



**UNIVERSIDAD MICHOCANA DE SAN NICOLÁS DE
HIDALGO.**

Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.

**EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL AFECTA LA EFICIENCIA DE LA
OFICINA DE CAPACITACIÓN EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO
SOCIAL, DELEGACIÓN MICHOCÁN.**

TESINA:

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.**

PRESENTA:

ARTURO PÉREZ PÉREZ.

ASESOR:

**MAESTRO EN PROGRAMACIÓN NEURO LINGÜÍSTICA
HORACIO MENDOZA MENDOZA.**

MORELIA MICHOCÁN DE OCAMPO, AGOSTO DE 2014.





**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE
HIDALGO**

Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.

**EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL AFECTA LA EFICIENCIA DE LA
OFICINA DE CAPACITACIÓN EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO
SOCIAL, DELEGACION MICHOACÁN.**

TESINA:

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.**

PRESENTA:

ARTURO PÉREZ PÉREZ.

ASESOR:

**MAESTRO EN PROGRAMACIÓN NEURO LINGÜÍSTICA
HORACIO MENDOZA MENDOZA.**

MORELIA MICHOACÁN DE OCAMPO, AGOSTO DE 2014.



DEDICATORIA.

Esta tesina se la dedico con cariño a mi madre y a toda mi familia que confiaron y creyeron en mí, ya que gracias al sacrificio que hicieron, yo he podido lograr cumplir con esta meta. De lo contrario sin su apoyo esto no habría sido posible.

AGRADECIMIENTOS.

A MI MADRE.

Hoy se ve cumplido un sueño, una meta, un escalón más. Ahora sigue la búsqueda de otro peldaño más en el camino de la vida., que espero cumplir con todos ustedes, siendo el profesionista que siempre quisieron que fuera.

Gracias por toda esa confianza que deposito usted en mí, gracias por el apoyo incondicional que siempre me diste mamá, por los grandes consejos y por ese entusiasmo con el que siempre me decía que yo soy su orgullo, el resultado del sacrificio de toda la familia.

A MI HERMANO Y ESPOSA, A MI HERMANA, SOBRINOS (NAS). Y DEMÁS FAMILIARES.

Agradezco todo ese apoyo incondicional que existió de parte de ustedes para que yo pudiera lograr llegar hasta este nivel. El respaldo que le dieron a mi madre para que ella no dejara de luchar, de igual forma el esfuerzo que ustedes realizaron para poder brindar ese apoyo, tanto hacia ella como hacia mi persona. Gracias por el sacrificio que ustedes hicieron, con tal de verme a mí llegar hasta la cima y cumplir con esta meta.

A MI ASESOR.

Maestro Horacio, agradezco con gran intensidad el apoyo que su persona me brindo, el conocimiento transmitido y sobre todo agradezco por ese tiempo que se tomó para coordinar la elaboración de esta tesina.

A LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y A LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO.

Por haberme dado la oportunidad de ser parte de una de sus tantas generaciones forjados en su cuna.

GRACIAS A DIOS.

Pero sobre todo gracias a ti señor, por todos esos momentos que me acompañaste, esos momentos a donde no encontraba salida y tú siempre me diste la habilidad de buscar esas puertas para tener una solución a todos los problemas...

¡GRACIAS, GRACIAS A TODOS!

INDICE.

	Página.
1.- INTRODUCCIÓN.....	2
2.- PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS.	4
3.- OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
3.1.- OBJETIVO GENERAL.....	7
3.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	7
4.- MARCO TEORICO.....	8
4.1.- CONCEPTOS Y OBJETIVOS.....	8
4.2.- Objetivos principales del Comportamiento Organizacional:.....	11
5.- DISCIPLINAS QUE INTERVIENEN EN EL CAMPO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	12
5.1.- PSICOLOGÍA.....	12
5.1.1- APRENDIZAJE.....	12
5.1.1.1- TEORÍAS DEL APRENDIZAJE	13
5.1.1.1.1- Condicionamiento clásico.	13
5.1.1.1.2.- Condicionamiento operante.	15
5.1.1.1.3- Aprendizaje social.....	16
5.1.2.- MOTIVACIÓN.....	17
5.1.2.1-TIPOS DE MOTIVACIÓN.....	18
5.1.2.1.1.- Motivación intrínseca.	18
5.1.2.1.2.- Motivación extrínseca.	18
5.1.2.2.- TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.....	19
5.1.2.2.1.- PRIMERAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.....	19
5.1.2.2.1.1.- Teoría de la jerarquía de las necesidades.....	19
5.1.2.2.1.2.- Teoría X y Y.	20
5.1.2.2.1.3.- Teoría de los dos factores o teoría bifactorial.....	21
5.1.2.2.1.4.- Teoría de las tres necesidades de McClelland.	22
5.1.2.2.1.5.- Teoría ERC.	23
5.1.2.2.2.- TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE LA MOTIVACIÓN.....	24
5.1.2.2.2.1.-Teoría de la evaluación cognitiva.	24
5.1.2.2.2.2.-Teoría del establecimiento de metas.....	24

5.1.2.2.2.3.- Teoría de la eficacia de personal.....	25
5.1.2.2.2.4.- Teoría del reforzamiento.	26
5.1.2.2.2.5.- Teoría de la equidad.....	27
5.1.2.2.2.6.- Teoría de las expectativas.....	28
5.1.3.- PERSONALIDAD.....	29
5.1.3.1.- CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LA PERSONALIDAD QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.	30
5.1.4.- EMOCIONES.....	32
5.1.5.- PERCEPCIÓN.....	33
5.1.6.- CAPACITACIÓN.....	34
5.1.6.1.- Objetivos de la capacitación.....	34
5.1.6.2.- Componentes de la capacitación.....	35
5.1.6.3.- Detección de las necesidades de capacitación.	35
5.1.6.4.- Planes y programas de capacitación.....	36
5.1.6.5.- Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización.....	37
5.1.6.6.- Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo.	37
5.1.6.7.- Ejecución de la capacitación.	39
5.1.6.8.- Evaluación de los resultados de la capacitación.....	40
5.1.7.- LIDERAZGO.....	41
5.1.7.1.- Tipos de liderazgo.....	42
5.1.8.- SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.....	43
5.1.8.1.- Como medir la satisfacción en el trabajo.	44
5.1.8.2.- Efecto que tienen los empleados insatisfechos y satisfechos en el lugar de trabajo.....	45
5.1.9.- TOMA DE DECISIONES INDIVIDUAL.....	46
5.1.10.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	47
5.1.10.1.- Métodos de evaluación del desempeño.	48
5.1.10.2.- Sugerencias para mejorar la evaluación del desempeño.....	49
5.1.11.- ACTITUDES.	50
5.1.12.- SELECCIÓN DE PERSONAL.....	51
5.1.12.1.- TÉCNICAS DE SELECCIÓN.....	53
5.1.12.1.1.- Entrevistas de selección.	54
5.1.12.1.2.- Pruebas de conocimiento o capacidad.....	55

5.1.12.1.3.- Pruebas psicométricas y de personalidad.....	56
5.1.12.1.4.- Técnicas de simulación.....	57
5.1.13.- DISEÑO DEL TRABAJO.....	57
5.1.13.1.- Rediseño de trabajo.	58
5.1.14.- ESTRÉS EN EL TRABAJO.....	59
5.2.- PSICOLOGIA SOCIAL.....	61
5.2.1.- CAMBIO DEL COMPORTAMIENTO.	61
5.2.2.- CAMBIO DE LA ACTITUD.....	61
5.2.3.- GRUPOS.....	62
5.2.3.1.- Etapas del desarrollo de un grupo.....	63
5.2.4.- TOMA DE DECISIONES EN GRUPO.	63
5.2.5.- COMPORTAMIENTO INTERGRUPAL.....	64
5.2.6.- COMUNICACIÓN.	65
5.2.6.1.- Proceso de la comunicación.....	66
5.2.6.2.- Dirección de la comunicación.....	67
5.2.6.3.- Redes formales e informales de la comunicación.....	68
5.2.6.4.- Canales de comunicación:	68
5.2.6.5.- Barreras de la comunicación.....	69
5.2.6.6.- Mejoras para la comunicación.....	69
5.2.7.- PODER.....	70
5.2.7.1.- Tipos de poder.	71
5.2.8.- CONFLICTO.....	71
5.2.8.1.- Tipos de conflicto.	71
5.2.8.2.- Proceso del conflicto.	72
5.3.-SOCIOLOGÍA.	74
5.3.1.- SOCIOLOGÍA ENFOCADA AL GRUPO.	74
5.3.1.1.- Comportamiento intergrupal.	74
5.3.2.- SOCIOLOGÍA ENFOCADA AL SISTEMA DE LA ORGANIZACIÓN O ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	75
5.3.2.1.- Diseños organizacionales.....	76
5.3.2.2.- Nuevas opciones de diseño.	76
5.3.2.3.- Tecnología organizacional.....	77
5.3.2.4.- Cambio organizacional.....	77

5.3.2.4.1.- Enfoques para administrar el cambio organizacional.	78
5.3.2.4.1.1.- Modelo de las tres etapas de Lewin:	78
5.3.2.4.1.2.- Plan de las ocho etapas de Kotter.	78
5.3.2.4.1.3.- Investigación de la acción:	79
5.3.2.4.1.4.- Desarrollo organizacional.	79
5.3.2.4.2.- Resistencia al cambio.	79
5.3.2.4.3.- Como vencer la resistencia al cambio.....	80
5.4.- ANTROPOLOGÍA.	82
5.4.1.- ANTROPOLOGÍA ENFOCADA AL GRUPO.	82
5.4.1.1.- VALORES.	82
5.4.2.- ANTROPOLOGÍA ENFOCADA AL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN.....	83
5.4.2.1.- Cultura organizacional.....	83
5.4.2.1.1.- Características que captan la esencia de la cultura organizacional... 84	
5.4.2.1.2.- Elementos de la cultura organizacional.....	84
5.4.2.1.3.- Como aprenden la cultura los empleados.	86
5.4.2.1.4.- Como se mantiene viva la cultura.	86
5.4.2.1.5.- Tipos de cultura.	87
5.4.2.1.5.1.- Cultura orientada al poder.	88
5.4.2.1.5.2.- Cultura orientada a la función o rol.....	88
5.4.2.1.5.3.- Cultura orientada a la tarea.	88
5.4.2.1.5.4.- Cultura orientada a la persona.	89
6.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA OFICINA DE CAPACITACIÓN.	90
7.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	93
8.- BIBLIOGRAFÍAS.	96

RESUMEN.

El comportamiento organizacional es uno de los temas de estudios fundamentales dentro de cualquier organización ya que de esto depende el brindar un servicio o producto de calidad, tener excelente productividad dentro de la misma y por su puesto el éxito de la organización. El comportamiento organizacional es el encargado de estudiar todos los factores que se dan dentro del área de trabajo y que engloban al individuo, a los grupos y a la estructura organizacional para que estos logren tener un excelente desempeño y se sientan totalmente a gusto dentro del campo laboral, creando así un buen ambiente de trabajo, motivación, buena comunicación, desarrollo profesional y desarrollo de la misma organización.

ABSTRACT.

The organizational behavior is one of the fundamental issues within any organization studies since this depends on providing a service or product quality, have excellent productivity within the same and of course the success of the organization. Organizational behavior is responsible for studying all the factors present in the work area and encompassing the individual; group and organizational structure to achieve these have excellent performance and feel totally at ease in the workplace, thus creating a good work environment, motivation, good communication, professional development and development of the organization.

Palabras claves: Estudio, individuo, grupos, estructura organizacional, desarrollo profesional desarrollo organizacional.

Keywords: Study, individual, group, organizational structure, professional development, organizational development.

1.- INTRODUCCIÓN.

Los gerentes cometen muchos errores. Algunos se debe a la inexperiencia, otros reflejan falta de conocimientos. Y otro sencillamente son equivocaciones (Comportamiento Organizacional, 10, STPHEN ROBBINS, TIMOTHY A. JUDGE, 2009).

Según el libro comportamiento organizacional de ROBBINS Y JUDGE (2009). Nos dice que hasta finales de la década de los 80's las escuelas de negocios hacia énfasis solamente a los aspectos técnicos de la administración, es decir solamente se tomaban como principales o con más importancia los recursos económicos, contables, financieros y las técnicas cuantitativas.

Al recurso humano, su comportamiento, sus habilidades y aptitudes se le daba un énfasis mínimo, a comparación de los recursos antes mencionados, mas sin embargo en las dos últimas décadas, el capital humano ha estado tomando un auge y mayor importancia dentro de las organizaciones, porque los especialistas se han dado cuenta que el recurso humano es uno de los más importantes dentro de las organizaciones y por la cual se le debe de dar una importancia aun mayor que a los recursos cuantitativos.

Nos hemos dado cuenta de la importancia de comprender a nuestro capital humano, así como poder diferenciar y percibir las diferentes habilidades y aptitudes que cada uno de ellos tiene, ya que eso los hace diferentes y al mismo tiempo les permite crecer y tener un desarrollo de carrera dentro de las organizaciones.

En el presente trabajo desarrollaremos el tema del comportamiento organizacional, tomando como referencia el conocimiento empírico que se tuvo en el Instituto Mexicano del Seguro Social, Delegación Michoacán. La cual no solo nos enfocamos al individuo únicamente y la forma de su comportamiento entre los demás, sino que también englobaremos a los grupos de trabajos con los que tiene

relación dentro de la misma organización, así como la misma estructura formal de cómo están constituidas tanto la entidad, así como también las relaciones interpersonales que se dé desarrollan dentro de la misma empresa.

Sabemos que en estos tiempos modernos en la cual predomina la tecnología, al empleado se le proporciona las herramientas para que pueda desenvolverse en el ámbito laboral, pero existe una pregunta fundamental.

¿Está completamente satisfecho el trabajador, con el sueldo, las prestaciones, y con su lugar de trabajo?

A esta pregunta le iremos dando respuesta conforme vayamos desarrollando el presente trabajo.

Cabe mencionar que la experiencia que se obtuvo del Instituto Mexicano del Seguro Social, es totalmente importante para darles fundamentos a esta investigación, tanto como argumentos teóricos que en las últimas décadas se han venido manejando acerca del comportamiento organizacional, y al mismo tiempo argumento empírico del que pude percibir en la práctica laboral en dicho instituto.

2.- PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS.

EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL AFECTA LA EFICIENCIA DE LA OFICINA DE CAPACITACIÓN EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL, DELEGACIÓN MICHOACÁN.

Actualmente estamos viviendo en un mundo globalizado, en donde para ser competitivos debemos de tener calidad, y esta, mejorarla constantemente para poder permanecer en el mercado de competencia y al mismo tiempo poder lograr las metas u objetivos que se persiguen.

Las empresas privadas ahora se preocupan con mayor intensidad del rendimiento de su capital humano, lo eficaz y eficiente que estos pueden llegar a ser, es por ese motivo que se enfocan en realizar estudios sobre el comportamiento de las personas, el ámbito en el que se desenvuelven las relaciones que existen entre todos los empleados, el espacio de trabajo, y sobre todo la conformidad que el trabajador tiene para con su empleo.

Lo hacen con la finalidad de hacer al personal más rentable, que tenga un mejor rendimiento, que al momento de estar en el trabajo su única preocupación sea el trabajo redundantemente. Más no otros motivos por el cual esté en el empleo con el cuerpo presente y la mente ausente.

Un claro ejemplo con esto es lo que la empresa **GOOGLE** realiza con sus empleados, según el libro comportamiento organizacional de ROBBINS Y JUDGE (2009). Hace referencia a que la empresa google no se limita en gastos para mantener felices a sus empleados, ya que les ofrece servicios como los siguientes.

- Abundante comida preparada por chefs durante todo el día.
- Enorme gimnasio con equipos más avanzados, con pared de escalas, canchas de voleibol y albercas techadas.
- Masajista, lavado de auto, cambios de aceite, peluquería y lavandería.
- Revisiones médicas, guarderías.

- Transporte gratuito, equipado con alta tecnología, con asientos de piel, parrillas para bicicletas, internet inalámbrico, tienen la facilidad de recibir avisos por si surgen cambios en los itinerarios, etc., etc. Y muchos servicios más.

Esto lo hace con la finalidad de mantener al empleado sin preocupaciones, y que las prestaciones los motive a ser mucho más productivos en el trabajo. Entonces creo que todas las empresas debemos de entender que las prestaciones, estímulos, motivaciones son algo muy importante dentro de las organizaciones, tanto para mantener al empleado productivo y por supuesto mantener el clima laboral y comportamiento organizacional de una forma cálida y sin conflictos.

Esto es lo que todas las empresas deben de buscar hacer para que el personal sea altamente eficiente y eficaz, tal vez no brindándoles todas y las mismas prestaciones que google proporciona, pero si darle algo a los empleados que les sea totalmente de utilidad y que no estén dispuestos a perder tan fácilmente por la apatía al trabajo y por la improductividad de los mismos.

Pero cayendo a la realidad de nuestro país Mexicano, las empresas públicas que son lideradas por nuestro gobierno, no tienen esta cultura de buscar darle a su personal esa comodidad que se necesita para hacerlos más eficientes.

Gran parte del personal que labora en el Instituto Mexicano del Seguro Social, emiten opiniones de que para mejorar el ambiente de trabajo, así como la productividad y rendimiento del mismo instituto, se ocupa desembolsar una gran cantidad de recurso económico por parte del gobierno y que al mismo gobierno no le convendría hacer este desembolso.

Cuando en realidad tienen la mayoría de las herramientas para poder hacer más productivo al personal; solo que tanto de parte del mismo gobierno existe una gran apatía hacia el instituto, así como también de parte de los mismos empleados, jefes y representantes que laboran en dicha organización.

Es por eso que se crea un comportamiento organizacional tenso que impide que el capital humano de esta institución se desempeñe con empatía, eficacia y eficiencia su trabajo.

Antes, aclaramos que las críticas que aquí se plasmen no es por estar en contra del gobierno o de las entidades públicas, si no que se hace con un fin puramente de investigación y para que al final del mismo se puedan dar conclusiones y recomendaciones, que pueden llevar a hacer al instituto más productivo y sobre todo mejorar el servicio de salud que se le ofrece a nuestra sociedad que tanto la necesita.

3.- OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1.- OBJETIVO GENERAL.

Conocer cuáles son los factores que influyen directamente con el comportamiento organizacional en la oficina de capacitación del IMSS, así como también conocer cuál es el tipo de clima laboral individual, que cada persona se crea a partir de dicho comportamiento organizacional, además de saber cuál es la importancia fundamental del comportamiento organizacional dentro del campo laboral.

