

"MATERIA"

COMPORTAMIENTO



CONJUNTO DE REACCIONES DE UN ORGANISMO QUE ACTUA EN RESPUESTA A UN ESTIMULO, PROCEDENTE DE DE SU MEDIO INTERNO O EXTERNO Y OBSERVABLES OBJETIVAMENTE.

ORGANIZACIONAL



A TRAVES DE ACTIVIDADES COORDINADAS QUE TIENEN POR OBJETO AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO, Y CREAR CONDICIONES FAVORABLES AL MISMO.

CONCEPTO:

Recurso decisivo de toda organización que implica que el personal forme parte de un clima laboral agradable.

ASPECTOS IMPLICADOS:

LIDERAZGO, MOTIVACION, PERSUACION, CULTURA Y VALORES, RR. HH, RR. PP. Y PSICOLOGIA APLICADA,

CLIMA LABORAL:

PRODUCTIVO, SATISFACTORIO, CREATIVO, INNOVADOR, AMABLE Y AGRADEBLE.

"QUIEN EN REALIDAD DESEE CONOCIMIENTO; TIENE QUE ESFORZARSE EN ADQUIRIRLO"

¿QUÉ ES EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL:

Una organización es una entidad coordinada que busca lograr una meta o varias metas en común.

El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el Comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un RETO nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la Organización debe buscar adaptarse a las personas que son diferentes ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Dentro del estudio que se desarrollara en este curso será el de aplicar el termino reingeniería que busca la manera de reconsiderar la forma en que se todos trabajan y verificar si la estructura que tiene la empresa, es en el momento la mas adecuada y la más funcional.

La ayuda que presenta esta materia es de utilidad para los estudiantes pero también para los gerentes en activo que hoy, tienen en sus manos la labor que representar los ideales de las empresas y conseguir los logros que esta requiere.

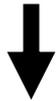
Tomando en cuenta que el Comportamiento Organizacional es una disciplina que logra conjuntar varias aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el Comportamiento por ejemplo la Psicología, la Antropología, la Sociología, la Ciencia Política entre otras.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional consideraremos variables dependientes e independientes.

UNIDAD I

LAS ORGANIZACIONES EN SU RELACION SOCIAL.

1.1. SOCIEDAD Y ORGANIZACION



AGRUPACION DE INDIVIDUOS CON EL FIN DE CUMPLIR A TRAVES DE UNA MUTUA COOPERACION LOS FINES QUE SE PROPONEN.



FORMA EN QUE UN ESTADO, UNA ADMINISTRACION O UN SERVICIO, SE CONSTITUYE.

SOCIEDAD CIVIL:
EL CUERPO SOCIAL, POR OPOSICION A LA CLASE POLITICA.

ORGANIZACIÓN CIENTIFICA:
DEL TRABAJO, QUE TIENEN POR OBJETO AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO.

SOCIEDAD DE CONSUMO:
CONSUMISMO.

ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL:
COORDINACION QUE PERMITE OBTENER UN RENDIMIENTO OPTIMO.

SOCIEDAD SECRETA.
ASOCIACION CUYOS MIEMBROS MANTIENEN EN SECRETO SU IDENTIDAD.

ORG. INTERNACIONAL: TIENE POR OBJETO LA SEGURIDAD COLECTIVA DE LOS ESTADOS.

ORGANIZACIÓN JUDICIAL:
ES LA ENCARGADA DE ADMINISTAR LA JUSTICIA.

MANUAL DE: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL considera Variables dependientes e independientes.

LAS VARIABLES DEPENDIENTES SON:

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

LAS VARIABLES INDEPENDIENTES QUE AFECTAN EL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL DE LAS PERSONAS SON:

- **VARIABLES DEL NIVEL INDIVIDUAL.**- que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
-
- **VARIABLES A NIVEL DE GRUPO.**- el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio,

1.2. QUE ES UNA ORGANIZACION:

El establecimiento de la estructura necesaria para La Sistematización racional de los recursos; a través De la determinación de jerarquías, disposición, Correlación, y agrupación de actividades, con la Finalidad de poder realizar y simplificar las Funciones del grupo social.

1.3. LA SOCIOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES.

OBJETIVO GENERAL:

El propósito de la Sociología de Las Organizaciones, es construir un marco analítico para entender la generación, funcionamiento y cambio de las organizaciones a partir de la perspectiva sociológica.

Aunque encontramos organizaciones desde la antigüedad, a partir de finales del siglo pasado con el auge de la revolución industrial que se generan las organizaciones tal y como hoy en día las conocemos. En este sentido la teoría sociológica de las organizaciones nace a principios de siglo con la dirección científica.

Lo que hace la diferencia para abordar y comprender a la organización será el análisis de los procesos sociales que generan y sustentan a una determinada organización, así como su estudio integrado para analizar el impacto que tiene en una sociedad dada.

1.4. LAS ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ORGANIZACIONAL:

LAS DIVERSAS ESCUELAS DE LOS ESTUDIOSOS DE LA FILOSOFIA, LETRAS, Y SOCIOLOGIA.

1.5 TEORIA WEBERIANA

- ▶ Una organización mecánica es en esencia una Burocracia. Según la TEORÍA DE MAX WEBER, SOCIÓLOGO Y ECONOMISTA.

