



UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
CLAVE 8793-24

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL COMO ELEMENTO EVALUADOR DEL COMPORTAMIENTO DEL TRABAJADOR

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

María Daniela Sillero Ramírez

ASESOR:

Lic. Elba Eugenia Navarro Aguilar

CELAYA, GTO.

MARZO 2009

DEDICATORIA

Primeramente quiero agradecer a Dios por haberme dejado cumplir el sueño de terminar una carrera profesional, dándome antes que nada paciencia y dedicación en todas las actividades que realice en cuatro años y medio que la verdad fueron muy bien aprovechados.

Queridos padres agradezco de todo corazón el gran esfuerzo que hicieron para que yo pudiera salir adelante, aun recuerdo el primer día en el que entre a la Universidad, tal vez ustedes no lo notaron pero en realidad iba con gran temor ya que me enfrentaba una etapa y una vida diferente, a la que yo sinceramente no estaba acostumbrada.

Gracias les doy papá y mamá por haberme apoyado y sobre todo confiado en mi, y una manera de agradecerles el esfuerzo que hicieron es saber que he terminado una carrera profesional satisfactoriamente, pues gracias le doy a mis maestros que dejaron todo el corazón al haber brindado sus clases, a mi Universidad que sinceramente la dejo con gran tristeza pero por otro lado feliz de haber aprovechado todos momentos que pase dentro de ella.

Por otro lado, agradezco con el corazón a la Lic. Elba Eugenia Navarro Aguilar, pues dedico gran espacio de su tiempo, para la realización de esta tesis y de igual forma a mi Director Jorge De la Rocha.

QUERIDOS PADRES...LOS QUIERO MUCHO

INDICE

✚ INTRODUCCIÓN

✚ CAPITULO I "NATURALEZA DE LA COMUNICACIÓN"

1.1 Conceptos claves de comunicación	2
1.1.1 Algo más de la comunicación	3
1.1.2 Elementos clave para una comunicación Eficiente	4
1.2 Elementos clave de la comunicación humana	5
1.2.1 Proceso de la comunicación	6
1.3 Desarrollo de la comunicación (Barreras de la comunicación)	7
1.4 Tipos de comunicación	9
1.4.1 Comunicación Verbal	10
1.4.1.1 Elementos de la comunicación Verbal	11
1.4.1.2 El proceso de la comunicación	11
1.4.2 Comunicación No Verbal	12
1.4.2.1 Dimensiones de la comunicación No Verbal	13
1.5 Niveles de Comunicación	14
1.6 Modelo de comunicación (Wilbur Scrhamm)	15
1.6.1 Modelos de David Berlo	18

▣ CAPITULO II “COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL”

2.1 ¿Qué es el comportamiento?	22
2.2 ¿Qué es comportamiento Organizacional?	23
2.2.1 Modelos de Comportamiento Organizacional	25
2.2.2 Principios del comportamiento Organizacional	26
2.3 Principales autores y escuelas del Comportamiento Organizacional	29
2.3.1 Federick Taylor	29
2.3.2 Escuela de las Relaciones Humanas	30
2.3.3 Elton Mayo	31
2.3.4 Escuela Neohumano Relacionista	33
2.4 Variables del Comportamiento Organizacional	34
2.4.1 Elementos clave de Comportamiento Humano	35
2.4.1.1 Percepción	35
2.4.1.2 Comunicación Interpersonal	37
2.4.1.3 Influencia, Poder y Liderazgo	38
2.4.1.4 Aprendizaje	38
2.4.1.5 Motivación	39
2.5 Teorías de la Motivación	
2.5.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades De Maslow	40
2.5.2 Teoría de la Motivación-Higiene	42
2.5.3 Douglas Mc Gregor	42
2.5.4 Rensis Likert	43

2.5.5 Integración de las teorías Contemporáneas de la motivación	44
---	----

2.6 Importancia de la comunicación Organizacional	44
--	----

III CAPITULO III "COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES"

3.1 Ser humano Integral	48
3.1.1 Metas de la formación humana	49
3.2 Actitudes Personales	49
3.2.1 Teorías de la actitud	51
3.2.1.1 Teorías del aprendizaje	51
3.2.1.2 Teorías de la contingencia cognoscitiva	52
3.2.1.3 Teorías de la disonancia cognoscitiva	52
3.3 Motivación y Conducta	53
3.3.1 El Ciclo Motivacional	53
3.3.2 Principios generales del comportamiento En el trabajo	56
3.3.3 Modelos de desarrollo organizacional Relacionados con alteraciones estruc- turales y del comportamiento	57
3.3.3.1 Modelo de desarrollo organizacional Tipo GRID	57
3.3.3.2 Modelo de desarrollo organizacional De Lawrence y Lorsch	59
3.3.3.3 Modelo de desarrollo organizacional 3-D de Reddin	60
3.4 Cultura Organizacional	60
3.5 Comportamiento Humano en las Organizaciones	62

▣ CAPITULO IV "EMPLEADO Y GRUPOS DE TRABAJO"

4.1 Importancia de los grupos de trabajo	
En las Organizaciones	65
4.1.1 Tipos de grupos	66
4.1.2 Subdivisión de grupos	67
4.1.3 ¿Por qué las personas forman o se Integran a un grupo?	68
4.1.3.1 Razones por las que las personas Ingresan a un grupo	69
4.2 Etapas en el desarrollo de un grupo	69
4.3 Análisis en la interacción de los grupos	71
4.3.1 Algunos términos utilizados para Analizar sociogramas	72
4.4 Consideraciones acerca de los grupos	73
4.4.1 Fortalezas y debilidades	73
4.5 Desarrollo de la cohesión	74
4.6 Conflicto entre grupos	75
4.6.1 Causas de los conflictos entre grupos	76
4.6.2 Consecuencias del conflicto Disfuncional entre grupos	79
4.6.3 Cambio entre grupos	80
4.7 Grupos y Equipos de Trabajo	80
4.7.1 Equipos de trabajo	81
4.7.2 Características de los equipos de Trabajo	81
4.7.3 Motivación de equipos	82
4.7.4 Modelo de motivación en equipos De trabajo	83

4.8 Liderazgo en las Organizaciones	84
4.8.1 Bases de poder	85
4.8.2 Líder empresarial	88
4.8.3 Comportamiento del líder	90
4.8.4 Comportamiento y habilidades del líder	90
4.8.5 Características que definen a los líderes	
Efectivos	92
4.9 Tipos de Poder y Liderazgo	93
4.9.1 Rasgos que distinguen a los líderes	94
4.9.2 Tipos de líder	95
4.9.3 El liderazgo como cualidad personal	96
4.9.4 El liderazgo como función dentro de	
La organización	97
4.9.5 Cuestionario clave sobre líderes	100

✚ CONCLUSIONES

✚ BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

En el primer capítulo trataremos el tema de la naturaleza de la comunicación, este capítulo se va desarrollando con la explicación de lo que es en si la comunicación pues la comunicación es el elemento más importante en la interacción de los seres humanos y es gracias a este factor por lo que las personas pueden transmitir sus ideas ya sean de manera verbal (oral y escrita) o no verbal. Es interesante tomar en cuenta a los principales protagonistas que estudian y analizan la comunicación interpersonal y sobre todo que ésta dé una buena retroalimentación.

En el ámbito laboral, es decir en la organización, la comunicación forma parte importante ya que es el punto principal de interacción con sus compañeros de trabajo, la comunicación se ve involucrada y muy tomada de la mano con el comportamiento de los seres humanos pues nos ayuda a analizar el desempeño de cualquier actividad dentro de alguna organización y sobre todo el gran esfuerzo que realiza al estar interactuando con las demás personas y el cómo se desenvuelve en un grupo de trabajo.

Es importante conocer lo que la persona expresa de manera interna y externa, en cuanto a su comportamiento y actitudes, es decir conocer sus necesidades personales ya que esto es primordial para que la persona realice su trabajo de manera eficiente y tenga como resultado el éxito absoluto.

Posteriormente pasaremos al segundo capítulo aquí desarrollamos lo que es el comportamiento organizacional, donde se enfoca el desenvolvimiento de una persona frente a un contexto más organizacional, donde con ayuda de los diferentes autores el cual estudian el comportamiento humano en las empresas, y entre ellos podemos encontrar: Federick Taylor, Elton Mayo, Abraham Maslow, etc.

En el tercer capítulo analizaremos el comportamiento humano en las organizaciones, pues damos a conocer la personalidad de los seres humanos, la manera de comportarse, expresarse hacia las demás personas que se encuentran a su alrededor,, estas funciones se van originando gracias a un término que es llamado "motivación", esta palabra es muy fácil de decir y escribir, pero es todo lo contrario ya que motivar a una persona cuesta de mucho esfuerzo, pero se logra conociendo y analizando a detalle el tipo de conducta que tenga, la manera de cómo actúa y se comporta.

Finalmente el cuarto capítulo se da a conocer más al empleado frente a los grupos de trabajo y como se va desarrollando, y así a su vez como van surgiendo los lideres en un grupo y principalmente ver sus puntos negativos y positivos.

En esta investigación se analizan los factores que afectan el comportamiento individual y grupal como por ejemplo: (comunicación entre grupos, personalidad, motivación, conducta), y sobre todo a conocer los elementos principales del comportamiento humano, sus habilidades, los modelos de comportamiento, todo esto desde un punto de vista organizacional.

NATURALEZA DE LA COMUNICACIÓN

CAPÍTULO I

1.1 CONCEPTOS CLAVES DE COMUNICACIÓN

Definición

“La comunicación es un proceso mediante el cual se transmite información, sentimientos, pensamientos y cualquier otra cosa que pueda ser transmitida”¹.

La comunicación es un proceso, porque se lleva a cabo en un lapso de tiempo y se necesitan varios elementos para que se realice; es decir, hay que pasar por varias etapas, que aunque muy cortas es necesario cumplir ya que todos los elementos son importantes y absolutamente imprescindibles. Si cualquiera de ellos faltara, el proceso quedaría incompleto y la comunicación no se realizaría.

- La comunicación es un proceso continuo y dinámico formado por una serie de acontecimientos variados y continuamente en interacción. La esencia de una comunicación eficaz es la respuesta comprensiva a esta serie de variables. La comunicación no es una transferencia de informaciones de un individuo a otro.
- Es el proceso a través del cual, los individuos condicionan recíprocamente su comportamiento.
- Trato o correspondencia entre dos o más personas.
- Conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base del entendimiento o acuerdo común.
- La comunicación es el medio por el cual se ejerce influencia sobre las personas para conseguir nuestros deseos o impartir órdenes, y por lo tanto es prioritario que la misma sea efectiva.

¹ MC ENTEE, Eileen. *Comunicación Oral*. Interamericana. Mc Graw Hill. México. 1969. pag 37

1.1.1 ALGO MÁS DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación es el medio por el cual los seres humanos utilizamos para interactuarnos con el mundo que nos rodea, se dice que la comunicación consta de tres elementos principales e importantes para lograr y efectuar una comunicación efectiva, (emisor, mensaje, y receptor), y con estos tres elementos se da el resultado ya sea de una buena o mala retroalimentación.

En todo proceso comunicacional, ya sea entre dos o más personas, siempre nos vamos a encontrar con los siguientes componentes:

EMISOR	MENSAJE	RECEPTOR
---------------	----------------	-----------------

Es gracias a estos, que se realiza una comunicación, ya que es posible transmitir las experiencias que se van efectuando durante nuestro proceso de vida.

En la comunicación podemos usar todos nuestros sentidos ya que no importa si tenemos alguna discapacidad pues existen miles de formas de interactuar con las personas y sobre todo de lograr nuestro objetivo.

La comunicación actual entre dos personas es el resultado de múltiples métodos de expresión desarrollados durante siglos, como por ejemplo son los gestos, el desarrollo del lenguaje y la necesidad de realizar acciones.

También a la comunicación se le puede distinguir como una serie de eventos o procesos que pasan las personas al emitir un mensaje y este mensaje darle seguimiento y sobre todo un orden adecuado a lo que se esta diciendo.

En la comunicación se dirige y responde con sentimientos y actitudes positivas, ya que se emiten ideas claras, concisas y convincentes.

En nuestros días todo el mundo reconoce que la única manera de establecer, mantener y sobre todo mejorar las relaciones humanas, es gracias a la comunicación interpersonal, pues como ya hemos mencionado anteriormente, la comunicación es un proceso privilegiado y único, pues tienen el honor de identificar el comportamiento humano.

1.1.2 ELEMENTOS PRÁCTICOS PARA UNA COMUNICACIÓN EFICIENTE

- Ante todo tener el objetivo de comunicarse.
- Saber escuchar.
- Mantener la calma y una actitud racional, aunque su estado emocional sea fuerte, tenga en cuenta que la forma es tan importante como lo que se dice.
- Hable con claridad, sin rodeos y adaptando lo que quiere decir a quien esta escuchando y a la situación.
- Motive y deje que la contraparte hable, así conocerá su criterio
- Haga preguntas y tenga en cuenta todas las ideas.
- Evite debates innecesarios, pueden dañar la relación.
- Sea reflexivo.

- Emita sus criterios proporcionando opciones creativas.
- Cuando sea posible apoye sus palabras con acciones.
- Trate de retroalimentarse para conocer si el mensaje se entendió y se aceptó.
- Tenga en cuenta no sólo lo que dice su interlocutor, sino además sus gestos y sobre todo las expresiones del rostro.
- Piense, razone lo que quiere decir antes de expresarlo.
- El receptor debe tener en cuenta sus posibilidades de recepción e interpretación así como estar al tanto de todas las formas en que el emisor le puede transmitir algún mensaje.

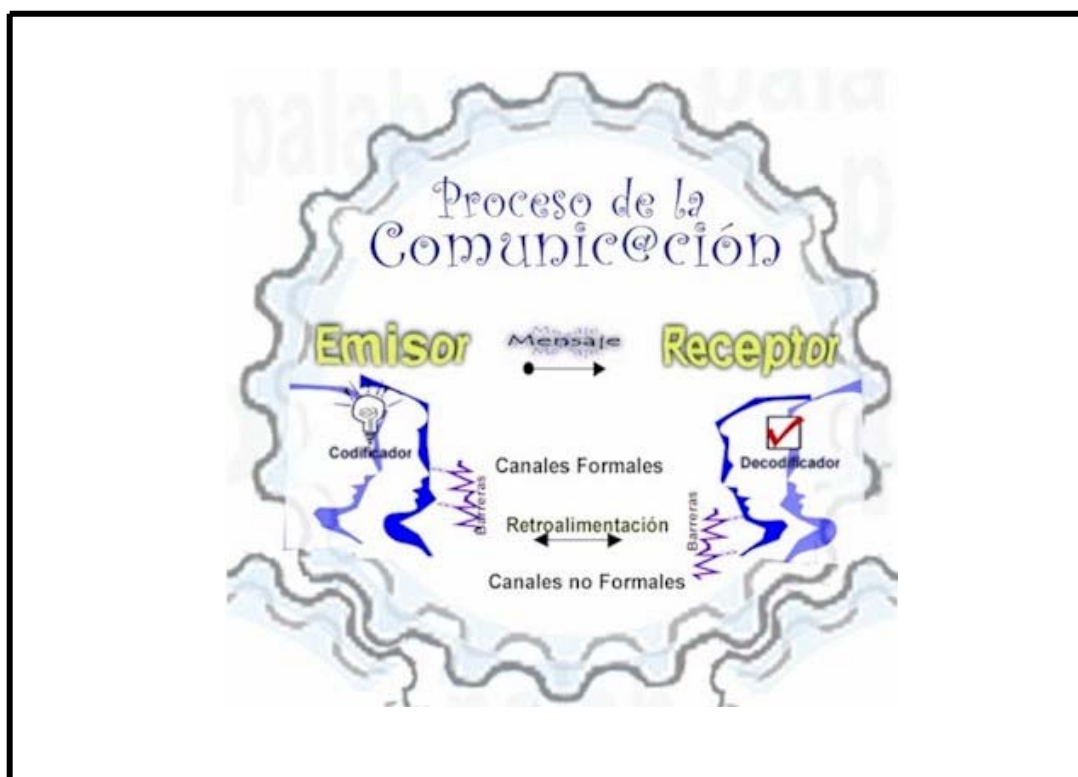
1.2 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN HUMANA

Los elementos básicos que intervienen en la comunicación son ²

- La fuente (emisor)
- El símbolo
- El mensaje (código)
- El receptor (codificador)
- El canal
- El ruido
- La retroalimentación

² Ibidem. Pag. 41

1.2.1 PROCESO DE LA COMUNICACIÓN³



4

El emisor es la fuente de información, es quién va a iniciar la comunicación y es importante tener en cuenta los siguientes detalles; presentar el contenido de información que vaya más acorde con la realidad esto es separándolos de las opiniones subjetivas, el mensaje será transmitido con mayor exactitud, claridad y sencillez.