3.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Definir la importancia del comportamiento organizacional.
- Conocer si el empleado está a gusto con el área de trabajo en el que desenvuelve.
- Conocer si el empleado está conforme de convivir con sus compañeros de trabajos, así como también con sus jefes inmediatos que tiene.
- Conocer si el empleado, está conforme con su sueldo, prestaciones y estímulos que el instituto le brinda.
- Detectar cuáles son los factores problemáticos individuales que el subordinado lleva al trabajo y que no le permite ser productivo.
- Ver si las órdenes de los jefes son claras y precisas o existe cierta apatía por parte de ellos hacia los empleados que dificulte la comunicación.
- Identificar si los procesos que se siguen son claros y efectivos o si se ocupan modificar algunos aspectos de ellos.
- Hacer recomendaciones para mejorar el ambiente laboral dentro de esta oficina.
- Sobre todo Identificar si estos son el motivo de la ineficiencia de los empleados del IMMS o existen algo más grave que aún no se logre identificar.
- Realizar esta tesina para obtener el título de Licenciado en Administración.

4.- MARCO TEORICO.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

4.1.- CONCEPTOS Y OBJETIVOS.

Como antes mencionamos el estudio del comportamiento organizacional ha tomado una mayor importancia durante las dos últimas décadas. Y a continuación se presentan algunas definiciones con la que contribuyen a este campo de estudio diversos autores.

James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr. (2001). Dicen, El CO. Es el campo de estudios que utiliza la teoría, los métodos y los principios de varias disciplinas para aprender sobre las percepciones de los individuos, sus valores, capacidades de aprendizaje y acciones mientras trabajan en grupos y dentro de la organización, analizando el efecto del entorno externo sobre la organización y sus recursos humanos, sus misiones, objetivos y estrategias.

Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr. (2006). Dicen, El Comportamiento Organizacional, es el estudio de la conducta, actitudes y desempeño humanos en las organizaciones. Es interdisciplinario, se apoya en conceptos de la psicología social y clínica, la sociología, la antropología cultural, la ingeniería industrial, y la psicología organizacional.

Eduardo Amorós (2007). Define el Comportamiento Organizacional como el campo de estudio que se encarga de investigar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura organizativa tienen sobre el comportamiento en las organizaciones, con el fin de aplicar esta información al mejoramiento de la eficacia de la organización.

ROBBINS Y JUDGE (2009). Define al CO como un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.

Analizando los diferentes conceptos que nos proporcionan diversos autores, podemos decir que el Comportamiento Organizacional es una pieza fundamental e imprescindible dentro de la organización, es decir no podemos dejar de hacerlo objeto de estudio. Ya que las diferentes conductas que se presentan en cada persona, en cada grupo y en cada organización, por la misma variedad de cultura, podrían generar un clima laboral conflictivo en los compañeros, grupos, así como también en la misma estructura de la entidad.

Lo cual por lo tanto esta diversidad de comportamientos nos genera diferentes tipos de conductas en las organizaciones que pueden ser negativas o positivas. Y al mismo tiempo pueden hacer más rentable o no a las organizaciones.

Como bien sabemos el comportamiento organizacional estudia a tres factores fundamentales, que son: **el individuo, los grupos y las estructuras organizacionales**. Estos son el objeto de estudio más importante del comportamiento organizacional y el cual se debe mantener en constante análisis para poder identificar cuáles son las principales variables que se relacionan con el individuo y que hace que cambie su actitud durante su vida laboral.

A continuación podemos definir cada uno de estos tres campos de estudio, que son, individuo, grupos y estructura organizacional.

Diccionario de la lengua española © (2005). Individuo, dua.

1. Adj. Que no puede ser dividido.
2. M. Cada uno de los seres organizados de una especie, con respecto a la especie a la que pertenece.

ROBBINS Y JUDGE (2009).Definen a un grupo de trabajo como: El que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a desempeñarse en su área de responsabilidad.

ROBBINS Y JUDGE (2009).Definen estructura organizacional como: Modo en que se dividen, agrupan y coordinan el trabajo de las actividades.

Tener claro estos conceptos es fundamental para la investigación ya que prácticamente el comportamiento organizacional de forma general se basa alrededor de estos tres elementos. Si bien el capital humano dentro de una organización se desglosa a partir de una persona, esta crea un clima laboral, un grupo de personas crean un ambiente laboral, al igual que la comunicación formal e informal, al mismo tiempo equipos de trabajo, en la cual siempre buscan un objetivo en común sea cual sea la forma que interactúe.

Hacer hincapié que el comportamiento organizacional no debe dejar de ser objeto de estudio, no es solamente porque uno quiere saber los motivos de comportamiento, si no que se hace con la finalidad de prever ese tipo de comportamientos que a largo plazo pueden afectar a la empresa en la búsqueda de sus objetivos.

Como el ser humano es muy inconsistente en su conducta existen diferentes disciplinas que también se unen a estudiarlos para poder comprender con exactitud cuáles son los factores que lo hacen posible. Estas disciplinas que más adelante le daremos a conocer, han sido fundamentales con sus aportaciones para lograr comprender un poco de lo mucho que es el ser humano.

Cabe mencionar que dentro de la oficina de capacitación del Instituto Mexicano del Seguro Social, podemos decir que el comportamiento organizacional está gravemente deteriorado, de igual forma que la comodidad del empleado, teniendo como consecuencia un mal desempeño en sus actividades laborales, la cual en el transcurso de esta investigación le estaremos dando mayor profundidad al tema.

4.2.- Objetivos principales del Comportamiento Organizacional: busca encontrar a través de los diversos análisis y estudios dentro de las organizaciones.

- **Describir:** El modo en que se conducen las personas. Dar a conocer con fundamentos teóricos y prácticos que se pueden encontrar a través de los estudios en las organizaciones, los diferentes modos en que las personas se manejan dentro de las empresas. Es decir brindar los resultados minuciosos y de forma detallada los diferentes tipos de conductas. Y el por qué se pueden dar dentro de una entidad económica.
- **Comprender:** Por que las personas se comportan como lo hacen. Identificar de forma más clara cuales son las variables o los diversos factores que intervienen en la conducta del individuo y que lo va orillando a comportarse de diferentes maneras, así como también ayudar a asimilar y sobre todo a entender que un ser humano tiene determinado comportamiento, porque es influido por diferentes razones.
- **Predecir:** La conducta futura de los empleados. Poder hacer estimaciones y proyecciones a futuro de las posibilidades que existen en cada persona de que su comportamiento cambie y al mismo tiempo estar prevenidos de esos futuros comportamientos, para que no sean tan relevantes y no afecten a la empresa, ni mucho menos a los compañeros que lo rodean, así como también estar listo para brindarle el apoyo que sea necesario para que puedan superar esos trances de inconsistencia.
- **Controlar:** Al menos parcialmente las actividades humanas. A través de los pronósticos y de las prevenciones que se tomen, poder tener un control de las actividades que realizan todos y cada uno de los empleados y la forma de cómo estos las están desarrollando, para poder evitar posibles conflictos cuando exista discrepancia y cambios de comportamiento entre los subordinados.

5.- DISCIPLINAS QUE INTERVIENEN EN EL CAMPO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

El comportamiento organizacional es una ciencia del comportamiento aplicada que se conforma de las aportaciones de cierto número de disciplinas, también del comportamiento. Estas áreas son predominantes por sus grandes aportaciones que han hecho, resultado de sus estudios acerca del comportamiento organizacional, tanto de forma individual así como también de forma grupal.

5.1.- PSICOLOGÍA.

Carlos Guillen Gestoso (2000). Es el estudio científico del comportamiento y de los procesos mentales.

ROBBINS Y JUDGE (2009). Es la ciencia que mide, explica y, en ocasiones, cambia el comportamiento de los seres humanos y otros animales.

Los psicólogos se ocupan de estudiar y tratar de entender el comportamiento individual.

Entonces podemos decir que la psicología aporta las siguientes contribuciones de estudio al comportamiento organizacional, tomando como unidad de análisis: al individuo, a continuación vemos lo que aporta y los principales temas de estudio.

5.1.1- APRENDIZAJE.

Es cualquier cambio en el comportamiento relativamente permanente que ocurra como resultado de la experiencia. Es decir es la capacidad que tiene la persona para adquirir un conocimiento.

La definición anterior sugiere que es posible ver los cambios que tienen lugar en el comportamiento pero no el aprendizaje en sí. El concepto es teórico y por ello no es observable en forma directa.

El aprendizaje de una u otra forma de acuerdo a la definición implica un cambio. Este puede ser bueno o malo desde un punto de vista organizacional. Ya que las

personas pueden aprender comportamientos favorables o desfavorables, ya sea para defender sus ideas o simplemente para eludir responsabilidades en el trabajo.

También podemos mencionar que este cambio debe asimilarse, es decir los cambios inmediatos tal vez solo sean resultado de la fatiga (o de un impulso de energía). Por lo que no representaría un aprendizaje.

Para que un aprendizaje ocurra es necesaria cierta experiencia en cualquier tema que se hable. Este se puede adquirir de forma directa o indirecta.

El aprendizaje directo es todo aquello que se aprende por medio de la observación o por medio de la práctica.

El aprendizaje indirecto es todo aquello que se aprende de manera teórica, es decir a través de la lectura de libros, revistas.

5.1.1.1- TEORÍAS DEL APRENDIZAJE

ROBBINS Y JUDGE (2009).

El aprendizaje también ha ido objeto de estudio, por lo cual también existen tres teorías en la cual explican las formas de cómo se puede adquirir el conocimiento, así como también los procesos por el cual se adquieren los patrones de comportamiento.

Estas teorías son:

5.1.1.1.1- Condicionamiento clásico.

Esta teoría surgió a partir de los experimentos que hizo el psicólogo ruso Iván Pavlov a principio de la década de 1900, en el que enseñó a algunos perros a que salivaran en respuesta al sonido de una campana. Un procedimiento quirúrgico sencillo permitió a Pavlov medir con exactitud la cantidad de saliva secretada por el perro. Cuando Pavlov presentaba al perro un trozo de carne, esta mostraba un

aumento notable con su salivación. Cuando terminaba la exhibición de carne con el sonido de una campana el perro no salivaba.

Luego relaciono el alimento con el sonido de esta. Después de escuchar repetidas veces el sonido de la campana antes de obtener su comida, el perro comenzó a salivar tan pronto como oía su sonido. Poco después el animal salivaba con solo escuchar el sonido de la campana aun si no se le ofrecía comida. En efecto el perro había aprendido a responder, es decir, a salivar ante el sonido de la campana.

En este experimento resaltamos englobamos cuatro factores principales que se presentaron y que fueron esenciales para el logro de los resultados que son:

- **Estimulo no condicionado.** La carne era un estímulo no condicionado que invariablemente provocaba que el perro reaccionara de cierto modo.
- **Estimulo condicionado.** La campana por ser un estímulo artificial. Que al mismo tiempo es neutral, es decir al momento de hacerlo coincidir con la carne llega a producir una respuesta al presentarse solo.
- **Respuesta no condicionada.** Es la respuesta que se obtenía y que era generada por parte del estímulo no condicionado.
- **Respuesta condicionada.** Es el comportamiento del perro, al salivar como reacción al sonido de la campana.

Esto nos explica que existen estímulos que pueden ser ajenos a una técnica de aprendizaje o que motiven al empleado a hacer o decir ciertas cosas, pero al momento de hacerlo repetidas veces llegamos a tener un cambio en el comportamiento humano. Es decir aprendemos a hacer nuevas cosas con solo repetir varias veces el mismo proceso. Como que se nos hacemos a la idea a hacerlo sin obtener nada a cambio. O hacerlo para sentir un gusto personalmente.

Podemos definir entonces que el la teoría del comportamiento clásico es:

Un tipo de aprendizaje en el que un individuo responde a cierto estímulo que por lo general no está condicionado a producir dicha respuesta. O generar ciertas reacciones a primera instancia.

5.1.1.1.2.- Condicionamiento operante.

Esta teoría propone que el comportamiento se da en función a sus consecuencias. Las personas aprenden a comportarse para lograr algo que desean o para evitar algo que no quieren. El comportamiento operante es aquel que es voluntariamente aprendido, a comparación del reactivo o no aprendido.

El psicólogo de Harvard. B.F. Skinner. Fue el que experimento para brindar la teoría del comportamiento operante, argumento que la creación de consecuencias agradables después de formas específicas de comportamiento incrementaría la frecuencia con que estas sucedieran.

Demostró que lo más probable es que las personas tengan el comportamiento deseado si se les refuerza positivamente para ello. Esas recompensas son más efectivas si siguen de inmediato a la respuesta deseada y que el comportamiento que no se recompensa o se castiga, no es probable que se repita.

Skinner dice que el comportamiento sigue a estímulos en una manera relativamente no pensada.

Entonces podemos definir al comportamiento operante como un tipo de aprendizaje en el que el comportamiento voluntario y deseado conduce a una recompensa o impide un castigo.

El condicionamiento operante lo podemos ver en donde quiera, siempre y cuando exista una situación para la que se diga de forma explícita o sugiera de modo implícito que los reforzamientos son contingentes a cierta acción por parte de una persona. Entonces estamos involucrando el aprendizaje operante.

De igual forma como ejemplo tenemos si tu jefe te dice que si trabajas tiempo extra durante la próxima temporada se te compensara por ello en su próxima

evaluación de desempeño, sin embargo cuando esta llega, te das cuenta de que no hubo reforzamiento positivo por tu trabajo adicional. Entonces la próxima vez que el jefe pida que te quedes a trabajar pueda que te niegues porque si un comportamiento no es reforzado de forma positiva, disminuye la probabilidad que se repita.

5.1.1.1.3- Aprendizaje social.

Es un punto de vista respecto de que las personas aprenden por medio de la observación y la experiencia directa.

Los individuos también aprenden cuando observan lo que sucede a otras personas, porque algo se les diga, y por experiencias directas.

La teoría del aprendizaje social es una extensión de la teoría del condicionamiento operante, es decir, supone que el comportamiento se da en función de las consecuencias, también toma en cuenta la existencia del aprendizaje por observación y la importancia de la percepción en el proceso de aprender. Las personas responden a la forma en que perciben y definen las consecuencias.

La influencia de los modelos tiene gran trascendencia para el punto de vista del aprendizaje social. Se han encontrado cuatro procesos que determinan la influencia que tiene un modelo en el individuo.

Proceso de atención. Los individuos aprenden de un modelo solo cuando reconocen y ponen atención a sus características críticas. Es decir, tendemos a vernos más influidos por modelos que son atractivos, disponibles en forma repetida, importante para nosotros, o similares a nosotros en nuestra estima.

Proceso de retención. La influencia de un modelo dependerá de lo bien que el individuo recuerde sus acciones, una vez que éste ya no esté disponible para él.

Proceso de reproducciones motrices. Una vez que una persona ha observado un comportamiento nuevo en el modelo, debe realizarlo, este proceso demuestra que el individuo es capaz de ejecutar las actividades modeladas.

Procesos de reforzamiento. Los individuos estarán motivados para tener el comportamiento deseado si se dan incentivos o premios positivos. Los comportamientos que son reforzados positivamente recibirán más atención, se entenderán mejor y se repetirán con más frecuencia.

Podemos decir que en el IMSS. Prevalece la teoría del aprendizaje social, es decir, los empleados observan los diferentes comportamientos de cada uno de sus jefes y de sus mismos compañeros, para después ellos reproducir esa forma de comportamiento que por lo general, es de mala conducta.

5.1.2.- MOTIVACIÓN.

La motivación es uno de los temas que se investiga con más frecuencia en el CO. Una razón de esta popularidad se manifestó en una encuesta reciente de Gallup, que revelo que la mayoría de los trabajadores de Estados Unidos (55 por ciento para ser exactos) no sienten entusiasmo por su trabajo. Es decir no están a gusto en el lugar en el que desempeñan sus labores. Y otro estudio sugirió que de acuerdo con los propios informes de los empleados. Desperdician aproximadamente dos horas por día durante su jornada de trabajo, sin contar las horas de comida. Ese desperdicio de tiempo no debería existir si los empleados estuvieran en condiciones que les agrada totalmente lo que hacen. Es aquí donde entra la motivación. A continuación explicaremos las principales teorías de la motivación, así como su definición de la misma.

CARLOS GUILLÉN GESTOSO, ROCIO GUIL BOZAL (2000). Definen motivación como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

ROBBINS Y JUDGE (2009). Define motivación como el proceso que involucre la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo.

Entonces podemos decir que la motivación, la resumimos como el motor que da impulso a un individuo para que busque lograr o alcanzar algo que desee. Es decir darle las suficientes fuerzas anímicamente para que siempre busque lograr el objetivo que se plantee.

5.1.2.1-TIPOS DE MOTIVACIÓN.

(GUILLEN Y GUIL 2000), (ROBBINS Y JUDGE 2009)

Existen dos tipo de motivación relevantes y que estas influyen la productividad del individuo.

5.1.2.1.1.- Motivación intrínseca.

Esta es la que lleva a la satisfacción de las necesidades superiores, que según la clasificación de Maslow son las tres últimas de su pirámide: necesidades sociales, de estima y autorrealización.

Se le denomina motivación intrínseca, porque estas se satisfacen de las características propias y ejecución que tenga el trabajo, es decir la satisfacción, libertad, comodidad que te dé el mismo empleo, es como se llenan estas necesidades, son necesidades que no son tangibles, pero que si son muy importantes.

5.1.2.1.2.- Motivación extrínseca.

Esta es la que lleva a la satisfacción de las necesidades inferiores que según la clasificación de Maslow son las dos primeras de su pirámide: necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad.

Se le denomina motivación extrínseca porque estas satisfacen las necesidades externas a la misma tarea, es decir externas en el sentido de que los beneficios que se obtienen son tangibles como son retribuciones monetarias (económicas o en especies). Esta motivación se da más en las personas que realizan un trabajo solo por la necesidad de subsistir y no porque este académicamente preparada

para desempeñar dicha actividad o porque en realidad le nazca el gusto por trabajar en lo que le apasiona hacer.

5.1.2.2.- TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.

En la década de 1950 fue un periodo de auge para el desarrollo de los conceptos de la motivación, y a partir de esa década se desarrollaron cuatro teorías específicas que se consideran, como las primeras teorías de la motivación.

A partir de estas primeras teorías de la motivación surgieron nuevos investigadores que se introdujeron a la búsqueda de nuevos argumentos a cerca de la motivación y de la relación que tiene con las personas y organizaciones, a estas teorías más actuales, se les conocen como, teorías contemporáneas de la motivación, que a continuación veremos.

5.1.2.2.1.- PRIMERAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.

5.1.2.2.1.1.- Teoría de la jerarquía de las necesidades.