Max weber definió la burocracia como una organización con las características siguientes:

- ◆ La organización funciona conforme un grupo De reglas o leyes que pretende controlar de Manera estricta la conducta de los empleados.
- ◆ Todos los empleados tienen que apegarse a Reglas amplias y procedimientos impersonales Al tomar decisiones.
- ◆ El puesto de cada empleado incluye un área Particular de conocimientos, con obligaciones, Autoridad y poderes estrictamente definidos Para obligar a la obediencia.
- ◆ La organización se apega al principio de las Jerarquías; es decir, cada puesto inferior esta Bajo control y la dirección estricta de otro de Nivel más alto.
- ◆ Los candidatos a ocupar un puesto se Seleccionan “técnicas” se nombran, no eligen.
- ◆ La organización tiene un escalafón de carrera, El ascenso es por antigüedad o por logros y Depende del criterio de los superiores.

UNIDAD 2.

FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL:

2.1 INTRODUCCION AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

En el TEMA ANTERIOR se busca darle respuesta a las variables que tienen un impacto en la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción en el trabajo. Por lo que es valioso en esta ocasión empezar a observar los factores que son fácilmente de identificar en todas las personas:

2.2.- CONTRIBUCIONES CON OTRAS DISCIPLINAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

RELACIONES HUMANAS: SON EL ARTE DE CONVIVIR CON LAS DEMAS PERSONAS CAPTANDO SUS SIMPATIAS.

Con las RELACIONES HUMANAS, se trata de comprender los problemas de las personas, y en si de la humanidad.

Con el conocimiento y uso de las relaciones humanas, le permitirá a cada quien:

Cambiar en forma satisfecha la forma de actuar hacia los demás.

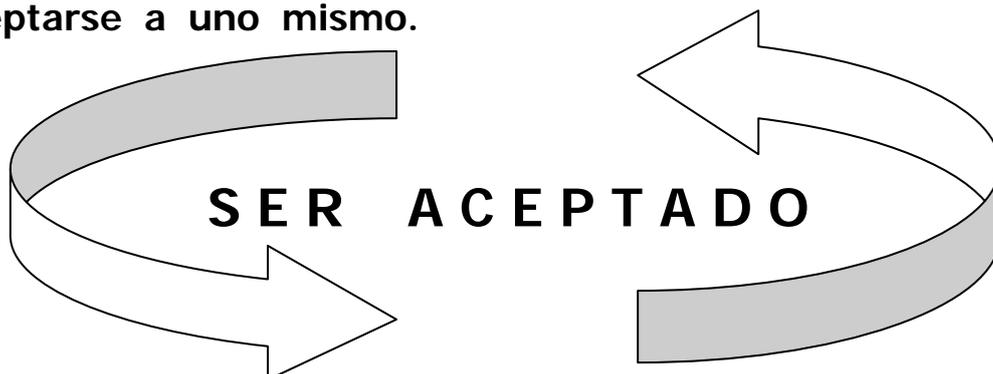
Adquirir la virtud mas útil en la vida: **LA TOLERANCIA.**

En todo momento ser lo necesariamente **JUSTO.**

Lograr consideración en mas grado a todas las personas.

De las anteriores formas se lograra así, una mejor ubicación social.

Para ser aceptado, hay que contar con la simple aceptación de los demás y para aceptar a los demás, es necesario aceptarse a uno mismo.



MANUAL DE: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PODEMOS
ENCONTRAR TRES CLASES DE COMPORTAMIENTOS:

AGRADABLES:

SON AQUELLOS QUE NOS AGRADAN EN TODO MOMENTO Y
EN TODO ASPECTO.

DESAGRADABLES:

SON AQUELLOS QUE NOS DESAGRADAN EN TODO
MOMENTO Y EN TODO ASPECTO.

INDIFERENTES:

SON AQUELLOS QUE NI NOS AGRADAN, NI NOS DESAGRADAN
ES DECIR QUE NI LOS TOMAMOS EN CUENTA.

OTRA DISCIPLINA IMPORTANTE EN EL COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL SON LAS:

RELACIONES PÚBLICAS:

SON EN SI, UNA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA QUE EVALÚA
LA ACTITUD DEL PUBLICO, IDENTIFICA LA POLITICA Y
LOS PROCEDIMIENTOS DE UN INDIVIDUO O DE UNA
ORGANIZACIÓN, CON EL INTERES PUBLICO Y LLEVA A
EFECTO UN PROGRAMA DE ACCION DESTINADO A
ATRAER LA COMPRESION Y LA ACEPTACION DEL
PUBLICO.

LA PSICOLOGIA APLICADA.

