existe en ella (discapacidad, raza, sexo o preferencia sexual) nos permitirá retener a los mejores hombres. El ambiente laboral es importante y necesariamente se refleja en la calidad de atención a los clientes tanto internos como externos.

Mujeres con talento que nos pueden ayudar a ser una empresa o la numero uno, implica que nuestro negocio este libre de prejuicios no es fácil, pero es un inicio a la transformación al cambio de una cultura empresarial bajo la óptica de que el cliente es lo primero no debe de ser obstáculo para la que la hospitalidad de un empleado no lo sea.

La estrategia de trabajar en equipo en donde todos son responsables de las distintas tareas asignadas por la empresa para la cual se labora es nuestra posibilidad de éxito, está definido en la calidad de la misma ya que no se debe de olvidar que los recursos humanos son el activo más valiosos de nuestra empresa.

Por ello la búsqueda de los empleados no es una labor sencilla ni rápida, es una tarea que demanda tiempo, una exhaustiva metodología para encontrar a las personas adecuadas, para ocupar el cargo disponible, las contrataciones llevan un proceso de selección, porque no se trata

de llenar vacantes ni de salir del problema si no de elegir al hombre o a la mujer adecuada para desempeñar el cargo, sea cual sea para el nivel que se requiera en la organización; bajo esto será mayor rentabilidad del sistema (directivos, trabajadores y clientes).

Se ha podido dar cuenta que algunos jefes de área hacen selección de personal sin ser objetivos, se basan solo en empatía, ya que en ocasiones hay candidatos aptos para el puesto con un buen conocimiento sobre el perfil que se solicita, pero son rechazados por falta de esa visión y objetivos claros dentro del departamento, por lo que muchos jefes se cierran la manera de ayudar a desarrollar habilidades y aptitudes de las personas; por envidia, pereza o miedo a ser desplazados.

Un empresario al ser consciente de que su capital humano es lo más importante por tanto invierte en ellos capacitándolos, transmitiendo al empleado metas y objetivos, fomentando el sentido de pertenencia, ayudando a desarrollar capacidades y habilidades; teniendo como resultado crecimiento profesional y salarial.

¿En que debe invertir en una empresa, para evitar alta rotación de personal y otros costos que inhiben un ausentismo laboral, retardos, productividad, calidad en el trabajo e interés laboral?

El empresario debe pensar que se encuentra en constante crecimiento en una época de cambios económicos y las pymes son las más vulnerables a ellos. Por ello uno de las principales estrategias que debe implementar el dueño de la empresa es el mejoramiento continuo del clima organizacional. Este objetivo no se da de la noche a la mañana se logra de manera gradual con base en trabajo en equipo entre accionista, empresa y colaboradores, cuando se habla de cuanto hay que invertir para lograr el propósito de la empresa puede decir no hay recursos pero se debe tener conciencia de que es una inversión a largo plazo, si en beneficio de la empresa si no se quiere engrosar a las filas del cementerio de empresas. El empresario debe pensar que es algo en lo que se debe invertir y algo que se debe hacer. Hablar de tiempo, inversión, estrategias, y consolidación en la opinión del autor se esta tesis son temas insuficientes para lograr lo que deseamos o soñamos en esta matriz, pero siempre hay que ir en búsqueda de ser los mejores.

Estrategias propuestas que precisan el tema del clima el organizacional es muy amplio y este debe de estar desde óptica integral.

- **Credibilidad:** Se menciona este concepto porque los directivos siempre deben de dar a conocer los alcances que esta puede tener, y que tanto crecimiento profesional y a su vez económico te puede otorgar.
- **Espíritu de familia:** Cabe mencionar que la mayor parte del tiempo de nuestra vida la pasamos en el trabajo, por tanto es una segunda familia, ya que en ella convives con diferentes personas que integran parte de un sistema.
- **Orgullo:** Coraje y Valor para salir siempre adelante ante cualquier adversidad
- **Servicio al cliente:** Amabilidad, atención, flexibilidad a las necesidades de quien lo necesita.
- **Mejora en nuestros paquetes de beneficio a las personas desarrollo profesional:** Se refiere a otorgar incentivos, prestaciones, aumentos de sueldo, ascensos.
- **Visión global de largo plazo:** Desarrollo empresarial y de los trabajadores.