(GUILLEN Y GUIL 2000), (ROBBINS Y JUDGE 2009)

Esta es una de las teorías más conocidas propuestas por Abraham Maslow (1954). Que plantea que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

- **Fisiológicas.** Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
- **Seguridad.** Éstas son el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- **Sociales** (afiliación). Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
- **Estima** (reconocimiento). Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.

- **Autorrealización.** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de hacer: ser incluyente en el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

Esta teoría nos dice que al momento de que una persona satisface considerablemente una necesidad la que sigue en la pirámide toma el turno de también satisfacerla, es decir se sigue como una escalera, conforme subes un escalón, te sale otro que subir.

Las primeras dos necesidades Maslow las clasifíco como necesidades de orden inferior. Y las tres siguientes las clasifíco como necesidades de orden superior.

Las de orden inferior las clasifica de esa manera porque dice que esas se satisfacen de forma externa. Y las superiores son las que se satisfacen de forma interna, es decir dentro de la persona.

5.1.2.2.1.2.- Teoría X y Y.

(GUILLEN Y GUIL 2000), (ROBBINS Y JUDGE 2009)

Teoría propuesta por Douglas McGregor (1960). En la cual contraponen dos visiones diferentes de como los gerentes ven a los empleados, una visión positiva y la otra negativa

La visión negativa es la teoría X: esta nos dice que a los empleados no les gusta el trabajo, son perezosos y no son optimistas para el logro de los objetivos, no son responsables y hay que estarlos obligando a que hagan su trabajo. Es decir prácticamente estar detrás de ellos vigilándolos y diciéndole como, cuando y donde lo tienen que hacer, porque ellos no toman esa iniciativa de realizar sus labores sin que nadie les diga nada.

La visión positiva es la teoría Y: esta nos dice lo contrario a la teoría negativa, dice que a los empleados les gusta el trabajo, incluso lo llegan a ver como algo tan natural como el descanso o el juego. Además de que les gusta ser creativos y buscan tener más responsabilidades. De igual forma no es necesario estarlos

obligando o guiando paso a paso para que realicen su trabajo, prácticamente ellos ya saben cuáles son sus actividades y las desarrollan sin la necesidad de estarles recordando a cada rato que tienen que hacer.

5.1.2.2.1.3.- Teoría de los dos factores o teoría bifactorial.

(GUILLEN Y GUIL 2000), (ROBBINS Y JUDGE 2009)

Esta teoría propuesta por el psicólogo Frederik Herzberg en el año 1959. Es también llamada teoría de motivación e higiene. La cual nos dice:

La teoría de los dos factores es la que relaciona los factores intrínsecos con la satisfacción en el trabajo y los factores extrínsecos con la insatisfacción del mismo

Es decir, con relación a la pirámide de Maslow los factores intrínsecos son los tres últimos de su pirámide, que es la satisfacción que tiene la persona de forma interna. Entonces podemos decir que una persona está satisfecha en su trabajo si está completamente satisfecha con lo que hace y a gusto en su interior, de forma que esa motivación la alimenta con el logro de lo que en realidad busca y desea.

El segundo factor es la insatisfacción, que esta proviene de los factores extrínsecos, es decir, estos son objetos o beneficios que tiene el trabajador de forma externa, como son el sueldo y demás prestaciones. Y que estos solo se usan para que el trabajador este conforme con su condición laboral específica, pero más sin embargo al tenerlas, no lo motiva a buscar una superación o a tener nuevos objetivos por así decirlo.

Es como decir, trabajo en tal lugar, porque me están pagando bien, además de que ocupo mantener a mi familia y ver que no le falta nada. Mas sin embargo, no estoy haciendo lo que en realidad me gusta y apasiona.

Así es como podemos explicar de forma sencilla esta teoría bifactorial.

5.1.2.2.1.4.- Teoría de las tres necesidades de McClelland.

(GUILLEN Y GUIL 2000), (ROBBINS Y JUDGE 2009)

La teoría de las necesidades fue desarrollada por David McClelland (1951-1961). La cual sostiene que la motivación laboral está en función de tres necesidades del ser humano a lo largo de su vida conforme a su aprendizaje

- **Necesidad de logro:** Es un impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares de luchar por el triunfo.
- **Necesidad de poder:** Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una forma que no lo hubieran hecho por si solos.
- **Necesidad de afiliación:** Es la necesidad de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

La cual dice que la necesidad de logro es aquella que los individuos tienen por conseguir lo que quieren, a través de sus esfuerzos personales, creando un modelo especializado en la cual ellos se desempeñan auténticamente hasta lograr sus objetivos. Mientras más retos y responsabilidades tengan mayor es la satisfacción de la persona. Y que mientras más difíciles sean estos retos, más empeño le pondrán a los mismos para alcanzarlos.

La necesidad de poder nos dice que es la búsqueda totalmente de tener un control hacia las personas, así como también la necesidad de influir en los demás para que hagan cosas que vienen de ellos, todo esto dirigido hacia el logro de un status, de la misma forma les gusta sentirse importantes y tienden a buscar más el prestigio que un buen desempeño laboral.

La tercera necesidad es la de afiliación, que nos dice que es el deseo de tener relaciones personales, amistosas y cercanas, es decir estar rodeadas de personas en las que pueda confiar y compartir momentos agradables. Al mismo tiempo poder pertenecer a un grupo social, así como también ayudar a los demás.

5.1.2.2.1.5.- Teoría ERC.

(GUILLEN Y GUIL 2000), (ROBBINS Y JUDGE 2009)

Esta teoría es una adaptación al ámbito laboral de la teoría de Maslow. Propuesta por Clayton Alderfer (1969-1972)

Alderfer planteaba que hay tres grupos de necesidades fundamentales nada más que son:

- **Existencia.** Incluyen las fisiológicas y de seguridad.
- **Relación.** Incluyen las sociales y de reconocimiento externo.
- **Crecimiento.** Incluyen las de autorrealización y autoestima.

A diferencia de Maslow, Alderfer no supuso que existía una clasificación o jerarquía de estas necesidades, si no que el individuo se centraría de manera simultánea en las tres categorías de necesidades. Es decir que el individuo en el transcurso de su vida buscara satisfacer los tres grupos de necesidades sin que siga un orden específico para poder lograrlos.

5.1.2.2.2.- TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE LA MOTIVACIÓN.

Estas teorías contemporáneas son también reconocidas por sus puntos de vistas que nos ofrecen, se les denomina contemporánea no porque sean más actuales, si no que estas se apegan más al pensamiento actual de los empleados.

5.1.2.2.2.1.-Teoría de la evaluación cognitiva.

Esta teoría fue creada a finales de la década de los 60's y establece que dar recompensas extrínsecas por un comportamiento que ya se premió de forma intrínseca, tiende a bajar el nivel general de motivación ROBBINS Y JUDGE (2009).

Es decir, la motivación que una persona tiene por hacer un trabajo que le gusta o que le apasiona sin que exista una recompensa extrínseca de por medio, es enorme y totalmente satisfactoria hacia el como persona, sin embargo, si a esta persona se le empieza a premiar con motivación externamente, como un pago económico, esta teoría dice que disminuirá considerablemente la motivación de hacer las cosas en las personas, porque ya no lo hace por su satisfacción, sino más bien como obligación por lo que recibe.

5.1.2.2.2.2.-Teoría del establecimiento de metas.

A finales de la década de los 60's, Edwin Locke propuso la teoría de establecimiento de metas, en la que nos dice que las intenciones de trabajar por una meta, eran una fuente muy importante de la motivación para el trabajo (GUILLEN Y GUIL 2000), (ROBBINS Y JUDGE 2009).

Es decir las metas específicas, difíciles y con retroalimentación, conducen a un rendimiento más elevado. Porque se busca siempre la satisfacción de lograr cumplir esos retos.

Además de que estableciendo una meta, le proporcionan al empleado la información de cuanto esfuerzo y empeño se necesita para cumplir dichas metas.

Una meta difícil y específica es más motivadora que una fácil, por el reto que esta significa. Y porque el empleado se hace a la idea de que vale la pena hacerla y lograr ese objetivo. Es decir, se lo toma uno como reto personal.

Una forma más sistemática o ajustable de utilizar el establecimiento de metas es por medio de la administración por objetivos (APO). La cual es un programa que incluye metas específicas que se puedan alcanzar y que sean verídicas. Establecidas de forma participativa, para un periodo de tiempo explícito, con retroalimentación sobre el avance para lograrlas.

Este sería un complemento muy bueno para ambas, ya que motivaría de una forma las metas personales y por la otra las metas organizacionales.

5.1.2.2.3.- Teoría de la eficacia de personal.

El investigador Albert Bandura desarrollo esta teoría de la eficacia de personal, también conocida como teoría cognitiva social, o teoría del aprendizaje social. En la cual argumenta que es la creencia o convicción que tiene un individuo de que es capaz de poder hacer una tarea ROBBINS Y JUDGE (2009).

Entre mayor sea la eficacia de la persona, ésta se tendrá más confianza de sí mismo de que tiene la capacidad para poder tener éxito en su tarea. Es decir, si su eficacia está altamente elevada, no importa lo difícil que sea el reto, el tendrá la suficiente motivación personal y la confianza que se necesita para decir que puede lograr cumplir con lo que se le pide.

Esta teoría no compite con la de establecimiento de metas, sino al contrario, se complementan una a la otra. Por decir, si el gerente establece metas elevadas, la eficacia del personal aumenta, ya que los retos serán elevados, de lo contrario si los retos son fáciles de alcanzar, la eficacia del personal disminuye e incluso hace que el personal no le ponga empeño y opte por rendirse o simplemente bajar de desempeño.

Albert Bandura afirma que hay cuatro formas de aumentar la eficacia de personal que son:

- **Dominio de aprobación:** Consiste en tener experiencia relevante en el trabajo. Es decir si sé que ya lo he hecho antes, lo poder hacer ahora.
- **Modelado indirecto:** Es la confianza que se tiene, mientras ve que otra persona puede hacer la misma tarea.
- **Persuasión verbal:** Es poder obtener más confianza mediante el convencimiento de otro al decirte que tienes la capacidad de hacer dicha tarea.
- **Sacudida.** Es un impulso que la persona se toma al momento en que se mentaliza que va a lograr este objetivo.

Entonces podemos decir que mientras más altos sean los retos, mayor será la eficacia que el personal desarrollara. Y mucho mayor aun, será la creencia de sí mismo de que puede lograr cumplir con los retos difíciles.

5.1.2.2.2.4.- Teoría del reforzamiento.

Es aquella que plantea que el comportamiento está en función de sus consecuencias ROBBINS Y JUDGE (2009).

Esta teoría se enfoca más a lo que es el ambiente externo o a los reforzadores, deja de un lado lo que son los motivadores internos. Dice que estos no son muy relevantes ya que lo que controla el comportamiento es el entorno en el que se desenvuelven. Además de que este solo se concentra en el individuo cuando ejecuta una acción, es decir el comportamiento que tú tienes al momento de realizar algo.

Cualquier consecuencia que siga de inmediato a una respuesta, incrementa la probabilidad de que el comportamiento se repita. Es decir, al momento de hacer algo bien, se te reconoce y se te dan premios por ello, esta teoría plantea que por que se te estimulo con eso hay grandes posibilidades de que vuelvas a tener el mismo comportamiento o hacer las cosas bien para obtener lo mismo.

5.1.2.2.5.- Teoría de la equidad.

(GUILLEN Y GUIL 2000), (ROBBINS Y JUDGE 2009)

Esta teoría fue creada por J Stacy Adams, en la cual plantea que los individuos comparan sus aportaciones y resultados en el trabajo con la de otros y luego responden para eliminar cualquier desigualdad

Muestra que existen cuatro comparaciones de referencia que se pueden utilizar.

1. **Yo interior.** Experiencias del empleado en un puesto diferente dentro de su organización actual.
2. **Yo exterior.** Experiencias del empleado en un puesto fuera de su organización actual.
3. **Otro interior.** Otro individuo o grupo de ellos dentro de la organización del empleado.
4. **Otro exterior.** Otro individuo o grupo de ellos fuera de la organización del empleado.

A través de estas comparaciones y tomando en cuenta los siguientes factores:

- Genero.
- Antigüedad.
- Nivel que se ocupe en la organización.
- Años de educación o profesionalismo.

Estos cuatro factores y los niveles de comparación son las que utiliza el empleado para poder obtener resultados. Y de la información que el obtenga de su comparación, es decir, en todo caso, él puede encontrar que a otro empleado que es de menor responsabilidad, le están dando más beneficios que a él, es cuando el empleado siente que está en estado de desigualdad por lo que no le están dando lo que se merece. Y es cuando surge la frustración y bajo desempeño.

5.1.2.2.6.- Teoría de las expectativas.

ROBBINS Y JUDGE (2009).

Víctor Vroom fue el autor de esta teoría, en la cual afirma que la fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya seguido de un resultado dado y de lo atractivo que resulte éste para el individuo.

Esta teoría se centra en tres relaciones que son:

1. Relación esfuerzo-desempeño. La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
2. Relación desempeño-recompensa. Grado en el que el individuo cree que un buen desempeño lo llevará a la obtención del resultado que desea.
3. Relación recompensa-metas personales. Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de la persona. Y el atractivo que tienen dichas recompensas poderosas para el individuo.

En otras palabras podemos decir que la teoría de las expectativas, nos plantea que a los empleados los motivara a desarrollar un buen desempeño en alguna actividad sabiendo que esto le ayudara para obtener una buena evaluación de desempeño y que estos les darán como recompensa buenos premios dentro de la organización que puedan satisfacer sus metas personales.

5.1.3.- PERSONALIDAD.

ROBBINS Y JUDGE (2009).

La definición de personalidad que más se utiliza la dio Gordon Allport hace casi 70 años. Y dijo, que la personalidad era la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes físicos al entorno.

Para nuestros fines podemos definir **personalidad** como la suma de las formas en que el individuo reacciona con otros e interactúa con ellos. Incluyendo las características medibles que distinguen a cada uno de ellos.

¿Por qué medir la personalidad?

Las razones fundamentales que se ha descubierto es que son necesarias para:

- tomar decisiones de contratación de personal.
- Además de que son útiles para determinar quién es el más indicado para realizar cierto trabajo.
- Al mismo tiempo para comprender mejor a sus empleados y saber con exactitud quienes y que tipo de personas están trabajando para ellos.

El medio más común desde hace mucho para medir la personalidad son los Cuestionarios auto aplicados, que estos cuando son contruidos de forma adecuada. Nos pueden dar resultados excelentes con mínimos márgenes de errores.

Estos errores que pueden surgir son las mentiras que a veces el estudiado dice solo para poder quedar bien o para dar una buena impresión. Y que este resultado se hace tema de preocupación porque se usara para tomar una decisión de asignar un empleo.

Otro problema es la exactitud es decir un empleado que sea idóneo y perfecto para un puesto pudo haber estado de un humor diferente al suyo cuando contesto

el cuestionario, más sin embargo sus resultados fueron aceptables y no se logró percibir ese estado de ánimo, que a largo plazo podría afectar al comportamiento organizacional.

Las formas de evaluar estos cuestionarios pueden ser de dos formas, una por el mismo estudiado o por un colega que este en la misma situación y la otra por observador ajeno que les aplica el cuestionario.

5.1.3.1.- CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LA PERSONALIDAD QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

ROBBINS Y JUDGE (2009).

Estos son algunos atributos específicos de la personalidad que se sabe son índices poderosos para pronosticar el comportamiento organizacional.

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

Es decir las personas que tienen una autoestima positiva o elevada se tienen gran confianza de sí mismos, además de que se sienten capaces de poder hacer retos difíciles. Las personas con una autoestima baja o negativa no se sienten con la capacidad de poder lograr objetivos que les exija un gran desempeño y por lo mismo no busquen ser ambiciosos en su propia superación personal.

- **Maquiavelismo:** Es el grado en que una persona es pragmático, mantiene distancia emocional y piensa que el fin justifica los medios.

En otras palabras son personas que son más prácticas y que buscan obtener lo que desean utilizando los medios que sean necesarios, mientras estos les sean útiles ellos lo tomaran para conseguir lo que se proponen.

Estos son eficaces en trabajos con ciertas características como: interactuar cara a cara, tener situaciones con mínimo de regulaciones y no caer en distracciones.

- **Narcicismo:** Son tendencias a ser arrogante, tener un sentido grandioso de la propia importancia, requerir admiración excesiva y creer ser merecedor de todo.

Es decir son personas que se sienten más que los demás y que piensan que son los únicos que pueden hacer todo, también son las que les gusta llamar la atención, ser el foco del grupo, piensan que ellos son siempre mejores. Y hacen sentir inferiores a sus compañeros. Pero en realidad se han calificado a este tipo de personas con este tipo de personalidad, como malos empleados, ya que solo buscan su beneficio personal y además son menos eficaces en su trabajo.

- **Auto monitoreo:** Rasgo de la personalidad que mide la aptitud que tiene un individuo para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos.

Este tipo de personalidad se da en las personas que se adaptan al ambiente que los rodea, observan a los demás y conforme se desenvuelvan ellos se adaptan a su forma de ser con mucha facilidad. Se les podría denominar como personas flexibles de personalidad, porque se adaptan dependiendo de la situación que se les presente.

- **Personalidad de tipo A:** Es el involucramiento agresivo en una lucha crónica e incesante por lograr más y más en cada vez menos tiempo. Y, de ser necesario, contra la oposición de otras cosas o personas.

Este tipo de personalidad la tienen las personas que como bien dice, buscan lo mejor siempre. Y buscan mejorar siempre esos mismos resultados. Este tipo de personas se enfocan más en la cantidad y no en la calidad, pero en general son buenos en su desempeño.

- **Personalidad proactiva:** la de las personas que identifican oportunidades, muestran iniciativa, emprenden acciones y perseveran hasta que ocurre un cambio significativo.

Este tipo de personas son muy visionarias, porque como son creativas, con iniciativa y emprendedoras, siempre tienden ir un paso más adelante que los demás, tomarse responsabilidades antes de que se las den, por lo

general son personas muy eficientes en el trabajo, así como también considerados buenos líderes, pero al mismo tiempo son muy volubles e inconstantes en su trabajo, porque tienden mucho a emprender por su propia cuenta.

5.1.4.- EMOCIONES.

ROBBINS Y JUDGE (2009).

Las emociones son sentimientos intensos que están dirigidos hacia alguien o algo. Y que estas por lo general pasan de manera rápida.

Cuando nacen las emociones, nacen de energías muy intensas que se dan por alguna noticia sumamente inesperada, ya sea positiva o negativa. Pero después de que pasa ese momento de impulso y de emoción, entonces podemos decir que se convierte en un estado de ánimo, es decir, que si la noticia fue positiva puede que tu estado de ánimo en todo el día sea de alegría, pero de lo contrario si la noticia fue negativa, tu día puede que sea de tristeza por ejemplo.