ES LA TERCERA DISCIPLINA QUE NOS AYUDA Y NOS
PERMITE TENER UNA EFICIENTE UBICACIÓN, SOCIAL,
PERSONAL, FISICA Y MENTAL

RESULTADO:

**LOGRAR UN EXCELENTE
FUNCIONAMIENTO INTEGRAL,
DENTRO DE UNA EMPRESA.
EN MATERIA DE.
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.**

UNIDAD 3

EL INDIVIDUO Y LAS ORGANIZACIONES

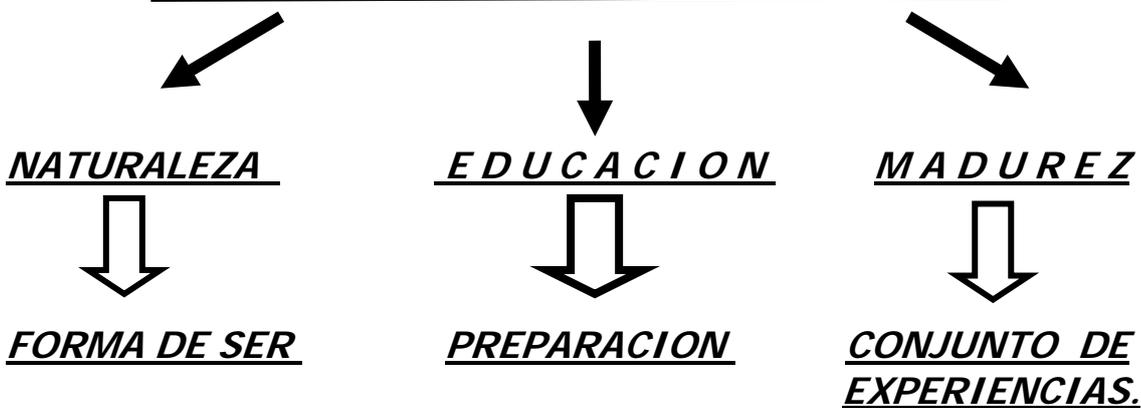
3.1. PERSONALIDAD, EMOCIONES, HABILIDADES Y APRENDIZAJE.

► PERSONALIDAD:

(CARÁCTER PERSONAL Y ORIGINALIDAD)

(CONJUNTO DE MANERAS DE SER DE UNA PERSONA)

CADA QUIEN ES UNICO



EL CONOCIMIENTO DE UNO MISMO, UN PROPOSITO BIEN DEFINIDO Y UNA VOLUNTAD ARROLLADORA DE CONQUISTARLO, CREARAN UNA VIGOROSA PERSONALIDAD.

ACTITUDES

Y

APTITUDES

DISPOSICION DE ANIMO MANIFESTADA EXTERIORMENTE

CAPACIDAD DISPOSICION PARA EJERCER UNA ACTIVIDAD.

POSITIVA O NEGATIVA
BONDAD MALDAD
DULCE AMARGO
OPTIMISTA PESIMISTA

FACILIDAD PARA REALIZAR ALGO DE SU GUSTO.

► EMOCIONES:

SON ESTADOS AFECTIVOS DE MAYOR O MENOR INTENSIDAD Y DE CORTA DURACIÓN. QUE TRANSFORMAN DE UN MODO MOMENTÁNEO PERO BRUSCO EL EQUILIBRIO DE LA ESTRUCTURA PSICO = FÍSICA DE CADA INDIVIDUO.

LAS EMOCIONES PUEDEN SER DE CARÁCTER PASAJERO O DURADERO; DEPENDE MUCHO DEL ESTADO DE ANIMO DE CADA PERSONA O DE SU CAPACIDAD SENTIMENTAL.

LAS EMOCIONES SON AGITACIONES DEL ÁNIMO PRODUCIDAS POR IDEAS, RECUERDOS, APETITOS, DESEOS, SENTIMIENTOS O PASIONES.

"SE MANIFIESTAN POR UNA CONMOCIÓN ORGÁNICA MÁS O MENOS VISIBLE" CONMOCIÓN AFECTIVA DE CARÁCTER INTENSO. AGITACIÓN DEL ÁNIMO ACOMPAÑADA DE FUERTE CONMOCIÓN SOMÁTICA. MANIFIESTAN UNA GRAN ACTIVIDAD ORGÁNICA, QUE REFLEJA EN LOS COMPORTAMIENTOS EXTERNOS E INTERNOS.

LAS EMOCIONES SON UNA COMBINACIÓN COMPLEJA DE ASPECTOS FISIOLÓGICOS, SOCIALES, Y PSICOLÓGICOS DENTRO DE UNA MISMA SITUACIÓN POLIFACÉTICA, COMO RESPUESTA ORGÁNICA A LA CONSECUCCIÓN DE UN OBJETIVO, DE UNA NECESIDAD O DE UNA MOTIVACIÓN.

CUADRO DE EMOCIONES

DUELO	DEPRESIÓN	CONFUSIÓN
DECEPCIÓN	INDIGNACIÓN	IRRITABILIDAD
HOSTILIDAD	CÓLERA.	MIEDO
PÁNICO	MELANCOLÍA	DECEPCIÓN
NERVIOSISMO	CONSTERNACIÓN	TERROR
FOBIA	PESIMISMO	SATISFACCIÓN
EUFORIA	ÉXTASIS	PLACER
GRATIFICACIÓN	FELICIDAD	RABIA
FURIA	RESENTIMIENTO	DESESPERACIÓN
TEMOR	APRENSIÓN	ANSIEDAD

SENTIMIENTOS:

SENTIMIENTOS: TENDENCIAS O IMPULSOS, ESTADOS ANÍMICOS. (ORGÁNICOS)

SENTIMIENTO: ESTADO AFECTIVO DE BAJA INTENSIDAD Y LARGA DURACIÓN.

