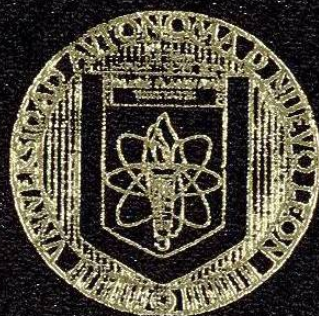


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA  
Y ADMINISTRACION



MODELO DE INNOVACION DEL COMPORTAMIENTO  
DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS  
ORGANIZACIONES: IMPACTO PRODUCTIVO

POR:  
DOMINGO MARISCAL HARO

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER  
EL GRADO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION  
DE EMPRESAS CON ESPECIALIDAD  
EN RECURSOS HUMANOS

ENERO, 2002

МОДИФИКАЦИЯ ТЕХНИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ  
ОБЪЕКТА ЗАКАЗА

ТЕХНИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ  
НА ПРАВАХ ЗАКАЗА

ОБЪЕКТ ЗАКАЗА

D. M. H.

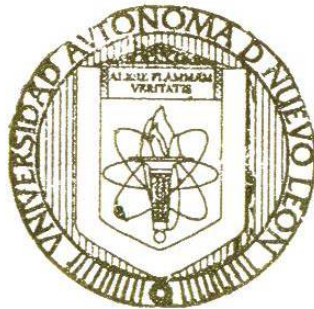
2002

TM  
Z7164  
.C8  
FCPYA  
2002  
.M34



1020147502

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA  
Y ADMINISTRACION



MODELO DE INNOVACION DEL COMPORTAMIENTO  
DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS  
ORGANIZACIONES: IMPACTO PRODUCTIVO

POR:  
DOMINGO MARISCAL HARO

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER  
EL GRADO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION  
DE EMPRESAS CON ESPECIALIDAD  
EN RECURSOS HUMANOS

ENERO, 2002



311518

TM

7714

.08

FCPYA

200

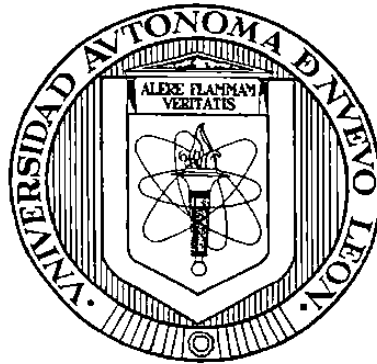
.M34



FONDO  
TESIS

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN**



**MODELO DE INNOVACIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE LOS RECURSOS  
HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES: IMPACTO PRODUCTIVO**

**Por**

**DOMINGO MAÑISCAL HARO**

**Como requisito parcial para obtener el Grado de  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS con Especialidad en  
Recursos Humanos**

**Enero, 2002**

## AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar y dar gracias a DIOS por dejarme llegar a la conclusión de este proyecto.

A mis padres DOMINGO MARISCAL SÁNCHEZ. BLANCA HARO BEAS. Porque son mis pilares por lo cual yo me sostengo, por su comprensión y apoyo durante la realización de mis estudios. los Amo.

A mi queridísima esposa por su apoyo brindado. GABRIELA LAMAS MONTAÑO, Te amo.

A mis hermanos EDGAR IVAN Y JUAN CARLOS. de todo corazón los quiero mucho.

Mi más sincero reconocimiento y agradecimiento a la persona por formar parte de mi tesis, por su valioso interés y sugerencia en la elaboración de este trabajo, Dr. JOSÉ BARRAGÁN CODINA.

A la FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NAYRIT, por el apoyo recibido, en lo personal mi ejemplo a seguir al M. en C. JOSÉ FRANCISCO HARO BEAS. Director.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS</b>	<b>2</b>
1.1. Planteamiento del Problema	2
1.2. Planteamiento de la Hipótesis	4
1.3. Objetivos	5
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO</b>	<b>7</b>
2.1.Importancia de las Organizaciones	7
2.2.Funciones de la Administración	11
2.3.Introducción al Comportamiento Organizacional	15
2.4.Bases del comportamiento Organizacional	25
2.5.Conceptos Básicos de Motivación	32
2.6.Conflicto y Frustración	40
2.7.Génesis de los Grupos	50
2.8.Comunicación	57
<b>CAPÍTULO III INVESTIGACIÓN DE CAMPO</b>	<b>65</b>
3.1.Cultura Organizacional	65
3.2.Desarrollo Organizacional	72
<b>CAPÍTULO IV DESARROLLO DEL MODELO</b>	<b>88</b>
4.1..Técnica de Cambio(Desplazamiento de la Negatividad)	88
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>109</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>111</b>



## INTRODUCCIÓN

La Administración como la conocemos es muy importante ya que aplica en cualquier organización. definiendo una organización. cuando dos personas o más interactúan para alcanzar una meta.

Como sabemos la Administración es un proceso por el cual se realizan trabajos por y a través de otras personas. y dicho proceso depende del investigador por lo tanto tomaremos el enfoque de HERBERT G. HICKS, C. RAY GUILLETT, que lo desarrollan como PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, MOTIVACIÓN Y CONTROL; Mi investigación partirá de la fase de MOTIVACIÓN que es crear las condiciones apropiadas para realizar las actividades tanto dentro como fuera de las organizaciones.

He encontrado en mi investigación que el ser humano no es que necesite Motivación si no que este modelo permitirá que los individuos puedan desplazar la negatividad a la cual fueron programados desde cuando se forma su personalidad.

En este trabajo podremos encontrar como es que el individuo en el transcurso de su vida se va programando y cuando llega el momento de CAMBIAR, dice nunca poder o se le dificulta el cómo, cuando hablamos con alguien de cambio suele decirnos que si esta dispuesto a cambiar pero no sabe como. trataremos de encontrar el cómo, para así poder hacer que los Recursos Humanos puedan cambiar actitudes las cuales no les permite estar bien consigo mismo, nos daremos cuenta que el ser al estar bien con el mismo por consecuencia lógica estará bien con todo lo que le rodea. muchas de las veces las personas dicen querer cambiar. pero hasta que mi jefe, compañero, esposa etc. cambie y no se dan cuenta que en el momento que yo cambio inicio a ver las cosas desde otra perspectiva por lo tanto todo cambia a mi alrededor y al estar bien yo estoy bien con todo mi entorno.

Este modelo nos llevara a prever el comportamiento de los recursos humanos, a toda persona como administrador le permitirá cambiar el actuar en su personal; y no tanto los individuos, como recursos, si no que los tomaremos en cuenta, como seres humanos porque antes de ser un recurso somos seres.

La investigación me dejo como resultado, que al estar bien la persona impactara en la productividad de cualquier tipo de organización.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS.

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El ser humano es considerado como un ser superior a los demás seres por el solo hecho de poseer el uso de la razón, lo cual le permite analizar y reaccionar de acuerdo a su propio raciocinio. basado en experiencias pasadas, creencias e imitación; a diferencia de los animales que poseen un proceso racional rudimentario que solo le permite reaccionar ante lo que ocurre.

Si bien es cierto esto, el hombre puede usar esta gran virtud para su desarrollo o bien para frenar. y al hablar de esto me refiero a que cada ser humano piensa y actúa de manera diferente ante circunstancias similares y esto se debe parte a la personalidad de cada individuo y su entorno, pues es en él, donde forma sus hábitos y creencias los cuales influyen de manera contundente en su comportamiento.

Es precisamente el comportamiento de los individuos lo que me ocupa en mi investigación, pues es el comportamiento en sí el que se ve reflejado en los resultados de los actos que realizamos en todos los aspectos de nuestra vida diaria. con esto quiero decir que los logros o fracasos dependen mucho de nuestro comportamiento ante nuestra familia, nuestro trabajo. etc. Prácticamente es nuestro propio comportamiento el que nos sitúa en la realidad de nuestras circunstancias.

Retomando lo anterior referente al comportamiento y viéndolo desde un punto de vista administrativo es importante señalar que la administración es una herramienta que se encuentra en todas las actividades humanas de cualquier tipo de organización: en al casa, en la oficina, en la escuela, en el gobierno, en la iglesia, etc. Dentro de una organización la administración consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar los

esfuerzos de personas, es decir, la manera en la cual se tratan de alcanzar los objetivos y las metas con la ayuda de las personas y de los recursos, es por eso la importancia que tiene la actitud de quienes dirigen las actividades que realizan otras personas.

En la actualidad la constante presión que ejerce la libre competencia en todos los ámbitos, exige la flexibilidad al cambio tanto en las personas como en las organizaciones lo cual nos lleva a adoptar la frase “cambias o te extingues”. Y considerando que el recurso humano es la parte en las organizaciones que puede presentar mayor resistencia al cambio es de vital importancia establecer modelos que ayuden a facilitar la adopción de dichos cambios. Estos modelos deben ayudar a saber cómo y cuándo debemos cambiar el rumbo de nuestra actitud de manera que se establezca una disciplina de constante preparación para anticipar cualquier situación de cambio.

Mi principal inquietud es poder realizar una investigación que me lleve a la realización de un modelo de innovación en el comportamiento en la parte de los recursos humanos con un principal enfoque hacia las pequeñas empresas, estableciendo el cómo, a través del modelo buscando desplazar las actitudes que obstaculizan el cambio y demostrar que lo difícil no es cambiar, si no aceptar que tenemos que cambiar ya que esto implica romper muchos de nuestros paradigmas establecidos durante mucho tiempo atrás.

Es entonces que al ser la actitud del hombre una imitación del medio ambiente que lo rodea, debemos pensar que el cambio en el comportamiento de las personas dentro de una organización debe ser aceptado en forma individual pero motivada y adoptado primeramente por quienes llevan las riendas de las acciones encaminadas a lograr una mayor productividad en los recursos humanos.

## **1.2. LA HIPÓTESIS**

### **HIPÓTESIS GENERAL**

El desarrollo de un modelo organizacional que permita la innovación de la conducta de los individuos, orientada a mejorar sus niveles de productividad y eficiencia, como el factor más importante de la administración de los recursos humanos.

### **HIPÓTESIS NULA**

No es posible lograr los más altos niveles de productividad y eficiencia de las organizaciones, cuando de por medio esté la insatisfacción; y armonía de los recursos humanos consigo mismo y el medio ambiente.

### 1.3. OBJETIVOS

a) Conocer e innovar la conducta del individuo. Nos indica que debe formarse un cambio en la conducta del individuo en los centros de trabajo; este cambio debe ser principalmente propiciado por las organizaciones dentro de su gestión de los recursos humanos, pues mantiene solo una finalidad muy importante: incorporar la voluntad del individuo a los fines de las organizaciones".

b) Comprender la necesidad de desplazar la negatividad del ser humano, para así realizar sus actividades en un ambiente más placentero. Logrando concienciar a cada miembro de la organización de que nuestra forma de pensar y nuestra actitud es determinante en las circunstancias.

c) Prever el comportamiento del ser humano en las organizaciones. Creando una cultura organizacional de aceptación de cambios, que permita romper con los paradigmas de cada individuo, adoptando nuevas técnicas y procedimientos que lleven en forma voluntaria la aceptación de la necesidad de un cambio de rumbo tanto organizacional como individual.

d) Analizar el impacto productivo, en las organizaciones de una forma que la persona al estar bien consigo mismo, estará bien en su trabajo. Considerando que los cambios se deben dar en forma personal para aplicarse tanto en el trabajo, como en la familia, logrando un estado emocional de bienestar y equilibrio mental que nos lleve a obtener el máximo rendimiento de cada individuo.

e) Elevar el autoestima en las personas, creando un ambiente laboral, placentero y de respeto. Una persona con una autoestima alta podrá ser capaz de mantener buenas relaciones en todo su entorno social, asumiendo una visión más objetiva de la realidad que le permitirá emprender cualquier actividad disminuyendo el grado de dificultad, el estrés y la negatividad a afrontar lo nuevo.

f) Crear las condiciones laborales para el buen desempeño efectivo en un ambiente laboral de honestidad y respeto. Partiendo del marco conceptual de las organizaciones el cual deberá mantener una filosofía de profunda preocupación del bienestar de sus trabajadores.

g) Romper esos paradigmas, que no nos permiten cambiar y alcanzar nuestros objetivos mas allá de nuestros límites.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES

##### FUERZA PERMANENTE DE LAS ORGANIZACIONES

En el transcurso de la vida misma, podrá apreciar que se encuentra rodeado de organizaciones. En unos cuantos minutos podríamos pensar en cuantas organizaciones nos afectan. Existen organizaciones grandes, pequeñas, formales e informales, grupos que son básicamente económicos, religiosos, militares, gubernamentales, educativos, sociales y políticos. Usted pertenece a muchos grupos que puede reconocer con facilidad como organizaciones la compañía en la cual presta sus servicios, su iglesia u otra organización religiosa, un partido político y diversos grupos sociales, así como también pertenece a otros que no puede reconocer como tales. Además, existen organizaciones que lo afectan y con las cuales no siente una relación directa. Las dependencias o unidades gubernamentales tales como los departamentos de bomberos y policía de manera constante le brindan protección. Las empresas de servicios públicos a su vez le brindan beneficios incluso mientras que descansa. Las organizaciones comerciales están siempre listas para proporcionarle bienes y servicios cuando los necesita. Por tanto, las organizaciones forman parte del medio en el cual usted trabaja, juega, descansa prácticamente hace todo lo que desea. Las organizaciones, importantes influencias cotidianas bien precisas y definidas en su vida y en la forma como vive. Su forma de vestir, alimentación, lugares donde concurre, actividades, valores, esperanzas y sueños son producto, en parte, de las organizaciones que ejercen *influencia sobre usted*.

Usted siempre ha sido un miembro de alguna organización. Se ha visto afectado por unas y ha dependido de otras. Al nacer llegó a ser un miembro de su familia, la cual es una

organización, dependió de su organización familiar que lo cuidó hasta que estuvo preparado para cuidarse por sí mismo.

*Otras organizaciones muy probablemente también empezaron a servirlo de inmediato al nacer el personal médico encargado del nacimiento de niños, el personal del hospital y los proveedores de medicamentos, alimentos y demás necesidades de los bebés. El proceso de desarrollo lo puso en contacto inmediato con otras organizaciones. Dentro de esto se incluyen los demás niños del vecindario, sistema educativo, grupos de muchachos y muchos más a medida que se pusieron en contacto con mayor número de personas fuera de su círculo familiar. Este patrón es cierto no sólo para usted sino casi para todo mundo.*

## **JUSTIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES**

Las organizaciones satisfacen muchos y diferentes tipos de necesidades de los individuos (emotivas, espirituales, intelectuales y económicas) Uno de los mejores comentarios respecto a la habilidad que tienen las organizaciones de hacer cosas que las personas no pueden realizar por sí mismas. Las organizaciones humanas estaban diseñadas con el fin de sobreponerse a las limitaciones del entorno físico: mover piedras matar tigres y proteger a la gente del frío.

Sin embargo se señala que cuando dos personas trabajan unidas para mover una piedra, están aumentado sus fuerzas individuales al juntarlas. Cuando reconocen lo anterior, deliberadamente forma una organización. Por lo tanto podemos decir que tenemos una base muy clara de lo que son las organizaciones. La limitación básica para la mayor parte de los objetivos humanos no lo constituye la fuerza individual o el intelecto sino su habilidad para trabajar bien con los demás. ,

## **RAZONES SOCIALES**

Al parecer siempre desean mantener relaciones con otras personas. Incluso un rebelde que se oponga a las normas sociales, admite y se comporta conforme los estándares de vestido y comportamiento impuestos por el grupo rebelde.



Las personas, por consiguiente se asocian porque necesitan y gozan las satisfacciones sociales que les brindan las organizaciones.

Las organizaciones deportivas brindan valores sociales. La competencia y el compañerismo de los atletas y equipos a menudo producen involucración personal intensa tanto de los espectadores como de los jugadores; un atleta destacado llego a comentar o referirse a su equipo con las siguientes palabras: “ es algo maravilloso lograr que un conjunto de individuos luchen hacia una meta común y poder lograrla”.

### **RAZONES MATERIALES**

Las personas también se unen por razones materiales. Gracias a las organizaciones ellas pueden realizar lo que no podrían lograr por sí solas:

1. Aumentar las capacidades.
2. Reducir el tiempo requerido para poder alcanzar un objetivo.
3. Aprovechar conocimientos acumulados de generaciones anteriores.

### **AUMENTO DE CAPACIDADES**

La primera razón material para las organizaciones es que incrementen las capacidades de las personas; esto es, que gracias a las organizaciones uno puede realizar muchas cosas de una manera más eficiente que si se trabajara sin la ayuda de los demás. En efecto, muchas cosas que la gente desea hacer, solo se puede realizar a través de esfuerzo en conjunto.

### **REDUCCIÓN DEL TIEMPO**

La habilidad de las organizaciones para reducir el tiempo requerido con el fin de alcanzar un objetivo constituye una razón importante para su existencia en muchas cosas la reducción del tiempo total transcurrido es más importante que la simple eficiencia; en consecuencia un objetivo que pudiera ser logrado por un individuo o grupo relativamente pequeño podrá ser asignado a una organización grande aun cuando este gaste mas dinero o realice mayor esfuerzo.

El tiempo que abría de transcurrir para que una persona o grupo pequeño pueda realizar un trabajo podrá ser demasiado largo para hacer aceptable.

## **CONOCIMIENTOS ACUMULADOS**

La tercera razón importante para la existencia de las organizaciones, es que estas permiten que las personas aprovechen los conocimientos acumulados “ para descansar en los hombros” de quienes los han precedido; si no hubiera organizaciones sería necesario para toda persona de cada era, aprender todo por sí solo desde el principio. La gente primitiva transmitía los conocimientos acumulados de manera oral, a veces a través de leyendas y cuentos dentro de la tribu. Ahora tenemos muchos medios y la moderna biblioteca representa un buen ejemplo. Todo tipo de información que se haya producido, acumulado y almacenado en una biblioteca puede servir de base para futuros progresos. Un sistema educativo moderno proporciona una comunicación rápida de este conocimiento. Resulta evidente que una razón muy importante para la existencia de las organizaciones es que estas brindan un medio para que las personas aprovechen la experiencia y conocimientos de quienes los hayan precedido.

## **ALGUNOS TIPOS DE ORGANIZACIÓN**

Organizaciones formales e informales

Organizaciones primarias y secundarias

*Organizaciones clasificadas con forme a su objetivo principal*

## **2.2. LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN**

Los administradores hacen las cosas por medio de otras.

Para alcanzar sus metas toman, decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de otros. Los administradores trabajan en una organización.

La organización es una entidad social de manera consciente, compuesta por dos o más personas, que funcionan con relatividad a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes.

### **LAS FASES DE LA ADMINISTRACIÓN**

Como sabemos la administración es un proceso por el cual se realizan trabajos por y a través de otras personas. dicho proceso depende del investigador, por lo tanto tomaremos el enfoque de HERBERT G. HICKS, C. RAY GUILLETT, que lo desarrollan de la siguiente manera:

#### **PLANEACIÓN**

Incluye definir metas, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades.

#### **ORGANIZACIÓN**

Se debe determinar las actividades que se realizaran, quién las llevara a cabo, como se agrupan, quién y dónde se tomaran las decisiones.

#### **MOTIVACIÓN**

Se encarga de motivar a los subordinados, guiar a otros, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos.

#### **CONTROL**

Las organizaciones necesitan llegar a saber que tan bien están alcanzando sus objetivos. Los procedimientos de control debidamente administrados podrán dar una

respuesta a ello. Se debe de analizar los objetivos que se alcanzaron en contraste con los deseados. Si se descubren desviaciones, se tomaran medidas correctivas apropiadas, si los resultados son satisfactorios, será deseable que a los miembros se les indique que su comportamiento fue aceptable.