Algunos autores mencionan que existe un sinfín de motivos básicos para las emociones y que estas se dividen en dos tipos de afectos como son: positivos y negativos.

- **Efecto positivo:** Es una parte del estado de ánimo que en una parte consiste en emociones positivas específicas como entusiasmo, seguridad en uno mismo y estima.
- **Afecto negativo:** parte del estado de ánimo que en un extremo consiste en nerviosismo, estrés, ansiedad.

Estas dos clasificaciones nos sirven para dejar en claro lo siguiente, las emociones son una parte importante dentro de las organizaciones y un objeto de estudio fundamental por parte del comportamiento organizacional.

Podemos concluir diciendo que los autores dicen que las emociones sirven para pensar racionalmente, es decir si tú no tienes la capacidad de tener y

experimentar tus emociones, te pueden hacer una persona irracional y orillarte a hacer cosas que van en contra de la razón.

5.1.5.- PERCEPCIÓN.

ROBBINS Y JUDGE (2009). Nos dice que la percepción es el proceso en el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno.

Mas sin embargo lo que uno percibe llega a ser muy diferente a lo que es en realidad, puede que uno vea a una organización como la mejor opción para el crecimiento personal, cuando la realidad es que en esa organización no le brindan el apoyo para desarrollar profesionalmente al empleado. Es así como funciona la percepción.

La percepción es importante para el comportamiento organizacional porque el comportamiento de las personas se basa en lo que es su realidad, no en la realidad en sí. Es decir, el comportamiento del empleado está basada en la forma de como vea las cosas, si ve que el ejecutar cierta acción le puede perjudicar, no lo hará, o simplemente puede juzgar a una persona sin conocerla, solo porque tiene la idea de que esas personas se comportan de tal forma.

Los factores que influyen en la percepción son:

- **El receptor:** La persona que analiza la información.
- **El objeto:** Es lo que se está siendo observado.
- **La situación:** Los factores que influyen en el momento o entorno en el que se está desarrollando la acción.

Entonces podemos concluir que la percepción de cada individuo es muy diferente a la percepción de otro. Y por lo tanto estos tendrán formas de pensar diferentes, así como también emitir juicios distintos. Como se comentó anteriormente, la percepción es muy importante, porque por ejemplo, si una empresa contrata empleados que van con una visión desde su propia percepción, y al momento en

el que llegan a la empresa su panorama cambia totalmente, existirá una serie de disgusto que por lo tanto no dejaran que el empleado desarrolle su verdadero potencial.

5.1.6.- CAPACITACIÓN.

Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador SILICEO AGUILAR ALFONZO (2004).

Chiavenato (2011). Define la capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitan el aprendizaje, fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo

5.1.6.1.- Objetivos de la capacitación.

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

Desde el punto de vista de la administración, la capacitación es una responsabilidad totalmente administrativa. Es decir en la capacitación se debe de involucrar a toda la organización y si se trata de un procedimiento nuevo, tiene la responsabilidad de explicar paso a paso las fases de dicho procedimiento, además de que el supervisor o el gerente, deben de explicar enseñar, dar seguimiento y comunicar las nuevas implementaciones a todos los responsables de la organización.

5.1.6.2.- Componentes de la capacitación.

- **Insumos (entradas o inputs):** como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etcétera.
- **Proceso u operación (throughputs):** como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programas de capacitación, entre otros.
- **Productos (salidas u outputs):** el personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, etc.
- **Retroalimentación (feedback):** son las evaluaciones de los procedimientos y resultado de la capacitación.

En términos más generales, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas que son:

5.1.6.3.- Detección de las necesidades de capacitación.

Es el diagnóstico preliminar necesario para detectar las necesidades de capacitación. La cual consta de 3 niveles de análisis que son.

- **Nivel organizacional.** Este se enfoca al sistema organizacional, para ver cuáles son los objetivos de la organización y filosofía de la capacitación.
- **Análisis de recursos humanos.** Se enfoca al sistema de capacitación, para realizar el análisis de la fuerza de trabajo, es decir, el análisis de las personas.
- **Análisis de operaciones y tareas.** Se enfoca al sistema de adquisición de habilidades, así como el análisis de las mismas, las experiencias, actitudes, conductas, y características personales exigidos por los puestos, es decir se enfoca al análisis de puestos.

5.1.6.4.- Planes y programas de capacitación.

Esta fase es la continuación después de haber hecho el análisis de la capacitación y si el diagnóstico preliminar da como resultado de que si se ocupa implementar una capacitación. Y al mismo tiempo se detectan y determinan cuáles son esas necesidades se continúa a la programación de la misma.

Estos son los aspectos que se deben de identificar durante la detección de necesidades.

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde se determinó en primer lugar?
3. ¿Qué ocurre en otra área o división?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
7. ¿Es necesario tomar una medida inicial antes de resolverla?
8. ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?
9. ¿La necesidad es permanente o temporal?
10. ¿Cuántas personas y cuantos servicios se antecederán?
11. ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
12. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
13. ¿Quién realizara la capacitación?

Después de realizar el análisis anterior, nos debe dar respuesta a las siguientes preguntas.

- ¿Qué se debe enseñar?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo se debe enseñar?
- ¿Dónde se debe enseñar?
- ¿Cómo se debe enseñar?
- ¿Quién lo debe enseñar?}

Después de obtener la información y la naturaleza de las habilidades, conocimientos o conductas que se desean que logre como resultado la capacitación. Se procede a elegir la técnica que se utilizara para llevar a cabo la capacitación.

De modo que permita optimizar el aprendizaje; es decir, obtener el mayor beneficio posible con el menor esfuerzo, tiempo y dinero.

Las técnicas de capacitación se clasifican con base en su utilización, tiempo y lugar de aplicación.

5.1.6.5.- Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización.

- a) **Técnicas de capacitación orientadas al contenido:** diseñadas para la transmisión de conocimientos o información, con la técnica de lectura comentada, video discusión, instrucción programada (IP) e instrucción por computadora.
- b) **Técnicas de capacitación orientadas al proceso:** diseñada para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia propia y de los demás, así como el desarrollo de habilidades interpersonales. Como son los roles, entrenamiento de sensibilidad, entrenamiento de grupos.
- c) **Técnicas mixtas de capacitación.** Son aquellas por medio de las cuales se transmite información y se procura el cambio de actitudes y conducta, se utilizan no solo para transmitir conocimiento y contenidos, sino también para alcanzar objetivos establecidos para las técnicas orientadas al proceso. Algunas técnicas más sobresalientes son las de conferencia, estudio de casos, simulaciones y juegos.

5.1.6.6.- Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo.

Estas técnicas se clasifican en dos categorías: las aplicadas antes de ingresar al trabajo (programas de inducción o de integración) y las aplicadas después del ingreso.

- a) **Capacitación de inducción o de integración a la empresa.** Esta pretende que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajara.

Capacitación después del ingreso de trabajo. Estas se dividen en dos formas que son:

- a) **Capacitación en el lugar de trabajo (en servicio).** es toda aquella que pueden impartirla trabajadores, supervisores o especialistas de staff. No requiere de acomodados ni de equipos especiales y constituye la forma más común de capacitación.

Esta modalidad de capacitación es bien aceptada porque es muy práctica, es decir, el empleado aprende mientras trabaja. Y es por eso que las medianas y pequeñas empresas optan por este tipo de capacitación.

Este tipo de capacitación presenta las siguientes modalidades.

- Admisión de trainees que se entrenan en cierto puesto.
- Rotación de puestos.
- Entrenamiento para algunas tareas.
- Enriquecimiento del puesto.

- b) **Capacitación fuera del lugar de trabajo (fuera de servicio).** Estas se caracterizan por que se dan fuera de donde el empleado realiza sus funciones, por la cual no se considera como una capacitación práctica sino más bien teórica, ya que el empleado no tiene la oportunidad de aprender mientras trabaja.

Estas son las principales técnicas que se utilizan para la capacitación fuera del trabajo.

- Aulas para exposiciones.
- Expositivas y conferencias.
- Seminarios y talleres.
- Películas, transparencias, videocintas (televisión).

5.1.6.7.- Ejecución de la capacitación.

Después de haber detectado las necesidades de la capacitación y de haber elaborado el programa de capacitación, se procede al siguiente paso que es la ejecución de la capacitación. Es decir llevar a cabo de forma práctica la capacitación en la organización y con los que la necesiten. En la cual participan dos tipos de personas que son, el instructor y el aprendiz.

La ejecución de la capacitación depende de los siguientes factores:

- **Adecuación del programa de capacitación** a las necesidades. Los programas de capacitación se hacen en base a los problemas de la organización, es decir, se hace la capacitación para poder darle solución a los problemas que existan dentro de la organización. Y para buscar siempre el mejoramiento del nivel de conocimiento de los empleados, así como su mismo rendimiento de los mismos.
- **Calidad del material de capacitación.** Todo el material que se utilice en la capacitación del personal deberá ser clara, concisa, práctico y de fácil entendimiento para los aprendices, esto con la finalidad de poder eficientar la capacitación y que cause efectos positivos.
- **Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa.** Para realizar la capacitación se necesita la cooperación de todo el personal de la empresa, tanto como gerentes y jefes de departamento, esto con la finalidad de evidenciar que la capacitación se hace a través de un esfuerzo conjunto y coordinado de todos y que ese esfuerzo es para buscar un mejoramiento organizacional y personal.
- **Calidad y preparación de los instructores.** El éxito de la ejecución depende de los intereses, jerarquía y capacidad de los instructores. Es decir los instructores pueden ser elegidos de los distintos niveles de la organización, pero deben de conocer la responsabilidad de la función de capacitación y estar dispuestas a asumirlas, así como también deben tener características especiales, como por ejemplo: que sean motivadores,

carismáticos, que se ganen al grupo, que tenga claridad en sus expresiones y facilidad de palabras. Esto se hace con la finalidad de que el aprendiz se sienta cómodo, a gusto y que le nazca el interés de aprender algo nuevo en la capacitación. Y al mismo tiempo el instructor pueda transmitir ese conocimiento.

5.1.6.8.- Evaluación de los resultados de la capacitación.

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultado de la misma. Como antes mencionamos, la capacitación busca elevar el nivel de rendimiento de los empleados. Para la evaluación del resultado de capacitación se deben de considerar dos aspectos que son:

1. Comprobar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
2. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estas dos cuestiones, se debe comprobar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.

La evaluación de los resultados de la capacitación se efectúa en tres niveles que son:

1. **Evaluación en el nivel organizacional: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:**
 - a) Aumento en la eficacia organizacional.
 - b) Mejora de la imagen de las empresas.
 - c) Mejora del clima organizacional.
 - d) Mejora en la relación entre empresas y empleados.
 - e) Apoyo del cambio y la innovación.
 - f) Aumento de la eficiencia, etcétera.

2. **Evaluación en el nivel de los recursos humanos:** en este nivel la capacitación debe proporcionar resultados como:

- a) Reducción de la rotación de personal.
- b) Reducción del ausentismo.
- c) Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- d) Aumento de las habilidades personales.
- e) Aumento del conocimiento personal.
- f) Cambio de actitudes y conductas, etcétera.

3. **Evaluación en el nivel de tareas y operaciones:** en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- a) Aumento de productividad.
- b) Mejora en la calidad de los productos y servicios.
- c) Reducción del flujo de la producción.
- d) Mejora en la atención del cliente.
- e) Reducción del índice de accidentes.
- f) Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.

5.1.7.- LIDERAZGO.

ROBBINS, JUDGE (2009). Es la capacidad que tiene un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas

GUILLEN, GUIL (2000).

Liderazgo: La influencia de un individuo sobre un grupo.

Líder: la persona con capacidad de ejercer tal influencia, con la independencia de los motivos que permitan a tal persona acceder al ejercicio de dicha influencia.

Abalizando es tas definiciones puedo sacar como conclusión que un líder, es aquella persona que tiene la capacidad y facilidad de influir en una o un grupo de personas llevándolos hacia la búsqueda del logro de un objetivo en común.

Cabe mencionar una parte muy importante de el para qué nos sirve el liderazgo dentro de una organización. Y desde mi muy particular punto de vista, después de los análisis realizados a diferentes autores, se puede resumir en el siguiente concepto.

El liderazgo nos sirve para guiar, motivar, y llevar a las personas al logro de los objetivos planteados, a través del camino más conveniente.

5.1.7.1.- Tipos de liderazgo.

Existen diferentes tipos de liderazgos, a continuación se presentan los que son más conocidos.

Liderazgo Autocrático. Este estilo de liderazgo se caracteriza por ser muy autoritario e independiente, está claramente establecido que el poder solo recae en el líder, así como también es el único que toma las decisiones.

Liderazgo Democrático. Este estilo de liderazgo se caracteriza por la interacción que tiene con los demás, es decir incluye a las personas a que sean parte de la toma de decisiones, escucha los puntos de vistas de cada quien, así como las propuestas de los mismos. Existiendo al mismo tiempo motivación hacia los empleados.

Liderazgo Laissez-Faire. Las características de este estilo de liderazgo, es que es uno de los más liberales que existe, es decir, le da la total libertad a los empleado para que puedan opinar, e interactuar con total libertad. Y sin que el líder les proponga objetivos, así como tampoco existe mucha participación de el en la interacción de los grupos.

Liderazgo Carismático. Este estilo de liderazgo es el que mezcla dos partes de una persona, el estilo de influir en otras personas a través de su carisma o lo agradable que llega a ser para los demás individuos, las dos atributos al momento de juntarlos, le facilita el liderazgo, así como también le inspira más confianza a los subordinados.

Liderazgo Transformador. Este estilo de liderazgo se caracteriza por influir a un nivel más profundo en las personas, es decir, es capaz de realizar cambios radicales que se pueden llegar ver de manera muy significativa. Además de que lleva a un nivel más alto la moral del empleado al igual que la motivación, los eleva para impulsarlos de una forma diferente a las que ya están acostumbradas.

Tener un líder transformador en las organizaciones es sinónimo de cambio, porque así como es capaz de influir en una persona, así es capaz de influir en las organizaciones para tener cambios significativos y muy notables.

5.1.8.- SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.

Estar contento con lo que haces te hace productivo, estar disgustado con tu empleo, te hace una persona improductiva y poco rentable, esto se debe a la satisfacción que tienes de tu empleo.

ROBBINS, JUDGE (2009). Dice que la satisfacción en el trabajo se puede definir como una sentimiento positivo respecto al trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características.

Las personas no solo necesitan tener un buen empleo, sino que también ocupan distraerse, relacionarse, interactuar con sus compañeros de la misma organización, ya que las personas no estamos diseñadas solamente para llegar al trabajo, sacar copias, hacer estadísticas, sumar números arreglar archivos, tener papeles y más papeles sobre el escritorio. Un empleado así, terminara yendo a su trabajo solo por obligación o terminara abandonándolo.

Un trabajador cae en la insatisfacción cuando no existe condiciones laborales adecuadas, cuando cae en la monotonía, en la rutina de hacer lo mismo todo el día todos los días, cuando la empresa no le brinda la oportunidad de superarse como persona, cuando no se establecen metas motivadoras, cuando no existe una remuneración económica decente, cuando no existe una relación, interacción y comunicación divertida, placentera y agradable entre los empleados, los empleados-jefes y viceversa.

No podemos dejar de hacer hincapié en el pago económico de los empleados, ya que este tiene una relación primaria más estrecha con la satisfacción del trabajador. Si este tiene un pago bastante atractivo y si el mismo satisface todas sus necesidades personales externas, el empleado se sentirá satisfecho, este es una de las partes fundamentales de la satisfacción extrínseca del empleado, como ya lo hablamos en la parte de la motivación, de manera externa el individuo estará satisfecho, pero tal vez, no sea feliz. Pero si podemos decir que, estar satisfecho externamente, te ayuda para que puedas lograr estar satisfecho internamente.

5.1.8.1.- Como medir la satisfacción en el trabajo.

Existen dos enfoques que con más frecuencia son utilizados para medir la satisfacción en el trabajo y a continuación se presentan.

- **Calificación global única.** Este método es muy sencillo, ya que solo es pedir a los empleados que contesten algunas preguntas como la siguiente: “Si considera todo lo que involucra, ¿Qué tan satisfecho está usted en su trabajo?”. Luego, a quienes responden lo hacen encerrando en un círculo del 1-5 que van con opciones desde muy satisfecho hasta muy insatisfecho.
- **Calificación por facetas del trabajo.** Este método se considera más sofisticado, ya que identifica los elementos claves del trabajo e interroga al empleado sobre sus sentimientos respecto de cada uno.

Los elementos más comunes que se toman en cuenta son la naturaleza del trabajo, supervisión, pago actual, oportunidades de ascender y relaciones con los compañeros.

Después de responder la encuesta, se califican estos factores con una escala estandarizada y luego los investigadores lo suman para obtener la calificación general de satisfacción en el trabajo.

Cabe mencionar que estos dos enfoques que se utilizan para medir la satisfacción en el trabajo son de igual forma bien aceptados tanto como efectivos, no porque uno sea más sofisticado es mejor que el otro.

Los dos brindan resultados adecuados, los investigadores dicen que esta es una de las situaciones raras, en la que la sencillez parece funcionar tan bien como la complejidad. Es decir los dos postulados son muy efectivos para medir la satisfacción en el trabajo.

5.1.8.2.- Efecto que tienen los empleados insatisfechos y satisfechos en el lugar de trabajo.

Se dice que cuando a los empleados les gusta su trabajo hay consecuencias, de igual forma cuando les disgusta.

Los empleados satisfechos son más productivos, hablan de manera positiva acerca de la organización, ayudan a otros y van más allá de las expectativas de su puesto, además de que estos son más propensos a que no solo hagan el trabajo que les pertenece, sino que se toman la iniciativa de realizar algo que puedan hacer, pero que no les perjudique en su labor, es decir que no descuiden lo suyo por hacer algo más. Esto con la finalidad de que quieren que el beneficio sea recíproco, como de empresa ha empleado y de empleado a empresa.

A continuación se muestra una estructura teórica acerca de los comportamientos de salida, voz, lealtad y negligencia, que son útiles para comprender las consecuencias de la insatisfacción.

- **Salida.** Comportamiento dirigido hacia salir de la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia.
- **Voz.** Insatisfacción expresada a través de intentos activos y constructivos para mejorar las condiciones.
- **Lealtad.** Insatisfacción expresada por la espera pasiva de las condiciones para mejorar.

- **Negligencia.** Insatisfacción expresada al permitir que las condiciones empeoren, con ausentismo, impuntualidad, poco esfuerzo y mayor tasa de errores.