LOS SENTIMIENTOS SON IMPRESIONES QUE CAUSAN EL ÁNIMO LAS COSAS ESPIRITUALES. SON TAMBIÉN ESTADOS DE ÁNIMO. VIENEN DE LOS SENTIDOS.

PASIÓN: ESTADO EFECTIVO MUY INTENSO Y DE LARGA DURACIÓN.

SCHOCK EMOCIONAL: ESTADO AFECTIVO DE INTENSO DE MUY CORTA DURACIÓN.

DIFUSIÓN: ESTADO EN EL QUE HAY UN ROMPIMIENTO CON LA REALIDAD.

SENTIMENTALISMO:

EL SENTIMENTALISMO ES EL CARÁCTER O CUALIDAD DE LO QUE MUESTRA DEMASIADA SENSIBILIDAD O SENSIBLERÍA.

LA SENSIBLERÍA ES LA SENSIBILIDAD EXAGERADA.

LA SENSIBILIDAD ES LA CAPACIDAD PROPIA DE LOS SERES VIVOS DE PERCIBIR SENSACIONES Y DE RESPONDER A MUY PEQUEÑAS EXCITACIONES, ESTÍMULOS O CAUSAS. CAPACIDAD DE RESPONDER A ESTÍMULOS EXTERNOS.

► HABILIDADES:

Este término se refiere a la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades, donde cada una de las personas no son iguales por lo que se busca adecuar las habilidades las personas y encontrar r la manera adecuada de usarlas.

HABILIDADES INTELLECTUALES. - Son aquellas que se utilizan para realizar las actividades mentales, estas se pueden medir a través de test, s o pruebas para organizaciones, escuelas, dependencias gubernamentales, existen siete dimensiones:

Aptitud numérica, Comprensión verbal, Velocidad de percepción, Razonamiento inductivo, Visualización espacial y Memoria.

HABILIDADES FÍSICAS. - Son requerimientos necesarios para hacer tareas que demandan fuerza, vigor, destreza, donde la capacidad física es la que será identificada por la gerencia.

► APRENDIZAJE:

Es la asimilación lenta, gradual y compleja de interiorización en el discente.

APRENDER:

DESARROLLA LA INTELIGENCIA.

AGUDIZA EL INGENIO.

ESTIMULA LA REFLEXION.

DESARROLLA LAS HABILIDADES.

MEJORA LAS ACTITUDES.

FORMA ESQUEMAS MENTALES, FLEXIBLES Y VARIABLES

EL APRENDIZAJE ES EL CAMBIO QUE SE ORIGINA EN CUALQUIERMOMENTO QUEMODIFICA EL COMPORTAMIENTO, Y VA LIGADO A LA EXPERIENCIA ADQUIRIDA A LO LARGO DEL TIEMPO.

SE PUEDE TENER EL AMPLIO CONOCIMIENTO DE DIFERENTES SITUACIONES O DE VARIAS ACTIVIDADES PERO EL APRENDIZAJE SE BASA EN QUE SE APLIQUE Y SE AMPLIÉ ESE CONOCIMIENTO. CON BASE EN EL REFORZAMIENTO POSITIVO, YA QUE SE PUEDE BUSCAR LA MANERA DE INCREMENTAR EL RENDIMIENTO DE TODAS LAS PERSONAS, ESTE ES BIEN RECOMPENSADO, ES MEJOR PERSUADIR A LAS PERSONAS QUE APLICAR CASTIGOS QUE (ESTOS SOLO PROVOCAN EFECTOS NEGATIVOS).

3.2. LA PERCEPCION Y TOMA DE DECISIONES INDIVIDUAL.

La percepción es la forma elemental del conocimiento.

Es el proceso por el cual los individuos se organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle significado a su ambiente.

FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA PERCEPCIÓN:

FACTORES DEL PERCEPTOR:

- ◆ ACTITUDES
- ◆ MOTIVOS
- ◆ INTERESES
- ◆ EXPERIENCIA
- ◆ EXPECTATIVA

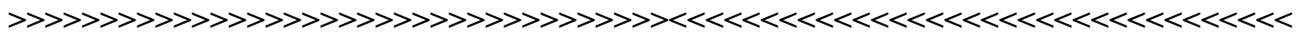
PERCEPCION

FACTORES EN EL BLANCO:

- ◆ NOVEDAD
- ◆ MOVIMIENTO
- ◆ SONIDOS
- ◆ TAMAÑO
- ◆ ANTECEDENTES
- ◆ PROXIMIDAD

FACTORES DE LA PERCEPCION:

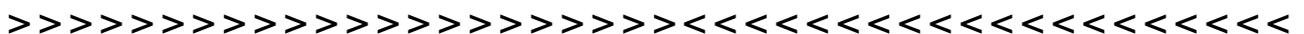
- ◆ TIEMPO
- ◆ ENTORNO DE TRABAJO.
- ◆ ENTORNO SOCIAL.



LA TOMA DE DECISIONES INDIVIDUAL.

OBJETIVO: Que el futuro Directivo aprenda acerca del manejo de problemas y la toma de decisiones, tanto las personales, como las institucionales. Conocer el proceso de la toma de decisiones y saber como y cuando tomar decisiones efectivas.