El símbolo se refiere al significado que le das a las cosas, ya sea para el emisor o el receptor y pueden ser de manera escrita, oral, gráfica o de manera no verbal.

³ www.wikipedi.com/wiki/comunicación

⁴ Ibidem

El mensaje o el código es la información que quieres transmitir y puede ser verbal o no verbal. El receptor o codificador es aquella persona que recibe de manera verbal o no verbal el mensaje transmitido por el receptor.

El canal es el medio por el cual vas a dirigir tu mensaje el ruido o barreras son más que nada la interferencia que impide que llegue correctamente un mensaje.

La retroalimentación es el seguimiento de la comunicación que se inicio y sobre todo darle el buen sentido a la información que se ha emitido.

1.3 DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN (barreras de la comunicación⁵)

Las barreras de comunicación son muy comunes en el proceso, ya que realmente existirán, pues aunque te encuentres en un lugar tranquilo siempre por alguna razón existirá una barrera que no permita llegar correctamente el mensaje deseado.

En las barreras de comunicación podemos encontrar dos tipos:

- **BARRERAS DE TRANSMISIÓN:** Son barreras personales, complejidad de las palabras y deciente uso de la comunicación
- **BARRERAS DE PERCEPCIÓN:** son falta de atención, motivación, información previa y dificultades de comprensión.

⁵ FERNÁNDEZ Collado, Carlos. *La comunicación en las Organizaciones*. 2da. ed. Trillas, México.2002 p.64

Se clasifican de la siguiente manera:

- **BARRERAS FISIOLÓGICAS:** Son las que implican cualquier diferencia de tipo corporal el cual puede ser tanto del receptor como del emisor.
- **BARRERAS FILOSÓFICAS:** Son las que resultan de todas aquellas diferentes formas que tiene el emisor y el receptor de comprender e interactuar las situaciones cotidianas a las que se enfrenta en el transcurso de su vida.
- **BARRERAS PSICOLÓGICAS:** Son los diferentes puntos de vista de cada persona.
- **BARRERAS CULTURALES:** Se presenta cuando hay diferencia de conocimientos entre el emisor y receptor y por lo tanto esto impide la comprensión del mensaje
- **BARRERAS SEMÁNTICAS:** Es la interpretación diferente que le dan tanto el emisor como al receptor a los conceptos que son utilizados en el proceso de la comunicación.

El desarrollo del proceso de la comunicación se basa principalmente de los tres elementos que anteriormente fueron mencionados, (emisor-mensaje-receptor), estos tres elementos funcionan de la siguiente manera;

Ejemplo:

“Cuando nos encontramos laborando dentro de una organización, y yo como jefe de departamento necesito enviar un oficio al departamento que queda al otro lado de la empresa, yo como emisor necesito primeramente codificar el mensaje, buscar el medio por el cuál me quiero comunicar y qué este medio sea capaz de transmitir mi

mensaje, ya al tener todos los requisitos bien establecidos, mi emisor (jefe del otro departamento), recibirá correctamente mi mensaje”.

A veces resulta muy fácil, ya que pueden existir barreras de comunicación tales como son; ruidos internos o externos del área de trabajo.

Entendemos por barreras impuestas a la comunicación, todos aquellos factores que la impiden, deformando el mensaje, o obstaculizando el proceso general del mensaje.

1.4 TIPOS DE COMUNICACIÓN

A lo largo del tiempo hemos experimentado y practicado inconscientemente la importancia de la comunicación, ya sea en buenos momentos y los malos daños que se logran si no existe un correcto proceso de comunicación.

La forma en que la sociedad se comunica es la parte más importante ya que solo la persona (emisor-receptor) puede expresar sus ideas, pensamientos, sentimientos opiniones y puntos de vista por medio de la comunicación que es más conocida y regular, a esta le llamamos comunicación verbal, ya con ella expresamos oralmente el tipo de código que necesitamos transmitir a una persona o grupo en particular.

Existe otro tipo, esta es la comunicación no verbal, ésta expresa más que mil palabras, pues examina detalladamente a las personas referentes a la expresión facial, corporal.

A continuación en los siguientes subtemas explicaremos a detalle los dos tipos más importantes de la comunicación del ser humano.

Independiente del tipo de comunicación que se lleve a cabo, es importante tomar en cuenta las palabras, el significado que les damos, el tipo de contexto en que se utilizan y sobre todo los diferentes estímulos sociales que existe.

1.4.1 COMUNICACIÓN VERBAL

La comunicación verbal se refiere a la comunicación que sale de la palabra para dar el mensaje, es la principal forma de la comunicación que se utiliza. Esta comunicación puede ser oral y escrita, como son por ejemplo; conversaciones, juntas, entrevistas.

En cuanto a la comunicación oral, es el proceso más rápido, existe retroalimentación, proporciona mayor cantidad de información en menos tiempo, pero también existen algunas diferencias así como por ejemplo tiene un elevado potencial de distorsión, el riesgo de interpretación personal es mayor. En la comunicación escrita lo que más resalta es que existe un registro de comunicación permanente, tangible y verificable, también el contenido del mensaje es más riguroso, preciso, lógico y claro; En cuanto a sus desventajas es que consume mayor tiempo, carece de retroalimentación inmediata y no existe seguridad de la recepción ni de la interpretación.



La comunicación verbal también es importante ya que el lenguaje corporal es un ingrediente fundamental en las conversaciones, sobre todo a la hora de causar impresiones, pero es de suponer que no es el único elemento. El tono de voz y las palabras son necesarios para desarrollar la comunicación total.

1.4.1.1 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN VERBAL

Comunicar es dar participación al otro de lo que uno tiene. Hay un EMISOR, que es quien tiene la responsabilidad en el proceso de la comunicación, un RECEPTOR y entre ellos se transmite un MENSAJE. Se comunica a través de un CODIGO común. Para comunicar es necesario adaptar éste al receptor, a su nivel y características. El CANAL, medio a través del cual el mensaje llega al destinatario, y el RUIDO, que es todo aquello que impide que el mensaje llegue correctamente, es necesario cuidarlo.

1.4.1.2 EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

Para que el mensaje sea eficaz es necesario adaptarlo a quién lo escucha. Seguro que utilizas diferentes palabras para hablar con tus "colegas" que para hacerlo con tus padres o con un desconocido.

Comunicar es lanzar información y recibir. Para que la comunicación cambie las conductas, el mensaje debe de ser:

1° percibido

2° comprendido

3° aceptado

4° integrado

El mensaje es eficaz cuando es intenso, duradero y posee un tono afectivo positivo, agradable. El tono es agradable si el mensaje crea seguridad, simpatía, autonomía. El tono es desagradable si el mensaje genera inseguridad, hostilidad, dependencia.

1.4.2 COMUNICACIÓN NO VERBAL

En comunicación no verbal, nos podemos comunicar sin pronunciar palabras, escribir. Este tipo de comunicación tiene mucho más importancia que las palabras mismas.

“La comunicación no verbal es el área de conocimiento que estudia la expresión de los mensajes no verbales corporales y a esto se le conoce como Kinésica”⁶.

Ya hemos mencionado anteriormente que la comunicación no verbal puede ser por medio del movimiento corporal, el cual incluye expresiones faciales, todos de voz, diferencias culturales.

⁶ MC ENTEE, Ellen. Op. Cit. P. 206

1.4.2.1 DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

En la comunicación no verbal existen siete categorías principales y sobre todo muy significativas que distinguen y reflejan a las personas de manera no verbal. Las siete categorías son las siguientes:

- **Espacio:** Se relaciona con la distancia o el espacio físico que tienen las personas al interactuar con un grupo de trabajo. También distingue o refleja el status de los individuos.
- **Conducta táctil:** Se basa a través del contacto físico, como puede ser una caricia, un apretón de manos.
- **Apariencia física y vestido:** Está se destaca para analizar a detalle a la persona en cuanto a su imagen física.
- **Dentro una empresa o lugar importante,** la apariencia es lo primero.
- **Movimiento del cuerpo y la postura:** Es lo que el individuo extrema a través del cuerpo como puede ser la postura, y en cuanto a la postura se puede identificar a los individuos, el tipo de status o grado de ínter personalidad.
- **Expresiones faciales:** El rostro tiene un gran potencial en cuanto a comunicar diferentes sentimientos o cosas, ya que es la parte más sensible y agresiva del cuerpo. Esta dimensión comunica perfectamente los estados emocionales, las actitudes hacia los demás.
- **Conducta visual:** Proporciona retroalimentación y expresa emociones.
- **Aspectos no lingüísticos:** Se refiere a todos los sonidos que una persona puede realizar para remplazar algún mensaje verbal.

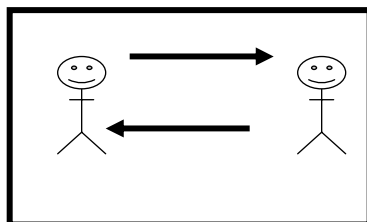
Ejemplos básicos puede ser la risa, suspiros, llantos es decir todos los sonidos que se efectúan por medio de la boca.

1.5 NIVELES DE COMUNICACIÓN⁷

En la comunicación se sitúan tres niveles importantes en los cuales están asociados los individuos para que así a su vez tengan una comunicación efectiva.

El primer nivel es la comunicación intrapersonal, está comunicación es la interacción del "yo" mismo, es decir cuando el individuo se envía un mensaje a él mismo.

El segundo nivel es la comunicación interpersonal, es el proceso de comunicación que se efectúa entre dos o más personas. También se puede decir que incluye todo lo que vamos a decir. Esta comunicación es la relación de intercambio por medio de la cual dos o más personas comparten sus puntos de vista y con la finalidad de influir en el estado de las cosas. La comunicación interpersonal es de tipo bidireccional, pues como ya mencionamos, existe intercambio de información.



⁷ Ibidem. Pag. 118

La comunicación interpersonal se divide en dos niveles importantes

- De contenido
- De relación

El tercer nivel es la comunicación grupal, esta es el proceso que tienen varias personas en los cuales intercambian información y la mayor parte del tiempo toma la forma de un discurso público.

En si, todos estos niveles se viven en todas horas del día y en todo tipo de lugares que nos encontremos, ya que constantemente interactuamos de manera intrapersonal, interpersonal y grupal.

Estos tres niveles son esenciales en el proceso de la comunicación ya que los ponemos en práctica de manera inconsciente.

1.6 MODELOS DE COMUNICACIÓN (WILBUR SCHRAMM)⁸

Existen algunos autores que consideran otros tipos de modelos para el proceso de la comunicación; uno de ellos es Wilbur Schramm, pues él considera tres elementos esenciales que el proceso comunicativo exige y son los siguientes:

- La fuente: Este elemento no cambia y sigue siendo una o más personas, o también puede ser una organización informativa.
- El mensaje
- El destino: Puede ser una persona que escucha observa o lee.

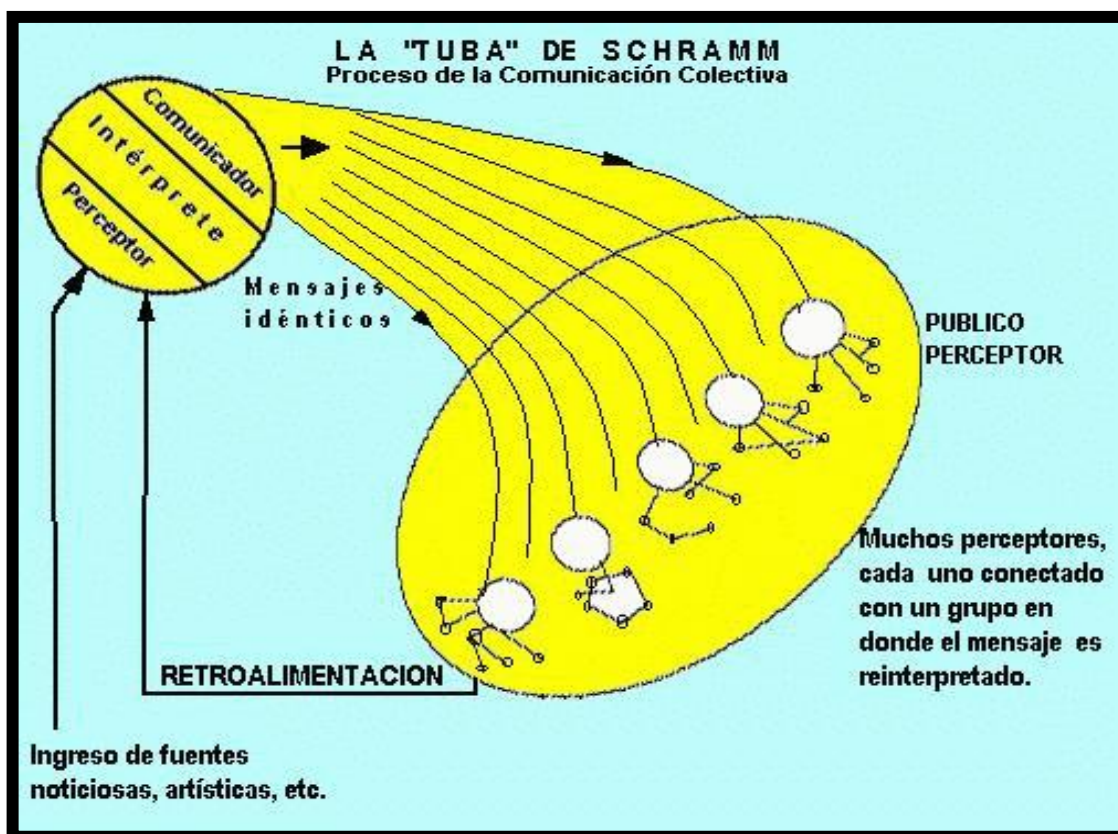
⁸ TOUSSAINT, Florence. Crítica de la Información de masas. 3ra. ed. Trillas. México. 1990. Pág.18

Wilbur Schramm, propone cinco diferentes modelos del proceso de la comunicación;

- El primer modelo se refiere a la comunicación humana interpersonal.
- El segundo está más enfocado a la elaboración, captación y comprensión del significado del mensaje, ya que la fuente y el destino se entrelazan, es decir que comparten experiencias informativas sobre algo y que mientras más cercanos sean más eficaz será la comunicación.
- El tercero, el autor afirma que si una persona puede comunicar y recibir, entonces es comunicador y perceptor en sí mismo, y este modelo también sirve de base para el cuarto.
- El quinto, se presenta el proceso de la comunicación de retorno, es decir; que cuando ciframos un mensaje y antes de transmitirlo lo corregimos.

"Tuba" de Schramm

Modelo de Comunicación Colectiva
que considera la influencia de los grupos socioculturales y de los líderes
de opinión



9

Schramm considera que en la comunicación colectiva se envían, a través de los medios, múltiples mensajes idénticos, los cuales se reciben por un público constituido por perceptores inmersos en grupos sociales, desde cuyos parámetros se hace la interpretación de los mensajes y dentro de los cuales funcionan los líderes de opinión, que tienen enorme influencia en los receptores. Este modelo considera la existencia de una determinante cultural en los efectos de la comunicación.

⁹ <http://iteso.mx/~carlosc/pagina/WebCienTec/modelocomu.htm>

1.6.1 MODELO DE DAVID K. BERLO

“David k. Berlo Discípulo de Wilbur Schramm en la Escuela de Periodismo de la Universidad de Illinois, Su principal obra teórica ha sido traducida a la lengua española como *El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica*”¹⁰

Resulta obvio que lo primero que debe darse es que alguien, puede ser que a través de algo, emita un mensaje y que alguien, en algún momento, lo reciba. Por lo tanto, el emisor representará el elemento encargado de iniciar y guiar en primera instancia el acto de comunicación. A su vez, el receptor permite que este acto o proceso se complete, en realidad así de simple y así de básico. Aunque, por otro lado, podríamos complicarlo, complementándolo más, al seguir por ejemplo la proposición de David K. Berlo, quien antepone un proceso de codificación y otro de decodificación, después de la emisión el primero y antes de la recepción del mensaje, el segundo, definiéndolo de la siguiente manera:

FUENTE - CODIFICADOR - MENSAJE – CANAL- DECODIFICADOR -RECEPTOR

Ahora bien, otro elemento imprescindible del acto y proceso de la comunicación, es el mensaje y por este término designamos a la unidad que desglosa el contenido de una información, además de unir al emisor y al receptor, en el supuesto de que estos dos últimos elementos posean el código que permita un mismo nivel de entendimiento. Podemos enunciar otra definición útil, que sería la de

¹⁰ <http://www.infoamerica.org/teoria/berlo/htm>

que es una selección ordenada de símbolos que se proponen comunicar información. El mismo Berlo, contempla otros tres factores importantes que se destacan en el mensaje: el código (modo como se estructuran en él los símbolos); el contenido (que se relaciona con el material para expresar un propósito) y el tratamiento (modo como se presenta el mensaje).