Estas son las consecuencias que puede generar la satisfacción tanto como la insatisfacción de un empleado en el trabajo.

5.1.9.- TOMA DE DECISIONES INDIVIDUAL.

En las organizaciones todos los individuos toman decisiones, tanto los gerentes, directivos así como también los empleados en lo individual.

ROBBINS, JUDGE (2009). Dicen que las decisiones son las elecciones que hace un individuo entre dos o más alternativas.

Ahora bien, los empleados que no están en el nivel de una gerencia pero que también toman decisiones, afectan a su trabajo, así como también a las organizaciones. Ejemplos de estas son la de decidir si ir o no ir a trabajar, cuanto esforzarse en su trabajo o si obedecer o no una orden del jefe. Estas son una de las más notables tomas de decisiones que una persona en lo individual puede hacer.

La toma de decisiones se presenta por lo general como una reacción a un problema, es decir cuando hay un desacuerdo entre el estado actual de la realidad y algún estado que se desea. Si un empleado se ve en la necesidad de tomar una decisión porque está en un problema dentro de la organización, lo hará, si la decisión que tome genera conflicto con los demás compañeros, afectara a la empresa porque esta interactuando de manera directa.

Esta es la importancia de que en las empresas no existan problemas para que los empleados nos e vean en la necesidad de tomar decisiones que puedan afectar a la organización.

5.1.10.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La evaluación de desempeño, es otra de las partes fundamentales que la psicología nos aporta, porque dentro del comportamiento organizacional, el desempeño es un objeto de estudio complementado con el ambiente de trabajo, es decir seguimos haciendo hincapié de que si un empleado tiene un buen ambiente laboral, por consecuencia este tendrá un mejor desempeño.

Chiavenato (2011). Define la evaluación de desempeño como una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo

¿Que se evalúa?

Los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un empleado tendrán mucha influencia en lo que éste haga. Los tres conjuntos de criterios más populares que se toman en cuenta en la evaluación de desempeño son:

- **Los resultados de la tarea individual.** Aquí se evalúa la productividad de una persona, dentro de su puesto de trabajo.
- **Los comportamientos.** La manera de cómo actúa el empleado durante la realización de sus actividades en su puesto de trabajo.
- **Características.** Son todas aquellas cualidades que diferencia a cada empleado de otro. Y que son fundamentales de tomarlas en cuenta para la evaluación del desempeño.

La evaluación de desempeño, por lo general se le atribuye al gerente, pero investigadores como (ROBBINS, JUDGE, -2009). Dicen que muchas veces esto puede ser un error porque quizás otras personas tengan más capacidad para evaluar el nivel de desempeño de un empleado. Estos autores argumentan que como muchas empresas actuales los que deben de evaluar sean los colegas, e incluso los subordinados, ya que tal vez el superior inmediato no tenga el criterio más confiable sobre el desempeño del empleado.

5.1.10.1.- Métodos de evaluación del desempeño.

Estas son algunas de las técnicas específicas que se utilizan para evaluar el desempeño.

Ensayos escritos. Consiste en escribir una narración de las fortalezas, debilidades desempeño pasado, potencial y sugerencias para mejorar del empleado. Este tipo de ensayo no requiere formas complejas o mucha capacitación para efectuarse. Aunque la efectividad depende de la habilidad del evaluador con la escritura.

Incidentes críticos. Son formas de evaluación de los comportamientos clave que hacen la diferencia entre ejecutar un trabajo con eficacia y ejecutarlos sin eficacia. Se mencionan una lista de comportamientos específicos eficaz e ineficaz de los trabajadores en el trabajo para evaluarlos e identificar aquellos que requieran mejora.

Escalas graficas de calificación. Este es uno de los métodos más antiguos y populares de evaluación de desempeño. Es un método de valuación en el que el evaluador califica factores del desempeño tales como: la cantidad y calidad de trabajo, profundidad de los conocimientos, cooperación, atención, asistencia, iniciativa. Y lo hace sobre una escala incremental al cual se le asignan valores. Aunque no proporcione la profundidad de los ensayos este método requiere menos tiempo para desarrollarse.

Escalas de calificación ancladas en el comportamiento. Esta escala combina los elementos principales de los enfoques de incidentes críticos y escala gráfica: el evaluador califica a los empleados con base en conceptos a lo largo de una frecuencia, pero los puntos son ejemplos del comportamiento real que se dan en el trabajo y no solo en descripciones o características generales.

Comparaciones forzadas. Las comparaciones forzadas evalúan el desempeño del individuo contra el desempeño de otro u otros. Es una herramienta de

medición relativa, más que absoluta. Existen dos comparaciones más populares que son el ordenamiento por grupo y el ordenamiento individual.

- **Ordenamiento por grupo.** Es un método de evaluación que coloca a los empleados en una clasificación en particular tal como los cuartiles. Es decir se dividen en cuatro partes porcentuales y se agrupan a los empleados en las cuatro diferentes partes.
- **Ordenamiento individual.** Es un método de evaluación que ordena a los empleados del mejor al peor.

5.1.10.2.- Sugerencias para mejorar la evaluación del desempeño.

El proceso de evaluación del desempeño se dice que es un campo minado de problemas ya que a veces los evaluadores no plasman los resultados verídicos que resultan en realidad. Esto se da porque a veces los evaluadores se dejan llevar por el favoritismo, y ven este proceso como la oportunidad de repartir premios a los que les agradan y castigos a los que les disgustan. Si bien no hay procesos que garanticen evaluaciones exactas del desempeño, las sugerencias siguientes ayudan mucho a que el proceso sea más objetivo y justo.

- **Uso de evaluadores múltiples.** A medida que se aumenta el número de evaluadores, la probabilidad de recabar una información más exacta se incrementa. Esto significa que la mayoría de los evaluadores tienen que estar cerca de una medida media.
- **Evaluación selectiva.** Los evaluadores deben evaluar solo aquellas áreas en las que tengan cierta experiencia. Esta precaución aumenta el acuerdo entre ellos y hace que la evaluación sea un proceso más válido.
- **Capacitación de evaluadores.** Si no puedes encontrar buenos evaluadores, una alternativa es hacerlos. Hay muchas evidencias de que capacitar a los evaluadores hace que actúen con más eficacia.

- **Dar a los empleados el proceso debido.** El concepto de proceso debido se aplica a las evaluaciones a fin de aumentar la percepción de que los empleados son tratados en una forma justa. Este proceso se caracteriza

Por tener tres características que se tienen que llevar a cabo, las cuales son:

- 1) Los individuos reciben una notificación adecuada de lo que se espera de ellos.
- 2) Todas las evidencias relevantes para una posible violación se ventilan en una audiencia justa en la que los individuos afectados responden ; y
- 3) La decisión final se basa en las evidencias y está libre de sesgos.

Además de estas sugerencias para que el desempeño sea más justo, al mismo tiempo se recomienda que al terminar la evaluación de desempeño también se debe brindar una retroalimentación a los empleados acerca de su mismo desempeño, para que el mismo empleado pueda reforzar esos mismos conocimientos, así como también las fortalezas y poder corregir los errores que tenga y superar sus deficiencias.

5.1.11.- ACTITUDES.

Las actitudes son parte muy importante para el comportamiento organizacional, tanto como para el individuo, pues la podemos considerar un espejo, porque estas reflejan cómo se siente una persona respecto a algo.

ROBBINS, JUDGE (2009). Dice que las actitudes son enunciados o juicios evaluadores respecto de los objetivos, personas o eventos.

Es decir el estado de ánimo de las personas depende de la actitud, como antes lo mencionamos y los investigadores suponen que las actitudes tienen tres componentes: cognición, efecto y comportamiento, que a continuación explicaremos.

- **Componente cognitivo.** Aspecto que es una descripción de esta o la creencia de cómo son las cosas. Es decir, lo que piensa.
- **Componente afectivo.** Segmento emocional o sentimental de una actitud. Es decir, lo que siente.
- **Componente del comportamiento.** Intención de comportarse de cierto modo hacia alguien o algo. Es decir, lo que piensa hacer.

Estos tres componentes aclaran perfectamente cómo es que las actitudes reflejan el comportamiento de la persona y al mismo tiempo afectan el desempeño y modifican el ambiente de trabajo.

Por ejemplo si una persona piensa que su salario es muy bajo, está en la parte del componente cognitivo, después de pensarlo entra lo que es el componente afectivo, este dirá, me molesta que me paguen muy poco, y por lo tanto creara en él una intención de realizar alguna acción, como por ejemplo, reclamare para que me paguen más o simplemente decir, me buscare otro trabajo.

Pero así como el ejemplo anterior que la podemos catalogar como una actitud conflictiva y negativa, también podemos encontrar actitudes positivas que son todo lo opuesto a lo que ya mencionamos, este es la importancia del estudio de las actitudes dentro del comportamiento organizacional.

5.1.12.- SELECCIÓN DE PERSONAL.

Chiavenato (2011). Dice que la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Valverde, M., González, F., Flores, B., Chagolla, M., (2004). Dicen que la selección de personal es un proceso dinámico cuyo objetivo es encontrar a la persona que de acuerdo a sus características personales, aptitudes, motivación, experiencia, formación, intereses, etc. Constituyen al candidato más adecuado para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada.

Sabemos que una de las decisiones más importante para los Recursos Humanos, es respecto a quien se contrata. Esto tiene sentido, porque no es fácil elegir a la persona correcta y mucho menos cumplir con la frase que dice, la persona adecuada para el puesto adecuado.

Valverde et al., (2004). Nos señala que los pasos que generalmente sigue el proceso de selección son los siguientes.

Entrevista inicial de evaluación. Mediante el reclutamiento, se obtienen los posibles candidatos para ocupar el puesto vacante. El administrador de recursos humanos debe de hacer una selección previa de los aspirantes, con la finalidad de descartar a aquellos que no cumplen con las características solicitadas.

Después de haber realizado este paso se procede con la entrevista inicial a los seleccionados. En esta entrevista, se comenta las características del puesto y del sueldo ofrecido, se despejan dudas de los aspirantes, quienes en ocasiones tienen una idea errónea del puesto y deciden retirarse en esta fase.

Esta entrevista, permite ahorrar costos para la empresa ya que se convierte en el primer filtro.

Llenado de solicitud. Después de realizar la entrevista inicial se pide a los aspirantes llenar una solicitud. Esta puede ser diseñada por la misma empresa o también puede ser las solicitudes convencionales.

La finalidad de esta solicitud es conocer los datos generales de los aspirantes, como son sus generales, historia académica, historia laboral y aspiraciones.

Pruebas de empleo. Este paso consiste en seleccionar las pruebas que se aplicaran a los aspirantes. Y que más adelante se presentan.

Entrevista amplia. Después de pasar los filtros anteriores, se pasa a la fase de entrevista amplia, la cual tiene como finalidad revisar áreas que es difícil examinar en las pruebas practicadas, tales como motivación del aspirante, su habilidad para trabajar bajo presión o su capacidad de adaptarse a la organización.

Investigación de antecedentes. Esta fase se hace antes de realizar una oferta de empleo a los candidatos seleccionados, es importante realizar una investigación de antecedentes, generalmente la información que se solicita es de los trabajos anteriores, así como antecedentes escolares,

Se hace con la finalidad de comprobar la veracidad de la información proporcionada por el aspirante y evitar sorpresas desagradables a la organización.

Oferta condicional de empleo. Después de que el aspirante apruebe los filtros anteriores se hace una oferta condicional de empleo, la cual consiste en ofrecer el empleo, siempre y cuando el aspirante apruebe los exámenes físicos, médicos, o de abuso de sustancias.

Exámenes físico-médicos. Como bien lo dice el punto, este paso consiste en que el aspirante de se realice un examen físico-médico.

Este examen tiene como finalidad de tener la certeza que el aspirante tiene las cualidades físicas necesarias para desempeñar el puesto. Además de descartar a aquellos aspirantes que no pueden cumplir con los requerimientos físicos del puesto y demostrar que no poseen estándares mínimos de salud para que van de acuerdo a los programas de salud y seguros de vida de la empresa.

Oferta definitiva de empleo. Los aspirantes que superan con éxito las etapas anteriores pueden considerarse como candidatos viables para cubrir el puesto vacante. Es recomendable que quien haga la elección final sea el jefe del departamento que solicito la vacante, y a los que no, el gerente de recursos humanos debe de informarles que no obtuvieron el empleo.

5.1.12.1.- TÉCNICAS DE SELECCIÓN.

Valverde et al., (2004).

Actualmente se cuenta con un gran número de técnicas para llevar a cabo el proceso de selección. Pero cada una de las empresas elije la que mejor se adapte a sus características, a su presupuesto y a su tamaño.

A continuación se presentan algunas técnicas de selección.

5.1.12.1.1.- Entrevistas de selección.

Esta permite confirmar las impresiones iniciales del entrevistador, aquí se decide si se es conveniente invertir mayor tiempo y dinero para que el candidato continúe en el proceso de selección.

Este tipo de técnicas podrá emplearse cuando el número de candidatos para ocupar un puesto vacante sea reducido, ya que no se justificaría el costo de esa técnica y el tiempo de realización cuando se tenga por ejemplo, 100 o más solicitante.

Como todos sabemos las técnicas de selección tienen sus etapas, las cuales esta no es la excepción, a continuación presentamos las cinco etapas con las que se compone la entrevista de selección.

Preparación: debe tener un tiempo requerido para definir los siguientes objetivos específicos de la entrevista.

- Tipo de entrevista.
- Obtención de información del candidato.
- Obtención de información sobre el puesto y las características exigidas por el mismo.

Ambiente: se compone de dos tipos de ambientes.

- Físico: a donde se desarrolle la entrevista debe ser confortable y destinarse para ese fin sin ruidos ni interrupciones.
- Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin presiones de tiempo ni imposiciones.

Desarrollo de la entrevista. Es la etapa en la que el entrevistador formula las preguntas para estudiar las reacciones de los candidatos y así seguir formulando nuevas preguntas de forma sucesiva.

Terminación de la entrevista. Es el final de la entrevista y a donde se le da la oportunidad al participante de formular preguntas acerca de información que el evaluador pudo haber omitido.

Evaluación del candidato. Después de terminar la entrevista, debe utilizarse un formato de resumen de la misma donde se plasman las características personales del candidato, sus virtudes y debilidades, mismas que se comparan con los requerimientos del puesto.

Al final de esta se tomara la decisión acerca del candidato, si es aceptado o rechazado y cuál es su colocación con respecto a los demás aspirantes del mismo cargo.

5.1.12.1.2.- Pruebas de conocimiento o capacidad.

Estas son instrumentos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales, técnicos o capacidades para determinadas tareas exigidos por el cargo.

Estas pruebas de conocimientos se clasifican de la siguiente manera.

De acuerdo a la manera de aplicarlas.

- **Orales:** pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas de forma oral.
- **Escritas:** pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas escritas.
- **De realización:** pruebas aplicadas mediante la ejecución de un trabajo o tarea en un tiempo determinado.

De acuerdo al área de conocimientos abarcados.

- **Generales:** miden nociones de cultura y conocimientos generales.
- **Específicas:** miden conocimientos técnicos relacionados con el puesto vacante.

De acuerdo a la forma de cómo se elaboran.

Tradicionales: de tipo discursivo o expositivo. Miden la profundidad de conocimientos, pero examinan solo una pequeña extensión del conocimiento. Generalmente son pocas preguntas que requieren de explicaciones amplias.

Objetivas: son estructurados en forma de exámenes objetivos cuya aplicación y corrección son rápidas y fáciles. Estas pruebas requieren de amplia planeación.

Estas pruebas de conocimiento son de gran importancia ya que si el número de candidatos es muy grande, se podrían aplicar pruebas escritas por grupo y cuando el número de candidatos es pequeño, es común que la prueba se realice de forma oral.

5.1.12.1.3.- Pruebas psicométricas y de personalidad.

Esta prueba permite analizar los diferentes rasgos de la personalidad de los candidatos. Exploran la forma de conducirse e interactuar de un individuo.

Por medio de las pruebas de personalidad se obtiene información sobre diversos aspectos, tales como:

- Nivel de responsabilidad.
- Capacidad de adaptación.
- Estabilidad emocional.
- Tolerancia al estrés.
- Competitividad.
- Nivel de entusiasmo.
- Creatividad.
- Introversión.
- Extroversión.
- Confianza en sí mismo.
- Relaciones sociales satisfactorias.
- Capacidad de organización.

- Capacidad para tomar decisiones.
- Capacidad para trabajar en equipo.

5.1.12.1.4.- Técnicas de simulación.

Estas son las que tratan de pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo y del método exclusivamente verbal o de ejecución a la acción social.

Estas técnicas parten de la reconstrucción en un contexto dramático (momento presente) del acontecimiento más cercano a la realidad que se pretende estudiar y analizar. En el cual asumen un papel de protagonismo y permanece en un contexto grupal con más personas que asisten a la representación que pueden o no participar en la escena.

Algunas empresas utilizan técnicas de simulación como complemento en el proceso de selección, principalmente para puestos que exigen relaciones intrapersonales.

Cabe mencionar que estas técnicas son muy importantes de aplicarlas antes de llevar a cabo la selección ya que a través de estas se puede obtener información que puede ser relevante para tomar la decisión.

5.1.13.- DISEÑO DEL TRABAJO.

ROBBINS Y JUDGE (2009). “definen el diseño de trabajo como la forma en que están organizados los elementos de un trabajo”.

Aparte de las teorías de la motivación también encontramos que la forma en como está estructurado el trabajo en si es un tema muy importante que se debe analizar. Ya que es un enfoque de suma relevancia para aumentar la misma motivación del empleado.

El modelo de las características del trabajo, propuesto por J. Richard Hackman y Greg Oldham propone que cualquier trabajo queda descrito en términos de cinco dimensiones fundamentales de cómo se organizan los elementos de un trabajo.

1. **Variedad de aptitudes:** Grado en que el trabajo requiere que se realicen varias actividades diferentes de modo que el trabajador utilicen cierto número de aptitudes y talentos.
2. **Identidad de la tarea:** Grado en que el puesto requiere la terminación de un elemento de trabajo identificable y completo.
3. **Significancia de la tarea:** Grado en que el puesto tiene afecto sustancial o de mucha importancia en las vidas o trabajos de otras personas.
4. **Autonomía:** Grado en el que el trabajo proporciona libertad y discreción sustancial al individuo para que programe su trabajo y para que determine los procedimientos que usara para llevarlo a cabo.
5. **Retroalimentación:** Grado en el que la ejecución de las actividades de trabajo requeridas por el puesto dan como resultado que el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.

Los resultados de establecer un modelo de trabajo como este aportan gran motivación al trabajo de las personas y por lo tanto lo llevan a tener un mejor desempeño y con excelente calidad, además de que al tener estos dos elementos el individuo tendrá gran satisfacción en su empleo y por lo mismo se disminuirá el ausentismo y existirá menos rotación en el trabajo.