## **LOS ROLES DE LA ADMINISTRACIÓN**

### **LOS ROLES INTERPERSONALES**

Roles que implican actividades de figura de mando, dirección y de enlace. Los roles interpersonales. todos los administradores tienen que cumplir con obligaciones rituales, plenas de simbología. Cuando el director de un instituto reparte diplomas o el supervisor de una fabrica lleva a un grupo de estudiantes a conocer las instalaciones, actúan en un papel de figura de mando. Todos los administradores desempeñan un rol de liderazgo. Este rol abarca el contrato, capacitar, motivar y disciplinar a los empleados. El tercer rol del grupo interpersonal es la actividad de enlace. Mintzberg describió esta actividad como aquella que consiste en poner en contacto con extraños que le proporcionan información al *administrador*. Estos pueden ser personas o grupos en el interior. Cuando el gerente de ventas entre en contacto con otros ejecutivos de venta, por medio de una asociación de comerciante, entonces tiene un enlace en el exterior.

### **ROLES DE INFORMACIÓN**

Roles que implican actividades de voceo, seguimiento y difusión. Los roles de información; todos los administradores reciben y reúnen, en cierta medida, información de otras organizaciones e instituciones, por regla general, cuando leen revistas y hablan con otros. se enteran de los cambios del gusto del público, los proyectos de la competencia, etc.

### **ROLES DE DECISIÓN**

Por ultimo, Mintzberg identificó cuatro papeles que giran entorno a las decisiones. *En el papel de empresario, el administrador inicia y supervisa nuevos proyectos que mejoran el rendimiento de su organización.* Los administradores, como encargados de manejar diferencias, toman medidas para corregir problemas imprevistos como asignadores de recursos, son responsables de asignar los recursos humanos, materiales y monetarios.

Los administradores, en su rol de negociación, discuten y negocian con otras unidades con el objeto de obtener provecho para su unidad.

## **LAS HABILIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN**

Otra manera de explicar la actividad de los administradores se basa en sus habilidades o las competencias que requieren para alcanzar sus metas con éxito.

### **HABILIDADES TÉCNICAS**

Las habilidades técnicas se refieren a la capacidad para aplicar experiencia o conocimientos especializados. Se piensa en las habilidades profesionales, por ejemplo, como los ingenieros civiles, los contadores fiscales o los cirujanos dentales, por regla general pensara en sus habilidades técnicas. Estas personas han adquirido, por medio de una extensa educación formal, los conocimientos especiales para el ejercicio de su campo.

### **HABILIDADES HUMANAS**

La capacidad para comprender, motivar y trabajar con otras personas, de manera individual o en grupo, describe las habilidades humanas, muchas personas son eficientes en lo técnico pero ineficientes en lo interpersonal. Como los administradores hacen cosas por medio de otros, deben tener buenas habilidades humanas para comunicarse, motivar y delegar.

### **HABILIDADES CONCEPTUALES**

Los administradores deben tener la capacidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas. Estas son las habilidades conceptuales. Por ejemplo, para tomar decisiones, los administradores pueden ser competentes en lo técnico y lo interpersonal, sin embargo pueden fracasar a causa de su incompetencia para procesar e interpretar la información de manera racional.

## **REPASO DEL TRABAJO DEL ADMINISTRADOR**

Todas las posiciones ante funciones, roles, habilidades de la administración están influidas por un hilo común: todas reconocen que la administración de personal tiene

importancia medular. Llámase “ función de dirección”, “roles interpersonales”, “habilidades humanas”, “administración de recursos humanos y actividades de las redes” esta claro que los administradores tienen que desarrollar sus habilidades para con otras personas.

### **2.3. INTRODUCCIÓN AL COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES**

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y las estructuras; producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización. Veamos estos conceptos por orden.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio. Esto significa que un ámbito claro de experiencias, que comprenden un acervo de conocimientos. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento de las organizaciones: los individuos, los grupos y las estructura. A su vez, el personal, grupos y las repercusiones de la estructura en el comportamiento, con objeto de que las organizaciones funcionen de manera más eficaz. Resumiendo la definición, el comportamiento organizacional trata del estudio de aquello que las personas hacen en una organización y cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de la organización.

#### **¿ QUÉ ES EL COMPORTAMIENTO HUMANO?**

El comportamiento es toda actividad del organismo como unidad. El comportamiento tiene como principal propósitos el entendimiento, comportamiento y comprensión de la respuesta de los organismos a ciertos estímulos que recibe. En otras palabras, la conducta de una persona en un momento dado depende del estímulo en que se encuentra en ese momento y en general de su personalidad.

#### **DISCIPLINAS QUE CONTRIBUYEN AL CAMPO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

El comportamiento organizacional es una ciencia aplicada de la conducta, que cuenta con aportaciones de una serie de disciplinas que estudian el comportamiento. De entre ellas, predominan la psicología, la sociología, la psicología social, la antropología y las ciencias políticas. Se verá que las aportaciones de la psicología se han dado en el terreno individual, en el campo del microanálisis, en tanto que las otras cuatro disciplinas se han referido a macroanálisis, como por ejemplo la organización y los procesos de grupo

## **PSICOLOGÍA**

La psicología es una ciencia que busca medir, explicar y en ocasiones modificar la conducta de los humanos y de otros animales. Los psicólogos se dedican a estudiar y a tratar de entender la conducta de los individuos. Los teóricos del aprendizaje y de la personalidad. los psicólogos orientan y sobre todo, los psicólogos industriales y organizacionales han aportado conocimientos al campo del comportamiento organizacional y siguen haciéndolo.

Los primeros psicólogos industriales / organizacionales se ocupan de los problemas de la fatiga, del aburrimiento y de otros factores que concernían a las condiciones laborales que podrían dificultar la eficacia en el trabajo. En años recientes, han abarcado un campo más amplio que incluye el aprendizaje, la percepción, la personalidad, la capacidad, la eficacia de la dirección, las fuerzas y las necesidades de la motivación, la satisfacción en el trabajo, las técnicas de selección de personal, el diseño de actividades y la tensión en el trabajo.

### **LA PSICOLOGÍA SOCIAL**

La psicología social es una rama de la psicología que suma conceptos de la psicología y la sociología. Estudia la influencia que unas personas ejercen en otras. En cambio es uno de los campos al que se dirigen muchas de sus investigaciones, a cómo aplican y cómo superan obstáculos para su aceptación. Los psicólogos sociales también han contribuido mucho al campo de la medición, la comprensión y el cambio de actitudes, al de las actividades de grupos capaces de satisfacer las necesidades del individuo y de los procesos de decisión.

### **LA SOCIOLOGÍA**

Mientras que los psicólogos dirigen su atención al individuo, los sociólogos estudian los sistemas sociales donde los individuos desempeñan diferentes roles; es decir la sociología estudia al hombre en relación con sus semejantes. En concreto a la mayor aportación realizada por los psicólogos al comportamiento organizacional ha sido por medio del estudio del comportamiento de los grupos en algunos de los terrenos donde el



comportamiento organizacional ha recibido aportaciones valiosas de los sociólogos son las dinámicas de grupo. tecnología de la organización, la burocracia. las comunicaciones, el poder, el conflicto y el comportamiento intergrupar.

### **LA ANTROPOLOGÍA**

Los antropólogos estudian las sociedades con objeto de conocer a los seres humanos y sus actividades. Por ejemplo, su obra referente a la cultura y los entornos nos ha permitido entender algunas de las diferencias del comportamiento, las actitudes y los valores funcionales características de la cultura y el entorno de las organizaciones, así como de las diferencias entre una cultura nacional y otras, es resultado del trabajo de antropología o de quienes recurren a su metodología.

### **LAS CIENCIAS POLÍTICAS**

Las aportaciones de las ciencias políticas son medulares para comprender el comportamiento en las organizaciones. Los científicos políticos estudian el comportamiento de los individuos y de los grupos en un entorno político. En este caso, los temas centrales incluyen la estructura del conflicto, la distribución del poder y la manipulación de esta para provecho personal del individuo.

Hace veinticinco años, no había mucho de las ciencias políticas que interesara a los estudiosos del comportamiento organizacional. Sin embargo, los tiempos han cambiado. Ahora se aceptan que las organizaciones son entendidas políticamente. y que su análisis debe incluir la perspectiva política para explicar y prever con exactitud el comportamiento de las personas en las organizaciones.

### **EL HOMBRE COMO UN SISTEMA BIO-PSICOLOSOCIAL**

Es un ente en su totalidad nos expresa la vida de su espíritu y su relación con cualquier grupo humano.

De otro modo:

Es un ente total que expresa su vida material y espiritual en forma individual o relación con cualquier grupo humano.

## **EL HOMBRE Y LOS SISTEMAS**

El hombre es un sistema total que consiste en subsistemas: circulatorio, digestivo, óseo, glandular, músculos; los cuales tomando de manera independientes serán sistemas específicos, siendo a su vez, subsistemas del todo, llamado cuerpo humano.

Así también en el hombre se establece el juego de lo consciente, lo infraconciente y los conscientes que juntos forman la psiquis la cual estará influenciados por la información genética y la información aprendida del medio.

La psiquis, (vida del espíritu) opera de manera directa con el cuerpo físico.

## **LA ORGANIZACIÓN**

La organización es un sistema con subsistemas o partes que se interrelacionan e interpretan para lograr objetivos que persiguen el todo a través y con la participación de los seres humanos.

### **LOS COMPONENTES DE LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES, SE DESCRIBEN A CONTINUACIÓN:**

- Los insumos del ambiente en su entorno económico, político, legal, social, agrícola, industrial, de servicios y los clientes o usuarios.
- Los insumos en forma de recursos.
- Los materiales, tales como componentes o materia prima.
- Los procesos de transformación o conversión.
- Los resultados de los sistemas, como producción de servicios.
- La retroalimentación del sistema por medio del control de calidad y de costeo.

Los conceptos de sistemas destacan que las asignaciones de la administración no tienen límites nítidos claramente definidos; más bien, el administrador moderno está colocado en medio de una red de interrelación dependientes. El único objetivo perdurable es el esfuerzo para conseguir una conducta que está dentro de los límites físicos razonables.

## **SUBSISTEMAS DE CONVERSIÓN, ADAPTACIÓN MANTENIMIENTO Y COORDINACIÓN**

Ya hemos visto que los sistemas tienen subsistema, así como los conjuntos tienen subconjuntos total llamado empresa, existen otras clasificaciones, recursos humanos, informáticos, etc.

### **CONVERSIÓN**

Se encarga de las funciones operativas de manufactura de cualquier organización traduce en forma continua o intermitente sus insumos en productos finales para el ambiente, (esta enfocado hacia la relación de eficacia o producción física)

### **ADAPTACIÓN**

Contempla la relación del sistema total con su ambiente el cual es dinámico y cambia continuamente.

### **MANTENIMIENTO**

Tiene a su cargo los abastecimientos adecuados de recursos en la cantidad suficiente en el lugar y el momento requerido. Para que funcione en forma eficiente este subsistema y todo los demás.

### **COORDINACIÓN**

Tiene encomendado la coordinación de todos los subsistemas hacia la consecuencia del objeto común del sistema de organización.

### **COORDINAR**

*Ordenamiento simultaneo y armónico de los recursos.*

### **DE PERSONAL**

Existe y esta compuesto por personas o individuos y grupos en interacción constante de valores, motivación, sentimientos, actitudes, comportamiento, relaciones, rescisión y dinamismo individuales y grupales.

Los subsistemas señalados son interpelación e interactúan.

## **FISIOLOGÍA Y COMPORTAMIENTO HUMANO**

El comportamiento es el ser propio del hombre.

La fisiología es la ciencia que estudia la vida y las funciones orgánicas.

Las funciones orgánicas o de los órganos. que como sistema se integra en el cuerpo humano, mantienen, digamos, una "sinergia" o suma de sus energías, en la medida que el ser humano crece y se desarrolla.

El ser humano tiene en tal sinergia. una conjunción de sistemas: los que integran el cuerpo y los que integran el cerebro.

El cerebro y la medula espinal constituye el sistema nervioso central, junto con el sistema nervioso periférico (la red de nervios que controlan los músculos y las glándulas del cuerpo). controlan toda actividad de nuestro cuerpo y de nuestra mente.

Pódenos considerar al cerebro como ingeniero jefe, ambos sistemas nerviosos. Para, hablar todo propósito práctico somos nuestro cerebro.

Son las células nerviosas las que no permite pensar en términos abstractos, hablar, escribir y estudiar a nosotros mismos.

El sistema nervioso es el único sistema que dirige el comportamiento, tanto como en sistema nervioso central, como el periférico trabaja en íntima relación con el sistema endocrino. un entramado de glándulas que segregan sustancias químicas, llamadas hormonas. directamente al riego sanguíneo.

Las hormonas son actividades en el proceso hemostático, mantienen el equilibrio del estado interno del cuerpo. Así pues, el sistema nervioso autónomo como el sistema endocrino trabajan juntamente para conseguir el equilibrio corporal. El coordinador crucial

de ambos es el hipotálamo. que provee el mecanismo a través del cual el cerebro controla el sistema endocrino y con él. éste. a su vez controla a aquel.

## **LA PITUITARIA**

Esta glándula tiene dos divisiones: la pituitaria anterior, que es formada del mismo tejido embriológico que la garganta y es un verdadero órgano endocrino, y la pituitaria posterior formado por tejido nervioso, y por lo tanto, parte integral del sistema nervioso. La glándula pituitaria controla la actividad de todas las glándulas.

Las hormonas endocrinas van al cerebro y en unión con las neuronas del sistema límbico y el hipotálamo afectan a las células cerebrales y a las actividades que dirigen.

Unos de los ejemplos más claros de los efectos endocrinos sobre el cerebro se encuentran en la área del comportamiento sexual. Si se priva a las ratas jóvenes de las hormonas sexuales apropiadas, extirpando los ovarios y los testículos en los machos, cambian ciertos aspectos de su comportamiento.

En las hembras estos cambios se pueden invertir dando hormonas femeninas. incluso siendo ya adultas. Esto muestra que el comportamiento femenino normal depende de la presencia de hormonas femeninas, pero que estas hormonas no tienen que estar presentes necesariamente en el desarrollo temprano del animal. Sin embargo, el comportamiento masculino depende de la presencia de las hormonas sexuales masculinas en la primera época de la vida del animal.

## **RITMOS CIRCADIANOS: SUEÑO Y VIGILIA**

### **RITMOS CIRCADIANOS**

Del latín, cerca de un día.

La mayoría de las funciones del hombre, así como de los animales y plantas siguen ritmos cíclicos. Esto se debe a que el ambiente natural en el que viven está sujeto a cambios cíclicos. El día y la noche, la luna llena y la luna nueva, el verano y el invierno, son

cambios cíclicos que influyen en los organismos vivos, de tal manera que muchas de sus funciones se ajustan a esos ciclos. La mayoría de las funciones del hombre tienen un ritmo circadiano.

## **SUEÑO**

El sueño es un estado de inconsciencia recurrente que tiene función reparadora para el organismo humano. En el adulto sigue un ritmo circadiano, de tal manera que la mayoría de las personas duermen la noche y están despiertas de día. Cambios en este hábito, como los que sufren los profesionales que trabajan a turnos, producen desajustes del ciclo sueño-vigilia que se manifiestan por dificultad para conciliar el sueño al acostarse y somnolencia, fatiga e irritabilidad al estar despiertos.

Hay que señalar que dormir es una necesidad básica que está en gran medida bajo control biológico. Por ello, aunque alguien intente voluntariamente no dormir, llegará un momento en que no podrá más y se quedará dormido.

## **FASES DEL SUEÑO**

Hay que distinguir dos tipos de sueño: el no REM y el REM (REM es la abreviatura de *rapid eye movements*, que significa movimientos oculares rápidos) A lo largo de todo el sueño se intercalan fases de sueño REM y sueño no REM.

El sueño no REM consta de cuatro fases:

1. Disminución de la conciencia y mayor dificultad para despertar.
2. Hipotonía muscular.
3. Disminución de las funciones vitales.
4. En el electroencefalograma se observa una retención de las ondas eléctricas cerebrales.

Todo ello le permite al organismo descansar y recuperarse. En la infancia se observa un aumento en la secreción de la hormona del crecimiento que induce el crecimiento corporal. Los fenómenos como hablar dormido, el sonambulismo, la micción nocturna y los terrores nocturnos se dan en las fases 2 y 3 del sueño no REM

El sueño REM, por su parte, se caracteriza por:

1. Mayor disminución de la conciencia y mayor dificultad para despertar.
2. Mayor hipotonía muscular. Se produce una auténtica parálisis.
3. Movimientos oculares rápidos.
4. Aumento de las funciones vitales.
5. Inyección del tejido peneano en los hombres (erección) y vulvar en las mujeres.
6. En el electroencefalograma se observan ondas cerebrales similares a las que aparecen durante la vigilia. Por todo ello se le denomina también sueño paradójico.

## **FACTORES QUE INFLUYEN EN EL SUEÑO**

Aunque hemos subrayado que el sueño es un proceso muy controlado por factores biológicos, es importante saber que existen factores conductuales que influyen sobre él:

1. Consumo de sustancias.- Las sustancias estimulantes pueden dificultar la conciliación del sueño por aumentar el tiempo de latencia. Entre ellas están la nicotina de los cigarrillos, la cafeína del café y de los refrescos de cola, la teofilina del té y la teobromina del cacao. Los depresores del sistema nervioso central, como el alcohol, disminuyen el tiempo de latencia y hacen que las fases REM se produzcan antes y por tanto que disminuya el número total de horas de sueño, perjudicando con ello el descanso.
2. El deporte moderado facilita la conciliación del sueño porque produce relajación.

3. Los estados de ansiedad dificultan conciliar el sueño por alargar el tiempo de latencia produciendo insomnio al comienzo de la noche.
4. Los estados depresivos producen insomnio matutino por acortar el período de latencia, disminuyendo el número de horas de sueño.

Dormir y soñar son necesidades básicas que posibilitan que la persona se recupere y funcione mejor.



## 2.4. LAS BASES DEL COMPORTAMIENTO

**JONH JACK F. WELCH, JR.** Es considerado uno de los administradores más rudos del mundo, su éxito es indiscutible. ingreso a la *General Electric* justo cuando acababa de terminar su postgrado y fue ascendiendo con rapidez, solo tenía 45 años cuando se convirtió en el director general ejecutivo más joven en la historia de la empresa.

¿Qué hace que Jack Welch sea este tipo de ejecutivo? Bueno, pues fue hijo único cuya fuente de inspiración era una madre dominante. “ Ella siempre creía que él podría hacerlo todo, le enseñó la realidad de la vida. quería que fuera independiente, controlar su propio destino (esa fue la idea) veía la realidad, no era palabras huecas, lo reprendía siempre de manera positiva, constructiva y alentadora”. La filosofía empresarial de Jack Welch tiene clara influencia de los valores maternos: enfrenta la realidad aunque que resulte incómodo hacerlo, incluso aunque sea doloroso. Su madre pensaba que estos valores eran el medio que se requería para alcanzar las metas que consideraba más importante y con frecuencia decía; “ Si uno no controlaba su propio destino, otra persona lo controlaría”.

Una característica de su personalidad desde muy temprano, la conducta agresiva era aceptable, incluso deseable, dió forma al comportamiento por medio de recompensas y castigos físicos. La personalidad da forma a nuestra conducta, pero también lo hace el aprendizaje por las experiencias vividas.

### CARACTERÍSTICAS BIOGRÁFICAS

Son las personales como la edad, el sexo y el estado civil, que son objetivas y se pueden obtener con facilidad de los registros personales.

#### **EDAD**

La relación que existe entre la edad y la relación laboral, cuando menos existen tres motivos: en primer lugar, existe la creencia de que el rendimiento laboral disminuye con el aumento de la edad. En segundo lugar, esta la realidad de que la población económicamente activa sé esta volviendo mas vieja. El tercer lugar, recientemente se aprobó una ley en E.U.

donde se prohíbe la jubilación obligatoria, o sea que la mayor parte de los trabajadores no se tienen que jubilar a los sesenta años de edad.

### **¿QUÉ CONSECUENCIA TIENE LA EDAD, EN REALIDAD, EN LA ROTACIÓN, LAS FALTAS, LA PRODUCTIVIDAD Y SATISFACCIÓN?**

No debe extrañarnos que conforme los trabajadores tienen mas años. tienen menos alternativas de encontrar otro trabajo. Además de que es menos probable que renuncie por los años de antigüedad. ya que esto influye en que pueda proporcionar las vacaciones pagadas y mejores prestaciones de jubilación.