Por otro lado, se debe contemplar también lo que Wilbur Schramm enuncia como procesamiento del mensaje, que se da en el emisor y en el receptor, contemplando el caso de que el receptor pueda escoger un mensaje entre varios simultáneos. Lo que define como factor de selectividad y lo formula como "la esperanza de recompensa dividida con el esfuerzo necesario para interpretarlo.

David K. Berlo analiza desde un punto de vista objetivo el fin de la comunicación de las masas, que es mantener el control de ellas a través de la comunicación haciendo hincapié en lo más sencillo que es el que exista comunicación entre el emisor y receptor estos deben hablar el mismo idioma y entender los mismos signos para que se dé perfectamente el proceso de la comunicación.

David K. Berlo dentro de su teoría analiza diferentes características de la retroalimentación, poniendo nuestro caso de R.B.C. en casos de emergencia se tendría que tener cuatro características para que se de una retroalimentación segura:

1. Útil: Para enriquecer la información del emisor.
2. Descriptiva: Para que sea eficaz.
3. Específica: De manera que indique la comprensión del mensaje.
4. Oportuna: En el lugar y contexto adecuados.

La comunicación es un elemento muy importante en cuanto a la interacción de los seres humanos pues gracias a los elementos que la integra, las personas pueden comunicarse satisfactoriamente, siempre y cuando sepan manejar correctamente los factores que los rodean, para que así no surjan distorsiones en los mensajes que se estén transmitiendo a los receptores.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO II

2.1 ¿QUÉ ES EL COMPORTAMIENTO?

COMPORTAMIENTO: “Acciones de un objeto u organismo, usualmente en relación con su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, público u oculto, voluntario o involuntario”¹¹.

El comportamiento es aquella acción que se va adquiriendo de generación en generación ya que en ella vas adoptando valores, actitudes ya sean de manera positiva o negativa.

El comportamiento no se basa solamente de manera verbal si no también el ser humano va tomando ciertas actitudes de manera simbólica, pues en el transcurso de nuestro ciclo de vida van surgiendo diferentes elementos no verbales que a su vez van adquieren valor significativo.

El comportamiento es muy importante en el ser humano ya que refleja la personalidad y las diferentes actitudes que tienen las personas al desenvolverse en cualquier rol de actividades que se estén desempeñando.

¹¹ www.wikipedi.com/wiki/comunicación

2.2 ¿QUÉ ES EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL?

“El comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas individual y grupal actúan en las organizaciones. Trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad”¹².

El comportamiento organizacional se desarrolla principalmente en áreas donde se estén desempeñando actividades de trabajo esto sea de manera individual o grupal, ya que se necesita una o más personas que se encuentren inte-relacionando entre si y sobre todo que exista una excelente comunicación entre ellos. Como ya hemos mencionado, el comportamiento es el tipo de conducta que va a estar desempeñando cada persona hacia las personas que se encuentran a su alrededor. Al comportamiento organizacional también se le conoce CO, el comportamiento organizacional está dedicado principalmente a mejorar el entendimiento y la dirección de las personas que estén laborando en alguna área de trabajo.

El CO, tiene como principales elementos, los cuales son: individual, de grupo y de organización; se dice que el comportamiento organizacional es individual por que cada ser humano define su conducta y la manera en como se comporta con las demás personas que se encuentran a su alrededor, también que todo ser humano va adoptando diferentes tipos de conductas.

¹²www.wikipedia/enciclopedialibre/com.org.

El CO, es grupal cuando existen grupos de personas que se encuentran constantemente relacionados en diferentes actividades que se encuentren desempeñando en las diferentes áreas de una empresa.

La organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

El comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas individual y grupalmente actúan en las organizaciones.

Trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad. El comportamiento organizacional es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras.

El comportamiento organizacional brinda un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis. Por ejemplo, ayuda a que los administradores observen el comportamiento de los individuos en la organización. También facilita su comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales, en las que interactúan dos personas.

2.2.1 MODELOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Autocrático.- Este modelo depende del poder, esto conlleva al gerente a tener una orientación de autoridad sobre todo él es quien decide contrata resuelve y el que piensa. En consecuencia a este modelo de comportamiento organizacional el empleado se caracteriza por su obediencia y por su dependencia hacia el jefe, ya que el empleado tiene necesidad del trabajo y sus necesidades son de subsistencia. El gerente tendrá como resultados del desempeño algo mínimo y en consecuencia un costo elevado en el aspecto humano

De custodia.- Este enfoque nos da a entender que las personas no dependen de su jefe sino de la organización, ya que esta les ofrece seguros, prestaciones, y aunque tengan mejores oportunidades ahí seguirán. Este modelo depende de los recursos económicos y se orienta a la satisfacción de necesidades de seguridad del trabajador produciendo en sí, un nivel de cooperación pasivo. La orientación del gerente es en sí al dinero y la dependencia del trabajador hacia la empresa, no al jefe como en el modelo anterior.

De apoyo.- Aquí no importa el dinero y el poder sino el apoyo del líder hacia los empleados y la manera en que les diga de que son capaces. Este modelo depende en gran escala del liderazgo, el gerente se orienta al apoyo de sus trabajadores y la orientación de sus trabajadores es a un desempeño de su trabajo para mejorarlo o perfeccionarlo. Este modelo supone que las necesidades de subsistencia y seguridad han sido satisfechas en gran parte para dar paso a las de más alto orden. Los resultados que se obtienen son de

gran participación por parte del empleado y un desempeño caracterizado por impulsos despertados.

Colegial.- Este se basa en que las personas deben de tener una sensación de compañerismo entre los empleados. Este modelo se caracteriza por la dependencia de la sociedad, muy aplicado en empresas donde el nivel de cultura y educacional es elevado. El gerente se orienta a una participación en equipo, el empleado tiene un gran sentido de la responsabilidad y de la autodisciplina. Las necesidades básicas e intermedias han sido ya satisfechas en gran parte y pasan a las de auto actualización ya que el nivel de responsabilidad y de calidad es de gran importancia. Esta aplicación del modelo da como resultado un entusiasmo moderado entre los trabajadores en el cual se encuentra inmerso el mismo director ya que es considerado como un colega al mismo tiempo que se proyecta como líder y orientador del grupo.

2.2.2 PRINCIPIOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El origen del comportamiento organizacional y más que nada el valor que se le fue dando durante el transcurso de los años dentro de las empresas ya sean pequeñas, medianas y grandes, nació principalmente en analizar tres puntos importantes: movimiento de las relaciones humanas, movimiento de la supervisión global y el enfoque de la contingencia en la dirección, después en el transcurso de los días fueron apareciendo escuelas o corrientes en las cuales analizaban y estudiaban a detalle el comportamiento de las personas que se encontraban laborando en las organizaciones realizando actividades

distintas, esto enfocando puntos interesantes en cuanto a la conducta de cada individuo esto es decir conociendo a la persona de una manera más personal.

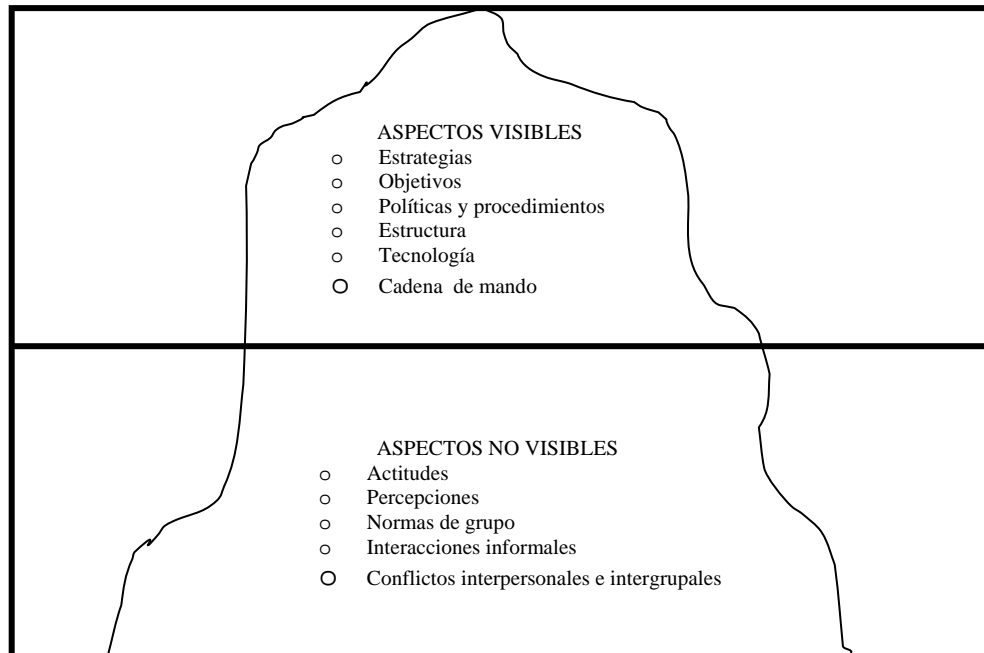
El comportamiento organizacional busca más que nada que los empleados se sientan parte de la empresa y sobre todo que la empresa misma les reconozca todos los esfuerzos que el empleado otorga a la organización, también en el comportamiento organizacional de las personas se pueden distinguir actitudes que no son visibles y esto da un resultado negativo pues el trabajador no está realizando su trabajo de la mejor manera y sobre todo por gusto, sino al contrario, realiza su trabajo a la fuerza.

Cuando analizamos las organizaciones vemos los aspectos formales (estrategias, objetivos, políticas, estructura, tecnología, autoridad formal y las cadenas de mando), y detrás de estos aspectos podemos encontrar los aspectos informales (conflictos interpersonales, normas de grupo, actitudes).

Existe un diagrama que explica de manera visible estos aspectos que se han mencionado anteriormente, este diagrama es llamado "ICEBERG ORGANIZACIONAL"¹³.

¹³ ROBBINS, Stephen P. y Decenzo, David A. *Fundamentos de Administración*. 3ra.ed. Pearson educación. México.2002. Pág.257

ICEBERG ORGANIZACIONAL¹⁴:



Este diagrama nos explica de manera muy entendible pues como sabemos, en toda empresa existen aspectos formales que se detectan a simple vista para toda aquella persona que se encuentra trabajando dentro de ella, pero en las empresas en la actualidad se ha preocupado por mantener una buena relación con sus empleados esto es para que ellos den resultados al 100% en sus actividades, es por eso que las personas que se encuentran en departamentos de trabajo más altos deben hacer todo lo posible para que los aspectos que no son visibles en la empresa tomen un lugar importante en el desarrollo de la organización.

¹⁴ Ibidem

2.3 PRINCIPALES AUTORES Y ESCUELAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Los autores que se presentarán a continuación se dedicaron a estudiar y analizar sobre la importancia que tienen las personas dentro de su trabajo, es decir el comportamiento que desempeñan cada uno de los empleados y cómo a su vez mejorar sus diferentes actitudes. Estos autores estudian hasta el más mínimo detalle del comportamiento de los seres humanos, es por eso que se respaldan en las teorías humanistas.

Es importante mencionar que el estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones se preocupa más que nada de que el empleado se sienta a gusto y parte de la empresa en que este laborando, que sienta que la empresa lo apoya y lo motive de buena manera a realizar sus actividades.

2.3.1 FEDERICK TAYLOR

“FEDERICK TAYLOR: Es el fundador del movimiento conocido como organización científica del trabajo. El pensamiento que lo guía es la eliminación de las pérdidas de tiempo, de dinero, etc, mediante un método científico”¹⁵.

Hizo principales aportes dentro de la administración, en cuanto a lo principios de la administración, los mecanismos de la administración la selección del personal y las características de los trabajadores.

¹⁵ <http://www.monografias.com/trabajos7/freta/freta.shtml>

En cuanto a las características de los trabajadores se enfoca principalmente a:

1. Descubre que no existe un sistema totalmente efectivo
2. El puesto que desempeña el trabajador, no siempre va de acuerdo a sus capacidades.
3. no existen incentivos
4. Las decisiones se llevan a cabo en los niveles jerárquicos más altos de la organización
5. La administración consta de principios aplicables a todas las empresas.

"A Taylor se le ha considerado y criticado por hacer a un lado el elemento humano".¹⁶

2.3.2 ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

"HENRY FAYOL, Estambul, (1841 - París, 1925) Ingeniero y teórico de la administración de empresas, conocido por sus aportaciones en el terreno del pensamiento administrativo. Expuso sus ideas en la obra *Administración industrial y general*"¹⁷

Esta escuela pretendía lograr una alta productividad en más empresas esto sin importar el factor humano, Henri Fayol tomó una especial atención a las tareas administrativas pero él nunca hizo mención de la importancia que tiene el factor humano en cuanto a su desarrollo dentro de la empresa.

¹⁶ FERNÁNDEZ Collado Carlos. Op. Cit. P.22

¹⁷ <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/f/fayol.htm>

La escuela de las relaciones humanas apareció en el año de 1920 y tiene su origen principalmente en la necesidad de tomar en cuenta el factor humano en las empresas, también tenía como objetivo sistematizar los elementos administrativos. "Henry Fayol toma 4 principales elementos que deben tener las empresas: división de trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina y unidad de mando"¹⁸.

2.3.3 ELTON MAYO

"GEORGE ELTON MAYO, Nacido en Adelaide, Australia (1880-1949). Enseñó lógica, filosofía y ética. Empezó a realizar investigaciones industriales en 1922. Estudió el efecto de descansos en la productividad del trabajador en varias firmas del ramo textil."¹⁹

Eltón Mayo realizó un estudio psicológico y sociológico para conocer básicamente la influencia que tienen ciertos factores como lo es la limpieza, luz ruido; es decir en el aspecto productivo de la empresa, éste estudio se realizó en la empresa WESTERN Electric, y mismo que consistió en tres etapas:

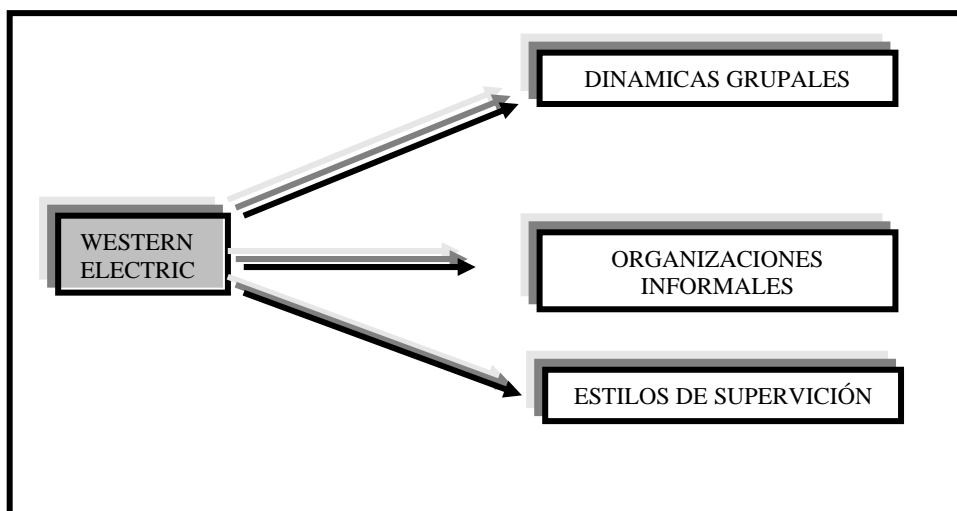
1. Consistía en trasladar a seis empleados a un área especial, al cual se les entregaban concesiones especiales como lo son descansos, jornadas de trabajo más corta y esto daba como resultado la elevación de la productividad.
2. Consistió en entrevistar a 22 mil empleados, estos empleados fueron elegidos por medio de cuestionarios que tenían de todo tipo de preguntas y los resultados fueron

¹⁸ Ibidem. Pag 22

¹⁹ <http://www.monografias.com/trabajos17/la-administracion/la-administracion.shtml#george>

que él empleado sentía gran rencor hacía la empresa, él estado de ánimo de los trabajadores influye en la productividad de la empresa y que durante las entrevistas él empleado tiene varios sentimientos emocionales.