5.1.13.1.- Rediseño de trabajo.

Después de haber analizado cuales son los elementos fundamentales de cómo se organiza un trabajo. Ahora pasamos al rediseño de trabajo, es decir esto se hace con la finalidad de hacer a los trabajos más motivantes y que impulsen al empleado a seguir haciendo su trabajo con las mismas ganas sin que pierda el interés por él. A continuación se presentan algunas formas de diseño de trabajo.

- **Rotación de puestos:** Es el cambio periódico que hacen un empleado de una tarea a otra.
- **Diversificación del puesto:** Es incrementar el número y variedad de tareas que un individuo desarrolla en puestos con más diversidad.

- **Enriquecimiento del puesto:** Es la expansión vertical de los puestos, con el aumento del grado en que el trabajador controla la planeación, ejecución y evaluación del trabajo.

El rediseño de trabajo en una organización es importante que lo implemente, porque este no solo ayuda a los empleados a motivarlos, sino también a la misma organización de manera considerable, ya que tener empleados satisfechos, contentos y motivados, aumenta la productividad, aumenta la calidad y sobre todo aumentan las posibilidades de lograr los objetivos-metas de la organización con más facilidades.

5.1.14.- ESTRÉS EN EL TRABAJO.

La mayoría de las personas están consiente que el estrés que se desarrolla en el trabajo, es uno de los problemas que va en aumento día con día y que afecta considerablemente a las personas y a las mismas organizaciones.

ROBBINS Y JUDGE (2009). Define el estrés como una condición dinámica en la que un individuo es confrontado con una oportunidad, una demanda o un recurso relacionado con lo que el individuo desea y para el cual el resultado de percibe como incierto e importante.

Existen dos tipos de estrés según ROBBINS Y JUDGE (2009). Que son:

- **Estresores de desafío:** este tipo de estrés es aquel que está asociado con la carga de trabajo, presión para terminar el trabajo y ausencia de tiempo.
- **Estresores de estorbo:** este tipo de estrés es aquel que impide el logro de las metas (como las malas evaluaciones, política en la oficina, confusión en las responsabilidades del trabajo, etc.).

Para manejar el estrés encontramos dos enfoques principales que son:

- **Enfoques individuales:** aquí nos dice que un empleado tiene la obligación de reducir sus niveles de estrés a través de las siguientes técnicas que son:

técnica de administración de tiempo, mas ejercicio físico, capacitación para relajarse y aumento en la red social de apoyo.

- **Enfoques organizacionales:** este enfoque no maneja las siguientes recomendaciones para manejar el estrés que se da por parte de la organización son: una mejor selección de personal y colocación en el trabajo, capacitación, planteamientos realistas de metas rediseño de trabajos, mas involucramiento del empleado, mejor comunicación organizacional oferta de periodos sabáticos a los empleados y el establecimiento de programas de bienestar corporativo.

Las técnicas antes mencionadas se deben de llevar a cabo dentro de las organizaciones, ya que esto es fundamental para no llevar al empleado a un nivel de estrés que pueda generar conflictos dentro de la misma empresa, se le deben dar las facilidades necesarias para que él pueda a primer instancia saber cuáles son sus responsabilidades, aplicar el enfoque individual de administrar su propio tiempo y al último reforzarlo con el enfoque organizacional que es darle herramientas, tiempos de libertad necesarias para que puedan relajarse, cargar energías y al mismo tiempo auto motivarse, para que así puedan regresar a su empleo con las ganas por arriba y la mente despejada.

5.2.- PSICOLOGIA SOCIAL.

La psicología social toma conceptos tanto de la psicología como de la sociología, aunque por lo general se considera una rama de la psicología. Y esta se centra en la influencia de las personas entre sí.

ROBBINS Y JUDGE (2009). Definen que la psicología social. “Es una rama de la psicología que unifica conceptos de la psicología, la sociología y que se centra en la influencia que tienen las personas entre sí.”

Entonces podemos decir que el objeto de estudio o unidad de análisis de la psicología social son únicamente los grupos. Y a continuación se presentan sus aportaciones en la cual se enfoca su análisis.

5.2.1.- CAMBIO DEL COMPORTAMIENTO.

Comportamiento es la forma de cómo actúa el individuo, pero dentro de las empresas lo más importante del cambio en el comportamiento del individuo se da cuando una persona hace algo ya sea para beneficio propio o para la organización, es decir el individuo cambia la forma de actuar de él, dependiendo de los objetivos que busque, si está cómodo en el trabajo buscara comportarse de la mejor manera para que perdure y a la vez ser más productivo, pero si no lo está buscara la forma de hacer ver sus inquietudes de una u otra forma.

5.2.2.- CAMBIO DE LA ACTITUD.

Una persona tiene miles de actitudes, pero el comportamiento organizacional solo se limita a estudiar los que tienen una relación con el trabajo. Como bien sabemos las actitudes se basan en tres partes fundamentales que son:

- **La satisfacción en el trabajo:** sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulte de una evaluación de sus características.

- **Involucramiento en el trabajo:** grado en que una persona se identifica con su trabajo, participa activamente y considera su desempeño como algo importante que lo beneficia.
- **Compromiso organizacional:** grado en el que un empleado se identifica con una organización particular y sus metas. Y desea conservarse como miembro de esta.

Estos son los componentes importantes que intervienen en las actitudes de las personas, si existen estos elementos en el trabajo, el individuo tendrá siempre una actitud motiva que le darán ánimos para ser productivo y al mismo tiempo satisfacer su necesidades intrínsecas al momento de que la organización reconozca su trabajo.

5.2.3.- GRUPOS.

ROBBINS Y JUDGE (2009).

Definen a un grupo como: “Dos o más individuos, que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares”.

Los grupos dentro de una organización se dividen en:

- **Grupos formales:** son grupos de trabajo designado y definido por la estructura de la organización.
- **Grupos informales:** son todos los grupos que no están estructurados de manera formal, ni determinado por la organización; aparece como respuesta a la necesidad de contacto social.
- **Grupo de mando:** grupos compuestos por individuos que reportan directamente a un gerente asignado.
- **Grupo de tarea:** quienes trabajan juntos para realizar un trabajo.
- **Grupo de interés:** son aquellos grupos que trabajan juntos para alcanzar un objetivo específico que interesa a cada uno.

- **Grupo amistoso:** es aquel cuyos miembros se reúnen porque tienen una o más características en común.

5.2.3.1.- Etapas del desarrollo de un grupo.

Así como existen diferentes tipos de grupos, también cuenta con etapas para desarrollarse que son:

- **Etapas de formación:** primera etapa en el desarrollo de un grupo, caracterizada por la incertidumbre sobre el propósito, estructura y liderazgo del grupo. Los miembros “prueban el dulce” para ver los tipos de comportamiento aceptables.
- **Etapas de tormenta:** segunda etapa del desarrollo del grupo, se caracteriza por el conflicto que surge en este.
- **Etapas de normalización:** es la tercera etapa del desarrollo del grupo, se caracteriza por las relaciones y la solidificación del mismo, así como también la asimilación de un conjunto común de expectativas.
- **Etapas de desempeño:** esta es la cuarta etapa del desarrollo del grupo y es cuando este ya es funcional por completo. Es decir todas las energías del grupo se enfocan en la realización de las tareas.
- **Etapas de terminación:** etapa final en el desarrollo de grupos temporales, se caracteriza por la preocupación por finalizar las actividades en lugar de por el rendimiento en la tarea.

Estas etapas son de suma importancia dentro de los grupos de trabajo, porque aquí podemos identificar el comportamiento que cada uno de los integrantes tiene al momento de realizar sus actividades y que ayudarían a prevenir ciertos conflictos que se puedan dar dentro de la organización.

5.2.4.- TOMA DE DECISIONES EN GRUPO.

Una de las prácticas que se manejan dentro de las organizaciones son las tomas de decisiones en grupo, como dice un dicho muy conocido, dos cabezas piensan

mejor que una y las empresas aplican este enfoque en algunas de las tomas de sus decisiones al momento de hacerlas en grupo. Pero estas tienen fortalezas así como también debilidades que a continuación analizamos.

- **Fortalezas de la toma de decisiones grupales:** los grupos generan información y conocimientos más complejos por la cual se generan más aportes para la toma de decisiones, así como también más diversidad y puntos de vista, y al mismo tiempo generan más aceptación de las soluciones. Esto por el apoyo que se genera entre los mismos grupos.
- **Debilidades de la toma de decisiones grupales:** las desventajas de la toma de decisiones grupales, son que se llevan más tiempo para ponerse de acuerdo, existen presiones para llegar a la conformidad de los mismos grupos y también en ocasiones los grupos pueden ser dominados por uno o algunos miembros.

En resumen podemos decir que los grupos ofrecen un transporte excelente para llevar a cabo muchas de las etapas del proceso de toma de decisiones. Son muy importantes por la profundidad de recabar información. Y también porque en el momento en que se toman las decisiones tienen más apoyo por parte de sus miembros.

5.2.5.- COMPORTAMIENTO INTERGRUPAL.

Así como existe una variedad de grupos también tienen sus características y propiedades de los mismos, porque los grupos de trabajos no son turbas desorganizadas, también tienen características que moldean el comportamiento de sus miembros y hacen posible explicar y predecir parte del comportamiento individual dentro de los grupos. Y estas son algunas de esas propiedades.

- **Los roles:** son un conjunto de patrones de comportamiento esperado atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en la unidad social.
- **Las normas:** estándares aceptables de comportamiento dentro de un grupo y que son compartidos por los miembros de este.

- **Los estatus:** son posiciones definidas socialmente o rango que los demás dan a los grupos o a sus miembros.
- **El tamaño del grupo:** se determina el tamaño de los grupo, se les denomina grupos grandes a los que tienen más de 12 miembros y grupos chicos a los que cuentan solo con siete miembros.
- **El grado de cohesión de este.** Grado en que los miembros de un grupo se ven atraídos uno con otro y están motivados para permanecer en el grupo.

Entonces podemos concluir diciendo que el comportamiento de cada uno de los grupos está regulado de propiedades que estos mismos adoptan al momento de que son creados. Y que fungen como elementos reguladores del comportamiento del mismo grupo.

5.2.6.- COMUNICACIÓN.

ROBBINS Y JUDGE (2009).

La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de un ser viviente a otro o de una entidad a otra.

La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización que son:

Control: el comportamiento humano puede ser controlado a través de la comunicación, ya que las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exige que los empleados sigan.

Motivación: la comunicación impulsa la motivación por que aclara a los empleados lo que se hace, que tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, poniendo como ejemplo la retroalimentación que aumenta la motivación a través de la comunicación.

Expresión emocional: esta se da por medio de la expresión dentro del grupo y es un medio para que los miembros del mismo expresen sus frustraciones y

sentimientos de motivación además de que es un medio para satisfacer las necesidades sociales.

Información: como bien lo dice, proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos, para identificar y evaluar las alternativas de selección.

Estas cuatro funciones de la comunicación se ocupan de la misma manera dentro de las organizaciones, por lo que no se debe de ver a ninguna por arriba de la otra.

5.2.6.1.- Proceso de la comunicación.

La comunicación se lleva a cabo siguiendo un proceso y las partes que participan en ellas son:

- **El emisor:** es el que inicia un mensaje al codificar una idea o pensamiento.
- **Codificación:** es la manera en la cual se enviara el mensaje y que éste se pueda entender.
- **Mensaje:** este es el producto de codificación que se enviara y que puede ser verbal o no verbal.
- **El canal:** es el medio a través del cual viaja el mensaje y que pueden ser formales e informales. Los formales son los mensajes con relación al trabajo de la organización y los informales son los que no tienen ninguna relación con el trabajo de la misma.
- **Decodificación:** este paso es donde se traduce el mensaje recibido a un lenguaje que se pueda entender.
- **Receptor:** es a quien se dirige o quien recibe el mensaje.
- **Ruido:** este representa las barreras de comunicación, la cual distorsionan la claridad del mensaje.
- **Retroalimentación:** es la comprobación del éxito que se ha logrado al transferir el mensaje que se pretendía al principio.

5.2.6.2.- Dirección de la comunicación.

Valverde et al., (2004).

La comunicación puede seguir una dirección horizontal o vertical y esta a su vez puede ser ascendente o descendente.

1. **Comunicación horizontal:** consiste en enviar mensajes a personas del mismo nivel dentro de la organización. Este tipo de comunicación ayuda en la coordinación del trabajo y en la solución de problemas, así como en la integración de las diversas funciones organizacionales, permitiendo ahorrar tiempo.
2. **Comunicación vertical:** esta cuando la comunicación se da hacia un nivel superior o inferior en la escala jerárquica de la organización. Esta fluyen en sentido:
 - **Ascendente:** esta es la que permite a los empleados de los niveles bajos de las empresas comunicar sus ideas y sentimientos a las personas que se encuentran en niveles en los que es posible tomar decisiones. Es una buena comunicación ya que se conocen problemas que a veces es difícil identificar, pero es poco eficiente ya que las personas de alto nivel casi no hacen caso a las inquietudes de los de bajo nivel.
 - **Descendente:** esta es el contrario de la ascendente, esta comunicación se da desde un nivel jerárquico superior a su nivel inferior. Esta es útil para asignar metas y objetivos, dar instrucciones, informar sobre políticas y procedimientos, dar a conocer memorando oficiales. Dentro de la organización este tipo de comunicación frecuentemente ocurre frente a frente en juntas con el personal, o bien vía telefónica, correo electrónico, boletines, oficios, etc., dependiendo de si se quiere respuesta o no y si esta debe ser inmediata o puede esperar.

5.2.6.3.- Redes formales e informales de la comunicación.

La comunicación puede ser de manera formal e informal, las redes formales son:

- **La cadena:** esta es la comunicación que sigue la cadena formal de la autoridad.
- **La rueda:** esta es donde solamente una persona transmite la información a todo el grupo.
- **La red de canal:** esta es la que permite que todos los miembros se comuniquen sin orden alguno.

Redes informales.

Esta información es la que son provocadas por el chisme o rumor. El chisme no puede ser controlado por las autoridades y en ocasiones pueden ser más confiable y creíble para los empleados que las comunicaciones formales, debido a que el empleado piensa que la información real es ocultada por la autoridad, además de que este protege los intereses de los involucrados en el.

La cadena de rumores es un medio poderoso de comunicación que atraviesa los canales formales de la misma. Ya que los empleados escuchan con atención la selección de hechos, opiniones y sospechas que el rumor provee. Además de que este corre con un 75% de certeza y mucho más rápido que la de los canales formales de comunicación.

5.2.6.4.- Canales de comunicación:

Estos canales los podemos ordenar de acuerdo a la cantidad de información que pueden transmitir de forma inmediata son:

- Cara a cara.
- Vía telefónica.
- Correo electrónico.
- Carta o memorando.

- Boletines, panfletos, informes generales.

5.2.6.5.- Barreras de la comunicación.

Estas son las que retardan o distorsionan la comunicación eficaz y a continuación se analizan las más importantes de ellas.

- **Filtrado:** esta se refiere a la manipulación intencionada que hace el emisor de la información, para que sea vista de manera más favorable por el receptor.
- **Percepción selectiva:** es cuando el empleado ve y escucha de forma selectiva solo lo que le interesa, lo que quiere y lo que necesita escuchar.
- **Sobrecarga de información:** esta se da cuando el flujo de información sobre pasa la capacidad de procesamiento de una persona.
- **Emociones:** es el modo de interpretar la información de acuerdo al estado de ánimo en que este el receptor
- **Lenguaje:** el modo en que es interpretada la información de acuerdo a los significados que cada uno les da, a través de la edad, educación y cultura.
- **Comunicación aprensiva:** es cuando se experimenta una tensión y ansiedad indebidas en la comunicación oral, escrita o en ambas.
- **Diferencia de género:** los intereses que busca el hombre y la mujer al momento de comunicarse, los hombres buscan estatus y las mujeres conexión.
- **Comunicación políticamente correcta:** son aquellas que denotan tanto cuidado para parecer inofensivo que se pierde el significado y la sencillez, o se obstaculiza la libre expresión.

5.2.6.6.- Mejoras para la comunicación.

Dentro de las organizaciones la comunicación es uno de los elementos que pueden hacer competitiva a la empresa. Y para mejorar la comunicación se muestran las siguientes recomendaciones.

- El más alto ejecutivo dentro de la empresa debe comunicarse directamente con los empleados, comprometiéndose con sus palabras y acciones.
- Las palabras deben de respaldarse con las acciones, si no es así se pierde credibilidad porque no se hace lo que se dice.
- La comunicación ascendente tanto como la descendente debe de tener una importancia relevante. Para darle respuesta a las interrogantes que surjan.
- Se recomienda la comunicación cara a cara por la gran cantidad de información que se puede transmitir a través de esta.
- Los empleados deben de estar bien informados para evitar rumores que los puedan a atemorizar.
- Las malas noticias se deben de dar a conocer a los empleados, de esa manera estarán prevenidos para cualquier eventualidad en la organización.
- Los gerentes deben de reconocer que información necesitan sus subordinados y diseñar programas de comunicación eficaz.
- La comunicación debe ser veraz, oportuna, continua y libre.

5.2.7.- PODER.

ROBBINS Y JUDGE (2009). Definen el poder como la capacidad que tiene una persona A para influir en el comportamiento de una persona B de modo que este actúe con los deseos de la persona A.

Una parte fundamental para que exista el poder, debe tener siempre una función de dependencia, es decir, mientras la persona B dependa más de la persona A mucho más grande será el poder de la persona A sobre la B.

Es decir el poder se da cuando una persona de algún modo posible controla algo que uno desea, él tiene la facultad de poder pedir lo que él quiera que hagamos solo porque tiene el poder de hacerlo y porque nosotros lo necesitamos.

5.2.7.1.- Tipos de poder.

Poder formal. Este se basa en la posición que tiene un individuo dentro de una organización. Y este se divide en:

- **Poder coercitivo:** este es el tipo de poder que depende del miedo.
- **Poder de recompensa:** es el cumplimiento logrado con base en la capacidad de distribuir premios que otros consideran valiosos.
- **Poder legítimo:** es el que recibe una persona como resultado de su puesto en la jerarquía formal de una organización.

Poder personal. Este es el que proviene de las características únicas de un individuo y que sus bases principales son la experiencia, el respeto y la admiración personal.

Poder del experto: es la influencia que se basa en las aptitudes o conocimientos especiales.

Poder referente: influencia que se basa en la posesión por parte de un individuo de recursos o características personales deseadas.

5.2.8.- CONFLICTO.