Los trabajadores que tienen más años registran tasas más bajas de faltas evitables que los empleados jóvenes. sin embargo, registran tasa más alta de faltas inevitables, esto se debe a problemas de salud derivados del envejecimiento y los extensos periodos de recuperación que necesitan los empleados mayores que se lesionan.

Se piensa que la productividad disminuye con la edad, con frecuencia se suponía que la capacidad del individuo (velocidad, agilidad fuerza y coordinación) disminuye con el tiempo y el prolongado aburrimiento por el trabajo y la falta de estímulos intelectuales contribuyen a reducir la productividad.

La mayor parte de los estudios establece una asociación positiva entre la edad y la satisfacción. cuando menos hasta los sesenta años.

### **SEXO**

Existen pocas diferencias entre el hombre y la mujer que afecten su rendimiento laboral, no hay ninguna diferencia consistente entre la mujer y el hombre en cuanto a la capacidad para resolver problemas, capacidad analítica, afán de competencia, motivación capacidad de relación o capacidad de aprender. De igual manera no existen diferencias significativas que indiquen que el sexo de un empleado afecte sus capacidades laborales. ¿Qué decir de las tasas de faltas y de rotación? ¿ Son las mujeres menos estables que los hombres? No se cuenta con la información suficiente para obtener conclusiones sensatas.

Sin embargo las mujeres tienen porcentaje de ausentismo más que los hombres. la explicación es muy lógica pues nuestra sociedad, históricamente ha encargado cada vez más sus obligaciones familiares y laborales

### **ESTADO CIVIL**

Algunas investigaciones indican que los empleados casados faltan menos que los que están solteros y están menos satisfechos con su trabajo. El matrimonio impone responsabilidades, haciendo que un empleo estable sea valorado e importante.

### **LA ANTIGÜEDAD**

Se han realizado muchos estudios de la relación entre la antigüedad y la productividad. La antigüedad por si sola, no sirve para prever la productividad, no hay motivo para suponer que las personas que llevan más tiempo trabajando sean más productivas, que las que tienen menos antigüedad. sin embargo guarda una relación negativa con el ausentismo y la rotación

### **CAPACIDAD**

Podemos decir que el simple hecho de que no todos tengamos la misma capacidad, no implica que unos humanos sean inferiores a otros. Todo el mundo tiene fortalezas y debilidades, en términos de capacidad, que lo hace relativo y superior o inferior a otros que realizan ciertas funciones o actividades.

Desde el punto de vista de la administración lo importante no es si las personas tienen la misma capacidad. la cuestión es saber en que diferencias están y aprovechar esa información para aumentar las probabilidades de que el empleado rinda debidamente en el trabajo. ¿Qué quiere decir capacidad? Son las facultades que tiene un individuo para realizar diferentes actividades en un empleo. Y esta compuesta por dos series de facultades: la intelectual y la física.

## **LAS FACULTADES INTELECTUALES**

Se necesitan para trabajar con la mente, incluye aptitudes para los números, comprensión oral, velocidad de percepción y razonamiento inductivo. En términos generales en cuanto más alto sea el puesto de la persona en la jerarquía de las organizaciones, tanta más facultades de inteligencia general y verbal necesita para realizar bien su trabajo. El mayor dilema que enfrenta los patrones que recurren a las pruebas de capacidad mental para la selección, ascensos, la capacidad y otras decisiones de personas es que podrían tener consecuencias negativas en los grupos raciales y étnicos.

## **LAS FACULTADES FÍSICAS**

La necesidad física habla de personalidad, se refiere que para desempeñar actividades que exigen energía, agilidad, vigor y atributos similares. Las facultades físicas específicas que adquieren importancia para realizar bien las actividades más estandarizadas, que requieren menos habilidades, de la parte más baja de la organización. La intelectual de estas facultades y empleos es precisamente prever el comportamiento de la gente en el trabajo por lo tanto el rendimiento de los empleados mejora cuando hay una buena investigación

## **LA PERSONALIDAD**

Cuando los psicólogos hablan de personalidad, se refieren a un concepto dinámico que describe el crecimiento y el desarrollo de todo el sistema psicológico de una persona. Para nuestros propósitos la personalidad es la suma de las formas en que una persona reacciona e interactúa con los demás. La personalidad de un adulto es integrada por factores genéticos y ambientales y moderados por los elementos de la situación.

## **FACTORES HEREDITARIOS**

Son transmitidos por los genes al momento de la concepción. La estatura física, el atractivo del rostro, el sexo, el temperamento, los reflejos y la complexión física y muscular, grado de energía y los ritmos biológicos son característicos, que en general se toman, de nuestros progenitores. Si todas las características fueran del todo dictadas de factores hereditarios, entonces estarían fijas desde el nacimiento.

## **FACTORES AMBIENTALES**

Entre los factores que ejercen presión en la formación de mi personalidad se encuentra la cultura en la que crecemos, nuestro primer condicionamiento, las normas de nuestra familia, amigos y grupo social, así como otras influencias a las que estamos sujetos. Si se analiza con determinación de los argumentos partidarios de los factores hereditarios o de los ambientales como determinantes primordiales de la personalidad se llega a la conclusión de que las dos son importantes.

Los hereditarios fijan los parámetros o límites exteriores, pero el potencial complejo del individuo estará determinado por sus facilidades de adaptación a las demandas y de los requisitos de su entorno.

## **LA SITUACIÓN**

La personalidad de un individuo, aunque suele ser estable y consiente, cambia de acuerdo con la situación. Aunque supone que las situaciones influyen en la personalidad del individuo, hasta ahora no se ha encontrado una clasificación clara que nos indique las consecuencias que provoca diferentes tipos de situaciones.

## **RASGOS DE LA PERSONALIDAD**

En torno a los intentos por identificar y etiquetar características duraderas que describieran la conducta del individuo. Algunas características populares sería la timidez, agresividad, sumisión, holgazaniedad, ambición, lealtad. Cuanto más consistentes sean las características y cuando sea mayor la frecuencia en diferentes situaciones, tanto más importante es el rasgo para describir al individuo. Son fuentes basadas estables y constantes de la conducta y que permite prever el comportamiento del individuo en situaciones específicas.

## **LOS PRINCIPALES ATRIBUTOS DE LA PERSONALIDAD QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Hay una serie de atributos específicos de la personalidad que se han separado porque guardan potencia para prever el comportamiento en las organizaciones

## **EL PUNTO DE CONTROL**

Hay personas que piensan que son dueñas de todo su destino. Otras se consideran juguete del destino y piensan que lo que ocurre en su vida se debe a la suerte o al azar. El primer tipo está etiquetado de internos mientras que los otros, consideran externos.

**Internos:** personas que piensan controlar lo que les ocurre.

**Externos:** personas que piensan que lo que les ocurre está controlado por fuerzas externas, como la suerte o el azar.

## **LA ORIENTACIÓN A LA REALIZACIÓN**

Las investigaciones se han centrado al entorno a la necesidad de realización. (intereses por realizarse o lucha constante por hacer mejor las cosas). Las actividades que desempeñan las personas con gran interés por su realización les deben ofrecer la información y responsabilidad que buscan con el objeto de que la personalidad guarde una relación positiva con su rendimiento laboral.

## **EL AUTORITARISMO**

Se refiere a la idea de que deben existir diferencias de posición y de poder entre las personas de una organización. La personalidad muy autoritaria es intelectualmente rígida. Juzga a los demás, es referente con sus superiores y explotación de los inferiores. Desconfiada y se resiste al cambio.

## **EL MAQUIAVELISMO**

Está muy relacionado con el autoritarismo. Un individuo muy maquiavélico es pragmático, mantiene una distancia emocional y piensa que el fin justifica los medios. Las personas maquiavélicas manipulan más, se dejan convencer menos y convencen a otros más que las personas poco maquiavélicas.

## **AUTOESTIMA**

Cada persona se acepta o se rechaza en distinta medida. Esta característica se le llama Autoestima, guarda relación directa con las expectativas del éxito, sienten que tienen un tanto más capacidad necesaria para triunfar en el trabajo. Las personas con poca

autoestima son más susceptibles a influencias externas que las que tienen muchas. ya que están satisfechas con su trabajo que las que tienen poca.

### **AUTOCONTROL**

Se refiere a la capacidad del individuo para adaptar su conducta a los factores externos de una situación. Las investigaciones sobre el autocontrol están en su infancia, por tanto sus previsiones se deben realizar con cuidado también podemos establecer la hipótesis de que las personas con gran autocontrol tendrán más éxito en puestos administrativos donde se requieren que las personas desempeñen muchos roles, incluso contradictorios.

### **LA TENDENCIA A CORRER RIESGOS**

No todas las personas están dispuestas a correr la misma cantidad de riesgo, esta tendencia a enfrentar o evitar riesgos tienen consecuencias en el tiempo que tardan los administradores en tomar una decisión y en la calidad de información que requiera para decidir. es sensato reconocer estas diferencias e incluso considerar la posibilidad de ajustar las tendencias o correr riesgos y las exigencias de puestos específicos. Esta características de la personalidad podría ser un obstáculo importante para los contadores que realizan auditorias. Este trabajo lo efectúa mejor alguien que tienda a correr menos riesgos.

### **LA INTEGRACIÓN DE LA PERSONALIDAD Y EL EMPLEO**

Los requisitos del empleo moderan la relación entre las características de la personalidad y el rendimiento laboral. La satisfacción laboral y la tendencia a abandonar el empleo dependen del grado en que los individuos logren integrar a su personalidad a un entorno laboral congruente.

## 2.5. MOTIVACIÓN

### CONCEPTOS BÁSICOS DE LA MOTIVACIÓN

#### ¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN?

Muchas personas consideran, indebidamente, que la motivación es un rasgo personal: es decir, que algunas personas la tienen y otras no. En realidad, algunos administradores llaman perezosos a los empleados que parecen carecer de motivación. Se sabe que la motivación es resultado de la interacción del individuo y la situación.

Entonces motivación se definirá como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Por último veremos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades.

En nuestra terminología, necesidad significa una condición interna que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión, la cual despierta impulsos dentro del individuo. Estos impulsos generan una conducta de búsqueda de metas específicas que, en caso de alcanzarse, satisfacen la necesidad y reducirán la tensión.

La tarea primordial de todo gerente o supervisora es la de mantener una organización que funcione con efectividad.

La motivación puede ser positiva o negativa; la primera se llama “motivación reductora de la ansiedad” o el “enfoque de la zanahoria”, ofrece algo valioso a la persona. La motivación negativa, “enfoque del palo”, amenaza con el castigo o lo emplea.

Un ejemplo de esto es, que el mismo empleado que se aburre rápidamente cuando jala una palanca sobre su prensa de perforación, podría jalar la palanca de una maquina traga





2. - Sus capacidades biológicas heredadas --físicas y mentales--.
3. - Su acumulación de experiencia personal e influencias de aprendizaje.
4. - La movilidad en su ambiente físico y social.

El comportamiento de cualquier individuo está dirigido a la satisfacción de algún grupo de necesidades en un punto dado en el tiempo. Sus medios particulares de lograr satisfacción son un reflejo directo de sus experiencias de satisfacción y frustración de sus necesidades.

## **LAS PRIMERAS TEORIAS DE LA MOTIVACION**

La década de 1950 fue un imperio fructífero para el desarrollo de conceptos sobre la motivación. En este periodo se formularon tres teorías específicas que son: La teoría de la pirámide de las necesidades, Las teorías X y Y, la teoría de la motivación- higiene.

### **LA TEORÍA DE LA PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES**

La teoría más conocida de la motivación es la pirámide de las necesidades de Abraham Maslow. Maslow partió de la hipótesis que cada humano tiene una jerarquía de cinco necesidades que son:

#### **NECESIDADES FISIOLÓGICAS**

Incluyen hambre, sed, abrigo, sexo y otras necesidades corporales.

#### **NECESIDADES DE SEGURIDAD**

Incluye la seguridad y la protección contra daños materiales y emocionales.

#### **NECESIDADES SOCIALES**

Incluyen el afecto, el sentimiento de pertenencia y de aceptación y la amistad.

## **NECESIDAD DE ESTIMA**

Incluye factores de estima internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y la realización y factores de estima externos como la posición, el reconocimiento y la atención.

## **NECESIDAD DE AUTORREALIZACIÓN**

El impulso por llegar a ser aquello para lo cual uno tiene capacidad; Incluye crecimiento, realización y el aprovechamiento de todo el potencial propio.

Maslow dividió las cinco necesidades en un orden superior y un orden inferior. Las necesidades fisiológicas y de seguridad quedaron dentro del orden inferior y las necesidades sociales, de estima y autorrealización dentro del orden superior. La diferencia entre los órdenes partió de la premisa de que las necesidades de orden superior se satisfacen, de manera interna (en el interior de la persona) mientras que en el orden inferior se satisfacen sobre todo, de manera externa (como son salarios, contratos sindicales y antigüedad)

## **| TEORIA X y TEORIA Y**

Douglas McGregor propuso dos concepciones diferentes del ser humano. Una básicamente negativa, llamada **Teoría X** y la otra básicamente positiva llamada **Teoría Y**.

Según la Teoría X, los cuatro supuestos de los administradores son:

- A los empleados no les gusta trabajar y, siempre que pueden trataran de no hacerlo.
- Como a los empleados no les gusta trabajar, deben ser sujetos a presiones, controles amenazas de castigo para alcanzar las metas.
- Los empleados eluden la responsabilidad y buscan dirección formal siempre que pueden.
- La mayor parte de los empleados concede más importancia a la seguridad que a cualquier otro factor laboral y no tienen grandes ambiciones.

En el otro extremo de esta opinión negativa del carácter del ser humano, McGregor presentó cuatro supuestos positivos que llamó Teoría Y.

- Los empleados piensan que el trabajo es algo natural como el descanso o el juego.
- Las personas son capaces de auto dirigirse y controlarse solas si se dedican a alcanzar los objetivos.
- La persona media puede aprender a aceptar la responsabilidad, incluso a buscarla.
- La capacidad para tomar decisiones innovadoras está muy difundida en toda la población y no siempre es dominio exclusivo de quienes ocupan puestos administrativos.

El mismo McGregor pensaba que los supuestos de la Teoría Y eran más válidos que los de la Teoría X. Por consiguiente, propusieron ideas como la participación para tomar decisiones, los empleos con responsabilidad y desafíos y las relaciones positivas de grupo como alternativas para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados.

### **LA TEORIA DE LA MOTIVACION-HIGIENE**

La teoría de la motivación higiene fue formulada por el psicólogo Frederick Herzberg. Existe una relación entre los factores intrínsecos, como la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo, al parecer, están relacionados con la satisfacción laboral. Cuando los sujetos se sienten bien por su trabajo, tienden a atribuirse estas características. Por otra parte, cuando están insatisfechos, tienden a hablar de factores extrínsecos, como la política de la compañía, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales.

Así mismo, Herzberg afirma que los factores que conducen a la satisfacción laboral están separados y son diferentes de los que conducen a la insatisfacción laboral. En consecuencia, Herzberg ha clasificado como factores de higiene algunas características,

como la política de la compañía, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones laborales y el salario.

Herzberg sugiere que, para motivar a las personas en el trabajo se debe reforzar la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo la responsabilidad y el crecimiento.

*La teoría de la motivación higiene tiene sus detractores.*

Algunas críticas contra la teoría dicen que:

El procedimiento de Herzberg está limitado por la metodología usada. Cuando las cosas salen bien, las personas suelen atribuirse el éxito pero cuando salen mal, asignan la culpa del fracaso a circunstancias externas.

La metodología de Herzberg no es confiable. Dado que las personas deben interpretar los resultados para clasificarlos, existe la posibilidad de que los contaminen comprendido una respuesta de una manera y dando un trato diferente a otra similar.

*La teoría, en la medida de su validez, ofrece una explicación de la satisfacción laboral, pero en realidad no es una teoría de la motivación.*

No se usó una medición global de la satisfacción. Es decir, la persona puede pensar que parte de su trabajo es desagradable, pero que el empleo es aceptable.

La teoría es insistente con las investigaciones anteriores. La teoría de la motivación higiene pasa por alto las variables situacionales.

Herzberg supone que existe una relación entre satisfacción y productividad.

## **EL DINERO Y LA MOTIVACIÓN**

A finales del siglo pasado, **Frederick Taylor** popularizó los incentivos financieros recompensas económicas que se pagan a los trabajadores cuya producción supera un nivel

predeterminado. Como empleado de supervisión en la *Midvale Steel Company* estaba preocupado por lo que llamaba “**engaño sistemático**”: la tendencia de los empleados a trabajar al ritmo más bajo posible y producir un nivel mínimo aceptable. Lo que le intrigaba particularmente era el hecho de que algunos de estos trabajadores todavía tenían la energía de correr a trabajar en sus hogares, inclusive después de un día de 12 horas de trabajo.

Taylor sabía que si pudiera encontrar alguna manera de encausar esta energía al trabajo, podría lograr enormes incrementos en la productividad.

En esa época ya se utilizaban sistemas primitivos de trabajo a destajo, pero en general eran ineficientes. Se pagaba a los trabajadores una tarifa por cada pieza que producían según cuotas establecidas de manera informal. Sin embargo, el recorte en la tarifa por parte de los patrones era flagrante, y los trabajadores sabían que si sus ingresos se tornaban excesivos, les reducirían el pago por pieza. Como resultado, la mayoría de los trabajadores producían apenas lo suficiente para obtener un salario decente, pero no tanto como para que su tarifa por pieza fuera reducida. Uno de los más grandes logros de Taylor fue ver la necesidad de un punto de vista aceptable y uniforme del día de trabajo justo. Para él, el día de trabajo justo debería de depender no de las poco precisas estimaciones de los supervisores, sino de un proceso científico formal y cuidadoso de inspección y observación. Fue precisamente esta necesidad de evaluar científicamente cada puesto lo que condujo a lo que se llegó a conocer como el movimiento de la administración científica. A su vez, la administración científica dio lugar en la década de los años treinta, sacudida por la depresión, al movimiento de relaciones humanas y su hincapié en satisfacer las necesidades sociales de los trabajadores. El fuerte interés actual en los programas de mejoramiento de la calidad y en el compromiso del empleado es una continuación de ese tema.

Está cada vez más creciente el énfasis en los programas de mejoramiento de la calidad y de la formación del compromiso del empleado esta haciendo renacer los planes de incentivos financieros y de pagos por desempeño. Por ejemplo: un experto calcula que el pago por desempeño - pago que coloca cierta parte del salario base en riesgo o los pagos individuales o por equipos por logro de las metas de calidad y cantidad se elevará hasta un

15 o 20% de la actualidad un experto estima que estos pagos variables constituyen menos del 5 % de la compensación de los trabajadores de Estados Unidos. Esta es la causa por la que los planes de pagos tradicionales orientados al puesto están cediendo el paso a los planes basados en la colaboración y a los premios en efectivo, incentivos por equipos y el reparto de ganancias que se analizan posteriormente en el capítulo.

Como siempre, existen razones de competitividad por el aumento en la importancia de esta forma de compensación. En cierto sentido, el renovado interés en la reducción de costos, la reestructuración y en fomentar el desempeño conduce de manera lógica a reestructurar el pago con el desempeño. Como lo hicieron los gerentes de compensaciones en los tiempos de Taylor.

Pero también se origina en la tendencia hacia los programas de mejoramiento de la calidad y de formación del compromiso del empleado. El motivo global de estos programas es tratar a los trabajadores más como socios y estimularlos a pensar en el negocio y sus metas como propios.

En la medida en que la empresa trate a los empleados como socios y fomenten su compromiso, es razonable pagarles más como socios y, así mismo vincular más directamente el pago con el desempeño.

## **2.6. CONFLICTO Y FRUSTRACION**

### **DEFINICIÓN DE CONFLICTO**

Proceso que se inicia cuando una parte percibe que la otra la ha afectado de manera negativa o esta a punto de afectarla de manera negativa en algunos de sus intereses.