3. Pretendió demostrar la relación del incentivo de productividad y los resultados fueron que el incentivo de productividad no es mucha cuando se trata del aspecto económico, también que la empresa posee grupos informales de trabajo y que en varias ocasiones adquieren mayor fuerza en comparación a los grupos formales, y que la empresa no acepta a la gente que se sale de las normas y lineamientos.



20

Elton Mayo, demostró que el aspecto psicológico, la comunicación y los grupos formales dentro de las empresas forman una gran importancia en las tareas administrativas.

2.3.4 ESCUELA NEOHUMANO RELACIONISTA

La escuela neo-humano relacionista o más conocida como la teoría del comportamiento es una teoría de oposición a la teoría clásica que expresa una atención especialmente al comportamiento humano, esta teoría crítica primeramente a la burocracia y a la teoría de las relaciones humanas ya que estas nunca han considerado al factor humano de manera individual. La teoría del comportamiento analiza a las personas y a su comportamiento en forma individual basándose principalmente en que la motivación es el elemento primordial para mejorar la productividad de la empresa.

Existen dos autores muy importantes que se dedican a analizar y estudiar a gran profundidad el elemento de la motivación y son:

- Abraham Maslow y Herzberg

“ABRAHAM MASLOW (1908-1970), empezó su cruzada a favor de la psicología humanística”²¹ considera que el ser humano posee diferentes necesidades y estas necesidades ocupan una jerarquía: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de realización personal.

²¹ <http://www.ship.edu/~cgboeree/maslowesp.html>

2.4 VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL²²

En el estudio del comportamiento organizacional podemos encontrar variables dependiente e independientes.

Las variables dependientes:

- **Productividad.**- la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- **Ausentismo.**- toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- **Satisfacción en el trabajo.**- La cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes:

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

²² www.org\El Factor Humano en la Empresa.

- **Variables a nivel de grupo.-** El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio.

2.4.1 ELEMENTOS CLAVE DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Existe una interdependencia y un mutuo sentido de la obligación y expectativas entre las personas, que determinan la forma en la que los individuos se comportan (el contrato psicológico).

Por lo tanto, es necesario entender los factores clave que explican el comportamiento humano en la organización para una mejor gestión:

- Percepción
- Comunicación interpersonal
- Influencia, poder y liderazgo
- Aprendizaje
- Motivación

2.4.1.1 PERCEPCIÓN

Todos los individuos tienen distintas formas de ver el mundo: todos tienen procesos perceptivos únicos. El proceso perceptivo no solamente nos ayuda a seleccionar los estímulos no deseados, sino que también es muy valioso para ayudarnos a organizar lo que vemos y oímos para convertirlo en algo significativo para nosotros. Podemos predecir cómo pueden comportarse los otros y comprender mejor las situaciones.

Los procesos de percepción y comunicación forman un sistema. Para poder aumentar la precisión de nuestras comunicaciones, necesitamos mejorar la exactitud de nuestro proceso perceptivo.

Cada individuo se comporta de un modo que hace sentido para él. Por consiguiente, para comprender mejor cómo siente otra persona acerca del mundo y de su lógica, tenemos que comprendernos mejor a nosotros mismos y a los demás. Debemos comprobar continuamente nuestras percepciones y las de los demás y obtener retroalimentación.

Entre los mecanismos que constituyen conjuntos perceptivos que pueden afectar nuestro comportamiento se encuentran:

- La estereotipación (generalización utilizada para clasificar a un grupo de personas)
- El efecto halo (usar un rasgo favorable o desfavorable para colorear todo lo demás que sabemos de una persona)
- Proyección (cuando atribuimos nuestros propios sentimientos o características a otras personas)
- Expectabilidad (proceso por el que las personas hacen que ocurra lo que desean que ocurra)
- Percepción selectiva (cuando se extraen conclusiones injustificadas de una situación ambigua)
- Defensa perceptiva (cuando nos aferramos a los modos característicos que tenemos de ver al mundo y nos es difícil liberarnos de ellos).

2.4.1.2 COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

“COMUNICACIÓN INTERPERSONAL: Tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas, y en las que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata”²³

En los procesos de comunicación se envían y reciben mensajes. Difícilmente hay comunicaciones exactas, dado que existen interrupciones y filtros en los canales de comunicación y conjuntos perceptivos que reducen la claridad y precisión de la información.

La retroalimentación se constituye como la medida esencial para mejorar la comprensión y exactitud de las comunicaciones. Aún cuando exista una gran variación perceptiva entre los miembros de la organización, la retroalimentación mutua puede ayudar a mejorar la comprensión por parte de un grupo de las necesidades motivaciones del otro.

Entre los factores que definen las comunicaciones en las organizaciones se encuentran:

- a) La naturaleza de la información (la forma en la que se recibe, la forma en que se presenta, percibe y comprende el proceso de retroalimentación).
- b) La influencia de la estructura del grupo.
- c) Los efectos del clima organizacional.

²³ Blake y Haroldsen, *Taxonomía de conceptos de la comunicación*, Nuevomar, México, 1984, pag.30

2.4.1.3 INFLUENCIA, PODER Y LIDERAZGO

Resulta necesario identificar estas variables y determinar su origen y lugar dentro de las organizaciones.

Se han desarrollado varias tipologías sobre el poder y el liderazgo:

Poder	Liderazgo
Poder legítimo Poder experto Poder carismático Poder premiador Poder coercitivo	Autoritario Democrático Participativo

Pero los teóricos han venido señalando que no es conveniente abogar por una sola fuente de poder y un estilo de liderazgo, sino más bien, entender que los procesos de gestión de RH sugieren una aproximación situacional o de contingencia de los mismos: conocer el sistema en el que están inmersos y a partir de ahí decidir el liderazgo más adecuado para las circunstancias dadas.

2.4.1.4 APRENDIZAJE

Cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que ocurre como resultado de la experiencia.

- **Atención:** La gente sólo aprende de un modelo cuando reconoce y pone atención a sus características cruciales. Tendemos a ser más influidos por modelos atractivos, disponibles repetidas veces, importantes para nosotros, o similares a nosotros de acuerdo con nuestra apreciación.
- **Retención:** La influencia de un modelo dependerá de lo bien que el individuo recuerde la acción del modelo una vez que éste ya no esté fácilmente disponible.
- **Reproducción motriz:** Después de que una persona ha visto un nuevo comportamiento mediante la observación del modelo, debe convertir la observación en acción. Este proceso muestra que el individuo puede desarrollar las actividades modeladas.
- **Reforzamiento:** Los individuos se verán motivados a exhibir el comportamiento modelado si se proporcionan incentivos positivos o recompensas. Se prestará más atención al comportamiento que se refuerza, se aprenderá mejor y se llevará a cabo con mayor frecuencia.

2.4.1.5 MOTIVACIÓN

“MOTIVACIÓN: Voluntad para realizar grandes esfuerzos para alcanzar las metas de la organización, con la condición de que el esfuerzo pueda satisfacer alguna necesidad individual”.²⁴

La motivación dentro de las empresas es un elemento interesante e importante ya que gracias a este factor las personas que se encuentran laborando en las empresas se sienten con gran orgullo de que la empresa les reconozca el gran esfuerzo de las actividades que desempeñan.

²⁴ ROBBINS, Stephen P. Y Decenzo, David A. Op. Cit. P..317

Las personas motivadas buscan lograr sus metas y es probable que esta persona se encuentre con resultados negativos el cual puedan alterar el estado de la persona.

2.5 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

2.5.1 TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

- **FISIOLÓGICAS:** Esta necesidad es de gran importancia ya que de ellas depende la supervivencia del ser humano
- **SEGURIDAD:** Es la estabilidad, protección y seguridad en el trabajo.
- **SOCIALES:** Es la participación y aceptación en las distintas actividades que se desempeñen en ámbito laboral de la empresa.
- **ESTIMA:** Es cuando el individuo no solo quiere pertenecer a un grupo.
- **AUTORREALIZACIÓN:** Es el poder llevar a cabo todo lo que nos agrada y nos hace sentir realizados.

PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES DE MASLOW



25

“El Psicólogo FREDERICK HERZBERG, propuso la Teoría de la Motivación-Higiene”²⁶.

Es el autor que elaboró la teoría de los factores en la que indica que las condiciones humanas y la conducta del ser humano se rige en base a dos factores primordiales que son los siguientes:

- a) Factores Motivacionales: Este factor esta relacionado con el trabajo que desempeña el empleado.
- b) Factores higiénicos: Están localizados en el medio ambiente y están manejados por la empresa misma.

²⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen:Maslow.jpg>

²⁶ <http://alumnos.eresbier.com/grupo17/Herzberg.htm>

2.5.2 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN-HIGIENE

“TEORIA DE LA MOTIVACIÓN-HIGIENE, la teoría de Herzberg dice que ciertos factores intrínsecos están ligados a la satisfacción laboral, y ciertos factores extrínsecos están ligados a la insatisfacción laboral”.²⁷

Herzberg realizó estudios sobre los factores que determinan el grado de motivación de los empleados y encontró que existen factores intrínsecos (tales como el reconocimiento, la responsabilidad, el crecimiento, los logros, los ascensos) que están relacionados con la satisfacción en el puesto, en tanto que los factores extrínsecos (las políticas gerenciales y administrativas, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales) están asociados con la insatisfacción. De esta forma llegó a la conclusión de que cuando éstos últimos factores (llamados factores de higiene) son adecuados, la gente no está insatisfecha.

2.5.3 DOUGLAS Mc GREGOR

“Douglas Mc Gregor, fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones”²⁸. propuso dos formas opuestas de ver a los seres humanos: la teoría X, que supone que a los empleados les disgusta trabajar, son perezosos, les disgusta asumir responsabilidades y por lo mismo, debe obligárseles a cumplir, y la teoría Y, que supone que a los empleados les gusta trabajar, son creativos, buscar asumir responsabilidades y pueden ejercer su auto-dirección.

²⁷ ROBBINS, Stephen P. Y Decenzo, David A. Op. Cit. P.316

²⁸ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/xy.htm>

Mc Gregor pensaba que los supuestos de la teoría Y, en la que existen motivaciones que dominan a los individuos eran más válidos que los de la teoría X, por lo que propuso ideas tales como una toma de decisiones participativa, puestos que implicaban responsabilidades y desafíos, y buenas relaciones de grupo, como los enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en el puesto.

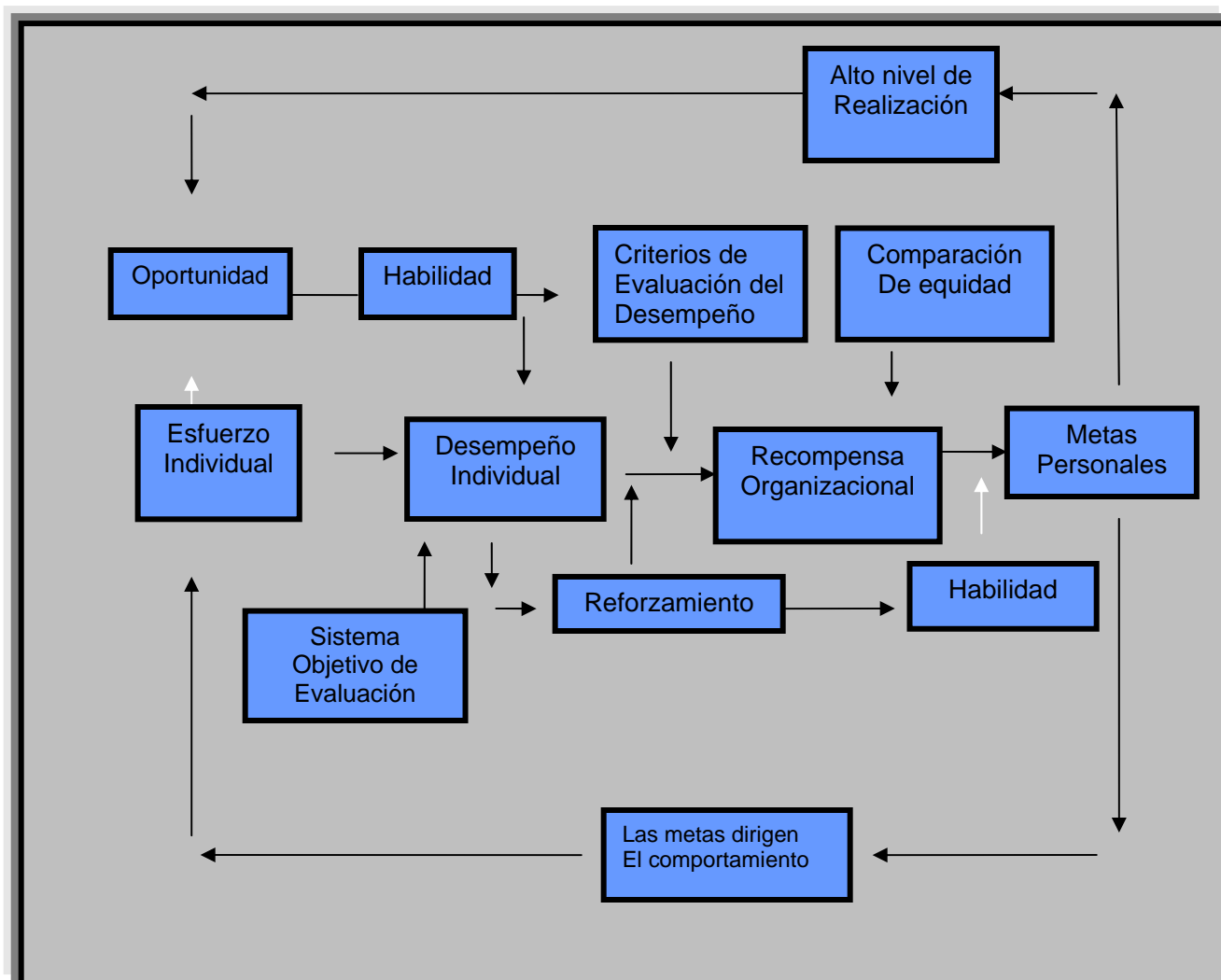
2.5.4 RENSIS LIKERT

RENSIS LIKERT, fue un exponente de la teoría del comportamiento ya que considera que cada empresa es diferente y que hay que analizar primero el tipo de empresa Para que así después desempeñemos cual sera el tipo de dirección que se deberá utilizar. Este autor apporto cuatro sistemas de administración y que antes de determinar una de esta, primeramente debemos tomar en cuenta cuatro variables que hay dentro de las empresas y que estas nos determinan que tipo de sistema vamos a utilizar.

Variables:

- El proceso decisorio
- La comunicación
- Las relaciones interpersonales
- Las recompensas y castigos

2.5.5 INTEGRACION DE LAS TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE LA MOTIVACIÓN ²⁹



2.6 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Hasta hace algunos años un elemento clave para los directivos era mandar, hoy en día es mucho más importante establecer una comunicación coherente y así coordinar las decisiones sobre las

²⁹ Ibidem. Pag.317

actividades a realizar. Las funciones de dirección, planificación, organización, dirección y control, se cumplen a través de la comunicación.

Al inicio del tema se planteo una definición de comunicación no sólo para ser vista en su aspecto teórico, sino para valorar también el contenido práctico veamos que:

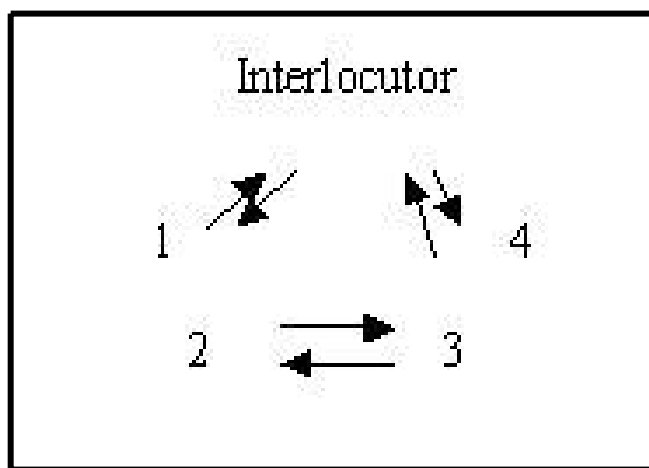
La comunicación necesariamente debe aportar un contenido.

Debe cumplirse el principio de direccionalidad. (O sea el paso de sentimientos de una persona a otra y viceversa).