Toda decisión es un dictamen, de una elección entre varias alternativas. Una decisión es una alternativa compuesta de varios cursos de acción que probablemente se hallen a la misma distancia de la verdad.



3.3. VALORES, ACTITUDES Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Se Debe tomar que en cuenta que el término de Satisfacción en el trabajo siempre será un punto clave que se debe de tratar ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo es.

Sin embargo, los Valores son formas básicas de modos de conducta que afectan el comportamiento del empleado y también se deben tomar en cuenta.

Todas las personas poseen un sistema de valores con base a la jerarquía de importancia relativa que cada quien le da.

Los valores son objeto de estudio, ya que son la base para entender las Actitudes y las motivaciones y porque influyen en la percepción., todos los valores de cada persona tienen una fuente de donde provienen que son la

MANUAL DE: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

familia, los amigos, la escuela con los maestros, la cultura del país donde se viva; pero los valores que regularmente mostramos son los que se adquirieron en los primeros años de la vida. (Existencia)

Es así que los valores pueden clasificarse y así poder determinar de una forma lógica que tipo de comportamiento tendrá el empleado a partir de esto tipos.

No dejando de lado que los valores forman parte de la personalidad lo que representa que este tipo de convicciones estarán presentes durante toda la vida del individuo y que estas manifiestan una visión de lo correcto e incorrecto desde el punto subjetivo de la persona. Reflejado en saber si es o no buena la pena capital, si es o no bueno tener poder y dinero, etc.

Las Actitudes son aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados llamados de evaluación es decir es la forma de representar como se siente una persona.

Las actitudes no son lo mismo que los valores pero están interrelacionados. Igual que los valores las actitudes se adoptan de los padres, grupos sociales, maestros.

Se nace con cierta predisposición y a medida que se va creciendo se toman los que vemos de las personas que respetamos, admiramos o se dice incluso de los que tememos. Se Van moldeando las actitudes al ir observando a los demás. A la vez las actitudes son más inestables ya que son moldeables a la conveniencia de personas o empresas obteniendo de ellas un comportamiento deseable.

Se consideran tres tipos de aptitudes, que se relacionan con el trabajo y que son los que el Comportamiento Organizacional enfoca en mayor forma y son:

1. **SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.-** Es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas
2. **COMPROMISO CON EL TRABAJO.-** Un término recién tomado para su estudio el cual establece que es el que mide el grado en el que la persona se valora a si mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.
3. **COMPROMISO ORGANIZACIONAL.-** Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que esta metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

Las actitudes de las personas son sumamente cambiantes situación que los gerentes han observado y que buscan encontrar solución, se hace referencia a que las situaciones que el empleado anteriormente asumía son posibles limitantes para un desarrollo de la persona en el presente y en el futuro.

Por lo que las empresas invierten en entrenamientos que permitan moldear nuevamente las actitudes de los empleados

La satisfacción en el trabajo ya tocada anteriormente implica como medir este tipo de satisfacción, que lo determina y como afecta en la productividad del empleado.

El trabajo no solo es realizar tus tareas específicas, además existe el roce con otro personal, normas y procedimientos establecidos, es decir, que la satisfacción en el trabajo tiene como base la suma de todas estas actividades.

Existen dos métodos para la medición de este concepto:

- Escala global única.- Preguntar a los empleados "considerando todo, ¿Cuán satisfecho estas con tu trabajo? Las respuestas se adoptan en una escala del 1-5 la cual establece dos extremos como respuesta "altamente satisfecha" y "altamente insatisfecha".
- Calificación de la suma.- este identifica puntos clave del trabajo de las personas y pregunta acerca de ellos, sumando los resultados a través de una escala.

La satisfacción en el trabajo: Puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan; Que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés).

Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes obviamente a las expectativas de cada uno,

Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño. Además los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario.

La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones obrero - empresa, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

3.4. LA MOTIVACIÓN Y SUS APLICACIONES:

LA MOTIVACION: Es un factor psicológico que predispone al individuo para realizar ciertas acciones o para tender hacia ciertos fines.

PUEDE SER CONSCIENTE O INCONSCIENTE

F I N A L I D A D: ESTIMULAR Y MOTIVAR A LOS TRABAJADORES O PERSONAS A UNA MAYOR PRODUCCION O ESFUERZO.

NECESIDAD DE UNA TENDENCIA PARA REALIZAR UNA ACCION.

IMPULSOS:

- NECESIDAD DE LOGROS.
- NECESIDAD DE PODER.
- NECESIDAD DE FILIACION.
- NECESIDAD DE DINERO.

LA MOTIVACIÓN: SE DEFINE como la voluntad que tienen los individuos para realizar esfuerzos hacia las metas que tienen las organizaciones satisfaciendo al mismo tiempo sus necesidades individuales.

Las personas motivadas buscan con ahínco lograr sus metas y es improbable que se encuentre con resultados negativos que alteren este estado persona, las personas motivadas están en constante tensión y liberan esta sensación a través del esfuerzo., las necesidades individuales deben también ser compatibles con las de la empresa para que logren con juntarse y obtener el mayor aprovechamiento mutuo.