### **VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CONFLICTO**

**VENTAJAS:** se estimula a los individuos a buscar mejores métodos que les aporten resultados más satisfactorios. Los impulsa a ser más creativos y a probar nuevas ideas. Otras ventajas son que los problemas ocultos salen a la superficie y entonces pueden afrontarse o resolverse.

**DESVENTAJAS:** el nivel interpersonal puede deteriorarse a la cooperación y el trabajo de equipo tal vez aparezcan la desconfianza entre aquellos que necesitan coordinar sus esfuerzos algunos individuos se sentirán derrotados y se deterioraran su auto imagen de otros cabe suponer que disminuirá el nivel de motivación de algunos empleados.

### **TIPOS DE CONFLICTOS**

#### **INTERPERSONALES**

Este afecta profundamente a sus emociones es necesario proteger la auto imagen y la autoestima contra los daños que puedan ocasionarle los demás. Cuando estos conceptos se ven amenazados ocurre un serio malestar y la relación se deteriora algunas veces los temperamentos de dos personas son incompatibles y sus personalidades chocan el conflicto nace de las deficiencias de la comunicación o bien diferencias en la percepción.

#### **INTTERGRUPAL**

Los conflictos entre grupos de diferentes departamentos también causan problemas. En una escala menor, nos recuerda a las guerrillas entre pandillas juveniles cada grupo se propone minar las fuerzas del otro adquiriendo poder y mejorar su imagen. Los conflictos



proviene de causas diversas; distintos puntos de vista, fidelidad al grupo, competencia por los recursos. Los recursos limitados en toda empresa.

## **PROCESO DE EL CONFLICTO**

### **ETAPA I**

#### **POSIBLE OPOSICION O INCOPATIBILIDAD**

El primer paso del conflicto es la presencia de condiciones que propician la ocasión para que surja un conflicto, estas condiciones se han condensado dentro de tres categorías.

#### **COMUNICACIÓN**

Las fuentes de la comunicación representan las fuerzas contrarias que surgen de los problemas *semánticos*, los *malos entendidos* y el *ruido de los canales de comunicación*. La mala comunicación no es la fuente de todos los conflictos, aunque hay bastantes pruebas que sugieren que los problemas del proceso de comunicación estimulan los malos entendidos.

#### **ESTRUCTURA**

El termino estructura se usa en este contexto de manera que incluye variables como *el tamaño grado de especialización en las actividades asignadas a los miembros del grupo*, *claridad de jurisdicción*, *compatibilidad de metas de los miembros*, *estilo de liderazgo*, *sistemas de recompensas* y *el grado de dependencia de los grupos*.

La investigación indica que el tamaño y la especialización actúan como fuerzas que estimulan el conflicto cuando mayor sea el grupo y cuando más especializadas sean sus actividades tanto mayor sea la posibilidad del conflicto.

## **VARIABLES PERSONALES**

Incluyen los sistemas de valores individuales de valores de la personalidad que explica las idiosincrasias y las diferencias individuales la evidencia indica que cierto tipo de personalidad conduce a un posible conflicto.

## **ETAPA II**

### **EL CONOCIMIENTO Y LA PERSONALIDAD**

Las condiciones precedentes solo pueden conducir al conflicto cuando una o varias partes se ven afectadas por el conflicto o tienen conciencia en él.

Como se dijo antes en la definición del conflicto, se necesita que este percibido. Por consiguiente una o varias partes deben tener conciencia de que condiciones pretenden, sin embargo el hecho de que perciba un conflicto no significa que se haya personalizado.

**CONFLICTO RECIBIDO:** cuando una varias partes reconocen que existen condiciones que propician la ocasión para que surja un conflicto.

**CONFLICTO SENTIDO:** involucrame emocional en un conflicto que crea ansiedad tensión frustración y hostilidad.

## **ETAPA III**

### **LAS INTENSIONES**

Las intenciones intervienen entre las percepciones y las emociones de las personas y su conducta franca, estas intenciones representan la decisión de actuar de una manera dada. Muchos conflictos aumentan solo porque una de las partes están atribuyendo otras intenciones a la otra. Se puede identificar cinco intenciones para mejorar los conflictos

## **COMPETIDOR**

Es cuando una persona pretende satisfacer sus intenciones interdependientes del impacto que produzca en las partes del conflicto, algunos ejemplos son tratar de alcanzar su meta a expensas de las metas de otros.

## **COLABORADOR**

Cuando las partes de un conflicto desean satisfacer del todo sus intereses de todas las partes se da la cooperación y la búsqueda de un interés de todas las partes, se da la cooperación y la búsqueda de un resultado benéfico para ambas. Al colaborar la intención de las partes es resolver el problema aclarando las diferencias y no adaptando los diferentes puntos de vista.

## **EVASION**

Una persona puede reconocer que existe un conflicto y querer retirarse y acabarlo algunos ejemplos de evasión son tratar de ignorar un conflicto y evadir a las personas con quienes no se están de acuerdo.

## **ACOMODATICIO**

Cuando una parte quiere calmar al opositor esta intención es acomodaticia algunos ejemplos se rían la disposición a sacrificar la meta personal para alcanzar la meta de la otra parte.

## **CONCILIADOR**

Cuando las dos partes del conflicto quieren ceder algo comparten y llegan a una solución del compromiso. Al conciliar no hay ni un ganador perdedor claro por el contrario esta la voluntad de racionalizar el objeto del conflicto y de aceptar una solución que ofrece la satisfacción incompleta de los dos intereses de las dos partes.

## **ETAPA IV**

### **LA CONDUCTA**

La etapa de la conducta incluye afirmaciones actos y reacciones de las partes del conflicto estas conductas del conflicto suelen ser intentos francos por poner en practica las intenciones de las partes sin embargo estas conductas tienen una calidad estimulante que es independiente de las intenciones las conductas francas resultado de un error de cálculo o de aplicación poco hábil se puede desviar de la intención original.

### **TÉCNICAS PARA RESOLVER CONFLICTOS**

- Expandir los resultados
- Eludir
- Limar asperezas
- Compromiso

### **TÉCNICAS PARA ESTIMULAR EL CONFLICTO**

- Comunicación
- Reestructuración de la organización

Esta permite a los administradores controlar los grados del conflicto.

## **ETAPA V**

### **LOS RESULTADOS**

El juego entre la acción y la relación de las partes en conflicto producen consecuencias. Estos resultados pueden ser funcionales en el sentido de que el conflicto, produce una mejora en el rendimiento del grupo o disfuncionales si entorpecen el rendimiento del grupo.

## **LOS RESULTADOS FUNCIONALES**

Son los resultados de las partes en conflicto producen consecuencias estos resultados pueden ser funcionales en el sentido de que el conflicto produce una mejoría en el rendimiento del grupo o disfuncionales si entorpecen el rendimiento del grupo

## **LOS RESULTADOS DISFUNCIONALES:**

Son las consecuencias destructivas que el conflicto produce en el rendimiento de un grupo u organización.

## **TRANSICIONES EN EL PENSAMIENTO ACERCA DEL CONFLICTO**

*Podemos decir que se ha presentado un conflicto en razón del papel que desempeña en los grupos o en las organizaciones una afirmación que los conflictos deben evitar.*

*Otra corriente y la posición de las relaciones humanas que dice que los conflictos son resultados naturales e inevitables de cualquier grupo y que no siempre son malos.*

*La tercera corriente y la mas reciente no sólo proponer que los conflictos pueden ser una fuerza positiva en un grupo, esta tercera corriente es la de la posición interactiva.*

## **LA TRADICIONAL**

La posición tradicional era consciente con las actividades adoptadas ante el comportamiento de los grupos en la década de los 30's y 40's se pensaba que el conflicto era un resultado disfuncionales producto de la mala comunicación.

## **RELACIONES HUMANAS**

La posición de las relaciones humanas argumentaba que el conflicto era algo natural en todo grupo y organizaciones, la escuela de las relaciones humanas era partidaria de eliminar e incluso existe circunstancia cuando puede ser beneficio para el desempeño del grupo. La posición de las relaciones humanas domina las teorías de los conflictos desde la década de 1940 hasta mediados de la de 1970.

## **LA INTERACTIVIDAD**

Como la corriente de las relaciones humanas aceptaba el conflicto, la escuela de la interacción fomenta el conflicto diciendo que un grupo armónico, pacífico, tranquilo y cooperación tiende a ser estático. La aportación más importante de este enfoque es que promueve que los líderes del grupo conserven un grado mínimo constante de conflicto, suficiente para que el grupo sea viable, auto-crítico y creativo.

## **EL CONFLICTO FUNCIONAL EN COMPARACION CON EL DISFUNCIONAL**

La posición interacción activa no propone que todo conflicto sea bueno. Por el contrario, algunos conflictos refuerzan las metas del grupo y mejoran su rendimiento; se trata de las formas funcionales, constructivas de los conflictos. Además, existen conflictos que entorpecen el rendimiento del grupo; se trata de las formas disfuncionales o destructivas de los conflictos.

Claro está que una cosa es decir que el conflicto puede ser valioso para el grupo y otra muy diferente poder detectar si un conflicto es funcional o disfuncional.

### **CONFLICTO FUNCIONAL**

Conflicto que refuerza las metas de los grupos y mejoran su rendimiento.

### **CONFLICTO DISFUNCIONAL**

Conflicto que entorpecen el rendimiento del grupo.

## **NEGOCIACION**

Proceso mediante el cual dos partes o más intercambian bienes o servicios y tratan de convenir un tipo de cambio para ello.

Aunque solemos pensar que los abogados siempre están negociando algo. La realidad es que las negociaciones invaden el ínter actuación de casi todos los miembros de grupo u organizaciones.

Definirá el término de negociación como el proceso en que dos partes o más intercambian bienes o servicios y tratan de convertir un tipo de cambio para ello.

## **ANÁLISIS EN PRO**

### ***“EL CONFLICTO ES BUENO PARA LA ORGANIZACIÓN”***

La meta de la administración eficaz no es suprimir los conflictos, al contrario es crear la intensidad adecuada de conflicto para cosechar sus beneficios funcionales.

El conflicto es un método para propiciar cambios racionales, el administrador puede cambiar drásticamente la estructura de poder existente. el conflicto facilita cohesión del grupo. aunque el conflicto aumenta la hostilidad entre grupos.

Las amenazas externas suelen hacer que el grupo se integre formando una sola unidad, los conflictos intergrupales aumentan al grado de identificación de los miembros con su propio grupo y aumenta el sentimiento de solidaridad, dividiendo las diferencias internas.

## **ANÁLISIS EN CONTRA**

“Todo los conflictos son disfuncionales”, el conflicto forma parte inherente de una organización.

Todos los conflictos son disfuncionales. Las consecuencias negativas del conflicto pueden ser devastadoras: por ejemplo: aumento de rotación de personal, sabotaje, huelga laborales y agresión física.

En un buen grupo de trabajo, cada miembro conoce su rol y apoya a sus compañeros, la administración crea el trabajo de equipo, reduce al máximo los conflictos internos y facilita la coordinación interna.

La competencia es buena para la organización no así el conflicto, no debe confundir los dos términos:

## **CONFLICTO**

Una conducta dirigida han contra de otra parte.

## **COMPETENCIA**

Conducta que pretenda conseguir una meta sin que interfiera otra parte la competencia es sana y el conflicto es destructivo.

## **FRUSTRACIÓN**

Proceso de la satisfacción de necesidades no siempre se realizan con facilidad, dos resultados posibles pueden derivarse de una conducta encaminada a la obtención de metas que no logró resolver ese estado interno de desequilibrio: la conducta constructiva o la conducta defensiva o de enfrentamiento. ambas son ejemplo de frustración.

## **CONDUCTA CONSTRUCTIVA**

Ocurre cuando un individuo se enfrenta a la realidad de la situación y no tiene la necesidad de defender su ego o su yo.

## **CONDUCTA DEFENSIVA**

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

## **≡ RACIONALIZACIÓN.**

Permite al individuo formular excusas ante una falla, se trata de una auto justificación en que la persona no esta consciente de que esta utilizando un falso razonamiento para protegerse a sí misma.



☐ **COMPENSACIÓN**

Implica la sustitución de las metas inalcanzables con otras alcanzables.

☐ **PROYECCIÓN**

Culpamos a los demás por lo que sentimos o por lo que experimentamos.

☐ **REGRESIÓN**

Cuando un individuo regresa a la conducta infantil como resultado de alguna frustración.

☐ **EVASIÓN**

Puede existir una ausencia física o psicológica como resultado de la frustración. Cuando una persona abandona algo o cede, esta utilizando la evasión como medio de protegerse. La apatía extrema y el absentismo físico son ejemplos de evasión.

☐ **REPRESION**

Se pone un pensamiento desagradable fuera de la mente o se asocian sentimientos de culpabilidad.

☐ **AGRESION**

Es una conducta dirigida a otra persona u otro objeto con la finalidad de herir o dañar. Puede ser física o verbal.

## **2.7. GÉNESIS DE GRUPOS**

### **CONCEPTO DE GRUPO**

Un grupo es la interacción o acción recíproca de dos o más personas.

### **TIPOS DE GRUPOS**

#### **GRUPOS FORMALES**

Establece relaciones que definen grupos específicos de personas a quienes se exige trabajar en forma interdependiente en una tarea, todo esto dirigido hacia las metas organizacionales.

#### **GRUPOS INFORMALES**

Sirve para varias finalidades. Estos grupos satisfacen también las necesidades sociales como las de afiliación y prevén un sentido de seguridad. Son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización.

#### **GRUPO DE COMANDO O DE MANDO**

Se compone del supervisor y sus subalternos inmediatos.

#### **GRUPO TÁCTICO**

Se compone de empleados que trabajan juntos para completar una tarea o proyecto.

#### **GRUPO DE INTERÉS**

Lo forman quienes trabajan juntos para alcanzar un objetivo específico de interés para cada uno de ellos.

#### **GRUPO DE AMIGOS**

Personas unidas por que tienen una o varias características en común.

## **¿POR QUÉ LAS PERSONAS SE UNEN A LOS GRUPOS?**

Las razones más frecuentes son:

### **SEGURIDAD**

Nos sentimos más fuertes, dudamos menos de nosotros mismos y resistimos mejor las amenazas.

### **ESTATUS**

Los miembros de un grupo considerado importante por los demás derivan reconocimiento y posición de él.

### **AUTOESTIMA**

Los grupos pueden hacer que las personas sientan que valen.

### **AFILIACIÓN**

La gente disfruta la interacción regular que tiene cuando pertenece a un grupo y esto lleva a la satisfacción de la necesidad de afiliación.

### **PODER**

Es algo que no se puede alcanzar individualmente, se puede lograr gracias a la acción de grupo.

### **OBTENCIÓN DE METAS**

En ocasiones, una actividad particular requiere el trabajo de varias personas, se deben reunir talentos, conocimientos o fuerzas para terminar el trabajo.

## **CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO**

- Que sus integrantes interactúen.
- Que pertenezcan al grupo.
- Que personas fuera del grupo, los reconozcan.
- Acepten las mismas normas.

147502

- Que se identifique con el modelo de conducta.
- Que el grupo les proporcione recompensas.
- Que las metas sean independientes.
- Que actúen en forma similar.

## **PROPIEDADES DE LOS GRUPOS**

**ANTECEDENTES:** claridad en las metas.

**ESQUEMA DE PARTICIPACIÓN:** dirección de las relaciones.

**COMUNICACIÓN:** transmisión de ideas, sentimientos, ya sea verbal, no verbal, intergrupo, intragrupo.

**COHESIÓN:** es la estimación, admiración, proteccionismo, entre los integrantes.

**ATMÓSFERA:** ánimo o sentimientos que se encuentran difundidos dentro del grupo.

**NORMAS:** reglas que rigen la conducta de los individuos del grupo.

**PATRÓN SOCIOMÉTRICO:** son las relaciones de amistad y antipatía dentro del grupo.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** es la división en el trabajo y ejecución de tareas

**METAS:** es hacia donde se dirigen las actividades del grupo, deben relacionarse con los intereses individuales.

**ROLES:** pauta de acción que indican el rango que se ocupa y determinan la conducta de las personas.

## **CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS**

(Bernard) De contacto directo o primarios existe relación emocional.

### **RACIONALES**

- La familia
- Clubes
- Asambleas

- Grupos de discusión
- Auditorios.

### **NO RACIONALES**

- Semiclubes
- Reuniones.

## **RECURSOS DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO**

El grado de rendimiento potencial de un grupo depende, en gran medida de los recursos que aporten sus miembros.

**CAPACIDAD:** el rendimiento de un grupo se puede prever determinando la capacidad intelectual de sus miembros y su capacidad para el trabajo.

**CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD:** los atributos positivos que tiene la cultura de cada individuo guarda una relación con la productividad. él anima, la sociabilidad, la confianza en uno mismo y la interdependencia.

## **ESTRUCTURA DEL GRUPO**

### **LIDERAZGO FORMAL**

Todo grupo tiene un líder formal y se identifica en razón de su nombramiento, este desempeña un gran papel para el éxito del grupo.

### **ROLES**

Es una serie de patrones conductuales que se le atribuyen a alguien que ocupa un puesto determinado en una unidad social.

### **IDENTIDAD DEL ROL**

Son ciertas actitudes y conductas consistentes con un rol.

## **PERCEPCIÓN DEL ROL**

La opinión de un individuo acerca de la manera en que se supone que actuara en una situación dada.

## **EXPECTATIVAS DEL ROL**

La forma en que, según piensan los demás, una persona debería actuar en una situación dada.

## **NORMAS**

*Estándares de conducta aceptables en un grupo y compartidos por todos sus miembros.*

Las normas formales se presentan en forma escrita, en manuales de organización que incluyen las reglas y los procedimientos que deben de respetar los empleados, sin embargo la mayoría de las normas de las organizaciones son informales.

### **TIPOS DE NORMAS:**

- Procesos relacionados con el rendimiento (cuánto deben de trabajar, cómo deben de hacerlo. su grado de producción)
- Factores del aspecto (como la ropa adecuada, la lealtad al grupo o a la organización.
- Arreglos sociales informales ( influye quién come con quién, las amistades que tiene dentro y fuera de la organización)
- Asignación de recursos ( como los sueldos, asignación de trabajos difíciles y la adjudicación de instrumentos y equipo nuevo)

## **ESTATUS**

La categoría o rango social que los demás conceden a un grupo o a los miembros de un grupo.

**ESTATUS FORMAL:** por medio de títulos o adornos.

**ESTATUS INFORMAL:** educación, edad, genero, capacidad y la experiencia.

## TAMAÑO

En muchos estudios, los efectos que el tamaño tiene en la solución de problemas en grupos se han confirmado con una frecuencia que permite unas cuantas generalizaciones.

1. Los grupos de tamaño mediano, es decir, los que constan de cinco once miembros, tienden a tomar decisiones más acertadas que los grupos más numerosos.
2. Los grupos más grandes generan más ideas, pero conforme crece el tamaño disminuye el número de ideas en relación con el número de sus miembros, a causa de la interferencia de varios obstáculos sociales, esos obstáculos incluyen la *formación de subgrupos*, algunos de los cuales desarrollan metas incompatibles con las del grupo mayor y sentimientos de una inhibición más fuerte que impide hablar enfrente de grupos numerosos.
3. Los grupos pequeños, los que constan de dos a cinco miembros, tienden a ser capaces de lograr el consenso con mayor facilidad que los más grandes.

## COMPOSICIÓN

En la mayor parte de las actividades de grupo requieren una serie de facultades y conocimientos.

El grupo heterogéneo en términos de personalidades, opiniones, facultades, capacidades y perspectivas tienen la posibilidad de terminar sus actividades con eficacia, en cambio los grupos homogéneos es lo contrario.

Debe tomarse en cuenta la demografía del grupo que es el grado en que los miembros de un grupo comparten un atributo demográfico, común como la edad, raza, género, antigüedad en la organización y la legión que son los individuos que, como parte de un grupo, tienen un atributo en común.

## **COHESIÓN**

Es el grado de atracción entre los miembros del grupo y de motivación para permanecer dentro del mismo.