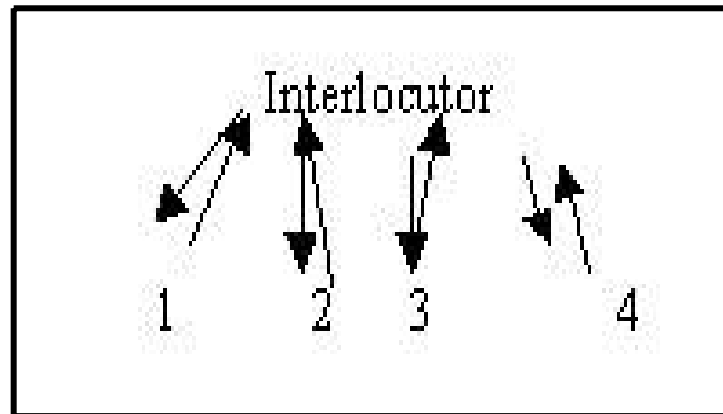
Tener en cuenta en una comunicación grupal las interrelaciones entre las personas y como esta varía en dependencia de los canales que utilizemos.

Citemos dos ejemplos el A y el B

A- Enlace en cadena entre el interlocutor y el grupo.



B- Enlace independiente entre el interlocutor y cada uno de los integrantes del grupo.



Estos dos casos pueden producir:

- Una relación diferente en cada enlace.
- Una reacción distinta en la misma persona.

La comunicación no debe limitarse a transmitir instrucciones, sino que previamente debe haber definido misiones responsabilidades, con una transferencia amplia y bien coordinada en todos los sentidos.

En el comportamiento organizacional, la comunicación es indispensable pues gracias a ella nos damos cuenta a que tipo de personas nos dirigimos y sobre todo nos ayudara a elegir el tipo de lenguaje con el cual nos comunicaremos y así poder entender mejor los mensajes que se estén transmitiendo.

COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

CAPÍTULO III

3.1 SER HUMANO INTEGRAL

Se le considera a un ser humano integral cuando cumple principalmente con tres características importantes las cuales son por naturaleza propia de la raza humana y que algunas personas las desarrollan más. Dichas cualidades o características son:

- SER ESPIRITUAL
- SER SOCIAL
- SER VIVO

Explicando a detalle, el ser espiritual es aquella persona que busca más que nada trascender, es decir cuando deja a un lado a la humanidad (amigos/familiares), y tal propósito debe de tener ciertas funciones ya sean como por ejemplo la inspiración, meditación, intuición. Y en cuanto a virtudes necesita fe esperanza, amor, bondad, justicia y humildad. Por otro lado el ser social tiene diferentes acciones que lo distinguen como es la reflexión, imaginación, ética, y poder. En cuanto al ser vivo es toda persona que posee necesidades básicas, las cuales son necesarias para poder satisfacer sus necesidades superiores, entre las acciones que lo distinguen a un ser humano encontramos inteligencia, observación, creatividad, aprendizaje, lenguaje y lógica.

En el ser humano se distinguen tres procesos de cambios los cuales son el crecimiento, desarrollo y la evolución, entre los fines del ser humano encontramos el conservar la vida ya que busca los medios adecuados para la sobre vivencia y la subsistencia, otro fin es el uso de sus sentidos ya que gracias a ellos, el ser humano percibe las

sensaciones, y por último el ser humano busca el poder es decir, describe cómo satisfacer las necesidades sensoriales.

3.1.1 METAS DE LA FORMACIÓN HUMANA³⁰

En el ser humano existen elementos importantes para que la persona se sienta a gusto con ella misma y es por eso que necesita de los siguientes aspectos:

- 1.- valores
- 2.- motivaciones
- 3.- actitudes
- 4.- principios
- 5.- hábitos
- 6.- conocimientos
- 7.- habilidades
- 8.- buen trato social

3.2 ACTITUDES PERSONALES

“ACTITUD: Una actitud es una forma de respuesta, a alguien y relativamente permanente”.

La actitud es un estado mental en el cual enfrentamos una determinada situación, la actitud nos puede afectar principalmente para lograr el éxito. En otras palabras una conducta son acciones que se

³⁰ FERNÁNDEZ, Collado Carlos/Dahnke Gordón L. *La Comunicación Humana*. Interamericana.Mc Graw Hill.México.1988. Pág. 119

realizan consciente e inconscientemente, esto es de acuerdo a los valores que se han inculcado en el hogar y en la sociedad.

La actitud es muy importante por que:

- Afecta en como te ves, lo que dices y lo que haces
- Afecta como te sientes, física y mentalmente
- Afecta para lograr el éxito

Existen diferentes tipos de actitudes y son las siguientes:

1. - ACTITUD EMOTIVA

Cuando dos personas se tratan con afecto, se toca el sentido emocional de ambas. Esta se basa en el conocimiento interno de la otra persona, el cariño, y el amor son emociones de mayor intimidad.

2. - ACTITUD DESINTERESADA

Esta no se preocupa, por el propio beneficio, sino que tiene su centro de enfoque en la otra persona y que no la considera como un instrumento, sino como un fin.

3. - ACTITUD MANIPULADORA

Solo ve al otro como un medio, de manera que la atención que se le otorga, tiene como meta la búsqueda de un beneficio propio.

4. - ACTITUD INTERESADA

Cuando una persona experimenta necesidades ineludibles, busca todos los medios posibles para satisfacerlas; por ello, ve también en las demás personas un recurso para lograrlo.

5. - ACTITUD INTEGRADORA

La comunicación de persona a persona, además de comprender el mundo interior del interlocutor y de buscar su propio bien, intenta la integración de las dos personas.

3.2.1 TEORÍAS DE LA ACTITUD

Las teorías de la actitud analizan las reacciones que tiene el ser humano, al estar interactuando con la gente que se encuentra a su alrededor y es por eso que existen tres teorías muy interesantes que hablan y explican a detalle lo que es la actitud y que beneficios tiene; Las teorías son las siguientes:

3.2.1.1 TEORÍAS DEL APRENDIZAJE

Según esta teoría, aprendemos actitudes del mismo modo en que aprendemos todo lo demás. Al aprender la información nueva, aprendemos los sentimientos, los pensamientos y las acciones que están en relación con ella. En la medida en que seamos recompensados (reforzados) por ellas, el aprendizaje perdurará.

Estas teorías del aprendizaje conciben a las personas como seres primariamente pasivos, cuyo aprendizaje depende del número y de la fuerza de los elementos positivos y negativos previamente aprendidos.

3.2.1.2 TEORÍAS DE LA CONSISTENCIA COGNITIVA

Según las teorías de la consistencia cognitiva, la incoherencia entre dos estados de conciencia hace que las personas se sientan incómodas. En consecuencia, cambian o bien sus pensamientos o bien sus acciones con tal de ser coherentes.

3.2.1.3 TEORÍA DE LA DISONANCIA COGNITIVA

“León Festinger (1957), propuso recientemente una teoría referente a la disonancia cognoscitiva de la cual vienen un número de derivaciones sobre conformidad forzada de siguiente del cambio de la opinión”³¹. “Sostiene que siempre que tenemos dos ideas, actitudes u opiniones que se contradicen, estamos en un estado de disonancia cognitiva o desacuerdo”³²; Esto hace que nos sintamos incómodos psicológicamente y por eso hemos de hacer algo para disminuir esta disonancia.

Otras situaciones que pueden producir disonancia cognitiva son aquellas en las que hacemos algo contrario a nuestras creencias más firmes sobre lo que es correcto y apropiado, cuando sostenemos una opinión que parece desafiar las reglas de la lógica, cuando ocurre algo que contradice nuestra experiencia pasada o cuando hacemos algo que no va con nuestra idea sobre quiénes somos y para qué estamos.

Las personas contemplan sus comportamientos y atribuyen lo que sienten a lo que hacen.

³¹ <http://translate.google.com/translate?hl=es&sl=en&u=http://psychclassics.yorku.ca/Festinger>

³² ROBBINS, Sthephen P. Y Decenzo, David A. Op. Cit.P. 206

Una serie de factores determinan la efectividad de la comunicación persuasiva para cambiar actitudes. Se incluyen la fuente del mensaje, el modo de expresarlo y las características de la audiencia.

3.3 MOTIVACIÓN Y CONDUCTA³³

Según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- a. El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, ya que es producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b. El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c. El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano. Como hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

3.3.1 EL CICLO MOTIVACIONAL

El ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- a. Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- b. Estímulo. Aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c. Necesidad. Esta necesidad, provoca un estado de tensión.

³³ www.rincónvago.com/conducta

- d. Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento.
- e. Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- f. Satisfacción. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

El ser humano se encuentra inmerso en un medio que impone ciertos estímulos que influyen decididamente en la conducta humana. Es indudable también que el organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar una parte del comportamiento humano.

EJEMPLO:

Cuando tenemos hambre nos dirigimos hacia el alimento. Allí tenemos una conducta. Cuando tenemos hambre, en nuestro organismo se ha roto un equilibrio; existe, por tanto, un desequilibrio que buscamos remediar; entonces el organismo actúa en busca de su estado homeostático. El estado ideal sería el de tener el estómago lleno; pero cuando este equilibrio se rompe, inmediatamente nuestros receptores comunican al sistema nervioso central que el estómago está vacío y que urge volver a llenarlo para mantener la vida. Entonces ese equilibrio, ese estado homeostático, se rompe y el organismo busca restaurarlo nuevamente. Sin embargo, recuérdese que la homeostasis no es absoluta sino dinámica, en el sentido de permitir el progreso.

El organismo al accionar la conducta, no siempre obtiene la satisfacción de la necesidad, ya que puede existir alguna barrera u obstáculo que impida lograrla, produciéndose de esta manera la denominada frustración, continuando el estado de tensión debido a la barrera que impide la satisfacción. La tensión no liberada, al acumularse en el individuo lo mantiene en estado de desequilibrio. Sin embargo cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- a. Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- b. Agresividad (física, verbal, etc.)
- c. Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)
- d. Alineación, apatía y desinterés

Lo que se encuentra con más frecuencia en la industria es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente "se rinden". La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la herramienta (en ocasiones deliberadamente), contra la maquinaria, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

3.3.2 PRINCIPIOS GENERALES DEL COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO

- La coherencia con los principios y valores fundamentales. Todo comportamiento empresarial y personal de quienes formamos parte de la Organización, debe ser acorde con los Principios y Valores de La Organización.
- Apropiación de la Misión de La Compañía. Es necesidad absoluta, apropiarnos de la Misión, tener sentido de pertenencia, compromiso y lealtad con La Compañía.
- Integridad personal. La conducta diaria de quienes hacemos parte de la Organización, debe responder a su hacer, pensar y sentir.
- Deber de disentir, en un ambiente cordial y positivo. Debemos expresar con responsabilidad, desacuerdo con todo lo que vaya en contra de los Principios y Valores de la Organización.
- Confrontación del conflicto. Los conflictos deben ser aprovechados como una oportunidad para nuestro crecimiento.
- Empeño en dar lo mejor de cada uno. Es un valor fundamental que aportemos lo mejor de nosotros en el desempeño diario.
- Sentido de liderazgo. Todos debemos ser coherentes y transparentes en nuestras acciones. Educar con nuestro ejemplo y estar dispuestos a colaborar, compartir y dar crédito en sus logros y realizaciones, a quien lo merezcan.
- Cumplimiento de los compromisos. Por el respeto que merece el otro, debemos cumplir cualquier compromiso adquirido.
- Respeto por las diferencias. Es nuestro deber respetar las diferencias individuales y asumirlas como una experiencia de crecimiento personal y organizacional.
- Desarrollo personal y profesional. Se deben crear ambientes agradables que fortalezcan el aprendizaje.

- Cuidado de la salud y la vida de empleados y clientes. Es deber de todos, identificar, evaluar y prevenir los riesgos para la salud y la vida.
- Transparencia en las relaciones. Toda relación dentro y fuera de la Organización debe estar sujeta por la buena fe y la transparencia en cada una de nuestras acciones.

3.3.3 MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL RELACIONADOS CON ALTERACIONES ESTRUCTURALES Y DE COMPORTAMIENTO

Estos modelos constituyen una variedad de enfoques, cada cual desarrollando conceptos, estrategias, secuencias y esquemas que varían enormemente. Los principales modelos son: Grid, de Lawrence y Lorsch y el modelo 3-D de eficacia gerencial de Reddin.

3.3.3.1 MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL TIPO GRID³⁴

Blake y Mouton fueron los pioneros en la introducción de una tecnología integrada y preprogramada de desarrollo organizacional. Ellos afirman que el cambio organizacional comienza con el cambio individual como un mecanismo de descongelamiento y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en las estrategias y en el ambiente interno de la organización.

³⁴ www.monografias.com/desarrollo/org

Esta tecnología reposa sobre tres premisas sobre las organizaciones:

- a) Los individuos y las organizaciones reducen discrepancias sobre su auto-imagen y la realidad.
- b) Las organizaciones alcanzan "satisfacciones" abajo de su potencial.
- c) Una tremenda cantidad de energía de las organizaciones se gasta en comportamiento disfuncional, provocando un "cultural drag".

El modelo de desarrollo organizacional tipo Grid es una malla compuesta de dos ejes. El eje horizontal representa la preocupación por la producción. Es una serie continua de nueve puntos en la cual nueve significan una elevada preocupación y uno una baja preocupación por la producción. El eje vertical representa la preocupación por las personas. Al igual que el eje horizontal, es una serie continua de nueve puntos.

3.3.3.2 MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LAWRENCE Y LORSCH³⁵

Los principales puntos de referencia de este modelo son:

a) Concepto de sistema y de organización: Un sistema es cualquier unidad que proceso donde ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos. La organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente.

b) Los subsistemas: El sistema total de la organización puede ser encarado en términos de una serie de subsistemas que, a su vez, pueden ser divididos en una porción de subsistemas. Esos sistemas forman un estándar complejo de hilos entrelazados de dependencia mutua y activación recíproca.

c) El sistema social: Todas las organizaciones pueden ser encaradas como sistemas esencialmente sociales. La organización es concebida como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales para realizar transacciones planeadas con el ambiente.

d) Estadios del desarrollo organizacional: Los autores proponen un modelo de diagnóstico y acción con base en cuatro estadios, que forman un ciclo. Estos son: diagnóstico, implementación de la acción y evaluación. Cada tipo de confrontación debe ser sometido a los cuatro estadios antes mencionados.

³⁵ Ibidem

3.3.3.3 MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL 3-D DE REDDIN

Este modelo se basa en el hecho de que la persona que se encuentre en un nivel mayor de la jerarquía de la empresa se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que él es capaz de transformar su estilo de manera apropiada, a la situación de cambio. Para Reddin, la eficacia administrativa es el grado en el cual el administrador alcanza las exigencias de resultados de su posición en la organización.

3.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

“CULTURA ORGANIZACIONAL: Es el pegamento social que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado”³⁶.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo
- Reforzar la estabilidad del sistema social
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones

³⁶ www.rincondelvago.com

Esta definición sugiere que la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

“La cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común”³⁷. “La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos”³⁸. La gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento. Una fuerte cultura puede contribuir substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades.

Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

La cultura puede ser un bien o una obligación. Puede ser una ventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones, y facilitan la toma de decisiones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a la eficiencia de la organización. Sin embargo, una cultura fuerte que no es apropiada para un medio organizacional y una estrategia básica puede ser ineficiente. Es

³⁷ www.monografias.cultura/organización

³⁸ Ibidem

importante tener congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo.

La cultura y la personalidad afectan el estilo y la filosofía administrativa. La filosofía administrativa de una persona es un sistema de valores, creencias y actitudes que guían su comportamiento. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo; es una manera de pensar y actuar. El estilo administrativo es una manera particular en que un administrador se comporta, con las limitaciones que le impone la cultura organizacional y guiada por su filosofía personal. Las creencias básicas sobre la gente afectan nuestro enfoque para diseñar las organizaciones y administrarlas. Las suposiciones sobre la gente tienden a convertirse en profecías que se cumplen. Las organizaciones que son administradas en forma positiva tienden a ser más satisfactorias para los participantes y también pueden ser más efectivas y eficientes.

3.5 COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

Las necesidades humanas, las motivaciones y condiciones de superación son componentes que influyen muy dentro del comportamiento de las personas en la empresa, pues los individuos son similares pero no son únicos.

Existen puntos principales donde el comportamiento tiene gran importancia ya que el comportamiento es un resultado, va orientado hacia un objetivo, se puede observar y se puede medir, se puede observar de forma directa y el comportamiento más que nada se motiva.