LA MOTIVACIÓN E HIGIENE. Concluye que la gente cuando se siente bien responde de una manera y por lo contrario cuando se siente mal lo hace de manera distinta. Esta teoría es un poco compleja en lo personal ya que se refiere a que a veces la gente no esta satisfecha con su trabajo y existen situaciones que hacen que el individuo se sienta de esa manera, los gerentes en su afán de arreglar la situación modifican esos errores pero no necesariamente causan motivación a los empleados.

Son tres NECESIDADES las que explican la motivación.-

- DE LOGRO.- el de las personas que buscan el éxito a través de sus esfuerzos.
-
- DE PODER.- hacer que otras personas se comporten como uno lo quiere a través de un control.
-
- DE AFILIACIÓN.- las personas buscan relacionarse con otras de manera Amistosa y cordial.
-

VARIABLES DE LA MOTIVACION

NECESIDADES
VALORES
ACTITUDES
INTERESES
CAPACIDADES

VARIEDAD DE HABILIDADES
IDENTIDAD DE TAREAS
SIGNIFICACION DE TAREAS
AUTONOMIA
RETROALIMENTACION.



► **Las motivaciones son causas internas, que sostienen dirigen y**

Promueven la conducta:

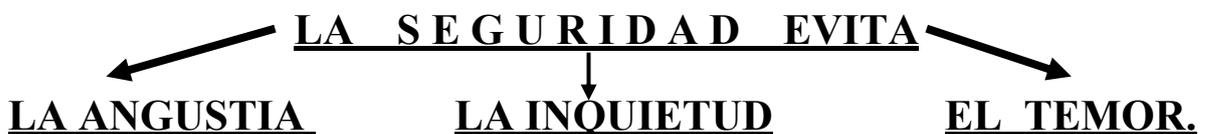
- **A través de:**
- **Prácticas organizacionales**
- **Reglas**
- **Políticas de Recursos Humanos.**
- **Prácticas Administrativas**
- **Sistemas de distribución**

Fundamentos de la motivación:

► **Son las fuerzas conocidas o desconocidas por el propio sujeto y determinan en la conducta de cualquier comportamiento sea o no aparente. (La razón de ser de nuestros actos) todo acto de conducta sea o no aparente esta motivado a través de las siguientes necesidades humanas:**

► **EL PRETIGIO: Es la ilusión con que se impresiona a las personas; El deseo de ser importante, El afán de sobresalir.**

► **LA SEGURIDAD: Es la confianza y tranquilidad de una persona procedente de la idea de que no existe nada que temer.**



► **LA ACEPTACION: EL HOMBRE PARA PODER SOBREVIVIR HA TENIDO QUE SER ACEPTADO.**

PASIVO: NECESIDAD DE SER ACEPTADO.

ACTIVO: CAPACIDAD PARA ACEPTAR.

► **Por lo general las personas que se consideran no aceptadas, tienen dificultades para poder aceptar a sus semejantes.**

► **LA APROBACION:** Es un impulso natural que lleva al hombre a superarse.

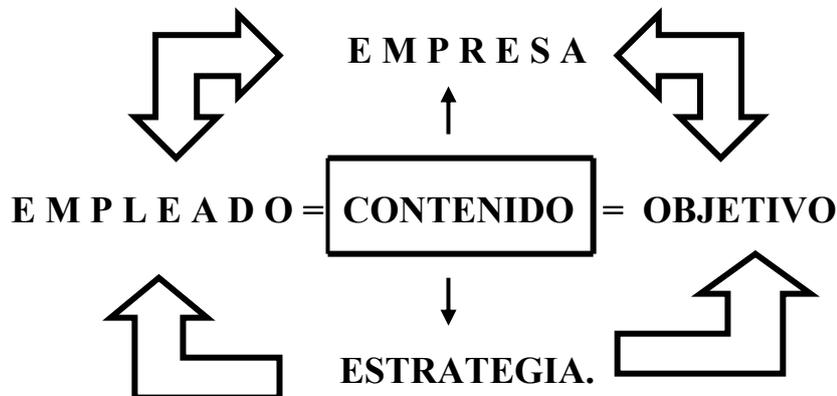
Obtener la aprobación de los demás proporciona más confianza en el valor propio. Las muestras de aprecio y reconocimiento por los logros y merecimientos ajenos son actos de cortesía y consideración.

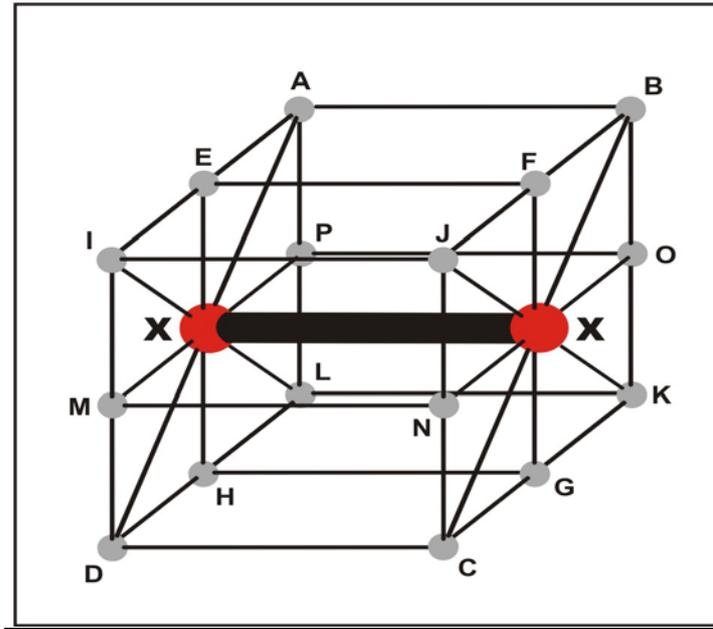
► **EL PERTENECER:** El impulso a formar parte de la sociedad, o de un grupo permite al hombre sobrevivir, mientras más valioso es aquello a lo que se pertenece, mas plena es la satisfacción que proporciona. La satisfacción a la necesidad de pertenecer se puede lograr por medios reales.