ROBBINS Y JUDGE (2009). Definen al conflicto como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa.

Es decir el conflicto es una situación que se debate entre dos o más personas y que esta puede generar disgustos, enfrentamiento, violencia e incluso hasta el rompimiento de acuerdos mutuos.

5.2.8.1.- Tipos de conflicto.

- **Conflicto funcional:** conflicto que apoya las metas del grupo y mejora su desempeño.

- **Conflicto disfuncional:** este tipo de conflicto es el que dificulta el progreso del grupo.
- **Conflicto de tarea:** son los conflictos que se dan por el contenido y las metas del trabajo.
- **Conflicto de relación:** es un tipo de conflicto basado en las relaciones interpersonales.
- **Conflicto de proceso:** son conflictos que se dan acerca de cómo debe de hacerse el trabajo.

5.2.8.2.- Proceso del conflicto.

El conflicto como todo tiene un proceso por la cual consta de cinco etapas que son:

- **Oposición potencias o incompatibilidad:** en esta etapa surgen las condiciones y causas que llevan a dar inicio al conflicto.
- **Cognición y personalización:** en esta etapa si las personas no están de acuerdo o desde su punto de vista sus intereses se ven afectados, entonces surge la oposición o incompatibilidad de ideas.
- **Intenciones:** son las decisiones que se dan para actuar en una forma dada. Es decir actuar con una finalidad diferente al interés del grupo, puede generar oposición y conflicto.
- **Comportamiento:** son todas las expresiones, acciones y reacciones que las personas tienen cuando están en desacuerdo y que a partir de esta surgen las discusiones y alegatos.
- **Resultados:** los resultados de los puntos anteriores se ven reflejado en esta parte, es decir si el conflicto causado fue positivo, puede que se catalogue como un conflicto funcional que es donde las personas optan por apoyar al grupo y las tareas de la misma, pero si el conflicto es negativo, se cataloga como conflicto disfuncional, entonces detendrán el buen desempeño del grupo y por lo tanto el progreso del mismo.

El conflicto es una parte de estudio fundamental dentro de las organizaciones, porque lamentablemente siempre existen, que los empleados no lo demuestren son casos por aparte. Dentro de los grupos de trabajo es mejor tratar de evitar cualquier tipo de conflicto para que estos siempre busquen el poder obtener los objetivos que persigue la organización.

5.3.-SOCIOLOGÍA.

ROBBINS Y JUDGE (2009).

Los sociólogos han contribuido al CO. Mediante el estudio del comportamiento grupal en las organizaciones, en particular en las que son formales y complejas.

Entonces podemos decir que:

Sociología: Es el estudio de las personas en relación con su ambiente social o cultura.

una peculiaridad que tiene la sociología, es que sus unidades de estudio las enfoca en dos partes, es decir, estudia tanto los grupos como los sistemas de organización o estructura organizacional. Y resultado de esos estudios nos brindan los siguientes campos que son objeto de análisis de la sociología.

5.3.1.- SOCIOLOGÍA ENFOCADA AL GRUPO.

5.3.1.1.- Comportamiento intergrupalo.

En esta la sociología estudia la forma de desempeño de los grupos, las actitudes de sus integrantes además de que no está demás decir que estudia los diferentes tipos de grupos que es paginas anteriores mencionamos, para ser más específico esta disciplina estudia el tipo de comportamiento de cada uno de esos grupos, por qué se comportan de tal forma, porque toman ciertas actitudes y porque en grupo en ocasiones se puede alcanzar un desempeño más alto y en otras no.

En conclusión podemos decir que el estudio del comportamiento de los grupos es de suma importancia porque debido a los diferentes tipos de grupos que se forman dentro de la empresa, puede llegar a afectar la eficiencia y eficacia de la misma organización.

5.3.2.- SOCIOLOGÍA ENFOCADA AL SISTEMA DE LA ORGANIZACIÓN O ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Chiavenato (2004). Define organización como la coordinación de distintas actividades de participantes individuales con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente.

Además de la organización en general también podemos decir que esta tiene una estructura organizacional la cual ROBBINS Y JUDGE (2009). Definen como el modo en el que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades.

Cuando se diseña la estructura organizacional se deben de tomar en cuenta los siguientes elementos claves:

- **Especialización del trabajo:** este es el grado en el que las actividades de la organización se subdividen en trabajos separados.
- **Departamentalización:** es la base que se utiliza para agrupar los puestos en una organización.
- **Cadena de mando:** es la línea interrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo y aclara quien reporta a quien-
- **Extensión del control:** número de subordinados que un gerente puede dirigir con eficiencia y eficacia.
- **Centralización y descentralización:** la centralización es el grado en el que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización. La descentralización es el grado en donde las decisiones se toman con más rapidez y con la participación de más personas.
- **Formalización:** grado en el que se encuentran estandarizados los puestos en una organización.

5.3.2.1.- Diseños organizacionales.

Después de ver los elementos que se deben de tomar en cuenta para el diseño de la estructura organizacional, ahora veremos los principales diseños organizacionales que están en uso que son:

- **Estructura simple:** son las que tienen un grado bajo de departamentalización, extensiones de control amplias, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.
- **Burocracia:** es una estructura con tareas operativas muy rutinarias que se logran mediante la especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, trabajos agrupados en departamentos por función, autoridad centralizada, extensiones de control angostas y toma de decisiones que sigue la cadena de mando,
- **Estructura matricial:** esta es la que crea líneas duales de autoridad y combina la departamentalización por funciones y por producto.

5.3.2.2.- Nuevas opciones de diseño.

- **Organización virtual:** por lo general se da en las empresas pequeñas con un núcleo que subcontrata sus principales funciones de negocios en vez de tener las propias.
- **Organización sin fronteras:** esta busca eliminar la cadena de mando, tener extensiones de control ilimitadas y sustituir los departamentos con equipos a los que se da poder.

Estos tipos de diseños organizacionales son los que más prevalecen en las empresas y más sin embargo dependiendo del diseño organizacional, así como también el diseño estructural que se implemente dentro de la misma, depende la rentabilidad y productividad de la misma, ya que en cada uno de los diseños se utilizan procesos más rápidos y en otras son procesos mas lentos.

5.3.2.3.- Tecnología organizacional.

La tecnología es una parte fundamental de la administración, porque toda empresa necesita de ella para llevar a cabo sus procesos entonces podemos decir que la tecnología es un conjunto de conocimientos, instrumentos y métodos técnicos empleados en un sector profesional que las empresas utilizan para transformar las entradas de la organización (recursos, personas, equipos, información) en productos finales (bienes y servicios) que la organización envía de nuevo al medio ambiente externo. Esta transformación sucede en todas las organizaciones.

Toda decisión tecnológica es también una responsabilidad para los altos ejecutivos y para los directivos de la empresa, ya que esta es una herramienta fundamental para llevar a cabo las tareas, además de que si se quiere ser competitivo, se tiene que innovar con la misma tecnología, es decir estar a la vanguardia de la misma para que puedan mejorar cada vez más sus procesos, su calidad y al mismo tiempo su productividad.

5.3.2.4.- Cambio organizacional.

Valverde et al, (2004). Definen al cambio organizacional como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo mediante el aprendizaje.

ROBBINS Y JUDGE (2009). Dicen que el cambio es “hacer las cosas de manera diferente”.

Es decir el cambio organizacional es toda aquella modificación que sufre una organización en su estructura y que de esta modificación surge un nuevo comportamiento organizacional.

Planear los cambios en las organizaciones es fundamental para estar prevenidos a los mismos. Pero de igual manera estos se pueden dar de dos formas que son:

- **Cambio planeado:** son procesos que se realizan pero estos se hacen de manera intencional y desde una base planeada sobre las estrategias y metas a seguir.
- **Cambio obligado:** este es un proceso de cambio que se da orillado por las circunstancias o de forma fortuita a medida que se reacciona al entorno.

5.3.2.4.1.- Enfoques para administrar el cambio organizacional.

A continuación se presentarán estos enfoques que son para administrar el cambio dentro de las organizaciones que son:

5.3.2.4.1.1.- Modelo de las tres etapas de Lewin:

Propone que existen tres pasos básicos que son inherentes a todo proceso del cambio estos pasos son:

- **descongelamiento:** descongelamiento del nivel actual en que se encuentra la organización.
- **Movimiento:** implica modificar los sistemas sociales de la organización de su nivel original a uno nuevo.
- **Re congelamiento:** establecer un proceso que asegure que los nuevos niveles de comportamiento sean relativamente seguros y que no afecten la operación de la organización.

5.3.2.4.1.2.- Plan de las ocho etapas de Kotter.

Estas etapas propuestas por John Kotter son las siguientes:

Establecer un sentido de urgencia con la creación de una razón imperiosa por la que es necesario el cambio.

- Formar una coalición con poder suficiente para dirigir el cambio.
- Crear una visión nueva para dirigir el cambio y las estrategias para lograr la visión.

- Comunicar la visión a toda la organización.
- Dar poder a otros para que actúen hacia la visión a fin de que elimine las barreras para el cambio e inviten a correr riesgos y resolver problemas con creatividad.
- Planear para crear y recompensar triunfos de corto plazo que impulsen a la organización hacia una nueva visión.
- Consolidar las mejoras, reevaluar los cambios y hacer los ajustes necesarios en los programas nuevos.
- Reforzar los cambios al demostrar la relación entre los comportamientos nuevos y el éxito organizacional.

5.3.2.4.1.3.- Investigación de la acción: es un proceso de cambio basado en la obtención sistemática de datos para luego seleccionar un curso de acción basado en lo que indique el análisis de los datos.

5.3.2.4.1.4.- Desarrollo organizacional. Es el conjunto de intervenciones para al cambio planeado, basadas en valores humanistas y democráticos, que busca mejorar la eficiencia organizacional y el bienestar de los empleados.

5.3.2.4.2.- Resistencia al cambio.

Al momento de querer hacer algún tipo de cambio dentro de las organizaciones surgen lo que son las resistencias al mismo, y estas pueden manifestarse de diferentes maneras tanto individual, grupal u organizacional. De esta forma se presentan ocho formas primarias de resistencia al cambio que se dan en los niveles de análisis antes mencionados.

- **Confusión:** cuando este se hace presente resulta dificultosa la visualización del cambio y de sus consecuencias.
- **Crítica inmediata:** ante la simple sugerencia de cualquier cambio se demuestra una negación hacia la misma, sin importar la propuesta.
- **Negación:** existe una negación a ver o a aceptar que las cosas son diferentes.

- **Hipocresía:** demostración de conformismo hacia el cambio cuando en realidad interiormente se está en desacuerdo.
- **Sabotaje:** acciones tomadas para inhibir o matar al cambio.
- **Fácil acuerdo:** existe un acuerdo sin demasiada resistencia sobre el cambio aunque no hay compromiso en dicho acuerdo.
- **Desviación o distracción:** se evade el cambio en sí, pensando que tal vez de esa forma sea olvidado.
- **Silencio:** no existe una opinión formada del tema por falta de información.

5.3.2.4.3.- Como vencer la resistencia al cambio.

Estas seis tácticas siguientes pueden ayudar a vencer la resistencia al cambio.

- **Educación y comunicación:** la sensibilización al cambio a través de capacitar a la gente y comunicarse con ellos abiertamente, puede ayudar a la lógica del cambio, aganar confianza mutua y credibilidad.
- **Participación:** hacer que el sistema afectado participe directamente en el proceso de toma de decisiones. Entre más participen menos resistencia hay y al mismo tiempo más estabilidad en el cambio.
- **Facilitación y apoyo:** ofrecer una amplia gama de esfuerzos de apoyo. El temor y la ansiedad disminuyen cuando la gente obtiene beneficios inmediatos.
- **Manipulación y cooptación:** a veces se intenta sobornar a los líderes de un grupo de resistencia dándoles un papel principal en la decisión del cambio, aunque a veces es arriesgado y comprometen la credibilidad.
- **Negociación:** es cuando se intercambia algo de valor a cambio de la disminución de la resistencia. Aunque a veces existe riesgo de caer en el chantaje, lo cual sería negativo para llevar a cabo el cambio al ser mal interpretados sus esfuerzos.
- **Coerción:** es la aplicación de amenazas, de castigos o la fuerza directa del poder sobre las personas que se resisten al cambio. Lo cual esto puede ser

muy riesgoso para la organización porque solo se obtienen resultados negativos al endurecer aún más la resistencia.

Para poder llevar a cabo los cambios dentro de las organizaciones nos enfrentamos nosotros como administradores a este tipo de problemas que antes mencionamos, pero también sabemos que a veces el realizar un cambio es fundamental para la organización si se quiere garantizar la competitividad de la misma, aunque a veces se estén obteniendo resultados positivos, las condiciones ambientales externas que nos rodean nos obligan a llevar este tipo de cambios que aunque uno quiera se tienen que realizar, con la finalidad de poder mantener los bienes y servicios que se ofrezcan en el mercado competitivo.

por otra parte está el cambio que se planea con la finalidad de lograr metas más ambiciosas, es decir el poner a la empresa en un nivel más alto en el cual se encuentra o simplemente realizar este tipo de cambios para reducir costos o implementar adelantos tecnológicos para facilitar las tareas. Cabe mencionar que el cambio siempre se realizara buscando el bienestar de la organización, así como el de los mismos empleados y el de la sociedad.

5.4.- ANTROPOLOGÍA.

Otra de las ciencias que de igual forma ha hecho muchas aportaciones al estudio del comportamiento organizacional, es la antropología, el trabajo de los antropólogos acerca de las culturas y los ambientes ha ayudado a entender las diferencias en cuanto a los valores, actitudes y comportamientos fundamentales entre personas de países distintos y en organizaciones diferentes.

Entonces podemos definir que:

Antropología:

ROBBINS Y JUDGE (2009). Dicen que es el estudio de las sociedades y tiene por objeto aprender sobre los seres humanos y sus actividades.

Al igual que la sociología, la antropología también tiene una característica peculiar, que es la de enfocar sus estudios tanto en grupo como en la estructura organizacional.

A continuación se presentan sus contribuciones de cuáles son los campos de estudios en la cual se enfoca.

5.4.1.- ANTROPOLOGÍA ENFOCADA AL GRUPO.

5.4.1.1.- VALORES.

ROBBINS Y JUDGE (2009). Definen a los valores como convicciones fundamentales acerca de que a nivel personal y social cierto modo de conducta o estado final de la existencia es preferible a otro modo opuesto o inverso.

Es decir los valores para los individuos son las cualidades y virtudes con la que nos conducimos ante la sociedad. Y la creencia que uno tiene de lo que es bueno y de lo que es malo.

Los valores se pueden clasificar en terminales e instrumentales.

- **Valores terminales:** estos son los estados finales deseables de la existencia; metas que le gustaría alcanzar a una persona durante su vida.
- **Valores instrumentales:** estos son los modos preferibles de comportamiento o medios para alcanzar los valores terminales de uno mismo.

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional debido a que estos dan el fundamento para la comprensión de las actitudes y motivación de las personas, porque influyen en nuestra manera de ver las cosas. Es decir con los conceptos de lo que “debe ser” y lo que no “debe ser” dependiendo de las diferentes culturas a las que pertenecemos.

5.4.2.- ANTROPOLOGÍA ENFOCADA AL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN.

5.4.2.1.- Cultura organizacional.

Chiavenato (2004). Define cultura organizacional como una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización.

Valverde et al., (2004) dicen que cultura organizacional es el conjunto de valores, de asunciones, y de creencias básicas mantenidas por sus miembros, que operan de forma inconsciente y les sirve para conducirse de un modo adecuado en ese contexto.

ROBBINS Y JUDGE (2009). Definen cultura organizacional como un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.

La importancia de la cultura organización radica en el estudio de los diferentes comportamientos, creencias y creencias ya que estos son los que siempre interactúan dentro de la misma organización, así como también estos estilos de cultura son de los que depende la empresa para tener éxito o fracaso, es decir si

se comparte la misma ideología se puede lograr el objetivo, porque les gustara hacer lo mismo.

5.4.2.1.1.- Características que captan la esencia de la cultura organizacional.

En diversas investigaciones sugieren que hay siete características principales que captan la esencia de la cultura organizacional que son:

1. **Innovación y toma de riesgos:** es el grado en el que se alienta a los empleados de la organización a tomar riesgos y a ser innovadores.
2. **Atención al detalle:** es el grado en que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
3. **Orientación a los resultados:** es el grado en que la gerencia se enfoca a los resultados en lugar de las técnicas y procesos utilizados para lograr estos resultados.
4. **Orientación hacia las personas:** es el grado en el que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en la gente dentro de la organización.
5. **Orientación al equipo:** el grado en que las actividades de trabajo están organizadas alrededor de equipos, en lugar de hacerlo en torno a individuos.
6. **Energía:** es el grado en el que la gente es emprendedora y competitiva y no pasiva.
7. **Estabilidad:** el grado en que las actividades organizacionales prefieren mantener el statu quo en contraste con la insistencia en el crecimiento.

5.4.2.1.2.- Elementos de la cultura organizacional.

La cultura cuenta con distintos elementos que forman parte de esta misma, a continuación se presentan algunos de ellos.

- **Actitudes:** grupo de disposiciones de ánimo para actuar y que pueden ser adquiridas consciente o inconscientemente.

- **Creencias:** asunciones básicas acerca del mundo en general y de cómo estas funcionan. Forman parte del factor cognitivo de los valores.
- **Identidad:** es la comprensión compartida de los miembros de la organización acerca de quiénes son y que significan o representan como grupo, organización o comunidad.
- **Ideología:** grupo de ideas interrelacionadas que explica a los miembros de una sociedad u organización porque es importante comprender y compartir el significado de las cosas y de los hechos.
- **Ideología de empresa:** son las series de valores comprensivos, capaces de prescribir la manera en que se debe actuar ante otros grupos y en el entorno, especialmente en el ámbito de difícil explicación y gobierno.
- **Normas:** son el criterio rector de la conducta social como pautas de acción. Son conductas estandarizadas de cosas, discursos, hechos y sentimientos compartidos. Son fuerzas latentes que penetran y determinan nuestro comportamiento individual y social.
- **Principios:** son enunciados de carácter general sobre las relaciones existentes entre determinados fenómenos en situaciones específicas. Son sinónimos de ley, e implican que, al darse las mismas premisas, se obtendrán los mismos resultados.
- **Valores:** son patrones o criterios de lo deseable que influyen en el comportamiento selectivo.
También lo definen como la creencia relativamente permanente de que un modo de conducta particular o que un estado de existencia, es personal o socialmente preferible a modos alternos de conducta o estados de existencia.
- **De los ritos:** son medios de creación y recreación de significados que informan sobre lo que es válido en la organización.
- **De los mitos:** acepta el papel crucial en el proceso de establecer lo que es legítimo y lo que no se acepta en la cultura organizativa, es decir, son los

que conectan el presente con el pasado, ofrecen explicaciones y por lo tanto legitimidad para las acciones sociales.