La comunicación interpersonal frente al comportamiento humano en la organizaciones, es un aspecto primordial pues la interacción ayuda en gran parte a conocer a las personas de una manera más personal, ya que nos damos cuenta de los diferentes aspectos o factores ya sean estos mismos buenos o malos por los cuales pasan los empleados y el por qué realizan su trabajo de tal manera.

EMPLEADO Y GRUPOS DE TRABAJO

CAPÍTULO IV

4.1 IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES

“GRUPO: Es un conjunto de personas (dos o más) que interactúan entre sí y que comparten un destino común, poseen estructura organizacional y se comunican a través del tiempo para lograr los objetivos establecidos”³⁹

Las personas que se encuentran laborando en distintas empresas desempeñando diferentes actividades de trabajo, se encuentran constantemente interactuando con diversas personas ya sean de manera interna o externa, dentro de las empresas podemos encontrar grupos de personas que se encargan de desempeñar distintas actividades y es por eso que lo realizan de una manera grupal, para que esto funcione deben de tener un lazo muy fuerte que es la integración de grupo, ya que sin esto los resultados serían negativos.

El hombre por naturaleza es un ser inminentemente social y el cual tiende a relacionarse con otras personas estableciendo grupos en la escuela, en la zona donde vive y por supuesto en su trabajo, los grupos son espacios donde interactúan dos o más personas que trazan objetivos particulares.

Por lo general las personas se integran a un grupo para satisfacer necesidades de seguridad, status, autoestima afiliación poder o simplemente para alcanzar las metas que se propone a cumplir.

³⁹ FERNÁNDEZ, Collado. *La Comunicación de las Organizaciones*. 2da. ed. Trillas.México.2002. Pág.69

4.1.1 TIPOS DE GRUPOS

Los grupos se denominan en las siguientes formas

- GRUPOS FORMALES: Se forman dentro de un empleo que tienen trabajos específicos a realizar.
- GRUPOS INFORMALES: Es aquel grupo de amigos que cada quien prefiere juntarse, por ejemplo en la escuela, que solo nos liga el hecho de tener cosas afines.

Se dice que los términos “grupos primario y secundario”, fueron formulados por “Cooley, sus contribuciones acerca del concepto de grupo primario y la socialización del individuo o la dimensión social del yo (*looking-glass self*), el carácter social de la personalidad y la naturaleza psicológica de la sociedad”⁴⁰.

- GRUPOS DE COORDINACIÓN: Utilizado para lograr la coordinación entre las diferentes áreas de la empresa es el llamado equipo por proyecto, estas se establecen en las organizaciones de alta tecnología y es muy útil para el desarrollo de nuevos proyectos.
- GRUPOS DE DIRECCIÓN: Sirven para reforzar la dirección de la organización.

⁴⁰ <http://www.infoamerica.org/teoria/cooley1.htm>

4.1.2 SUBDIVISIÓN DE LOS GRUPOS

Los grupos pueden también subdividirse en: grupos de mando, de tareas, de interés o amistad. Los grupos de mando y los de tarea dependen de la organización formal, mientras que los de interés y amistad son alianzas informales.

Grupos de Mando.- Están en el organigrama de la empresa. Se componen de los subordinados que "reportan" directamente a un gerente.

Grupos de Trabajo.- También pertenecen a la organización. Representan a personas que trabajan juntas para efectuar determinado trabajo. No están limitados a un superior jerárquico inmediato. Todos los grupos de mando son grupos de trabajo, pero no siempre es lo mismo a la inversa, ya que los grupos de trabajo no necesariamente pertenecen a un departamento.

Grupos de Interés.- En estos los individuos se unen para alcanzar cierto objetivo que se desea.

Grupos de Amistad.- Son alianzas sociales que frecuentemente rebasan el ámbito de trabajo y se forman por personas que tienen características comunes.

4.1.3 ¿POR QUÉ LAS PERSONAS FORMAN O SE INTEGRAN A UN GRUPO?

Las principales razones:

Seguridad: Para reducir la inseguridad que deriva de permanecer solo. Las personas se sienten fuertes, tiene menos dudas de si mismos, y son más resistentes a las amenazas cuando es parte de un grupo.

Estatus: Para que otros lo vean como alguien importante, adquirir reconocimiento, prestigio o posición social.

Autoestima: Para sentirse más valioso, llevando esto inclusive fuera del grupo. Debido a que los miembros del grupo pueden incrementar este tipo de sentimientos.

Afiliación: Los grupos pueden llenar necesidades sociales. La gente disfruta la interacción cotidiana que se produce en los grupos. Para muchos esta es la fuente principal para cubrir su necesidad de afiliación.

Poder: Lo que en ocasiones no puede realizarse individualmente, si puede lograrse con un grupo, ya que más personas puede significar más poder.

Obtención de metas: Cada miembro de un grupo significa un recurso para obtener logros, cuando se conjuntan los talentos y potencialidades, se tienen mayor probabilidad de éxito.

4.1.3.1 RAZONES POR LAS QUE LAS PERSONAS INGRESAN A UN GRUPO

RAZÓN	BENEFICIO
<i>SEGURIDAD</i>	Disminuir la inseguridad que produce estar solo.
<i>ESTATUS</i>	Alcanzar cierto grado de prestigio por pertenecer a un grupo en particular.
<i>AUTOESTIMA</i>	Reforzar el sentimiento de valía personal, sobre todo al parecer a un grupo muy parecido.
<i>AFILIACIÓN</i>	Satisfacer las necesidades sociales personales mediante una interacción social.
<i>PODER</i>	Proteger a los miembros del grupo contra las exigencias ilógicas de terceros.
<i>ALCANZAR METAS</i>	Ofrecer las posibilidades para realizar una tarea concreta.

41

4.2 ETAPAS EN EL DESARROLLO DE UN GRUPO

El desarrollo de un grupo es un proceso dinámico. La mayoría de los grupos se encuentran en un estado constante de cambio. Se sabe que los grupos pasan por una secuencia estándar de cuatro etapas: Formación, Conflicto, Organización y Realización.

Formación. Gran incertidumbre ante la finalidad, estructura y liderazgo del grupo. Termina cuando los miembros han empezado a considerarse como parte de un grupo.

⁴¹ ROBBINS, Stephen P. Y Decenzo, David A. Op. Cit. P. 276

Conflicto. Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero se advierte resistencia al control que el grupo impone al individuo. También hay conflicto respecto a quien controlará al grupo. Termina cuando se advierte un liderazgo dentro del grupo.

Organización. Surgen relaciones estrechas y el grupo muestra cohesión. Se tiene un fuerte sentido de identidad y camaradería. Finaliza cuando el grupo tiene una estructura continua y ha asimilado un conjunto de expectativas comunes.

Realización. La estructura es plenamente funcional y aceptada. La energía ya no se centra en conocer y entender a los demás, sino en la ejecución de tareas.

El comportamiento de los grupos es un problema que las personas que tienen una mayor jerarquía en la organización han pretendido analizar, se han establecido una serie de pasos donde se explica el desarrollo del grupo.

1.- formación

2.- tormenta (situación de conflicto debido a las restricciones de cada grupo)

3.- normatividad (cuando se establecen correctamente las formas de actuar dentro de este conjunto)

4.- desempeño (es cuando ya te pones a realizar el objetivo de haberse juntado con esa persona)

5.- movimiento (se refiere a que hay que estar concientes de que el grupo puede deshacerse ya que el objetivo principal ha sido resuelto y resulta poco llamativo para los demás).

En la formación de un grupo de trabajo se ven involucrados aspectos como el de la estrategia que tiene la organización para el logro de las metas deseadas los tipos de procedimientos, normas reglas y políticas que la empresa crea para que el comportamiento de los empleados sea la más homogénea, tiene también mucho que ver los recursos de que la empresa disponga para facilitar o complicar el logro de resultados, pero no todo esta en el grupo sino también en la empresa para que escoja a los mejores recursos humanos que cumplan con las necesidades que el reto de lograr objetivos implique.

El hecho de que un individuo trabaje solo para que se le establezca en un grupo donde socializa, comparte con los demás, confronta sus diferencias y a veces deja de lado sus propios intereses buscando uno solo común es un cambio que se ha dado y que resulta de interés para todas las personas.

4.3 ANÁLISIS DE LA INTERACCIÓN DE LOS GRUPOS

El estudio de la interacción de los grupos se denomina **Sociometría**. Busca encontrar qué personas se agradan dentro de un grupo, y quienes prefieren trabajar juntos y quienes no.

Algunas de estas informaciones se obtienen mediante entrevistas o cuestionarios. Mediante **Sociogramas**, se representan gráficamente las preferencias en las interrelaciones sociales.

A los empleados se les hacen preguntas como por ejemplo:

- 1) ¿Con quién de su empresa se asociaría para llevar a cabo su trabajo?
- 2) Nombre a algunos miembros de la organización con quienes gustaría pasar su tiempo libre.

4.3.1 ALGUNOS TÉRMINOS UTILIZADOS PARA ANALIZAR SOCIOGRAMAS

Redes Sociales. Específicos grupos de vínculos entre grupos definidos de individuos.

Agrupaciones (Clusters). Grupos que existen dentro de redes sociales

Agrupaciones preestablecidas. Grupos formales como departamentos, grupos de trabajo, tripulaciones, comités.

Agrupaciones emergentes. Grupos informales o no oficiales.

Coaliciones. Agrupaciones de personas que temporalmente se congregan para lograr propósitos específicos.

Cliques. Grupos informales relativamente permanentes que involucran amistad.

Estrellas. Personas con el mayor número de relaciones en una red.

Vínculos. Individuos que conectan con dos o más agrupaciones pero que no son miembros de ninguna.

Puentes. Personas que sirven de vínculo para unir dos o más agrupaciones.

Aislados. Quienes no conectan socialmente en una red.

4.4 CONSIDERACIONES ACERCA DE LOS GRUPOS

Algunos grupos son más eficientes que otros, esto en parte por: las habilidades de los integrantes, el tamaño del grupo, el nivel de conflicto, las presiones de sus integrantes, el seguimiento de las normas del grupo. $1+1=2$ no es necesariamente cierto en lo que respecta a un grupo. El grupo no es igual suma de sus partes, esto es debido a su sinergia. Se dice que dos cabezas piensan más que una. Sin embargo, muchas veces una toma de decisiones en grupo no es tan eficiente como una decisión individual

4.4.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS GRUPOS

Fortalezas de las decisiones tomadas en grupo

Proporcionan información más completa y conocimientos.

Hay mayor heterogeneidad en el proceso

Se incrementa la diversidad de puntos de vista

Puede generarse una alta calidad en la decisión

Tomada la decisión tiene mayor apoyo

Debilidades de las decisiones tomadas en grupo

Consumen mayor tiempo

Hay presiones de conformidad

Pueden estar dominados por uno o varios de los miembros

4.5 DESARROLLO DE LA COHESIÓN DE GRUPO⁴²

1. La pertenencia al grupo debe ser deseable y atrayente para Las personas; tienen que sentirse orgullosos o al menos satisfechos de hallarse en el grupo:
 - Modelar el orgullo por formar parte del grupo.
 - Señalar cosas que el grupo hace bien.

2. Los objetivos deben resultar claros a todos los alumnos y ser valorados por la mayoría de los miembros del grupo:
 - Cuando sea posible, implicar a los alumnos en la fijación de objetivos.
 - Al comienzo de la clase, proporcionar una visión general de los objetivos del día.

3. La comunicación entre los miembros debe ser estimulada tanto como sea posible sin menoscabo de la instrucción:

⁴² FERNÁNDEZ, Collado. Op Cit. P.74

- Utilizar trabajos en equipo, tareas colectivas y pequeños y grandes debates en grupo para estimular la comunicación mientras los alumnos todavía trabajan con el material del grupo.
- Al final de cada parte de la jornada escolar, ofrecer tiempo libre para hablar una vez que se haya realizado el trabajo.

4.6 CONFLICTO ENTRE GRUPOS

Los conflictos en las organizaciones son inevitables. No obstante, el conflicto puede actuar como una fuerza positiva o negativa, de modo que la dirección no debe esforzarse en que desaparezca, sino eliminar los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica a alcanzar sus objetivos. Por tanto, el problema no parece radicar en el conflicto, sino en la forma de manejarlo.

Existen tipos de conflictos y son los siguientes:⁴³

Conflicto funcional: Es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización.

“Por ejemplo, el que se produce entre departamentos con respecto a la forma más eficaz de prestar un servicio. Si en las organizaciones no se produjeran conflictos de este tipo, habría pocos motivos para introducir cambios. De allí que podamos considerar al conflicto como "tensión creativa"”.

Conflicto disfuncional: Es cualquier interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que ésta alcance sus objetivos. La

⁴³ <http://server2.southlink.com.ar/vap/CONFLICTO.htm>

dirección debe tratar de eliminar conflictos de este tipo. Un conflicto beneficioso se transforma a menudo en perjudicial. En la mayor parte de los casos es imposible identificar con precisión el momento en que un conflicto funcional se convierte en disfuncional. Un nivel idéntico de tensiones y conflictos, que da lugar a que un grupo avance en forma saludable y positiva hacia sus objetivos, puede resultar perturbador y disfuncional en otro grupo. La tolerancia de un grupo con respecto a las tensiones y conflictos también puede depender del tipo de organización.

Conflicto y rendimiento de la organización: El conflicto puede producir efectos negativos o positivos sobre el rendimiento de la organización, según sea el tipo de conflicto y la forma en que se maneje. En toda organización existe un nivel óptimo de conflicto que se puede considerar como muy funcional y cuyos efectos son positivos. Por un lado, cuando el nivel de conflictos es demasiado escaso, puede afectar negativamente el rendimiento de la organización.

4.6.1 CAUSAS DE LOS CONFLICTOS ENTRE GRUPOS⁴⁴

Interdependencia laboral

La interdependencia laboral se produce cuando dos o más grupos de una organización dependen unos de otros para realizar su trabajo. En estos casos, las posibilidades de que surjan conflictos son muy elevadas.

⁴⁴ Ibidem

Interdependencia combinada

No requiere interacción alguna entre grupos, ya que cada uno actúa independientemente. No obstante, el rendimiento combinado de todos es lo que decide el éxito de la organización. La posibilidad de conflictos es relativamente escasa.

Interdependencia secuencial

Exige que un grupo finalice un trabajo para que otro pueda hacer lo mismo. En estas circunstancias, cuando el producto final de un grupo es el insumo de otro, hay mayores posibilidades de que surja un conflicto.

Interdependencia recíproca

Requiere que el producto final de cada grupo sirva de insumo para otros grupos de la misma organización. Las posibilidades que surjan conflictos son elevadas.

Cuanto más compleja sea la organización, mayores serán las posibilidades de conflicto y más difícil será la tarea que debe realizar la dirección.

Diferentes objetivos

Esta diferencia de objetivos se puede traducir en una diferencia de expectativas entre los miembros de cada unidad. Dada la diferencia entre objetivos y expectativas, cabría la posibilidad de que se presenten conflictos:

- **Recursos limitados:** a la hora de asignar recursos limitados, la dependencia mutua aumenta y cualquier diferencia de objetivos se hace más clara. Todos los grupos pretenden reducir las presiones a que están sometidos logrando controlar el suministro de recursos básicos y reduciendo la incertidumbre en cuanto a su obtención. Cuando los recursos son limitados, se establece una competencia que puede traducirse en un conflicto disfuncional si los grupos se niegan a colaborar.
- **Estructuras retributivas:** cuando el sistema retributivo está vinculado al rendimiento del grupo más que al de la totalidad de la organización, las posibilidades de conflictos aumentan, aún más cuando un grupo es el principal responsable de la asignación de retribuciones.

Diferencias de percepción

Cualquier desacuerdo sobre lo que constituye la realidad puede concluir en un conflicto:

- **Diferentes objetivos:** Las diferencias de objetivos entre grupos contribuyen claramente a que existan diferencias de percepción en los mismos.
- **Diferentes horizontes temporales:** las fechas tope influyen sobre las prioridades y la importancia que los grupos asignan a sus distintas actividades.
- **Posiciones incongruentes:** los conflictos suscitados por la posición relativa de los distintos grupos son habituales e influyen en sus perspectivas.
- **Percepciones inexactas:** lleva a que un grupo cree estereotipos con respecto a los demás. Cuando se incite en las diferencias

entre grupos, se refuerzan los estereotipos, se deterioran las relaciones y aparecen los conflictos.