Sobre todo, aprender que ante las circunstancias del sistema capitalista, donde las empresas se preocupan principalmente por el poder y el dominio de mercado, hay una alternativa para trabajar, la cual permite que tanto los patrones como los empleados puedan relacionarse armónicamente, generando un ambiente de compromiso y confianza, hablo de una comunicación sólida, compartir información y sobre todo tener en cuenta que formamos un sistema en donde si un elemento decae este interrumpe el buen funcionamiento de la empresa, y por tanto no se logran los objetivos establecidos. Del mismo modo, también es importante que el área de Recursos Humanos se dé cuenta y entienda que la respuesta la tienen los mismos trabajadores, pues en cualquier sistema vale tanto la opinión de los directivos para asignar las tareas a realizar, como la de los trabajadores, que son las quienes llevarán a cabo las acciones para cumplir las funciones correspondientes, a fin de beneficiarse todos.

“Nunca es tarde para un cambio en nosotros y en nuestras empresas, la actitud es la base de nuestro destino al éxito o al fracaso”

BIBLIOGRAFIA

Alles (2007) Libro Comportamiento Organizacional. México.Granica.

BANCOMEXT (2016) <https://www.bancomext.com/>

Blanchard,k.(2004).empowerment.En.k.Blanchard,empowerment 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en la empresa(pág.124.9, Bogotá. Norma).

Chiavenato I.(2000) Cultura Organizacional. México McGraw-Hill

Chiavenato I.(2004)Iniciacion a la organización y control. México Cengage

Chiavenato I.(2017) Cultura Organizacional.México McGraw-Hill.

Ensayos (2013)<https://www.gestiopolis.com/autores-comportamiento-desarrollo-organizacional/>

Grael (1997) Ensayo <https://www.gestiopolis.com/el-comportamiento-organizacional/>

Gris.(2015)Empredices,ensayo.<https://www.empredices.com>

Hernández.(2015) Ensayo e investigación de Comportamiento Organizacional e importancia. <https://www.empredices.co/comportamiento-organizacional-importancia/>

Instituto Nacional del Emprendedor (2018) <https://www.inadem.gob.mx/>

Jauregui.(2001)-Gestiopolis.www.gestiopolis.com/principios-de-la-administración-cientifica-taylor-y-ford

Kras (1991) Ensayo <https://www.gestiopolis.com/el-comportamiento-organizacional/>

Laousse.-82016-9.Gran diccionario de lengua española.Mexico.Larousse.

Meza,A.V.(2008).Blogspot.<https://www.ingenieriaadministrativa.blogspot.mx/2018-701-7psicologia-del-mexicano-en-el-trabajo.html>

Munch,L.(2005)Administración del capital humano: la gestión del activo más valioso de la organización. México Trillas.

Newstrom, J. W. (2002). Comportamiento humano en el trabajo Décima Primera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Paniagua (2013) Libro Comportamiento Organizacional. Perú. 2013

Psicología y mente (Reus, 1983) Estudio <https://psicologiymente.net/psicologia/piramide-de-maslow>

Pino,N.D Relaciones publicas y comportamiento Organizacional

Revista ejecutiva.100 empresarios que mueven la economía (Mundo Ejecutivo, 2007). Cenzontle. México.

Robbin Stephen P.(1998) Administración: Comportamiento Organizacional. México Prentice Hall.

Robbin Stephen P.(2004) Comportamiento Organizacional. México Person.

Robbin Stephen P.(2009) Comportamiento Organizacional. México Person.

Treviño.(2015) Libro electrónico Comportamiento Organizacional, décimo tercera edición.
<https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed.pdf>

Universidad ICESI.(2016)Estudios Gerenciales-Apoyo organizacional y empoderamiento como antecedentes de comportamiento. Colombia Elsevier España.