## **¿QUÉ SON LOS EQUIPOS DE TRABAJO?**

Son grupos formales compuestos por individuos interdependientes, responsables de alcanzar una meta.. Así, todos los equipos de trabajo son grupos, pero solo los grupos formales pueden ser equipos de trabajo.

## **¿POR QUÉ USAR EQUIPOS?**

- Los miembros del equipo esperan y exigen mucho unos a otros.
- Facilitan la cooperación y mejoran la moral de los empleados.
- Libera a los administradores para realizar más planeación estratégica.
- Permite a la organización mayor flexibilidad para decisiones más rápidas.

## **PARA LOGRAR UNA CULTURA DE TRABAJO EN EQUIPO**

Los administradores actuales tienen que realizar cambios de paradigmas para lograr convertir su organización en una entidad con cultura de trabajo en equipo.

## **ROMPIENDO PARADIGMAS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO**

- De las decisiones por mandato, a las decisiones por consenso.
- Del trabajo individual al trabajo en equipo.
- Del control mediante amenazas, al control mediante el reforzamiento positivo.
- De una estructura vertical y rígida, a una plana y flexible.
- De la corrección, a la prevención y mejoramiento continuo.



## **2.8. COMUNICACIÓN**

### **¿QUÉ ES COMUNICACIÓN?**

Es un proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.

### **LAS FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN.**

#### **Control**

La comunicación activa para controlar el comportamiento de los miembros.

#### **Motivación**

La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados.

#### **Expresión emocional**

Para muchos empleados, su grupo de trabajo es una fuente básica de interacción social.

#### **Información**

La comunicación se relaciona con el papel de facilitar la toma de decisiones, proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, al transmitir los datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

### **PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.**

#### **MENSAJE**

Lo que se comunica.

El mensaje es el producto físico real de la codificación de la fuente. Cuando hablamos, lo que decimos es el mensaje.

Nuestro mensaje se ve afectado por el código o grupo de símbolos que utilizamos para transmitir el significado, el contenido del mensaje en sí, y las decisiones que tomamos al seleccionar y arreglar tanto los códigos como el contenido.

### **CANAL**

Medio a través del cual viaja un mensaje de comunicación.

Es seleccionado por la fuente, que debe determinar qué canal es formal y cuál es informal.

Es un esquema tradicional, los canales formales siguen la estructura de autoridad dentro de la organización. Otras formas de mensajes, como los personales o sociales, siguen los canales informales en la organización.

### **DECODIFICACIÓN.**

Volver a traducir de manera inteligible el mensaje de comunicación del emisor.

El receptor es aquel a quien se dirige el mensaje. Pero antes de que se pueda ver sus símbolos deben traducirse a una forma que sea comprensible para el receptor.

Así como la fuente debe tener la capacidad de escribir o hablar, el receptor debe tener la capacidad de leer o escuchar, y ambos deben ser capaces de razonar.

### **CICLO DE RETROALIMENTACIÓN**

Eslabón final en el proceso de vuelta en el sistema como control para evitar malentendidos.

El último eslabón en el proceso de comunicación es un ciclo de retroalimentación. "Si una fuente de comunicación decodifica el mensaje que ha codificado, si el mensaje se pone de nuevo en el sistema. La retroalimentación es la verificación del éxito que hemos tenido al transmitir nuestro mensaje como había sido nuestra intención original.

## **FUENTES DE DISTORSIÓN**

Estas fuentes de distorsión explican por qué el mensaje es decodificado por el receptor. rara vez es el mensaje exacto que había intentado transmitir el emisor.

Si la codificación se hace en forma descuidada, se habrá distorsionado el mensaje decodificado por el emisor. El mismo mensaje también puede ocasionar distorsiones. La selección pobre de símbolos y la confusión en el contenido del mensaje son frecuentes áreas de problemas.

## **TEMOR EN LA COMUNICACIÓN.**

Otro obstáculo importante en la comunicación eficaz es que algunas personas aproximadamente entre el 5 y 20 por ciento de la población, experimentan un temor o ansiedad que debilita la comunicación. Aunque mucha gente teme hablar frente a un grupo, el temor en la comunicación es un problema más serio porque afecta toda una categoría de técnicas de la comunicación.

## **LOS FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN.**

Un conocimiento práctico de la comunicación requiere la comprensión básica de algunos conceptos fundamentales.

## **DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN.**

La comunicación puede fluir vertical o lateralmente. La disminución vertical puede subdividirse en direcciones descendente y ascendente.

**DESCENDENTE.** La comunicación que fluye de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior, es una comunicación descendente.

**ASCENDENTE.** La comunicación ascendente fluye a un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas e informar de problemas actuales. La comunicación ascendente permite que los administradores de nivel superior se mantengan

actualizados acerca de la forma como piensan los empleados sobre sus puestos, los compañeros de trabajo y la organización en general.

**LATERAL.** Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo al mismo nivel, entre administradores al mismo nivel, o entre cualquier persona de nivel horizontal equivalente, la describimos como una comunicación lateral.

## **LAS REDES DE COMUNICACIÓN.**

*Canals por los cuales fluye la comunicación.*

## **LAS REDES FORMALES EN COMPARACIÓN CON LAS REDES INFORMALES.**

Las redes de comunicación definen los canales por los que la información fluye. Tales canales son de una o dos variedades formales o informales.

Las redes formales suelen ser verticales, siguen la línea de mando y están limitadas a comunicaciones relacionadas con las tareas. En contraste, la red informal mejor conocida como rumor, está libre para moverse en cualquier dirección, brincar los niveles de autoridad, y es probable que satisfaga las necesidades sociales de los miembros del grupo y que al mismo tiempo facilite la realización de tareas.

### **REDES FORMALES**

Comunicaciones relacionadas con las tareas que sigue la línea de mando.

### **RED INFORMAL**

Información indirecta obtenida mediante el rumor.

### **REDES FORMALES DE GRUPOS PEQUEÑOS**

La muestra tres redes comunes de grupos pequeños: la cadena, la rueda y la de todo canal. La cadena sigue rígidamente las líneas formales de mando. La rueda confía en que el líder actúe como el conducto central para todas las comunicaciones del grupo en donde el

sistema informal donde la información fluye a lo largo de medios extraoficiales y los rumores pueden florecer.

El rumor tiene tres características principales. En primer lugar, no está controlado por la administración. En segundo lugar, la mayoría de los empleados lo perciben como más creíble y confiable que los comunicados formales emitidos por la administración superior. En tercer lugar, se utiliza en gran parte para servir los intereses personales de algunos integrantes dentro del mismo sistema.

### **COMUNICACIONES NO VERBALES**

Mensajes transmitidos por el movimiento del cuerpo, la entonación o énfasis que se da a las palabras, la expresión facial y la distancia física entre el emisor y el receptor.

### **ELECCIÓN DEL CANAL DE COMUNICACIÓN**

La selección de un canal de preferencia a otro, depende de que el mensaje sea rutinario o no rutinario. El primer tipo de mensajes tiende a ser directo y a tener un mínimo de ambigüedad. El segundo probablemente sea más complicado y tenga más posibilidades de ser mal interpretado.

Los administradores pueden comunicar los mensajes rutinarios de manera eficiente por medio de canales que tienen menor riqueza. Sin embargo, los mensajes no rutinarios se pueden comunicar con eficacia sólo si se seleccionan canales ricos.

### **BARRERAS A LA COMUNICACIÓN EFICAZ**

Cerramos nuestra revisión de los fundamentos de la comunicación con el examen de algunas de las barreras más importantes para la comunicación eficaz, de las que hay que estar conscientes.

**FILTRADO.** El filtrado se refiere a la manipulación de la información por el emisor, de manera que sea considerado desde una perspectiva más favorable por parte del receptor.

El principal determinante del filtrado es el número de niveles que se encuentran en la estructura de una organización. Mientras más niveles verticales existan en la jerarquía de la organización, hay más oportunidades para el filtrado.

**PERCEPCIÓN SELECTIVA.** Los perceptores en el proceso de comunicación ven y escuchan selectivamente, con base en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas cuando decodifican la comunicación.

**EMOCIONES.** El estado de ánimo del receptor en el momento de la recepción de una comunicación influirá en la forma como la interprete.

#### **DE LOS CONCEPTOS A LAS HABILIDADES DE ESCUCHAR EFICAZMENTE**

Demasiadas personas dan por descontadas las habilidades para escuchar. Confunden oír con escuchar. ¿Cuál es la diferencia? Oír es simplemente recoger las vibraciones de los sonidos. Escuchar es obtener sentido de lo que oímos. Es decir, escuchar requiere poner atención, interpretar y recordar los estímulos del sonido.

1. Haga contacto visual.
2. Realice movimientos afirmativos con la cabeza y expresiones fáciles apropiadas.
3. Evite acciones o ademanes que distraigan.
4. Formule preguntas.
5. Haga una paráfrasis.
6. Evite interrumpir al interlocutor.
7. No hable demasiado.
8. Realice una transición suave entre los papeles de interlocutor y escucha.

#### **LENGUAJE**

Las palabras significan diferentes cosas para distintas personas. “El significado de las palabras no está en las palabras, está en nosotros”. La edad, la educación y los antecedentes culturales son tres variables más obvias que influyen en el lenguaje que utiliza la persona y en la definición que les da a las palabras.

## **COMPROMISO CON LA COMUNICACIÓN EN AMBOS SENTIDOS.**

Los programas ineficaces están dominados por la comunicación descendente. Los programas que tienen éxito equilibran la comunicación descendente con la ascendente.

## **ÉNFASIS EN LA COMUNICACIÓN CARA A CARA.**

Se puede transmitir la cantidad máxima de información por medio de conversaciones cara a cara. La comunicación directa, sincera, cara a cara con los empleados presenta a los ejecutivos como personas vivas, que respiran, que comprenden las necesidades y preocupaciones de los trabajadores.

## **RESPONSABILIDAD COMPARTIDA POR LAS COMUNICACIONES CON LOS EMPLEADOS.**

La administración superior proporciona el gran escenario hacia dónde va la compañía. Los supervisores vinculan el gran escenario con su grupo de trabajo e individualmente con los empleados. Todo administrador tiene cierta responsabilidad en cerciorarse de que los empleados estén bien informados, y de hacer que se especifiquen cada vez más las implicaciones de los cambios a medida que la información fluye en sentido descendente por la estructura jerárquica de la organización.

Las personas prefieren más oír acerca de los cambios que les pudieran afectar de parte de su jefe, que de sus compañeros o a través del rumor. Esto requiere que la administración superior mantenga a los administradores de niveles medios e inferiores plenamente informados de los cambios que se planean. Y significa que los administradores medios e inferiores deben compartir rápidamente la información con sus grupos de trabajo a fin de minimizar la ambigüedad.

## **EL MANEJO DE LAS MALAS NOTICIAS**

Las organizaciones con una comunicación eficaz con los empleados no temen enfrentar las malas noticias. En realidad, suelen tener un alto porcentaje de malas noticias en relación con las buenas. Esto no significa que estas empresas tengan más problemas, más bien, no sancionan al portador de las malas noticias.

En determinado momento, todas las organizaciones tienen fallas en productos, retraso en la entrega, quejas de clientes o problemas similares. La cuestión es cómo se siente la gente al comunicar estos problemas. Cuando las malas noticias se comunican con franqueza, se crea un clima en el que las personas no temen decir la verdad y las buenas noticias ganan credibilidad.

## **EL MENSAJE ESTÁ MODELADO POR LAS PERSONAS QUE LO VAN A ESCUCHAR**

Diferentes personas en la organización tienen distintas necesidades de información. Lo que puede ser importante para los supervisores puede no serlo para los administradores de nivel medio. De manera similar, lo que es información interesante para alguien que está en planeación de productos, puede ser innecesaria para un empleado de contabilidad.

*Los empleados varían en el tipo de información que necesitan y la manera más eficaz para recibirla. Los administradores necesitan reconocer esto y diseñar su programa de comunicaciones de acuerdo con ello.*



## **CAPÍTULO III**

### **INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

#### **3.1. CULTURA ORGANIZACIONAL**

Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común.

La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

#### **CÓMO NACE UNA CULTURA**

Las costumbres y las tradiciones presentes de una organización, su manera de hacer las cosas en general, se debe, en gran medida a lo que haya hecho antes y al grado de éxito que haya alcanzado con esas actitudes. Esto nos conduce a la fuente básica de la cultura organizacional: Sus fundadores.

Los fundadores de una organización suelen tener un impacto central en la cultura primitiva organizacional. Son dueños de la idea de lo que debe ser la organización y no están limitados por costumbres o ideologías anteriores.

Por regla general, las organizaciones nuevas son pequeñas, con lo cual se facilita que los fundadores impongan una visión a los miembros de la organización.

#### **CÓMO SE CONSERVA LA CULTURA**

Cuando la cultura está establecida, algunas prácticas de la organización servirán para conservarla, ofreciendo a los empleados una serie de experiencias similares.

Tres fuerzas desempeñan un papel particularmente importante para conservar una cultura. Las practicas de selección, los actos de la alta dirección y los métodos para la socialización.

### **LA SELECCIÓN**

La meta explícita del proceso de selección es identificar y contratar a las personas que tienen los conocimientos, habilidades y la capacidad para desempeñar debidamente los empleos de la organización.

### **LA ALTA DIRECCIÓN**

Los altos mandos, con sus palabras y su conducta, establecen normas que llegan a toda la organización.

### **LA SOCIALIZACIÓN**

Es el proceso de adaptación de los empleados a la cultura organizacional.

## **CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

- 1 .- **IDENTIDAD DE LOS MIEMBROS.-** Grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo, más que con el tipo de trabajo, experiencia de campo o profesional.
- 2 .-**ÉNFASIS DE GRUPO.-** Grado en las actividades laborales se organizan alrededor de grupos más que individuos.
- 3 .- **ENFOQUE EN LAS PERSONAS.-** Grado en que las decisiones de la gerencia toman en consideración el efecto de los resultados en las personas dentro de la organización.
- 4 .-**INTEGRACIÓN DE UNIDADES.-** Grado en que las unidades dentro de la organización se fomenta el funcionamiento coordinado e interdependiente.
- 5 .- **CONTROL.-** Grado en que las reglas, reglamentos y supervisión directa se utilizan para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados.
- 6 .- **TOLERANCIA A RIESGO.-** Grado en que se alienta a los empleados a ser emprendedores, innovadores y a asumir riesgos.

**7 .- CRITERIOS DE RECOMPENSAS.-** El grado en que se distribuyen las recompensas, como los aumentos de salario y las promociones se asignan sobre la base de un criterio de desempeño de los empleados, en vez de sobre la antigüedad, el favoritismo u otros factores no relacionados con el desempeño.

**8 .-TOLERANCIA A CONFLICTOS.-** Grado en que se alienta a los empleados a enfrentar sus conflictos y críticas abiertamente.

**9 .- ORIENTACIÓN A MEDIOS Y FINES.-** Grado en que la gerencia hace énfasis en resultados a salidas, más que en las técnicas y los procesos utilizados para obtener dichos resultados.

**10 .- ENFOQUE DE SISTEMAS ABIERTOS.-** Grado en que la organización observa y responde a los cambios en le entorno externo.

## **TRES ELEMENTOS BÁSICOS DE LA CULTURA**

### **ARTEFACTOS**

Las cosas que reúnen para definir una cultura y revelan que se trata la cultura a quienes les prestan atención: incluyen productos, servicios, e incluso, patrones de conducta de los miembros de la organización

### **VALORES ADAPTADOS**

Los motivos utilizados por la organización para explicar la forma en que se hacen las cosas.

### **SUPUESTOS BÁSICOS**

Son las ideas que toman por sentado los miembros de la organización.

## **TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

**A.- CULTURA DE GRUPO.** El interés fundamental se centra en relaciones interpersonales.

**B.- CULTURA DE DESARROLLO.** Esta cultura pone énfasis en la adquisición de recursos, la creatividad y la adaptación a los aspectos extremos a la organización.

**C.-CULTURA RACIONAL.** En este caso se coloca la atención en la productividad, el desempeño y los avances respecto al logro de los objetivos bien definidos.

**D.- CULTURA JERARQUICA.** Se coloca en énfasis en la uniformidad, la evaluación, la eficiencia interna, lógica de la organización interna y la estabilidad.

### **LAS FUNCIONES DE LA CULTURA**

La cultura tiene una serie de funciones en la organización.

- 1 .-Desempeña un papel que define límites.
- 2.-Confiere a la organización un sentido de identidad.
- 3 .-La cultura facilita que se genere el compromiso con algo superior al interés personal de un individuo.
- 4 .-Refuerza la estabilidad del sistema social.
- 5 .-La cultura sirve de mecanismo de control y la lógica que guía y da forma a las actitudes y conducta de los empleados.

### **CULTURAS FUERTES EN COMPARACIÓN CON LAS DÉBILES**

Las culturas fuertes tienen una mayor influencia en los empleados que las culturas débiles. Cuanto más acepten los empleados los valores claves de la empresa y mayor sea su compromiso con dichos valores, más fuerte será la cultura.

Que la cultura de una organización sea más fuerte, débil o se encuentre en un punto intermedio, depende de factores como el tamaño de la empresa, cuánto tiempo tiene de existir, que rotación tiene entre sus empleados y la intensidad con la que la cultura se originó.

Las empresas exitosas no tiene puesta su mirada primordialmente en la generación de ganancias. Se guían por una serie de valores básicos más allá de sólo hacer dinero.

## **¿CÓMO CAMBIAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL ?**

Es probable que el cambio cultural se presente cuando existen todas o la mayor parte de las siguientes condiciones.

**UNA CRISIS DRÁSTICA.** Se trata de un shock que derrumba el estatus que ponen en duda la importancia de la cultura actual.

**UN CAMBIO DE LIDERAZGO.** Un líder ejecutivo nuevo, capaz de aportar otra serie de valores centrales, puede ser percibido como una persona con más capacidad para responder a la crisis.

**UNA ORGANIZACIÓN JOVEN Y PEQUEÑA.** Cuanto más joven es la organización, tanto menos arraigada será su cultura.

**UNA CULTURA DÉBIL.** Cuanto más extendida está una cultura y cuanto más concuerdan los miembros en relación con sus valores, tanto más difícil será cambiarla.

Si las condiciones favorecen el cambio cultural, debemos de tomar en cuenta las siguientes sugerencias:

- 1 .- Contar con altos mandos que sean modelos positivos de roles, que marquen la tónica con su conducta.
- 2 .- Crear relatos nuevos de casos, símbolos y rituales que reemplacen los que están de moda.
- 3 .- Seleccionar, promover y apoyar a los empleados a que adopten los valores nuevos que se pretenden.
- 4 .- Rediseñar los procesos de socialización para que concuerden con los valores nuevos.

5 .- Cambiar el sistema de recompensas para fomentar que se acepte una nueva serie de valores.

6 .- Reemplazar las normas no escritas por reglas y reglamentos formales de estricta aplicación.

7 .-Cimbrar la subcultura existente por medio de una gran rotación de empleos.

8 .- Trabajar para conseguir el consenso de grupos de compañeros por medio de la participación de los empleados y de la creación de un clima con mucha confianza.

## **VALORES CULTURALES**

Se definen para el total de los patrones de comportamiento, formas y creencias sociales que afectan la manera de llevar a cabo los negocios en México.

Los valores culturales influyen en todo lo que se hace cotidianamente. Ejercen afecto sobre la forma en que realizan su trabajo, en sus relaciones interpersonales, en su percepción del mundo. en su espiritualidad y sus autoestima con el individuo. De estos aspectos influyen creencias muy apagadas. valores y sus posiciones que proporciona la esencia del valor en su vida y establece su identidad como mexicano.

## **LOS FENÓMENOS CULTURALES ESTAN DIVIDIDOS EN DOS GRUPOS:**

### **EL PRIMER GRUPO CONSISTE**

En valores culturales profundamente arraigados, considerados fundamentalmente en la estabilidad social y normal del país y cuya preservación es vital.