4.6.2 CONSECUENCIAS DEL CONFLICTO DISFUNCIONAL ENTRE GRUPOS⁴⁵

Cambios dentro de los grupos

Es probable que se produzcan muchos cambios en el seno de los grupos involucrados en un conflicto:

- **Mayor cohesión de grupo:** cualquier tipo de amenaza externa suele traducirse en que los miembros del grupo olviden sus diferencias personales y cierren filas para defenderse.
- **Mayor liderazgo autocrático:** es muy probable que pierdan popularidad los métodos democráticos de liderazgo en el momento en que se perciba cualquier amenaza al grupo, ya que sus miembros reclamarán un liderazgo más fuerte.
- **Mayor valoración de la actividad:** cuando un grupo atraviesa una situación de conflicto, sus miembros suelen prestar especial atención a hacer lo que hace el grupo, y a hacerlo muy bien.

El grupo se centra más en el trabajo, disminuye la tolerancia hacia los que holgazanean, así como la preocupación por satisfacer a cada uno de los miembros que lo integran.

- **Mayor valoración de la lealtad:** aceptar las normas por las que se rige el grupo es algo que cobra mayor importancia en una situación conflictiva.

⁴⁵ Ibidem

4.6.3 CAMBIOS ENTRE LOS GRUPOS

- **Distorsión de las percepciones:** Se produce una distorsión de las percepciones de los miembros de cada grupo. Cada uno de los grupos involucrados en la situación conflictiva se considera superior a los otros en cuanto a rendimiento y entiende que es más importante para la supervivencia de la organización que todos los demás.
- **Estereotipos negativos:** La medida que el conflicto va subiendo de tono y las percepciones continúan distorsionándose, se produce una situación de refuerzo de todos los estereotipos negativos que pudieran haber existido.
- **Descenso en la comunicación:** Lo normal es que se produzca una interrupción en las comunicaciones entre los grupos en conflicto. Sus efectos pueden ser marcadamente disfuncionales, en especial si existe alguna relación de interdependencia secuencial o recíproca entre los grupos en conflicto. Se puede alterar el proceso de toma de decisiones.

4.7 GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO

Un grupo de trabajo interactúa principalmente para compartir información y para tomar decisiones a fin de ayudar a los demás a desempeñar bien en su área de responsabilidad. En cambio un equipo es un grupo cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de sus aportaciones individuales.

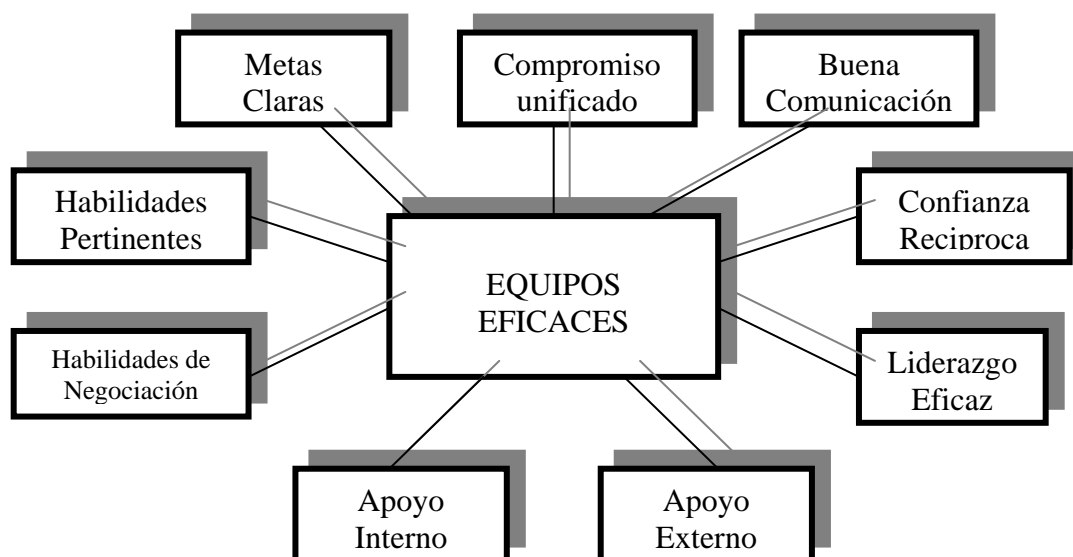
Comparten información -----Meta-----Desempeño Colectivo
 Neutral-----Sinergia-----Positiva
 Individual-----Responsabilidad-----Individual y mutua
 Aleatorias y diversas-----habilidades-----Complementaria

4.7.1 EQUIPOS DE TRABAJO

Se identifican tres tipos de equipos de trabajo:

- 1.- Los equipos solucionadores de problemas
- 2.- Los equipos auto administrados, que toman Responsabilidades de quienes antes eran sus supervisores
- 3.- Los equipos transfuncionales, que están en el mismo nivel jerárquico pero en distintas áreas de trabajo, para realizar una tarea.

4.7.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO



4.7.3 MOTIVACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Para analizar este tema, voy a considerar el "Modelo Integrador de Motivación" que presenta Hodgetts y Altman, en su libro de Comportamiento Organizacional donde la relación entre motivación, desempeño y satisfacción es el punto focal.

Este modelo combina todo lo que se conoce sobre el fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

En este modelo las recompensas son la base misma de este proceso y la conducta es una función de sus consecuencias.

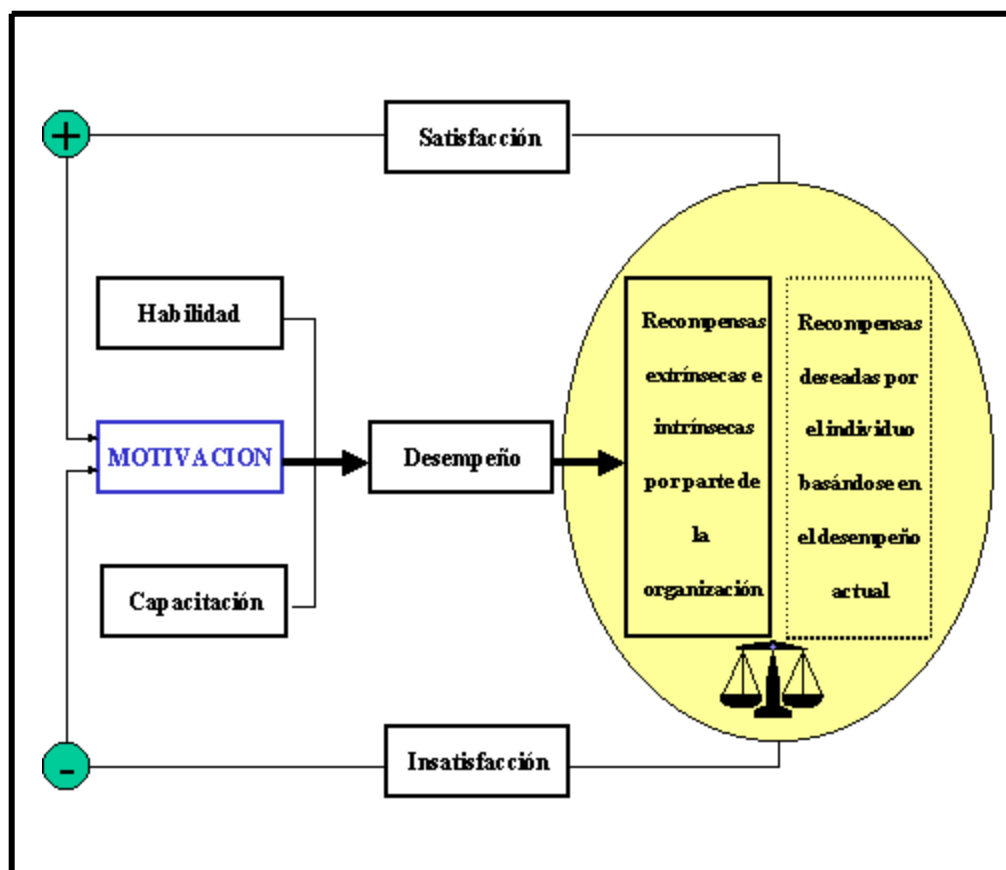
Las personas se sienten satisfechas o no, motivadas o no, dependiendo de las recompensas que reciben por lo que hacen, recompensas que pueden ser tanto extrínsecas como intrínsecas.

La motivación es un proceso interno de la propia persona, en consecuencia solo existiría "auto motivación" y la organización nada podría hacer para motivar a la gente, solo podría administrar estímulos externos que logren incentivarlo.

Las organizaciones NO pueden motivar a sus empleados, lo que SI pueden hacer es generar un ambiente de trabajo donde aflore la auto motivación. Las organizaciones no pueden mágicamente aplicar un plan de motivación para su gente.

Las empresas que realizan este tipo de actividades, por lo general, solo consiguen magros resultados en el corto plazo; mientras que en el largo plazo se produce el efecto contrario, fruto de la apatía de la gente frente a estas acciones.

4.7.4 MODELO DE MOTIVACIÓN EN EQUIPOS DE TRABAJO



46

La motivación se da cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están alineados y se satisfacen mutuamente.

⁴⁶ <http://www.monografias.com/trabajos10/motivac/motivac>.

Para lograr motivar a un equipo es necesario entender:⁴⁷

- Es imposible motivar un equipo de trabajo si los integrantes del mismo no tienen sus necesidades básicas satisfechas
- En general, el trabajo suele tomar mas tiempo de lo previsto, ya que lograr el acuerdo de todos los miembros del equipo puede resultar difícil y necesita mucho esmero
- Se debe invertir en la capacitación de los individuos para que se pueda aprovechar la sinergia del equipo
- El equipo debe tener libertad y autoridad para poner en practica sus decisiones
- Debe sentir el compromiso de la organización con su accionar
- No hay un método único para lograr la motivación
- Solo el entender el proceso motivacional en forma global nos ayudara a establecer el mejor camino para conseguir motivar a un equipo.

4.8 LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

¿Qué es el liderazgo?

Hablar de liderazgo es hablar de una relación de individuos y no de un individuo en particular.

“LIDERAZGO: Consiste en la influencia de una persona sobre un grupo para conducirlo hacia unos fines que él determina”⁴⁸.

El liderazgo, según muchos entendidos, debe tomarse como una tarea, una función, y no tanto como un conjunto de características.

⁴⁷ Ibidem

⁴⁸ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/lidorgempuch>

El ser líder va relacionado con el uso del poder (y no tanto de la autoridad). La autoridad viene dada por una investidura encargada por la sociedad a un individuo para que ostente el poder y los dirija.

Ejemplo:

“Autoridad es la persona a la cual un individuo está sujeta por algún reglamento o ley. En cambio, el poder tiene una definición distinta. Es la fuerza que motiva el cambio de conducta de las personas. Así, el líder es una persona que tiene poder y que lo usa hacia los fines óptimos para el bienestar del grupo que dirige”⁴⁹

4.8.1 BASES DEL PODER

a) Poder de Recompensa.- Es aquel que ostenta el líder mediante el cual puede ofrecer a los miembros del grupo que conduce algo que intercambiar por su obediencia. Por ejemplo, puede dar a cambio dinero, amistad, ganas de vivir, simpatía. Un líder de recompensa, entonces, podría ser el dueño de una empresa, un amigo sincero, una persona que irradia vida o una persona simpática, respectivamente. Son muchas las formas por las cuales se puede ejercer este poder de recompensa, unas más materialistas que otras.

b) Poder de coerción.- Se define como la fuerza derivada de la capacidad del líder para castigar a individuos de su grupo si desobedecen a sus requerimientos. Si bien es difícil en estas épocas de gran civilización que se den castigos físicos, hay muchos tipos de castigos que se ejercen con base en esta fuente de poder. Así, por

⁴⁹ Ibidem

ejemplo, una persona que tenga amenazada a su gente con el hecho de castigarlos, digamos, un guardia de un grupo de reos en libertad condicional, que los esté custodiando las 24 horas del día, simplemente ejerce un liderazgo basado en la coerción.

c) Poder de referencia.- Consiste en la fuerza a veces moderada, otras veces irresistible, que lleva a los grupos a imitar a sus líderes, y los llevan a imitarlos o parecerse a ellos.

Digamos que en una empresa como un banco, a veces el jefe es una persona muy culta, que sabe mucho sobre todos los temas, y ello le otorga un ascendiente sobre sus subordinados, pues los deslumbra con su prudencia y sabiduría. En el caso que el gerente o líder no trate de destacar sino sólo por los medios materiales, tales como una manera lujosa de vestir, un auto nuevo de gran clase o una oficina bien decorada, quizás su poder de referencia no haga más que frustrar a su gente, ya que saben que nunca lograrán tener lo que él sí tiene. Por ello, se aconseja que el poder de referencia tenga bases no sólo aparentes, materiales, sino también espirituales o conductuales.

d) Poder legítimo.- Resulta de la investidura de alguien en autoridad, por lo cual los subordinados están obligados a obedecerle. Es distinto en esencia de los otros tipos de liderazgo, ya que esta fuerza sólo la pueden ejercer quienes tengan un cargo o posición social definida. En cambio, por ejemplo, el poder de referencia lo puede ejercer el chico más travieso de la clase, que sin tener ninguna distinción entre sus pares, sabe ingeniárselas para liderar un grupo. En el caso que estamos estudiando, el de la empresa, el poder de legitimidad los tiene la jerarquía de trabajadores. El gerente manda sobre el subgerente y así sucesivamente.

e) Poder de experiencia.- "Saber es poder", es una frase acuñada en los últimos años. El poder de experiencia lo ejerce una persona que definitivamente tenga más conocimientos y capacidades que sus dirigidos. Ya no es una mera superioridad de simpatía o una fuerza por ser autoridad ni menos una fuerza coercitiva: es la vida misma hecha experiencia la que hace que algunos hombres puedan tener más y mejor formación que otros para liderar el grupo. Un caso es, en una empresa, el del capataz de la cuadrilla de obreros. El capataz suele ser una persona que tiene más años en la empresa, conoce las fortalezas y debilidades de ellas y del grupo humano que controla.

f) Poder de información.- Es una fuerza algo distinta de las demás. La base de poder de información no depende tanto del líder influyente, sino de los datos que éste posee, los cuales le permiten influir en los demás. En el mundo de la globalización, es de seguro muy necesario para las empresas estar al día del rumbo que toman las cosas en el ámbito empresarial.

Si el encargado de informática no conoce los últimos datos de Internet, será muy difícil que el gerente tome decisiones adecuadas; así, el primero tiene cierta influencia sobre el otro.

Desde mi punto de vista, no basta estar posicionado en la autoridad para saber mandar, por que para mandar hay que tener una capacidad o don de mando por el cual el líder se haga respetar por sus subordinados. Debe generar un sistema por el cual sus hombres, vistos como hombres y no como robots, le obedezcan dentro de los límites razonables.

4.8.2 LÍDER EMPRESARIAL

El líder empresarial no debe ser como una persona de edad mayor, que cuando los balances de la empresa muestran caídas en indicadores económicos, se desfogue con sus empleados y les haga duplicar el trabajo. Eso no es don de mando. El don de mando consiste en una forma racional, moderada y efectiva de hacer que los demás sigan las indicaciones. No se puede llegar a un fin si no se tienen primero los medios y ahí es donde viene una segunda virtud necesaria: la prudencia.

El líder empresarial debe ser muy agudo para distinguir qué va bien, qué va mal en la empresa y cómo solucionarlo. Los qué pueden parecer sencillos de encontrar, pero el cómo no es tan fácil. Se sabe que los fines deben ser proporcionales a los medios que buscan alcanzar. El líder de una organización debe saber tomar decisiones adecuadas a la consecución de los fines, pues si no lo hace así, perderá el respeto de sus subordinados.

El líder que no sabe ponerse en el lugar de los demás simplemente está de más, está de sobra. Puede ser muy hábil para el mando o puede tener mucha prudencia en sus acciones, pero si no sabe servir, si no posee una empatía con su gente, jamás podrá obtener los resultados que quisiera. Por otro lado, el líder debe contar con una dosis de sacrificio. El saber ajustar el cinturón es una virtud, la de la templanza, que hará que la organización camine de la manera más indicada.

Finalmente, el respeto hacia la dignidad de los subordinados es una característica que debe acompañar a un buen líder empresarial. El hecho de tener una planilla que mantener y unos beneficios sociales que pagar no termina con las relaciones entre el líder y sus empleados. Es más, ese sólo es el mínimo que les debe dar. Lo más importante es considerar a esos trabajadores como los verdaderos creadores de crecimiento productivo y posibles generadores de mayores recursos. La capacitación y formación de trabajadores es una medida bastante adecuada para tanto la empresa como el trabajador.

Hay que recordar que cada individuo es un mundo psicológico totalmente independiente a los demás; cada hombre es una realidad maravillosa, no se puede descuidar el trato humano a los miembros de un plantel de trabajo, pues sería el peor error, el principio del fin de una organización.