El único camino para una vida productiva y satisfactoria es aceptarnos tal y como somos, sin que eso signifique dejar de intentar la **SUPERACION.**

► **MODELO DE EXPECTATIVAS**

► Toda estructura para dar razón de ser a un conjunto de fenómenos que guardan entre si ciertas relaciones; Posibilidad de conseguir un derecho, actitud de elaborar nuevos planes, comportamientos esperados por un grupo social.





MODELOS DE COMPARACION.

“SEMEJANZA DE IDEAS”

IMITACION.

IDENTIFICACION, COPIA

COMPATIBILIDAD.

**“NADIE ES SUPERIOR, NI INFERIOR A NADIE,
SIMPLEMENTE ES: D I F E R E N T E.”**

LAS COMPARACIONES SON ABSURDAS.

► **Motivación en el medio ambiente de trabajo:**

Es un factor psicológico, consciente o inconsciente, que predispone al individuo a realizar ciertas acciones, que se encaminan a ciertos fines.

“La motivación en un clima de trabajo laboral agradable, hace que el trabajador sea mas productivo.

“P E R S U A D I R, M E J O R Q U E H O S T I G A R.”

FIN TERCERA UNIDAD

UNIDAD IV EL GRUPO

4.1. ♦ FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO GRUPAL Y EQUIPOS DE TRABAJO.

¿PORQUE DENTRO DEL COMPORTAMIENTO GRUPAL ES MUY IMPORTANTE FORMAR EQUIPOS DE TRABAJO?

OBJETIVO: Valorar la importancia del estudio de la dinámica de la formación de equipos de trabajo, como un medio de lograr la eficacia y la eficiencia en el trabajo.

Todos los que colaboran en una organización sin importar su tipo llevan a cabo tareas operativas, pero la gran mayoría trabajan en grupos pequeños donde sus esfuerzos han de integrarse como las piezas de un rompecabezas. Así, cuando el trabajo es interdependiente, se trata de desarrollar un estado de cooperación denominado trabajo en equipo.

El equipo de trabajo es un grupo pequeño de colaboración que mantiene un contacto regular y que realiza una acción coordinada.

Cuando todos los miembros conocen sus objetivos, contribuyen de una manera más responsable y entusiasta a la realización de la tarea y el apoyo es mutuo, se dice que están realizando un verdadero trabajo de equipo.

En ese sentido, por lo menos cuatro ingredientes contribuyen al desarrollo de este tipo de actividad: un ambiente propicio, adecuación entre las habilidades y las exigencias de los papeles, metas de alto significado y reconocimientos al equipo.

♦ CARACTERÍSTICAS DE EQUIPOS EFECTIVOS

AMBIENTE PROPICIO

Existen mayores posibilidades de que se logre el trabajo de equipo cuando la dirección crea un ambiente agradable que lo apoye.

Este tipo de medidas ayuda al grupo a realizar los primeros pasos que se requieren.

Dichos pasos contribuyen a mejorar la cooperación, la confianza y la compatibilidad, de modo que los líderes necesitan desarrollar una cultura organizacional que cree esas condiciones.

♦ Socialización de los trabajadores, formación de valores e ideales, relación directa de los integrantes, asociación y cooperación de todos, cierta función interna, se constituye un nosotros y existe compañerismo de labor en equipo.

◆ HABILIDADES Y CLARIDAD DE ROLES

Los miembros del equipo deben estar bien calificados para efectuar su trabajo y tener el deseo de cooperar.

Además, sólo pueden trabajar juntos como un equipo, cuando todos ellos conocen los papeles de aquellos con quienes interactúan.

Cuando existe este entendimiento, de inmediato comienzan a actuar como un equipo basado en las exigencias de la situación, sin esperar que alguien dé una orden; En otras palabras, los miembros del equipo responden voluntariamente a los requisitos del trabajo y llevan a cabo cuanto se necesita para alcanzar las metas del grupo.

Un ejemplo: El equipo quirúrgico de un hospital cuyos miembros responden a una crisis durante la operación. El reconocimiento mutuo de la urgencia les hace ver la necesidad de una acción simultánea y de una respuesta coordinada. Cada uno sabe lo que puede hacer el otro y tiene plena confianza en que lo hará con pericia y con responsabilidad.

El resultado de ello es un alto grado de cooperación lo que Caracteriza al equipo.