## **EL SEGUNDO GRUPO CONSISTE**

Costumbres, hábitos y características de conducta que no incluyen valores culturales profundos. Estos se consideran frenos a la modernización, se ha demostrado que se puede modificar y adaptar al curso de la tradición y un estilo administrativo moderno.

## **LA PERSONA V.S. LA TAREA**

La tendencia en muchos países industrializados es darle prioridad a la tarea que se va a llevar a cabo y ver a la persona como un medio para realizarla. Es la visión minimizar la importancia de la persona como individuo, considerándosele primordialmente como una herramienta, para la eficiencia de la organización. En México esto se percibe como una deshumanización de trabajo.

## **3.2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

### **ORÍGENES DEL D.O.**

Las actividades del D.O. aparecieron en 1957. como un intento por aplicar algunos de los méritos e ideas de entrenamiento de laboratorio a la organización total. El difunto Douglas Mc. Gregor, quien fue un gran investigador ha sido considerado como uno de los primeros científicos del comportamiento que habló sistemáticamente acerca de implantar un programa del D.O. otros investigadores a quienes se asocia con tales esfuerzos son Herbert Shepard y Robert Blake, mismos que, en colaboración con el Departamento de Relaciones Industriales de la *Esso Company*, diseñaron un programa de entretenimiento de laboratorio en varias refinerías de la compañía. Este programa surgió en 1957, después de que los pioneros en investigaciones de las relaciones humanas empezaron a verse como un grupo de consultores internos que ofrecían servicios a gerentes. En lugar de considerarse como un grupo de investigación que elabora reportes a una gerencia.

Actualmente el D.O. ofrece muchos instrumentos que, al ser aplicados científicamente y considerados nuestra psicología y actual de nuestros valores organizacionales, que no se puede cambiar de improviso, beneficiarán notablemente la efectividad y el desarrollo no solamente de las empresas e industrias, sino también de todo tipo de organizaciones en nuestro país que estén formalmente estructuradas.

### **CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN**

“La organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente”.

Este proceso tiene en cuenta el hecho de que toda empresa actúa en un medio ambiente determinado; como su existencia y su supervivencia dependen del modo como ella se relacione con ese medio, se deduce que ella debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que ella opera.



## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **¿QUÉ ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL?**

Percepción común mantenida por los miembros de la organización: sistema de significado compartido.

### **LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Al examinar con mayor detalle este sistema de significado compartido, se identifica un grupo de características clave que la organización valora.

La orientación hacia la gente es una característica clave que capta la esencia de la cultura organizacional. La gerencia apoya al deseo del personal de participar en causas en que ellos creen.

### **CONCEPTO DE CAMBIO**

Hacer las cosas diferentes. Un cambio planeado. En esta sección buscamos aclarar lo que queremos decir con un cambio planeado describir sus metas contrastar los cambios de primer y segundo órdenes y considerar quién es responsable por traer el **cambio planeado** a la organización.

#### **CAMBIO PLANEADO**

Cambiar las actividades que son intencionales y orientadas a la meta.

#### **CAMBIO DE PRIMER ORDEN**

Cambio lineal y Continuo. Implica que no hay cambios fundamentales en las suposiciones que los miembros organizacionales tiene acerca del mundo o de cómo la organización puede mejorar su funcionamiento.

## **CAMBIO DE SEGUNDO ORDEN**

Cambio que es multidimensional de multinivel, discontinuó y radical. Involucra dar nueva forma al marco de las suposiciones acerca de la organización y el mundo en el cual opera.

## **AGENTES DE CAMBIO**

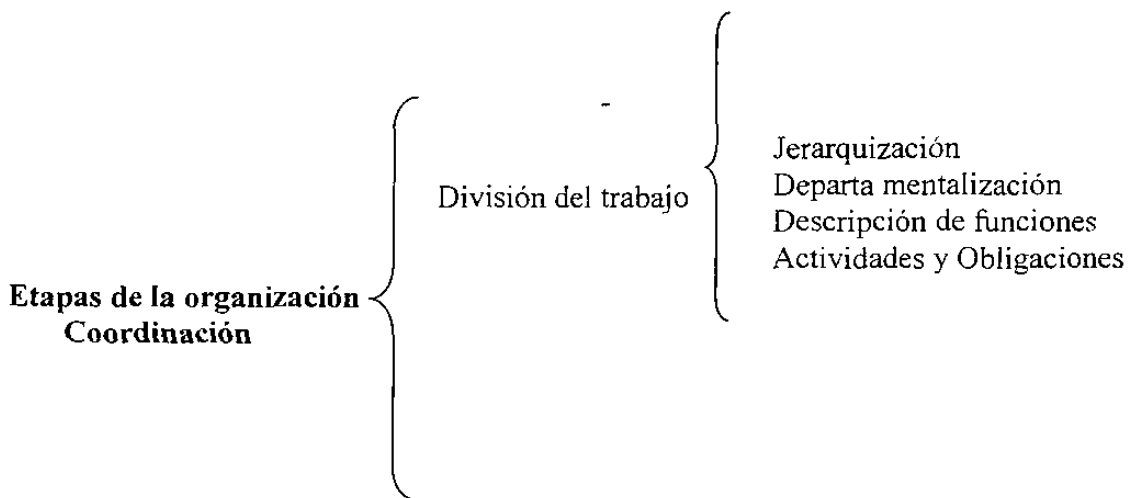
Personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar las actividades de cambio. Pueden ser gerentes o no gerentes. Empleados de la organización o consultores externos.

## **DESARROLLO**

Propiedad de las organizaciones y los individuos de crecer en todos los sentidos y modificarse para alcanzar un estado perfecto.

## **FASES DE LA ORGANIZACIÓN**

Etapas de la organización



## DIVISIÓN DEL TRABAJO

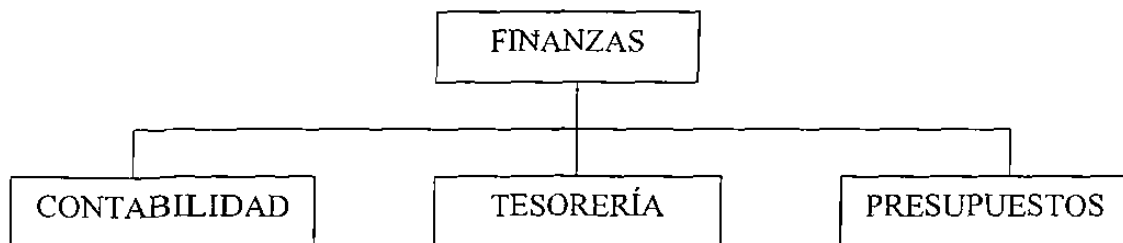
Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.

## ETAPAS DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO

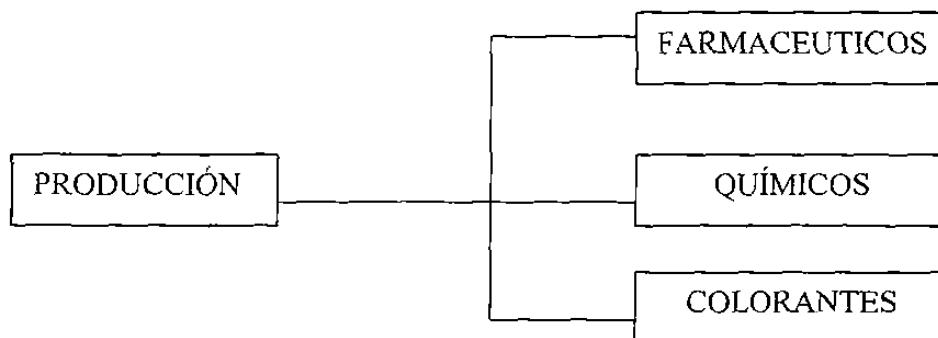
- a) “Jerarquización”. Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de actividad y responsabilidad que poseen. Independientemente de la función que realizan.
- b) “Departamentalización” A la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud, se le conoce con el nombre de departamentalización.

## TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN

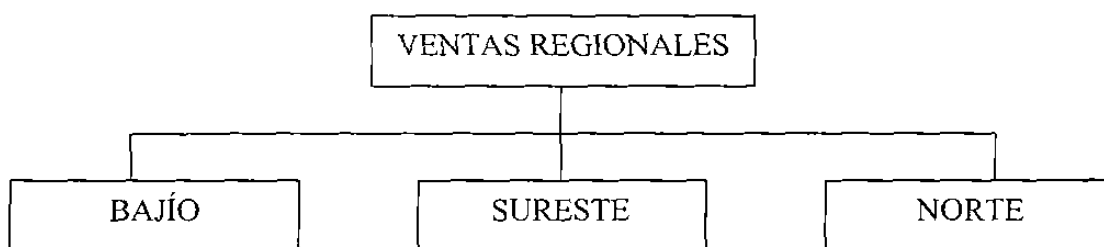
1. **FUNCIONAL.** Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según la función primordial para lograr la especialización y eficiencia.



2. **POR PRODUCTOS.** Es característica de las empresas dedicadas a fabricar diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí:



3. **GEOGRAFÍA O POR TERRITORIOS.** Se utiliza cuando las unidades de la empresa realizan actividades en sectores alejados físicamente.



C) “Descripción de Funciones, Actividades y Obligaciones”. Después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario, definir con toda claridad las labores y actividades que habían de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos.

La descripción se realiza a través de las técnicas de análisis de puestos de la carta de distribución del trabajo.

### **COORDINACIÓN**

Nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

La coordinación es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidades, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

## **¿QUÉ ES EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL?**

Es el nombre que recibe el conjunto de intervenciones de cambios planeados. Construidos sobre valores humanístico democráticos, que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.

El paradigma del D.O. como también se le conoce, valora el crecimiento humano y organizacional, los procesos participativos y de colaboración. Y un espíritu de investigación.

## **SUPUESTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El concepto de desarrollo organizacional (DO) está profundamente asociado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización a los cambios. Para entender el D.O. es necesario conocer sus supuestos básicos, los cuales son:

### **a) CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN**

“La organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente.

Este concepto tiene en cuenta el hecho de que toda empresa actúa en un medio ambiente determinado; como su existencia y su supervivencia dependen del modo como ella se relacione con ese medio. Se deduce que ella debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que ella opera.

### **b) CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

La única manera posible de cambiar las organizaciones es cambiar su “Cultura” esto es. cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven.

### **c) CONCEPTO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL**

El mundo moderno se caracteriza por un ambiente que está en constante cambio. El ambiente general que rodea a las organizaciones es extremadamente dinámico y exige de ellas una gran capacidad de adaptación como condición primordial para poder sobrevivir. El D.O. es una respuesta a tales cambios.

El proceso de **cambio organizacional** comienza cuando surgen fuerzas que hacen ver la necesidad de cambio en alguna o en varias partes de la organización. Esta fuerza puede ser exógena o endógena a la organización.

**Las Fuerzas Exógenas** provienen del ambiente, como nuevas tecnologías. Cambios en los valores de la sociedad y nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente. Estas fuerzas externas crean las necesidades de que la empresa cambie en su interior.

**Las Fuerzas Endógenas** que crean necesidades de cambio estructural y de compartimiento provienen del interior de la organización. Como producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por diferentes objetivos.

### **d) NECESIDADES DE ADAPTACIÓN Y CAMBIOS PERMANENTES**

El individuo, el grupo, la organización y la comunidad deben ser sistemas dinámicos y vivos de adaptación. Ajuste y reorganización, si quieren sobrevivir en un ambiente de cambio.

### **e) LA INTERACCIÓN ORGANIZACIÓN – AMBIENTE**

Organización y ambiente están en continua y estrecha interacción. Una de las cualidades más importantes de una organización es precisamente su sensibilidad y su adaptabilidad.

### **f) LA INTERACCIÓN INDIVIDUAL – ORGANIZACIÓN**

Toda organización es un sistema social. El D.O. parte de una filosofía acerca del hombre: el ser humano tiene aptitudes para producir, las cuales pueden permanecer

inactivas si el ambiente en que vive y trabaja le es restrictivo y hostil. Impidiendo el crecimiento y la expansión de sus potencialidades.

### **g) LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES Y LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

El D.O. parte de la presuposición de que es plenamente posible el esfuerzo en el sentido de conseguir que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización, en un plano en que el significado del trabajo sea realmente estimulante y gratificante.

En resumen, el D.O. es un esfuerzo de cambio planeado que involucra a la empresa como una totalidad. El desarrollo organizacional es un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización, en particular, mediante una administración que se base en la colaboración y en la efectividad de la cultura de la empresa, con ayuda de un gerente de cambio o catalizador.

### **CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

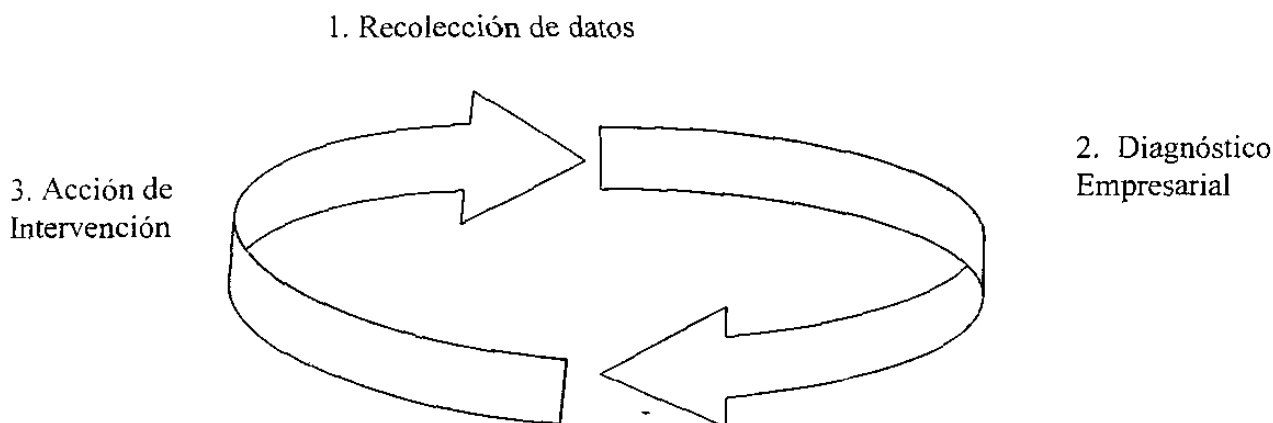


## EL PROCESO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El proceso del D.O. Básicamente consta de tres etapas, a saber.

1. Recolección y análisis de datos: consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos útiles para su recolección dentro de la empresa. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema empresarial y las relaciones entre sus elementos o subsistemas.
2. Diagnóstico empresarial: Hacia el proceso de solución de problemas del análisis de los datos recogidos se pasa a su interpretación y su diagnóstico.
3. Acción de Intervención: En esta fase de acción se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema empresarial particular.

## EL PROCESO DEL D.O. EN UNA BASE CONTINUA



## DESARROLLO ORGANIZACIONAL

<b>BENEFICIOS</b>	<b>LIMITACIONES</b>
Cambios en toda la organización Mayor motivación Mayor productividad Mejor calidad de vida en el empleo Mejor resolución de conflictos Mejor trabajo de equipo Compromiso con los objetivos. Incremento del deseo de cambio Reducción del ausentismo Menor Rotación	Consume mucho tiempo Es costoso Demora en la recuperación de la inversión Posibilidad de fracaso Posibilidad de invasión de la privacidad Posibilidad de daños psicológicos Conformismo potencial Énfasis en el proceso grupal mas que en el desempeño. Posible ambigüedad conceptual Difícil de evaluar



## EL CAMBIO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### FUERZAS PARA EL CAMBIO

Existen seis **fuerzas** específicas que actúan como estimulante del cambio.

FUERZAS	EJEMPLOS
<u>Naturaleza de la Fuerza de Trabajo:</u> Las políticas y prácticas de recursos humanos tienen que cambiar a fin de atraer y mantener esta fuerza.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mayor diversidad cultural</li><li>• Incremento en las profesiones</li><li>• Muchos nuevos contratados con habilidades inadecuadas.</li></ul>
<u>La Tecnología:</u> Esta cambiando los trabajos y las organizaciones.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Más computadoras y automatización</li><li>• Programas de reingeniería.</li></ul>
<u>Colapsos Económicos:</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Colapsos del mercado de valores</li><li>• Fluctuaciones en la moneda</li><li>• Fluctuaciones en las tasas de interés.</li></ul>
<u>Competencia:</u> esto significa que las organizaciones necesitan defenderse contra los competidores tradicionales que desarrollan nuevos productos y servicios.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competidores globales</li><li>• Fusiones y consolidaciones</li><li>• Crecimiento de vendedores al detalle especializados</li></ul>
<u>Tendencias Sociales:</u> sugieren cambios a los que las organizaciones tendrán que ajustarse.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incremento en la asistencia a la universidad</li><li>• Aplazamiento de matrimonios de la gente joven</li><li>• Incrementos en las tasas de divorcio.</li></ul>
<u>Política Mundial:</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Colapso de la Unión Soviética</li><li>• El embargo de los Estados Unidos a Libia</li><li>• La regla negra de Sudáfrica.</li></ul>

## **ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO PLANEADO**

Si una organización pretende sobrevivir, debe responder a los cambios en su ambiente.

### **CAMBIO**

No es otra cosa que hacer las cosas de manera diferente. Cuando los competidores introducen nuevos productos o servicios las agencias de gobierno establecen nuevas leyes, fuentes importantes de proveedores se salen del negocio u ocurren cambios ambientales similares, la organización necesita adaptarse. Los esfuerzos por estimular la innovación, facultan a los empleados a introducir equipos de trabajo son ejemplo de las actividades del cambio planeado.

### **¿QUÉ ES PLANEAR EL CAMBIO?**

Es cambiar las actividades que son intencionales y orientadas hacia una meta. Y esencialmente sus metas son dos: Primero, busca mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios en su ambiente; segundo busca cambiar el comportamiento del empleado.

También ayuda a pensar acerca del cambio planeado en términos del orden de su magnitud:

El cambio en primer orden es lineal y continuo. No implica que no hay cambios fundamentales en las suposiciones que los miembros organizacionales tienen acerca del mundo de cómo la organización puede mejorar su funcionamiento. En contraste, el cambio de segundo orden es multidimensional, multinivel, discontinuo y radical e involucra dar nueva forma al marco de las suposiciones acerca de la organización y el mundo en el cual opera.

## **¿QUIÉNES EN LAS ORGANIZACIONES SON RESPONSABLES DE ADMINISTRAR LAS ACTIVIDADES DE CAMBIO?**

La respuesta es, los agentes del cambio. Pueden ser gerentes o no gerentes, empleados de la organización o consultores externos. Son personas que actúan como catalizadores y asumen su responsabilidad de administrar las actividades del cambio. ¿Qué pueden cambiar los agentes del cambio? Las opciones se remiten esencialmente a 4 categorías:

### **ESTRUCTURA**

Involucra una alteración en las relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación, rediseño de trabajo o variables estructurales y similares.

### **TECNOLOGÍA**

Conlleva a modificaciones en la forma en que el trabajo se procesa y en los métodos y equipo utilizado.

### **UBICACIÓN FÍSICA**

Cubre la alteración del espacio y los arreglos de distribución en el lugar de trabajo.

### **GENTE**

Se refiere a los cambios en las actitudes del empleado, habilidades, expectativas, percepciones y/o comportamiento.

### **RESISTENCIA AL CAMBIO**

Uno de los descubrimientos mejor documentados de los estudios sobre el comportamiento del individuo y la organización es que las organizaciones y sus miembros se resisten al cambio. En cierto sentido esto es positivo proporciona algún grado de estabilidad y pronosticabilidad sobre el comportamiento. Si no hubiera alguna resistencia, el comportamiento organizacional tomaría las características de una aleatoriedad caótica. La resistencia al cambio puede ser una fuente de conflicto funcional pero no

necesariamente emerge en formas estandarizadas. La resistencia puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida.

## **FUENTES DE RESISTENCIA**

### **INDIVIDUAL**

Esta reside principalmente en las características humanas básicas como las percepciones, personalidades y necesidades. A continuación se resumen cinco razones por las que el individuo se resiste al cambio.