- **De las creencias:** son las que conectan la actitud y la acción, es decir, es la aparición de un compromiso con la ejecución de las tareas en la dirección de un contexto conceptual creado y sostenido con ritos y mitos.

5.4.2.1.3.- Como aprenden la cultura los empleados.

La cultura organizacional se transmite a los empleados de diferentes formas, entre las cuales destacan:

- **Historias:** suelen contener narraciones de acontecimientos acerca de los fundadores de la organización, de ruptura de las reglas, éxitos de mendigos que llegan a ser ricos, reducciones en el número de trabajadores, reubicación de empleados, reacciones errores pasados y la forma en como la organización manejo estos.
- **Rituales:** son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores claves de la organización. Indican que metas tienen mayor importancia, que gente es importante dentro de la empresa y cual no lo es.
- **Símbolos materiales:** comunica a los empleados quien es importante en la organización mediante aspectos como el tamaño de su oficina, el tipo de decoración, muebles, etc.-
- **Lenguaje:** es una forma de identificar a los miembros de una cultura o subcultura.

5.4.2.1.4.- Como se mantiene viva la cultura.

Para mantener viva la cultura dentro de una organización existen prácticas que se deben de llevar a cabo para no perder el manejo de la misma.

- **Procedimiento de selección de personal:** conjuntamente con la idea de encontrar a individuos que tengan los conocimientos, las habilidades y

destrezas para el desempeño exitoso de sus funciones dentro de la empresa, cuidando que sea una persona que se identifique con los valores de la organización.

- **La socialización:** es el proceso de socialización, de inducción, o adaptación que recibe el nuevo empleado al ingresar a la empresa y que además, debe ser permanente y permite ir moldeando al recién llegado, con la finalidad de adaptarlo al entorno en que se va a desarrollar.
- **Evaluación del desempeño y compensaciones:** la evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo en el trabajo, y que a través de los resultados obtenidos se pueden dar compensaciones como premios por el buen trabajo. Y se debe entender que la persona que tiene un rendimiento más alto, debe de recibir un estímulo diferente que al que no lo tiene, para que el incentivo principal del trabajo no se termine.
- **Cultura a través del ejemplo:** son todas acciones de la alta gerencia las que juegan un papel fundamental en la cultura organizacional a través del ejemplo. Con lo que dicen y su forma de comportarse los altos ejecutivos establece normas que se filtran hacia abajo a través de la organización.

5.4.2.1.5.- Tipos de cultura.

Los tipos de culturas existentes dentro de una organización, cada vez son más complejas de diferenciarlas, por la misma adaptación que el empleado tiene a las culturas que más predominan.

La cultura pura es aquella que predomina en la mayor parte de la organización, es decir la que la mayoría de las personas comparten dentro de la misma empresa, los valores que la organización tiene como esencia, la cultura de los dueños y los objetivos que se persiguen, si la mayoría de los empleados se identifican con estos valores centrales y con los mismos objetivos, entonces podemos decir que existe una cultura fuerte y pura.

Por otro lado encontramos las subculturas que son: Mini culturas dentro de la organización, por lo general definidas por los diseños departamentales y la separación geográfica ROBBINS Y JUDGE (2009). Es decir estas son culturas que surgen al momento de socializar con las personas de tu mismo lugar de trabajo.

Valverde et al., (2004) nos dice que podemos encontrar cuatro tipos de culturas organizacionales que son:

5.4.2.1.5.1.- Cultura orientada al poder.

En esta el control se ejerce desde el centro a través de sus individuos claves. Estas organizaciones son poco flexibles, con una motivación baja, se mantiene en base al compromiso que sus miembros adquieren en el marco de sus relaciones personales.

5.4.2.1.5.2.- Cultura orientada a la función o rol.

Esta es la que opera bajo la lógica de la racionalidad, se apoya en la fortaleza de sus pilares, sus funciones y cargos. Aquí la descripción de las tareas es con frecuencia más importante que la persona que la lleva a cabo. Las organizaciones con este tipo de cultura, por lo general mantienen una estructura burocrática, rígida y lenta que no permite fácilmente la innovación.

5.4.2.1.5.3.- Cultura orientada a la tarea.

Esta tiene su fundamento en el trabajo, reconoce la experiencia como base de poder e influencia. Tiene una cultura de equipo o de proyecto que emplea el poder unificador de esta persona para lograr que el individuo se identifique con los objetivos organizacionales con objetivos comunes. Este tipo de organizaciones son más flexibles, motivadoras, se da a la competencia entre sus miembros, hay una responsabilidad individual, y se valoran mucho los resultados.

5.4.2.1.5.4.- Cultura orientada a la persona.

Aquí el individuo es el eje fundamental, la organización y su estructura existe solo para servir a los individuos que la integran. En estas organizaciones hay y su estructura es lo más reducida posible.

La cultura de una organización no surge de la nada, ya una vez establecida, es difícil que desaparezca, en todo caso, se puede desarrollar, modificar o transformar gradualmente. Las bases fundamentales de la cultura vienen de los fundadores de la organización que dan forma a lo que puede ser la visión, filosofía, metas, objetivos o, en general, una estrategia de negocios. Cuando a través de estos planteamientos se logra el éxito, esas ideas y valores se institucionalizan para dar paso a lo que se conoce como cultura organizacional.

6.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA OFICINA DE CAPACITACIÓN.

En las instalaciones de capacitación del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Laboran ocho personas en total, pero dentro del mismo edificio estaban tres oficinas más. Una es la encargada de finanzas, otra se encarga de las altas y bajas a las personas afiliadas dentro del instituto y otra era la encargada del control de inventarios de materiales.

Todos los días se seguía la misma rutina de llegar a su trabajo cada uno de los empleados, a excepción cuando se les daba capacitación que por lo general era en hoteles cercanos. Como siempre habían unos que llegaban más tempranos que otros, la jefa de la oficina llegaba puntual, pero en ocasiones no llegaba porque era requerida en la delegación u oficinas principales del mismo instituto.

Cuando los empleados estaban sin su jefa, el clima laboral era totalmente relajado, todos hacían su trabajo, de una forma lenta, pero la hacían. Cuando la jefa de la oficina llegaba el clima cambiaba de relajado a tenso, solo esperando el momento en el que la jefa los llamara para darle indicaciones o para regañarnos por no haber sacado algún trabajo que ya se “supone” debía de haber sido hecho.

Ella es una jefa con personalidad voluble cuando a ella no le pedían nada por parte de sus superiores estaba bien, pero cuando se daba cuenta de que se le había pasado por alto algo, su molestia repercutía en todos nosotros. Su liderazgo era de tipo autoritario-democrático, es decir en ocasiones juntaba todos para hacer ver pequeñas reuniones y más para llamarle la atención a todos. Escuchaba opiniones, pero al final solo ella era la que mandaba y tomaba las decisiones.

Lo que se vive a diario es un clima organizacional conflictivo, la mayoría de las personas ya tienen mucho tiempo trabajando en la misma oficina, algunos hasta estaban próximos a jubilarse. Las tareas casi nunca estaban hechas porque el liderazgo de la jefa no era eficiente, ella sentía que si era un buen líder, cuando en realidad su liderazgo no era lo suficientemente fuerte, claro y conciso para darle rumbo a la oficina.

La mayoría de las personas estaban inconforme con su trabajo, no solo porque era siempre la misma rutina, sino porque hacían cosas que a veces les pertenecían a otros, el liderazgo no se ejercía de forma equitativa, unos hacían más que otros y otros no hacían prácticamente nada, la jefa se daba cuenta, pero más sin embargo no hacía nada para remediar ese desnivel de la oficina, mientras no le afectara a su persona.

De ahí provenía la inconformidad de algunas personas, el sobre cargo de trabajo y el liderazgo injusto. Decía una empleada: **¡ya no puedo más, ya no puedo más!...te juro que si mañana no le dice nada a los que no están haciendo nada ¡renuncio!, ¡renuncio! Estaba mejor en mi antiguo empleo...** este es un claro ejemplo de que el mal liderazgo, la mala personalidad y la mala administración de tareas es deficiente. Por su puesto la mayoría de los empleados no estaban a gusto entre mismo compañeros, ni mucho menos con su jefe, ni con el inmediato tanto con la jefa de la oficina. Uno porque lo hacía trabajar de más y la otra porque era injusta y no hacía nada por remediar las cosas, claramente se veía que existía preferencia hacia algunos empleados, y esto volvía la oficina tensa y conflictiva.

“Por lo único que no me voy, es porque ocupo el dinero, y porque la verdad no me quejo por mi sueldo, me pagan bien y el instituto es muy bueno conmigo, me da buenas prestaciones y otros apoyos que me sirven mucho” textualmente eran el motivo del porque los empleados aguantaban tanta injusticia, está claro que el sueldo no era lo que los tenía inconforme, porque con su sueldo el empleado podía satisfacer sus necesidades extrínsecas que tenía. Sino que el problema de la productividad se daba específicamente en el lugar de trabajo.

¡No puedo entender porque siempre tengo que estar tras de ustedes para que hagan su trabajo, siempre tengo que estarlos regañando, porque si no, jamás podemos terminar algo! Eran las palabras de la jefa cuando llegaba de reuniones con su jefe y le llamaban la atención, por su puesto, todos nos quedamos con la admiración y con la pregunta **¿pero de que trabajo está**

hablando? Por el mismo miedo que se le tenía no le preguntábamos en ese momento, esperábamos a que pasara tiempo y después íbamos a preguntarle de que hablaba. Ahí es donde se daba cuenta de que ella cometió el error de no revisar que no envió bien el correo con las instrucciones, o que las ordenes que les dio a nuestro jefe inmediato para que nos la diera a nosotros, no las dijo como se lo habían dicho, si no a su criterio de él. Es claro que existía una deficiente comunicación en toda la oficina por parte de los jefes, porque uno decía una cosa y el otro decía otra diferente, la cual repercutía cuando llegaba la de mayor rango, porque las cosas no estaban como ella las pidió.

El Instituto Mexicano del Seguro Social es una institución totalmente burocrática lo puedo argumentar sin miedo a equivocarme. La especialización de las tareas, la unidad de mando centralizado, el exceso de trámites-procesos y las siempre rutinarias jornadas que los empleado hacen durante años, son argumento que puedo mencionar junto con los que en páginas anteriores definimos para comprobar que este instituto, es una organización burocrática.

¡Saben muy bien que para que me pasen documentos para firmar, tienen que venir con su antefirma de su jefe inmediato, si no, mejor no me los pasen! Exactamente como se menciona es como se hace el proceso, en ocasiones se tenían que entregar documentos que llegaban ese mismo momento y nosotros por querer entregar el trabajo lo más rápido posible, porque en ocasiones se necesitaba, el proceso no nos permitía hacerlo, teníamos que poner salir a buscar al jefe inmediato por si no se encontraba en la oficina y si estaba esperar a que los ante firmar y de ahí pasarlo a la jefa para que ella pudiera firmarlo.

Aunque nosotros teníamos las ganas de hacer las cosas lo más rápido posible, pero como las instrucciones venían desde arriba, no podíamos avanzar porque si lo hacíamos era regaño seguro. Es un claro ejemplo que los procesos son buenos, pero el excederse con los mismos en ocasiones hace a la empresa poco productiva. La capacitación que se les brinda es buena, pero lo que genera inproductividad es el comportamiento organizacional que se vive dentro.

7.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

La combinación del individuo, los grupos y las estructura organizacional es la parte fundamental de estudio en tiempos presentes por la misma importancia que están tomando, el enfoque de la administración ya no solo es en los procesos y el logro de los objetivos, ahora nosotros como administradores nos debemos de ampliar a lo que es la cultura organizacional, porque es parte del logro de los objetivos. De forma más sencilla puedo ver a estos tres elementos como un cadena consecutiva, es decir el individuo es el capital humano que hace el trabajo, pero no solo es pagarle porque lo haga, porque sería una idea errada, en estos tiempos existen más factores les preocupa e impide que den el 100% de su rendimiento, por otro lado nacen los grupos, para hacer un buen trabajo no se debe dejar solo a que lo haga una persona, el que se sienta con apoyo y el que estén con el más personas se obligan a tener un compromiso con ellos mismos, pero de forma negativa también puede perjudicar a la empresa cuando ellos sientan que hacen más por lo que se les está dando, entonces es ahí donde nosotros como administradores tenemos que entrar en acción, tratar de anticiparnos a que tomen malas acciones, porque esto perjudicaría más a la empresa que a los individuos mismo.

Por otra parte está la estructura organizacional, sabemos que sin personal no se pueden hacer los trabajos y sin grupos de trabajos no se pueden buscar objetivos más ambiciosos, y sin estructura no existe ninguna de las dos cosas, las estructuras son importantes, pero no solo en el sentido de que existan para que tengan donde hacer el trabajo, sino que estén para hacer el trabajo, pero que al mismo tiempo sientan que estén como en casa, a gusto, ya que esto los motiva a ser más eficientes y a ponerse la camisa de la empresa, defenderlas como si fuera de ellos mismo.

El que se les brinde las herramientas necesarias no significa que eso hará a una empresa exitosa, es parte fundamental, pero que está perdiendo cierta importancia por los demás factores existentes.

Vimos los tipos de capacitación que existen. En conclusión esa es una herramienta fundamental para toda empresa, pero si el individuo no está conforme con todos los factores que engloban el comportamiento organizacional, de nada servirá capacitar 10 veces por año a los empleados. ¿Porque? Porque el problema no está en la capacitación o en los conocimientos, cuando el problema proviene de los factores del comportamiento organizacional, entonces todo ese gasto se hará en vano y el comportamiento pasa a afectar completamente a la capacitación que se brinda.

Estas son las recomendaciones que propongo para que en gran medida se pueda mejorar la eficiencia de capacitación en el Instituto Mexicano del Seguro Social.

- Mejorar los procesos de forma interna para cada delegación a tal grado de poderlos hacer más eficaces, más rápidos y más eficientes.
- Realizar una modificación de la distribución de las oficinas de trabajo, es decir colocarles muebles que sean más cómodos, para poder aprovechar esos espacios que se tienen dentro de las estructuras.
- Establecer un estilo de liderazgo más eficiente, un liderazgo democrático para dicho instituto, será mucho más viable que los que ahora existen.
- Darle a los empleados un poco más de libertad para poder expresar lo que piensan.
- Darle a los empleados más libertad para tomar más decisiones, ya que en gran medida eso ayudaría considerablemente en agilizar los procesos.
- Aparte de los estímulos que el instituto ofrece, que son estímulos extrínsecos, deben de elaborar un plan de estímulos que vaya dirigido a las motivaciones intrínsecas de cada empleado.
- Realizar evaluaciones periódicas a todos los empleados, tanto a jefes como a subordinados para medir el rendimiento. Y que a través de esos rendimiento de les motiva de forma extrínseca.
- Brindarles la capacitación en el área de trabajo en ocasiones sería de gran medida productiva, porque así el empleado aprende mientras trabaja.

- Introducir un plan de horario que sea más flexible, con la finalidad de que ellos produzcan cuando les toque trabajar y no se escondan para intentar relajarse por momentos.
- Elaborar planes para impartir cursos, talleres a los altos ejecutivos, dándoles la noción de cómo deben de ejercer su liderazgo y hacer uso de su poder.
- Elaborar planes para impartir talleres de la importancia que tiene el instituto como tal, y darles a entender que por su tamaño es difícil ver todo al mismo tiempo, pero al menos los empleados se sientan que están siendo tomados en cuenta.
- Por supuesto, no por ser la última recomendación es la menos importante, se deben de establecer programas dentro del instituto para que les enseñe más que nada a los altos ejecutivos lo que es el comportamiento organizacional, y que ellos son responsables de monitorear que los subordinados estén a gusto con lo que hacen, que les brinden esa confianza de poder ser ellos, que les enseñe a impartir confianza para que así las tareas se hagan mucho más fáciles, más interesantes y que no se les haga aburrido.

A lo largo de este trabajo pude argumentar lo que es el comportamiento organizacional, así como también demostrar lo importante que es dentro de una organización, las empresas pequeñas tal vez aun no tengan mucho problema porque por lo general son las mismas familias las que están al mando de las ellas y no se encuentra una diversidad de cultura, pero si existen conflictos que son partes del comportamiento organizacional.

Por otra parte las empresas medianas y grandes son las que ya tienen más cantidad de trabajadores y por lo tanto también tienen un comportamiento organizacional diferente que necesitan ser estudiados para prevenir futuras contingencias que se puedan dar y al mismo tiempo hacer a la misma empresa más redituable, más competitiva y de más calidad.

8.- BIBLIOGRAFÍAS.

- Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos humanos: para el alto desempeño. 5ª ed. México: trillas, 1999 (reimp. 2000).
- GUILLÉN GESTOSO CARLOS, GUIL BOZAL ROCIO, PSICOLOGÍA DEL TRABAJO PARA RELACIONES LABORALES. MCGRAW HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U. 2000.
- Gibson L. James, Ivancevich M. John, Jr. Donnelly H. James, Las Organizaciones, décima edición, McGraw-HILL/INTERAMERICANA DE CHILE LTDA, Chile, 2001.
- ROBBINS, STEPHEN P. Comportamiento Organizacional, 10a. ed. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2004.
- SILICEO AGUILAR ALFONZO, CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL, EDITORIAL LIMUSA S.A. DE C.V. CUARTA EDICION, MEXICO, 2004.
- Valverde, M., González, F., Flores, B., Chagolla, M., LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: ENFOQUES PARA MÉXICO, Primera Edición, Universitat Rovira I Virgili, FeGoSa, Morelia Michoacán México, 2004.
- Diccionario de la lengua española © 2005.
<http://www.wordreference.com/definicion/individuo>
- Don Hellriegel / John W. Slocum Jr. Comportamiento Organizacional, 10a. ed. México Junio 2006.
- Amorós Eduardo, Comportamiento Organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas, Escuela de Economía, USAT, Lambayeque- Perú, Enero 2007.
- ROBBINS, STEPHEN P. Y JUDGE, TIMOTHY A. Comportamiento Organizacional, décimo tercera edición. PEARSON EDUCACIÓN, México 2009.
http://www.ceaamer.edu.mx/lecturas/desarrollo/2/camb/L_01_01_Comportamiento_organizacional.pdf

- Secretaria del Trabajo y Previsión Social, Implementación del proceso capacitador, delegación federal en el estado de Guanajuato. Documento PDF, 2010.
http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/La_funcion_de_la_capacitacion.pdf
- Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Novena edición, McGraw Hill, México 2011.