El verdadero liderazgo empresarial se debe basar no en la violencia ni en la frialdad, sino en la consideración y respeto mutuo entre jefes y empleados.

4.8.3 COMPORTAMIENTO DE LÍDER⁵⁰

Los líderes se hacen, adquieren una serie de comportamientos a lo largo de su vida, producto de su interacción y vivencia familiar, escolar, social.

Cuando se plantea que el líder se hace, se está afirmando, entre otras cosas, que las personas pueden adquirir habilidades para serlo, pueden capacitarse o formarse. Las experiencias de vida son también aspectos que pueden ayudar a la generación de habilidades de liderazgo. Es decir, el liderazgo es aprendido y se va nutriendo con el transcurso de la vida.

Dicho de otro modo, cualquier persona podría ser líder en alguna actividad, si se apropia a dominados comportamientos y habilidades.

4.8.4 COMPORTAMIENTOS Y HABILIDADES DEL LÍDER

a) Realiza acciones apropiadas a la situación y al momento se está viviendo. Está en el lugar adecuado en el momento adecuado. Sabe captar qué está necesitando la gente, tiene visión de futuro para anticiparse a los hechos, actúa de manera que concita el acuerdo y el interés de las personas.

b) Tiene y utiliza eficientemente una serie de habilidades ya que evalúa técnicamente las posibilidades de hacer factibles en el mediano o largo plazo sus ideas, y por otra parte, comunicarlas y entusiasmar a las

⁵⁰ <http://www.gruposanpablo.cl/documentos/liderefec.pdf>
<http://www.monografias.com/trabajos10/motivac/motivac>
ROBBINS, Sthephen P. Y Decenzo, David A. Op. Cit. P. 344

personas para involucrarse colectiva y activamente en lograr las metas y objetivos. Estas habilidades pueden clasificarse como:

- **Habilidad conceptual.** Sabe imaginar y fijarse metas de largo plazo, es capaz de ver la totalidad de una situación más que aspectos puntuales de ella. Es capaz de tener una visión clara del futuro y de las posibilidades que éste brinda al grupo, organización o institución que lidera; es así mismo, capaz de tener claros los objetivos que deben guiar su acción y la de las personas que lidera. Tiene habilidad para organizar y planificar a largo plazo.

- **Habilidad técnica.** Que se refiere al conocimiento de un tema determinado. Un líder, aún cuando no tenga estudios acreditables, es poseedor de muchos conocimientos en aspectos determinados. Así, hay líderes en diversas áreas. Las organizaciones sociales han tenido muchos líderes con poca o nada de instrucción formal y que sin embargo, manejan muchos conocimientos que son relevantes para su labor de líderes sociales. No obstante, el tener habilidad técnica no necesariamente implica que una persona pueda ser un buen líder, a la inversa, un buen líder posee también habilidad técnica.

- **Habilidad humana.** Sabe trabajar con personas, sabe transmitir acertadamente sus ideas, sabe persuadir, sabe generar equipos de trabajo eficientes. El líder es capaz de captar la atención de las personas, es capaz de seducir en el sentido de encantar, animar, entusiasmar a sus seguidores, muchas personas sienten que su líder les llega a alma con sus palabras, que las enardece, que les transmite energía y dinamismo. Un buen líder es capaz de captar la simpatía de sus asociados, es respetuoso en su comunicación con ellos, evita poner en evidencia delante de otros a los que están funcionando mal, es

capaz de comprender a los integrantes de la organización, sabe cómo estimularlo y alentarlos, le reconoce sus logros y esfuerzos.

c) Tiene ideas o se hace partícipe de ideas. Es capaz de aglutinar a las personas en torno a ideas y acciones. El líder está atento a las necesidades e intereses de sus seguidores y puede idear acciones o instancias que ayuden a satisfacer esos intereses y necesidades; también es capaz de tomar ideas de otros y elevarlas a la categoría de ideas importantes por las que el grupo, la institución o la organización deben jugársela.

4.8.5 CARACTERÍSTICAS QUE DEFINEN A LOS LÍDERES EFECTIVOS

LÍDER EFECTIVO	LÍDER INEFICIENTE
Su lema es el trabajo en equipo	Su lema es ser la cabeza
Guía a sus empleados	Los obliga a avanzar
Consigue que se obedezca de forma voluntaria	Se le obedece obligatoriamente, tras haber impuesto su autoridad
Crea un ambiente grato	Inspira temor
Se comunica	Exige
Se adapta a los cambios	Es inflexible

51

4.9 TIPOS DE PODER Y LIDERAZGOS⁵²

⁵¹ Ibidem

La posibilidad de ejercer liderazgo está relacionada con la fuente de poder, es decir de cuál es la instancia de donde proviene la capacidad de influir del líder. Hay cuatro fuentes o tipos de poder.

- **Poder personal:** Conocido también como poder carismático, poder referente o poder de personalidad, son habilidades que posee el individuo. Es esa habilidad para conseguir seguidores en virtud de lo que él es como persona. Se le atribuye magnetismo personal, una gran fe en sus objetivos y una gran confianza que atrae y retiene a sus seguidores. Parte importante de su liderazgo se afianza en las emociones de las personas, hay un deseo de seguirlo.

- **Poder legítimo:** Conocido también como poder de posición o poder oficial. Hay acuerdo social en que existen tales cargos o puestos que deben ser llenados cumpliendo determinados requisitos.

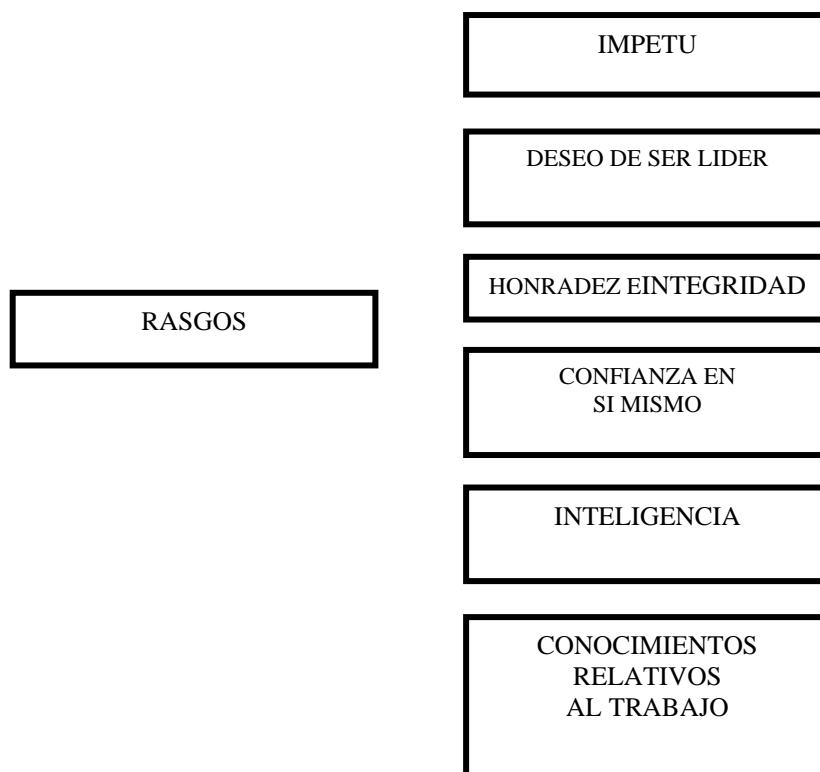
- **Poder experto:** Es el derivado de la autoridad que da el conocimiento, el aprendizaje especializado. Surge del conocimiento e información que se tiene en campos o ámbitos determinados.

- **Poder político:** Proviene del apoyo de un grupo y deriva de la habilidad del líder para trabajar con personas y sistemas.

⁵² Ibidem

Hay alta interrelación entre los diferentes tipos de poder y el líder: están respaldados por grupos, personas u organizaciones; tienen capacidad de persuadir y convencer; manejan información relevante respecto a los objetivos que persiguen; por su trayectoria previa, la sociedad o la organización a la que pertenecen les asigna poder legítimo.

4.9.1 RASGOS QUE DISTINGUEN A LOS LÍDERES⁵³



⁵³ Ibidem

4.9.2 TIPOS DE LIDER

El Líder Negociador: Da algo a cambio de algo; su contacto con el entorno es una transacción de recursos, de prestigio, de status, de materiales, de tiempo, de compromisos, etc.

El Líder Transformador: Cambia su entorno y su entorno lo cambia a él. Existe una mutua satisfacción de necesidades y, como resultado de esa interacción, ambas partes salen beneficiadas. El líder transformador es el que compromete a la gente con la acción, que convierte a seguidores, en líderes, y que puede convertir a líderes en agentes de cambio.

Liderazgo Situacional: Debemos tener siempre en cuenta que las organizaciones, los proyectos, los objetivos y los liderazgos se expresan en contextos, debe considerarse la posición que se ocupa en dicho contexto, un liderazgo situacional está permanentemente analizando el espacio que ocupa en el escenario.

En relación con el comportamiento de las personas en las organizaciones, la mayoría de la gente comparte ideas comunes. Estos supuestos se agrupan en dos estilos de liderazgo totalmente opuestos: el autoritario y el democrático. Los líderes se conducen, generalmente, de acuerdo con alguno de estos dos estilos.

Para que un líder pueda comportarse de acuerdo a uno de estos dos términos, necesita de gente que responda a cada uno de estos estilos. Esto se debe al carácter de las relaciones humanas: para funcionar democráticamente se necesita de gente que esté de acuerdo

con esta manera de concebir el mundo; para funcionar autoritariamente se necesita de gente que esté acostumbrada a ser dependiente y a que se le diga todo lo que tiene que hacer.

Las personas, cuando se relacionan con otras y según cuál sea la relación, asumen alguna de estas tres actitudes:

Dependencia: La persona dependiente espera que el otro sepa y diga qué hay que hacer, cómo se hace, dónde y cuándo. Depende del otro y se convierte en instrumento del otro.

Independencia: A la persona independiente nadie le va a decir qué debe hacer; se las arreglará solita.

Interdependencia: La persona interdependiente piensa que hay cosas que no sabe, pero otros las saben. Puede trabajar bien en grupo. Puede colaborar; a veces puede influir en los otros y otras veces serán los otros los que le influyan.

4.9.3 EL LIDERAZGO COMO CUALIDAD PERSONAL

El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder. Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don. Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto. Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes atienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, atienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos.

4.9.4 EL LIDERAZGO COMO FUNCIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones. Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino " las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica". Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo.

Un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo. El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto el líder tiene que ser analizado en términos de o función dentro del grupo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas.

El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

El líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica.

Aunque todavía se cree que hay líderes natos, partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva se fundamente la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

El empleado y los grupos de trabajo deben tener siempre en mente la palabra "trabajo en equipo", pues así la empresa verá los buenos o malos resultados que estén dando.

Para que se vean resultados positivos en un ambiente de trabajo se debe tener muy en cuenta y sobre todo tomar mucha importancia a la palabra "comunicación", pues es la base de todo ser humano para efectuar una mejor relación ya sea una o más personas que se encuentren a su alrededor.

4.9.5 CUESTINARIO CLAVE SOBRE LÍDERES

Crees que los líderes nacen o se hacen...

Encuesta:

1. Crees que los líderes (conductores de grupos humanos) nacen o se hacen

Sí, nacen _____ No, se hacen_____

2. El líder debe necesariamente tener un puesto de autoridad para serlo

Sí____ No____

3.- El líder debe ser enérgico en sus decisiones, pues si no el grupo que dirige no le hace caso.

Sí____ A veces_____ No_____

4.- Crees en el castigo como una opción de hacerse respetar...

Sí____ No____

5.- La virtud más importante del líder es...

A. La tolerancia B. El servicio C. La agudeza mental

CONCLUSIÓN

La comunicación es una parte fundamental de todo individuo que se encuentre interrelacionando con otro individuo o un grupo de personas en el cual intercambian mensajes dando como resultado una retroalimentación ya sea positiva o negativa, negativa se da cuando existen barreras de comunicación; es decir, que el mensaje que fue emitido no llega correctamente y existe una confusión en el mensaje.

La comunicación es el elemento más importante que pueda existir en las relaciones humanas, ya que gracias a este término han surgido excelentes interacciones entre grupos sean laborales o sociales.

Las personas pueden comunicarse inconscientemente, pues una expresión, la postura de la persona, o simplemente un apretón de manos nos dan a comunicar algo, a esta acción se le conoce como comunicación no verbal.

La comunicación no verbal, se ve mucho en el ámbito laboral, pues ya que en constante tiempo nos relacionamos e interactuamos con más de una persona todos los días y es evidente las reacciones que demostramos día con día con dichas personas que nos van conociendo poco a poco y está gente que se encuentra a nuestro alrededor se acostumbra a una personalidad y sobre todo a un comportamiento.

El comportamiento organizacional y humano es más que nada el estudio de las acciones de las personas en su trabajo sin importar el nivel jerárquico que ocupen en la empresa, el comportamiento

organizacional es descubrir las diferentes necesidades que pueda tener el trabajador ya sean laborales, sociales o psicológicos.

El valor que tiene el comportamiento humano en las organizaciones, es muy importante ya que nos ayuda a entender de una manera más personal y general del empleado, el comportamiento organizacional pasa por varios aspectos positivos y negativos que son indispensables en la interacción de los seres humanos.

En el transcurso de estas relaciones humanas surgen diferentes problemas o conflictos pero al mismo tiempo se encuentran las soluciones ya que aparecen las causas del ¿por qué? surgen estos conflictos entre los grupos de trabajo.

Por otro lado, en las relaciones laborales con los grupos de trabajo van apareciendo personas que sobresalen mucho más que otras, las cuales se les han considerado "líderes", y es gracias a estas personas que los grupos de trabajo que tienen a su cargo cumplen las metas y objetivos de la empresa de una manera satisfactoria.

En si, la comunicación es muy importante dentro de la organización pues nos ayuda a manejar, entender, muy bien a los empleados llevando de la mano al comportamiento humano dentro de la empresa, relación de grupos de trabajo, la importancia que tiene el liderazgo dentro de ella y sobre todo el mejoramiento de las relaciones humanas dentro de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

■ AMARO Guzmán, Raymundo. ***“Administración de personal”***. ed. Limusa. México.1981. págs. 351

■ BLAKE y Haroldsen, ***Taxonomía de conceptos de la comunicación***, Nuevomar, México, 1984, págs.115

■ FERNÁNDEZ, Collado Carlos / Dahnke Gordón L. ***“La Comunicación Humana”***. Interamericana. Mc Graw Hill. México.1988. págs 387

■ FERNANDEZ Collado, Carlos. ***“La comunicación en las Organizaciones”***. 2da.ed. México. Trillas, 2002. págs. 261

■ MC ENTEE, Hielen. ***“Comunicación oral”***. Ira. ed. Interamericana editores, S.A. de C.V. Mc Graw-Hill. México, D.F. 1996. págs. 745

■ RAMOS Padilla, Carlos G. ***“La comunicación: un punto de vista organizacional”***. Trillas. México 2002. págs. 75

■ REBEIL Corella, María Antonieta. ***"El poder de la Comunicación en las Organizaciones"***. Plaza y Valdés Editores / Universal Iberoamericana. 1ra. ed. México, DF. 1988. págs.386

■ ROBBINS, Stephen P. y Decenzo, David A. ***"Fundamentos de administración"***. 3ra. ed. Pearson educación, México, 2002. págs. 466

■ TOUSSAINT, Florence. ***"Crítica de la información de masas"***. 3ra. ed. Trillas. México 1990. págs. 93

OTRAS FUENTES

- # www.wikipedia/enciclopedialibre/com.org.
- # www.wikipedi.com/wiki/comunicaci3n
- # <http://iteso.mx/~carlosc/pagina/WebCienTec/modelocomu.htm>
- # <http://www.infoamerica.org/teoria/berlo/htm>
- # <http://www.monografias.com/trabajos7/freta/freta.shtml>
- # <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/f/fayol.htm>
- # <http://www.monografias.com/trabajos17/la-administracion/la-administracion.shtml#george>
- # <http://www.ship.edu/~cgboeree/maslowesp.html>
- # <http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen:Maslow.jpg>
- # <http://alumnos.eresbier.com/grupo17/Herzberg.htm>
- # <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/xy.htm>
- # <http://translate.google.com/translate?hl=es&sl=en&u=http://psychclassics.yorku.ca/Festinger>
- # <http://server2.southlink.com.ar/vap/CONFLICTO.htm>