- Hábito
- Seguridad
- Factores económicos
- Temor a lo desconocido
- Procesamiento selectivo de la información

### **ORGANIZACIONAL**

Las organizaciones, por su naturaleza son conservadoras se resisten activamente al cambio. No hay que buscar mucho para encontrar evidencia de este fenómeno se han identificado seis fuentes principales de resistencia al cambio organizacional.

- Inercia estructural.
- Enfoque limitado del cambio
- Inercia de grupo
- Amenaza a la experiencia
- Amenaza a las relaciones establecidas de poder
- Amenaza a las distribuciones establecidas de los recursos
- 

## **CÓMO SUPERAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO**

Se han sugerido seis tácticas para uso de los agentes de cambio al tratar con la resistencia al cambio.

## **EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN**

La resistencia puede reducirse a través de la comunicación con los empleados para ayudarles a ver la lógica del cambio.

## **PARTICIPACIÓN**

Es difícil para los individuos resistirse a una decisión de cambio en la cual ellos participan.

## **FACILITACIÓN Y APOYO**

Los agentes de cambio pueden ofrecer un rango de esfuerzos de apoyo para reducir la resistencia. Cuando el temor y la ansiedad del empleado son elevados, la asesoría y la terapia, el entrenamiento de nuevas habilidades o un periodo corto de ausencia pagada podrían facilitar el ajuste.

## **NEGOCIACIÓN**

Otra manera para que un agente de cambio maneje la resistencia al cambio potencial es intercambiar algo de valor para disminuir la resistencia.

## **MANIPULACIÓN Y COOPTACIÓN**

La manipulación se refiere a los intentos disimulados de influir, distorsionar los hechos para hacerlos parecer mas atractivos. Sin embargo la cooptación busca sobornar a los lideres del grupo de resistencia.

## **COERCIÓN**

Esto es la aplicación de amenazas directas o fuerza hacia los que se resisten.

## **ENFOQUES PARA ADMINISTRAR EL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Uno de los enfoques más populares para administrar el cambio es el modelo clásico de los tres pasos de Lewin.

## **DESCONGELAR**

Los esfuerzos de cambio para superar las presiones tanto de la resistencia individual como de la conformidad del grupo.

## **STATU QUO**

Es un punto de equilibrio. moverse hacia un nuevo estado.

## **RECONGELAR**

Estabilizar una intervención de cambio al equilibrar las fuerzas de impulso y restricción.

Los investigadores estudian a las organizaciones innovadoras. Las hemos agrupado en categorías Estructurales, Culturales y de Recursos Humanos. Nuestro mensaje para los agentes de cambio es que deben considerar para introducir estas características en sus organizaciones si quieren crear un clima innovador.

## **INNOVACIÓN**

Es una nueva idea aplicada para generar o mejorar un producto, proceso o servicio.

## **FUENTES DE INNOVACIÓN**

### **VARIABLES ESTRUCTURALES**

Las estructuras orgánicas influyen positivamente en la innovación debido a que tienen una menor diferenciación vertical, formalización y centralización, facilitan la flexibilidad y la adaptación.

### **VARIABLES CULTURALES**

Estimulan la experimentación, recompensan tanto los éxitos como los fracasos y celebran los errores. Desdichadamente en demasiadas organizaciones la gente es recompensada por la ausencia de fracasos más que por la presencia de éxitos. Tales culturas extinguen la toma de riesgos y la innovación.

## **VARIABLES DE RECURSOS HUMANOS**

Dentro de las organizaciones innovadoras se promueve activamente la capacitación y el desarrollo de sus miembros, esto ofrece alta seguridad en el trabajo y así no temen ser despedidos por cometer errores. Los individuos que toman una innovación y promueven de forma activa y entusiasta la idea, generan el apoyo, superan resistencia y se aseguran que sea puesta en práctica.

## **CAPITULO IV**

### **DESARROLLO DEL MODELO**

#### **4.1. TÉCNICA DE CAMBIO (DESPLAZAMIENTO DE LA NEGATIVIDAD)**

- ¿Qué es la técnica de desplazamiento de actitudes negativas?
- ¿Qué es la subjetividad?
- La capacidad
- La técnica para desplazar la negatividad.
- Algunos paradigmas
- ¿Por qué un cambio?
- Construcción de pensamientos
- Cómo lograr el cambio
- Cómo vencer los miedos
- Aplicación de la técnica.



## **PROPUESTA**

Aunque, desde luego, las actuales organizaciones necesitan y merecen importantes apoyos en ámbitos como la desregulación, el financiamiento y los aspectos fiscales, entre otros, es muy importante, asimismo, que el proceso de formación y desarrollo de estos empresarios, sea, a diferencia de hoy, eficiente, estructurado y disciplinado y cuente con apoyos para la capacitación, la asesoría, la calidad, la aplicación de tecnología y principios de desarrollo sustentable por mencionar alguno de los campos y herramientas que definen, desde el principio, la capacidad de competir y la probabilidad de triunfar de estas empresas.

Tomando en consideración que para el logro de estos objetivos el elemento primordial es el recurso humano, sin el cual, la empresa no podría subsistir, es necesario sensibilizar en primera instancia a quienes tienen a su cargo la toma de decisiones, por lo que deberán establecer el buen trato, integrar las ideas u opiniones de todos los trabajadores para la toma de decisiones y hacer sentir al personal como parte de una familia, de un todo y no como algo aislado, establecer y adoptar programas de apoyo, orientación, capacitación, incentivos económicos, premios, bonos, etc. que motive al trabajador a considerar a la empresa como el vínculo que lo llevaría a tener un mejor salario, mayores prestaciones y mejor nivel de vida, creando conciencia de que para que ellos puedan crecer como individuos es necesario contribuir al crecimiento de la empresa, adoptando un compromiso

Para ser excelentes trabajadores, teniendo como concepto de que excelente trabajador no es aquel que hace únicamente lo que como parte de su trabajo tiene que hacer, sino que es aquel que realiza su trabajo y se esfuerza a por hacer siempre un poco más y además sabe colaborar en equipo.

## ¿QUÉ ES LA TÉCNICA DE SUPERACIÓN DE ACTITUDES NEGATIVAS?

Esta técnica se caracteriza por lo siguiente:

- No aplicar excesivamente los procesos analíticos.
- No-complicidad con nuestros problemas.
- No-justificación de nuestros errores.
- No culpar a los demás de mis responsabilidades.
- Es un reencuentro con nuestras reales predisposiciones.
- El punto de partida para recuperar nuestra vocación y creatividad.
- La posibilidad de adaptarme al medio sin que el medio me adapte.
- Buscar el equilibrio entre la razón y la intuición.
- La aceptación lógica de que todo efecto tiene una causa.
- La búsqueda de las causas para no justificar los efectos.

Aunque los pasos a seguir en esta técnica puedan ser un tanto reiterativos, tendremos que observarnos a nosotros mismos que es el primer paso para empezar a cambiar.

Sin embargo, no se entienda que por ahora debemos ubicarnos en la idea de que cambiar es muy fácil, lo difícil es creer que es tan fácil.

El hombre ha desarrollado su gran potencial de inteligencia y raciocinio a través de los años reflejándose en cosas que bien podríamos considerar inimaginables las cuales pueden ser la verdad absoluta de que el ser humano puede; pero en la mayoría de las veces lo que el hombre no sabe es que puede.

Quizá nuestra subjetividad no nos haya permitido hasta ahora tomar conciencia de lo que realmente buscamos por que al decir que buscamos algo, es porque todavía no lo hemos encontrado y al no encontrarlo, perdemos la dimensión de lo que investigamos

porque solo a través de la suma de experiencias reales y no de los sueños, puede uno empezar en conciencia de sus búsquedas.

### **PERO ¿ QUÉ SERÍA LA SUBJETIVIDAD?**

Si yo digo que tengo tres hijos, soy objetivo, pero si por el contrario digo que tengo dos hijos buenos y uno malo, estoy siendo subjetivo.

La subjetividad en este caso sería esa actitud ante la vida que me hace creer que las cosas son como quiero verlas y no como son en realidad.

*En la vida vamos a recibir infinidad de golpes porque nuestra realidad no coincide con la realidad y quizás un día entendamos que el mundo no anda de cabeza si no que nosotros somos, a través de nuestras actitudes los que andamos al revés.*

Es necesario tomar un tiempo para aclarar lo que buscamos. Para esto es necesario estar concentrado porque la concentración es la capacidad de contar con una mente no dispersa que nos permite llegar a la esencia de nuestra propia sabiduría, rescatando conocimientos archivados en ese punto hasta hoy no muy bien explorado por nosotros, al que los orientales llaman el archivo akásico, algunas religiones le identifican como conocimiento divino y que en algunos planteos un poco más modernos le denominan como inconsciente colectivo.

### **LA CAPACIDAD**

Si tratas de estudiar un libro sin estar concentrado en la lectura. es casi seguro que tendrás que leer y releer muchas veces antes de entender el contenido de lo escrito. Si en cambio logras estar concentrado en ese acto, podrás tomar conciencia sin tanto esfuerzo, puesto que la concentración te permitiría rescatar en ti los elementos necesarios para una mejor asociación en tus conclusiones.

No existe aprendizaje sin entendimiento, el entendimiento es resultado de la capacidad de entender que tiene tu mente y no de lo que estas leyendo, tu mente rescata de forma automática conocimientos que ignorabas que tenías. Esto es muy común que suceda a través del sueño y al despertarnos tenemos esa respuesta que en el transcurso del día no pudimos encontrar. Por ese motivo como tradición cultural nos han dicho que la mejor consejera es nuestra almohada. Claro, pero nadie, te ha dicho que ésta es una de las tantas capacidades que tenemos y que podemos aprovechar las veinticuatro horas del día.

El reconocimiento de nuestras capacidades y especialmente el reconocer que uno sabe lo que tiene que saber en el momento que lo precisa, implica responsabilidad, y la responsabilidad asusta.

Gracias a su proceso racional rudimentario, cada vez que un animal mete la pata en un hoyo no se pasa asociando este hecho con ningún otro, por tanto, no justifica su error. Reconoce su responsabilidad ante el hecho y esto lo asimila como una valiosísima experiencia para evitar cometer el mismo error dos veces.

*Los humanos, en situaciones similares, gracias a nuestra forma racional de justificar todo, buscamos a quien culpar y evadimos nuestra responsabilidad, sin tomar conciencia de nuestros errores, lo cual nos conduce a volverlos a cometer.*

*Los animales utilizan las experiencias y los golpes para aprender y nosotros utilizamos las experiencias para llorar.*

Si estuviéramos concentrados en cada acto que realizamos, nuestra mente a través de nuestro cúmulo de experiencias nos avisaría y evitaríamos de esta forma el cometer tantos errores.

Si el error o equivocación nos hace vivir una nueva experiencia, ésta no sería un fracaso sino una nueva forma de enriquecer nuestro poderosísimo “ Manual de instrucciones ante la vida”.

El inseguro siente que fracasa ante el error y el que quiere crecer aprende de cada experiencia que la vida le ofrece. Este tipo de aprendizaje es lo único gratuito y si no logramos entenderlo, su costo nos puede resultar muy caro.

### **LA TÉCNICA PARA SUPERAR LAS ACTITUDES NEGATIVAS**

La aplicación de esta técnica propone la recuperación de la seguridad interior, disminuyendo la inseguridad, ya que ésta última es consecuencia del miedo a resolver a través de las experiencias propias las problemáticas que la vida nos presente a nuestro paso por ella.

Esta técnica consiste en aprender a dejar de creer en lo que uno cree si lo que creemos no nos permite encontrar una actitud de placer ante la vida; es buscar, no importa por dónde ni cómo, sin que nuestras limitaciones nos hagan aferrarnos a uno de esos pequeños puntos a los que hasta ahora nuestra lógica tomó como única y definitiva.

El hombre que cree que su verdad es “la verdad”, deja de buscar y empieza a vegetar.

El hombre puede. lo que no sabe es que puede. El hombre sabe, lo que no sabe es que sabe.

El conocimiento es una responsabilidad a la que muy pocos hombres se animan a acceder por miedo a tomar conciencia de lo importante que es el ser humano o de la importancia de ser un ser humano.

Existen ciertas verdades a las que no podemos llegar si nos aferramos a nuestra lógica, puesto que nuestra lógica nos hace creer que a ellas llegaremos a través del razonamiento y no nos damos cuenta que este proceso racional, solo nos sirve para justificar todo, salvo el entender otro tipo de lógicas.

Estas verdades no tienen ninguna relación con los moldes culturales que nos han impuesto ni con las costumbres que a través del tiempo se van modificando con el uso cotidiano.

Estos conocimientos y verdades surgen de una fuente de información tan profunda, que no pertenece solamente al individuo y a su circunstancia, sino al hombre y su esencia.

El hombre pertenece a una especie infinitamente rica en sabiduría, pero es el único animal que sistemáticamente desconoce este tipo de información; es el único que no sabe que sabe, es el único que elabora y razona todo tipo de saber intuitivo o perceptivo para encontrarle una relación lógica con las pautas culturales en que fue educado.

No sabemos recurrir a nuestra propia fuente de información ni hemos aprendido a capitalizar nuestras experiencias para no volver a cometer los mismos errores.

### **REGRESEMOS A NUESTRA NIÑEZ:**

¿Qué pasaba cuando nosotros queríamos hacer algo y nuestros papas no querían?

Y nos atrevíamos a salirnos con la nuestra. ¿Qué pasaba?.

Si les discutíamos a nuestros maestros. ¿Qué pasaba?

Si no estábamos de acuerdo con los planteos religiosos con los que nos educaron.  
¿Qué pasaba?.

Nuestra inteligencia construyó en nuestra mente, mecanismo de adaptación al medio de acuerdo a una conducta social aceptable, una actitud que limitó nuestra vocación, nuestra creatividad y nuestras reales predisposiciones para evitar el castigo, bloqueando también nuestra arma más poderosa que es la intuición.

Le podemos llamar iluminación o sexto sentido. el nombre no es realmente importante sino el saber que la intuición es la conclusión más lógica que podemos obtener de acuerdo a una asociación automática con nuestras reales predisposiciones.

La Intuición siempre te dará respuestas sin hacer preguntas, y no es algo que podamos desarrollar porque desde que nacimos a existido en nosotros, sólo que para que aflore, debemos reconocerla, y para conseguirlo debemos frenar nuestro razonamiento obsesivo que sistemáticamente la bloque por miedo a hacer lo que sentimos, por todo ese tipo de conductas adquiridas en el pasado.

Lo único que realmente deberíamos hacer para reencontrarnos con nuestra intuición es un trabajo sistemático de entrenamiento mental para desplazar todo tipo de pensamiento negativo que nos impide revalorar nuestra poderosísima fuente de sabiduría.

Los animales, a diferencia del hombre, suelen basarse estrictamente en su instinto intuitivo y se apoyan en un proceso racional rudimentario o casi nulo, para llevar a cabo lo que internamente sienten que deben hacer.

La naturaleza nos dotó de mecanismos de defensa perfecto, de una capacidad mental muy parecida a la que utilizan los animales para detectar el peligro o para relacionarse con los de su especie.

Sin embargo, los seres humanos somos los únicos habituados a convivir con el estrés sin utilizarlo adecuadamente como un mecanismo de defensa y hasta hemos hecho de el una forma de vida.

Retomando el principio, el hombre nace provisto de un almacén inmenso de posibilidades y entre ellas, se encuentra un lenguaje perfecto no verbal que ha sido olvidado, y la decodificación de esta rica y valiosísima posibilidad estaría a cargo de nuestra intuición o la llamada percepción extrasensorial.

## **ALGUNOS PARADIGMAS**

A causa de los prejuicios religiosos o conductas sociales que le han sido impuestos, el hombre ha ido bloqueando sus capacidades por no utilizarlas.

*Esto equivaldría a crecer con un brazo amarrado que al no tener oportunidad de ejercitarse o probar sus habilidades como parte vital de un cuerpo, no se desarrolla y termina siendo un estorbo.*

El poder de nuestra mente es inmenso. Esta afirmación la hemos escuchado en incontables ocasiones como en igual número de veces habremos oído decir a algún científico que afirma que el ser humano utiliza la décima, quinta o quincuagésima parte de su capacidad mental, pretendiendo dar un porcentaje preciso cuando se desconoce el quantum total de esta poderosa herramienta del hombre.

Desde nuestra lógica, condicionada por prejuicios religiosos y pautas culturales, buscamos fuera de nosotros la explicación a lo que inadecuadamente llamamos “paranormal” o “sobrenatural” cuando lo único fuera de ese orden normal o natural, es la incapacidad para entender y reconocer nuestras capacidades.

Yo creo que lo importante sería tomar realmente conciencia de que el desarrollo o reconocimiento de nuestras capacidades mentales no es para sentirnos más sino para aprender a dejar de sentirnos menos.



A través de este entendimiento, lograremos con seguridad una real toma de conciencia y emprenderemos un proceso de auto superación definitivo e irreversible. Esto implica un cambio.

### **¿POR QUÉ UN CAMBIO?**

Porque el día que logremos entender que por no aceptar nuestra responsabilidad ante la vida estamos destruyendo nuestra propia vida, vamos a entender que necesitamos cambiar si no queremos llegar a los ochenta años diciendo ¿ Qué hice de mi vida?

Si creemos que la felicidad es algo que nos viene de fuera, que es algo que llega con un novio (a), con la riqueza, con la fama, con la salud, no la conseguiremos nunca porque la felicidad es una actitud mental hacia la vida que nos permite disfrutar lo que realmente somos y no existe absolutamente nada en el exterior que nos la pueda proporcionar si nosotros no estamos internamente dispuestos a identificarla.

La felicidad es también saber llorar cuando uno tiene ganas de hacerlo. es descubrir en uno lo que realmente quiere ser y que la inteligencia nos ayude a conseguirlo.

*La felicidad es encontrar el equilibrio entre la razón y la intuición.*

Nosotros somos lo que nuestros pensamientos nos permiten ser y a través de ellos construimos las consecuencias que nos rodean.

Cuando aprendemos a manejar a voluntad nuestros pensamientos, desplazando la negatividad que hasta hoy nos ha acompañado, seremos nosotros quienes manejen a voluntad las circunstancias sin que, como hasta hoy, las circunstancias nos manejen a nosotros.

Todos somos responsables de que las pautas culturales con que nos han orientado las cuales se encuentran dentro de un limitado esquema se sigan transmitiendo de

generación en generación, porque todo intento de cambio que hemos realizado hasta hoy, siempre atacó las conductas del hombre. pero nadie trabajó realmente por cambiar la construcción de los pensamientos que nos llevarían a tener los comportamientos que hoy tenemos.

Si mi subjetividad está por sobre mi deseo de investigar, todo lo que investigue va a llegar a través de mis procesos teóricamente investigativos, a tratar de demostrar de cualquier forma lo que yo quería demostrarme con mi investigación.

Cuando uno realmente entiende, se da cuenta de que antes de empezar a investigar en los porques debería despojarse de esa subjetividad que no le permite ver las cosas como son. sino que le hace ver las cosas como a él le conviene verlas.

Esto se logra con un simple pero constante entrenamiento mental para adquirir como respuesta automática de nuestra mente una constante construcción de pensamientos, desplazando esa poderosísima negatividad que hizo que el hombre utilizara el pasado para justificar el presente.

El ser humano cree que preocupándose por sus problemas va a solucionar algo, y eso sirve solo para crear lastima con tal que alguien asuma sus responsabilidades, se debe tomar conciencia de que la única forma de resolver o recuperar su inteligencia, es tomar una decisión firme en ocuparse y no preocuparse por todo eso que nosotros creemos que deberíamos resolver.

Nuestra voluntad es manejada por un programa sociocultural y no por nosotros y si nos pasamos el día relatando nuestros problemas, seguiremos retroalimentando nuestro no puedo y por lógica no vamos a poder.

Entonces lo que nosotros contamos de nuestra vida, es sin duda alguna parte de las consecuencias de los procesos de autosugestión que provocan lo que nos pasa porque nos

pasamos el día contando lo que nos pasa, habiendo perdido la capacidad de resolver lo que nos pasa.

Entonces si no cambiamos nuestra actitud a través de un proceso constante de entrenamiento para aprender a desplazar esa negatividad, no vamos a poder rescatar de nuestro archivo mental elementos válidos para justificar el desplazamiento de la negatividad.

Cuando uno defiende como actitud de vida los hechos negativos, solamente el pasado que podemos recordar es el que está relacionado a éstos hechos negativos y como también la memoria es selectiva, no podemos recordar hechos placenteros de nuestra niñez.

Si me autorizo a programar o a reprogramar un sistemático camino interno de búsqueda del placer, a través de un constante proceso de autosugestión, mi mente empieza a recordar todo hecho placentero que hemos vivido en nuestra niñez.

Cambiar es fácil lo difícil es entender que es tan fácil.

## **CONSTRUCCIÓN DE PENSAMIENTOS**

Nuestra lógica negativa se defiende y no nos permite entender más allá de lo que nuestra lógica nos permite entender, porque hay un programa sociocultural incorporado en nuestra mente que ésta selectivamente, entiende solamente lo que el programa le permite entender.

Cuando uno logra levantar sus inhibiciones ante el placer, va a poder encontrar que puede tomar de la vida todo lo que ésta le ofrezca sin creer que solamente la felicidad estaría en lo que él busca de la vida.

La mente humana siempre responde a través de asociaciones inconscientes. Estas se realizarían de forma automática con relación a nuestra actitud.

Si ésta es negativa, las asociaciones siempre serán limitantes; si dejamos esta negatividad, las asociaciones nos permiten la construcción de una serie de circunstancias que nos hacen crecer.

Cada pensamiento que nuestra mente construye, lo recrea a partir de un estímulo. Esto puede ser recibido a través de nuestros sentidos.

Nuestra mente archiva todo, pero todo lo que vivimos lo guarda en distintos casilleros.

Cada uno de nuestros sentidos archiva las informaciones recibidas y cualquier estímulo rescataría automáticamente todo lo relacionado con esa clave con la que archivamos infinidad de datos; que pueden estar relacionados con el placer y el displacer.

Cuando nuestra mente aprenda a desplazar de su construcción de pensamientos esa negatividad que hoy nos acompaña, los estímulos recibidos provocarán que las claves rescaten cosas placenteras.

En cuanto empezamos a hacernos responsables de la capacidad de nuestra mente, ella sola levanta todas las limitaciones que nos han venido obstruyendo el camino hasta ahora.

Nuestra mente tranquila nos permite sacar mejores conclusiones, procesar a través de pensamientos deductivos lo necesario para encontrar respuestas.

Muchas veces la falta de inteligencia nos hace ahogarnos en un vaso de agua; la inteligencia no es la capacidad de acumular conocimientos, sino de aplicarlos.

Nuestra mente procesa, elabora y saca conclusiones que siempre defienden nuestra lógica, pero si nuestra lógica nos impide disfrutar la vida o no nos permite una real adaptación al medio sin que el medio nos desadapte, toda nuestra lógica está basada en un

programa equivocado. Esta es la parte primordial para entender lo que es la técnica que se pretende aplicar. Todos los que dicen cambiar creen que tienen que encontrar en el cambio lo que dicen que buscan. pero siguen buscando con la misma lógica que selecciona todo lo que hace. escucha, ve o aprende y no les permite entender que el cambio es factible.

Mi verdad es la verdad, no. Si mi actitud no me permite transitar por esta vida con felicidad, el mundo no tiene que cambiar; el que tiene que cambiar soy yo.

Para poder cambiar, hay que saber cómo. Pero ¿cómo?.

### **COMO LOGRAR EL CAMBIO**

El cómo solamente está en ti; lo importante es que en el comienzo de tú búsqueda ante el cambio tomes conciencia de que si tú dices que quieres pero no sabes qué quieres, el cambio no se concreta.

Si tú dices que es cuestión de fuerza de voluntad, también es mentira puesto que ésta surgirá inexorablemente cuando se aclaren nuestros objetivos.

Si seguimos esperando milagros, del cielo no nos va a llover un trabajo, una pareja y Dios no va hacer que dejemos de discutir con todo el mundo.

Uno es lo que gusta ser por algo y para algo. La falta de reconocimiento de mi real necesidad de retroalimentar mis pensamientos negativos es exactamente lo que me lleva a convivir con lo que vivo, sin tomar decisiones concretas para encontrar el cómo hacer para cambiar.

Es necesario deslindar nuestra capacidad de intuición al creer que los libros llamados “sagrados” nos hablan y quizá ya estamos entendiendo que la intuición es una capacidad que todos tenemos y que nos lleva a caminar por donde vamos a encontrar lo que buscamos.

## CÓMO VENCER LOS MIEDOS

Este accionar solamente se logra cuando uno frena su mente analítica.

El miedo a lo desconocido es un miedo natural. Esto se debe a que el cerebro humano no posee información natural. Nuestro instinto nos advierte, a través de esa sensación de estrés o miedo, que nos estamos adentrando en un medio ajeno y por tanto debemos extremar nuestras precauciones.

A medida que el hombre se atreve a respetar este tipo de sensaciones identificándolas como advertencias y no como lindantes, crece.

En cambio los miedos que limiten nuestro accionar, también limitarían nuestra evolución y madurez.

El reconocimiento de este tipo de sensaciones nos permitiría tomar una real conciencia de nuestras posibilidades como también de nuestras limitaciones y si nuestra actitud ante la vida es de intentar crecer un poco más día a día, en lugar de tratar de vencer todas las adversidades, tomaríamos estas advertencias para prepararnos un poco más antes de enfrentar nuevas empresas.

El conocimiento es lo único que nos permitiría superar ésta sensación para enfrentar con seguridad y sin miedos que limiten nuestro accionar en pos de todas esas empresas que decimos buscar y deseamos encontrar pero que nuestros miedos no nos permiten realizar.

Lo único importante es entender que si nuestra mente cambia una actitud, esa actitud nos va a hacer cambiar toda nuestra asociación de pensamientos.

La técnica que propongo consiste en entender que el manual y las técnicas para sentirnos mejor son únicas para cada ser humano, y depende de cada uno de nosotros el saberlas encontrar dentro de todo lo que poseemos, también están las técnicas para relajarse

que al igual son únicas y las mejores para cada uno de los seres humanos: Las tuyas propias.

Lógicamente, al no saber lo que es sentirse relajado, la inducción a esos estados de relajación servirán para el reconocimiento de esta sensación.

Si yo no sé lo que es estar relajado ¿Cómo sé lo que tengo que encontrar en mí?

Es importante señalar y entender que la verdad esa verdad o cambio que buscamos no se logra a través de la relajación ni de la meditación. Estos estados son la herramienta necesaria para lograr una mente relajada o meditativa, sin tener que estar relajados.

Lo único importante es entender que si mi mente cambia una actitud, esa actitud me va a hacer cambiar toda mi asociación de pensamientos. Si entendemos que podemos entender que nuestra actitud puede cambiar, con la simple constancia de un entrenamiento, aunque al principio los resultados no sean tan notables como lo esperamos. A partir de dos o tres semanas de desplazar nuestra negatividad en la construcción de los pensamientos. nuestra mente sola y en segundos. entra en estado de relajación como consecuencia de la búsqueda del placer.

#### **APLICACIÓN DE LA TÉCNICA.**

Siéntate en cualquier lugar. En este momento, tu mente ya está concentrada porque la lectura provoca este tipo de estado.

Trata de traer a tu mente la imagen de dos o tres compañeros de colegio, esos con los que compartías momentos agradables. Trata de mantener la imagen de ellos por dos o tres minutos como máximo. pero no permitas que ningún pensamiento negativo interfiera en la retención de esa sensación de placer que indudablemente va a acompañar a este recuerdo.

En un comienzo, es muy probable que si tu actitud ante la vida está programada de manera muy negativa, cada búsqueda del placer va a ser desplazada por asociaciones negativas automáticas.

Vas a ir reconociendo poco a poco, en este tipo de ejercitaciones, que el recuerdo viene acompañado por una sensación vivencial distinta a todos tus intentos por recuperar experiencias pasadas. Esta sensación vivencial va a ser el real reconocimiento de que tú mente no está razonando las informaciones.

Cuando uno recuerda lo que le conviene recordar, rescata las informaciones como le conviene recordar, rescata las *informaciones* como le conviene hacerlo, pero cada hecho de nuestra vida ha sido archivado como en distintos archivitos al mismo tiempo; cada uno de nuestros sentidos tiene el suyo independiente.

Ahora nuestra mente nos hace rescatar la información exactamente *como* la archivamos por la concentración. Si todos nuestros sentidos informan al mismo tiempo y en nuestro cerebro aparece eso que *no se puede definir muy bien con palabras, seguramente* sentimos que no vamos al pasado si no que lo vives ahora en el presente. Eso es el *reconocimiento real* de que nuestro razonamiento dejó de desvirtuar las informaciones archivadas.

Este entrenamiento tan simple debe realizarse una o dos veces por día pero con la constancia de no dejar pasar uno solo y como máximo con una duración de 5 ó 6 minutos en cada entrenamiento.

Si lo hacemos con constancia, nos daremos cuenta que poco a poco, día a día, el entrenamiento en el desplazamiento de consignas negativas en la construcción de los pensamientos, empieza a dar resultado. Nuestra mente sola va hacer que esta búsqueda del placer sea acompañada por una sensación mental y física que indiscutiblemente llegará para acompañarnos en este, nuestro nuevo camino hacia una búsqueda placentera de vida.



Esto es estar relajado. Esto sería lo que siempre buscamos por todos lados y en realidad, es mucho más fácil de lo que pensamos.

Si ya estamos logrando mantener imágenes placenteras en nuestra mente sin que nuestra negatividad las desplace, poco a poco tratemos de ir más y más atrás en el tiempo.

El placer es esa sensación que está muy bien archivada en nuestra mente y que sólo en nuestra niñez experimentamos cuando disfrutábamos de las cosas por el placer de disfrutar y no por estas mismas cosas y su valor.

Cuando nuestra mente recurra al rescate de estas sensaciones archivadas (de la edad de cinco años hacia atrás), tratemos de no razonar los recuerdos. Lo importante no es el recuerdo; lo que trataremos de valorar es la sensación de placer que nuestra mente perdió.

A través de la constancia, del saber que puedo retener en mi mente esta sensación, desplazando todo tipo de negatividad, mi mente sola, por esa capacidad deductiva que empieza a surgir en nosotros, tiene puntos de referencia para comparar y empezamos a darnos cuenta de que lo que sentíamos como placer no era tal, porque como todos, a partir de un consumismo sociocultural inexorable e innecesario, fuimos creyendo que placer era tener la bicicleta que tenía nuestro vecino, la novia que tenía mi hermano, el juguete de mi hermano, el cuerpo de la modelo de televisión, la profesión que tenía mi padre. Es entonces que el placer es una actitud ante la vida que nos permitiría ser lo que somos y no creer que somos lo que tenemos.

En esta técnica no se trata de dar las soluciones armadas, si no que nuestra mente, por conclusiones lógicas, tome de todo lo que nuestra mente necesita para que armemos todo.

Uno de los puntos primordiales por los que la mente del ser humano perdió la búsqueda del placer por sí mismo, aunque para muchos sea una herejía, es la total bestialidad de prohibirle a un chico el derecho a su sexualidad. Cuando un adolescente cree

que sentir placer por su cuerpo es pecado, el cerebro empieza a decir “el placer adentro no” y cree que por convicción sociocultural que el placer siempre vendrá desde afuera.

El reconocimiento del derecho a nuestra sexualidad, también es uno de los principales puntos de partida para un proceso de autoestima.

Cuando transcurran dos o tres semanas de entrenamiento vamos a ir notando cómo sin tratar de cambiar conductas, esa búsqueda del placer va a hacer que nuestra mente sola desplace actitudes nocivas que hasta hoy, por asociaciones con el pasado, nosotros identificábamos como placenteras y también en el transcurrir del tiempo, nuestra mente va a ir desprogramando todo tipo de conductas no placenteras que hasta ahora no habíamos podido cambiar.

Pero no hay que creer que por notar cambios, aunque éstos sean para nosotros muy importantes, nuestra mente ya ha cambiado su lógica.

Esta cambiara de forma definitiva solamente si trabajamos con este tipo de entrenamiento tres o cuatro meses con total constancia.

Una mente entrenada con constancia, responde a través de asociaciones inconscientes en relación a asociaciones realizadas, pero para que esto suceda, se necesita de doce a dieciséis semanas de entrenamiento.

Si una vez más, al igual que en otras oportunidades triunfa nuestra inconstancia, los logros van a ser circunstanciales y no definitivos.

Cada vez que notemos pequeños cambios en nuestras actitudes, es necesario contarlo, no se tiene que callar, porque si nuestro consciente no valora éstas modificaciones de conducta, tampoco se compromete con la búsqueda del cambio.

Por éste e innumerables motivos que se irán descubriendo a través de esta simple práctica, tomaremos conciencia del por qué he repetido sistemáticamente el:

***CAMBIAR ES FÁCIL, LO DIFÍCIL ES ENTENDER QUE ES TAN FÁCIL.***

Pero se debe tener cuidado. en entender que esto es una realidad absoluta; es muy fácil cambiar, pero lo difícil es tomar conciencia que realmente necesitas ese cambio.

Esto es lo que nos lleva mucho tiempo en la vida: tomar conciencia de que éste es el momento de cambiar.

También tomemos en cuenta que por más que luchemos toda la vida por buscar lo que llamamos nuestra libertad, esta no la hemos podido alcanzar porque hasta hoy, quizá nuestra mente creía que la libertad era lo que creía y no lo que es sentir realmente esa actitud mental que nos permite ser lo que uno es, a pesar de lo que le ha tocado vivir a uno.

Nuestra mente negativa va a tratar de hacernos miles de trampas. Seguramente nos diremos que no hemos tenido tiempo, que se nos ha olvidado, o quizá pondremos cualquier excusa para no lograr los cambios que decimos buscar.

Se requiere trabajar con constancia y si realmente es nuestro tiempo de cambiar ésta técnica, va hacernos tomar conciencia en muy poco tiempo de haber iniciado nuestro entrenamiento. Y nosotros también vamos a estar transmitiéndoles a otros que:

***CAMBIAR ES FÁCIL, LO DIFÍCIL ES ENTENDER QUE ES TAN FÁCIL.***

Los resultados son mucho más evidentes y más fáciles de alcanzar, porque el mismo relato de los cambios provoca un proceso de autosugestión colectiva presionando para que se haga realidad el cambio personal, como también tomar conciencia que el cambio de uno, ayuda a todos.

Luego, sin duda, la toma de conciencia de esto último será transferida al hombre y su familia, al hombre y su trabajo, dándose cuenta que el cambio en uno provoca o estimula el cambio en los demás.

***SI UNO CAMBIA, CAMBIA EL MUNDO PARA UNO.***

## CONCLUSIONES

A través de la investigación en torno al comportamiento humano que contemplo implantar una técnica que nos permite rescatar una actitud ante la vida, que facilite al administrador como líder y persona desplazar limitantes mentales que actualmente bloquea el desarrollo de nuestras potencialidades como individuos, con esta técnica se logra destruir en forma definitiva todo tipo de automatismo mental que no permite disfrutar lo que somos; como consecuencia, el ser humano recupera de forma absoluta el derecho al placer que por presiones socioculturales fue perdiendo así como una actitud más madura ante la vida que le permite resolver la problemática que debe enfrentar sin necesidad de escaparse del tiempo en el que vive sin caer en las depresiones, y todo tipo de mecanismos de auto destrucción.

Esta técnica consistió en aplicar en forma reiterativa algunos sencillos ejercicios mentales como, no aplicar excesivamente los procesos analíticos ya que estos nos llevan a la no complicidad con nuestros problemas y la no justificación de nuestros errores.

La posibilidad de ver que nuestra propia realidad no es la realidad, teniendo como punto de partida el hecho de recuperar nuestra vocación y creatividad, esto es la posibilidad de entender que podemos concebir que hay algo más allá de lo que nuestra mente limitada nos permite razonar.

La aceptación lógica de que todo efecto tiene una causa nos da la posibilidad de adaptarnos al medio sin que el medio nos desadapte, siendo esto la búsqueda del equilibrio entre la razón y la intuición.

Como resultado también está el reencuentro con nuestras reales predisposiciones, esto quiere decir, el no culpar a los demás de nuestras propias responsabilidades.

El resultado de esta técnica nos apoya para que en la ejecución de este modelo de desplazamiento de la negatividad, nos permita la innovación de la conducta del individuo,

orientada a mejorar sus niveles de productividad y eficiencia como un factor muy importante de los recursos humanos, así como también el mejor desarrollo como seres en su entorno tanto laboral como familiar.

El hecho de estar bien consigo mismo incrementa su productividad en cualquier tipo de organización que se desarrolle.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **ADMINISTRACIÓN**

AUTOR: HAMPTON DAVID R.

EDITORIAL: MC GRAW HILL

### **ADMINISTRACIÓN**

AUTORES: HERBERT G. HICKS  
C. RAY GULLETT.

EDITORIAL: CECSA

### **ADMINISTRACIÓN**

AUTORES: ROBBINS STEPHEN P.  
MARY COULTER.

EDITORIAL: PRENTICE HALL. MEXICO.

### **ADMINISTRACIÓN**

AUTORES: STONER JAMES A. F.  
R. EDWARD FREEMAN.  
DANIEL R. GILBERT JR.

EDITORIAL: PRENTICE HALL, MEXICO.

### **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS PARA EL ALTO DESEMPEÑO**

AUTORES: ARIAS GALICIA L. FERNANDO  
VICTOR HEREDIA ESPINOZA.

EDITORIAL: TRILLAS. MEXICO.

### **COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO**

AUTOR: DAVIS KEITH Y JOHN W. NEWSTROM

EDITORIAL: MC GRAW HILL

### **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

AUTOR: ROBBINS STEPHEN P.

EDITORIAL: PRENTICE HALL MEXICO

### **CONTRANALISIS I**

AUTOR: STEMBERG LEONARDO

EDITORIAL: O.M.P.I. A.C.

### **CREALO SI SE PUEDE**

AUTOR: DEY ALEX

EDITORIAL: DIANA

### **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

AUTOR: FERRER PEREZ LUIS

EDITORIAL: TRILLAS

### **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

AUTOR: FRENCH WENDELL L.  
CECEL BELL

EDITORIAL: PRENTICE HALL. MEXICO



## **ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS**

AUTOR: ANZOLA ROJAS SERVULO

EDITORIAL: MC GRAW HILL MEXICO

## **ADMINISTRACION DE PERSONAL**

AUTOR: DESSLER GARY

EDITORIAL: PRENTICE HALL

## **INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA**

AUTOR: COLEMAN DANIEL

EDITORIAL: EDICIONES B.

## **INTERNET**

[RJAGUADO@SPIN.COM.MX.](mailto:RJAGUADO@SPIN.COM.MX)

## **INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN**

AUTOR: CHIVENATO IDALBERTO

EDITORIAL: MC GRAW HILL.

## **LA DIRECCIÓN EN UN AMBIENTE NUEV. HABILIDADES INSTRUMENTOS Y MÉTODOS**

AUTOR: HIRSCHORN LARRY

EDITORIAL: ADDISON-WESLEY IBEROAMERICANA

## **LAS ORGANIZACIONES, CODUCTA, ESTRUCTURA, PROCESO**

AUTOR: GIBSON JAMESL.

EDITORIAL: MC GRAW HILL

### **PSICOLOGÍA DEL MEXICANO EN EL TRABAJO**

AUTOR: RODRÍGUEZ ESTRADA MAURO Y  
RAMÍREZ BUEN DÍA PATRICIA

EDITORIAL: MC GRAW HILL

### **PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN**

AUTOR: SCHEIN EDGAR H.

EDITORIAL: PRENTICE HALL

### **TRANSICIONES ORGANIZACIONALES: ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO**

AUTOR: BECARD RICHARD Y HARRIS T. REUBEN

EDITORIAL: ADDISON-WESLEY IBEROAMERICANA