Si un miembro de un equipo quirúrgico no cumple debidamente su tarea, puede peligrar la vida del paciente. En situaciones normales de trabajo, posiblemente no se ponga en riesgo la vida de alguien, pero el fracaso de un miembro del equipo puede deteriorar la calidad del producto o el servicio al cliente. De tal manera que se necesitan todos los miembros para lograr un eficiente trabajo de equipo.

◆ METAS DE ALTO SIGNIFICADO

Una de las principales responsabilidades de los líderes consiste en tratar de que los miembros del equipo no pierdan de vista su trabajo global; Por desgracia, en ocasiones las políticas de la empresa, los procedimientos de mantenimiento de registros y los sistemas de premios llegan a fragmentar los esfuerzos individuales y desalientan el trabajo de equipo.

Un funcionario de una compañía dedicada a productos de consumo relata la siguiente historia relacionada con el efecto que los informes relativos a las cuotas no cumplidas tienen en los representantes de ventas:

Como en muchas otras compañías, cada mes se han de cumplir las cuotas de ventas.

Los representantes tienen la obligación de alcanzar la cuota en sus territorios individuales de la misma manera que el distrito oriental (a cargo de otro compañero) ha de cumplir con las suyas.

Ahora bien, algunos de los representantes de ventas en el campo acostumbran posponer la entrega de un producto en su territorio para el siguiente mes, si ya han alcanzado su cuota.

Lo anterior tiene mucho que ver con que si levantan un gran pedido (cientos de cajas) de un cliente, seguramente rebasarán sus metas pero es muy probable que dicho cliente no les compre nada en los siguientes meses; si esto se presenta repetidamente con otros clientes, el representante podría tener problemas para alcanzar sus cuotas futuras, con lo cual se vería obligado a emitir un informe al respecto.

En consecuencia, muchos empleados optan por sólo preocuparse de sus metas personales, sin que les importe lo que ocurra con el resto de sus compañeros.

En ese sentido, las compañías deben poner especial cuidado para evitar que sus políticas atenten contra las labores en equipo. Pero también es importante que se sensibilice a los colaboradores para que entiendan lo que es una meta común, factor esencial para el auténtico trabajo grupal.

Es importante que se fijen metas de alto significado que integren esfuerzos de dos o más personas y que sólo pueden alcanzarse si todas las partes cumplen con su cometido. Dichas metas sirven para concentrar la atención, unificar esfuerzos y estimular la cohesión de los equipos.

Por ejemplo, en una reunión de un hospital el líder dijo: "Todos estamos aquí para ayudar al paciente. ¿Podemos pensar en el problema de hoy a partir de esa exigencia?". Cuando se admitió la meta superior, quedaron resueltos varios conflictos internos poco importantes; de ahí la relevancia de generar una estructura orientada al trabajo en equipo.

RECONOCIMIENTOS DEL EQUIPO

Otro elemento capaz de estimular el trabajo en equipo es la presencia de reconocimientos de equipo.

Puede tratarse de premios financieros o bien puede ser un simple aplauso.

Dichos reconocimientos tienen una eficacia máxima si los miembros del equipo los aprecian y si quedan supeditados a la realización de las tareas del grupo.

Entre los incentivos concedidos a un equipo innovador por su comportamiento responsable pueden figurar los siguientes: que se le otorgue autoridad para seleccionar a nuevos integrantes, que se le brinde la posibilidad de hacer recomendaciones respecto a la elección de un nuevo supervisor o bien que quede facultado para proponer la disciplina que se impondrá a los miembros.

Es un placer observar en acción a los buenos equipos. Los miembros se sienten comprometidos con el éxito de la empresa, comparten valores comunes respecto a la seguridad del producto, la satisfacción del cliente y la responsabilidad de terminar un proyecto.

POSIBLES PROBLEMAS DEL GRUPO

Por ser complejo y dinámico, el trabajo de equipo es sensible a todos los aspectos del ambiente organizacional. Igual que el potente roble, el trabajo de equipo crece lentamente, pero en ocasiones decae con mucha rapidez, como también el roble se derrumba sobre el suelo del bosque. Por ejemplo, el exceso de cambios y de transferencias personales obstaculiza las relaciones de grupo e impiden el desarrollo del trabajo en equipo.

Aquí se enuncian sólo algunos de los beneficios que el trabajo en equipo trae consigo y que permite sin duda optimizar los esquemas de competitividad de las organizaciones que hoy en día buscan mejorar su desempeño.

- ◆ Un equipo de trabajo es un tipo de grupo que se caracteriza por:
Poseer rasgos muy definidos que lo distinguen de otros tipos de Grupos.

BENEFICIOS

PARA LOS GRUPOS:

Reduce sus conflictos, aumenta el compromiso en las metas e incrementa la aceptación al cambio.

PARA EL TRABAJADOR:

Mejora la autoestima, aumenta la colaboración, con la dirección e incrementa la satisfacción laboral.

- ◆ Es importante que en un equipo de trabajo existan mayores Exigencias para sus integrantes en cuanto a la manera en que se Involucran afectivamente para el desarrollo de sus actividades.
- ◆ **RESULTADO:** Incluyen los rendimientos individuales de sus Integrantes y los resultados del trabajo colectivo, que reflejan la Contribución conjunta de todos los miembros del equipo.

DESPUÉS DE TODO...
¿EXISTIRÁ ALGUIEN QUE SE RESISTA AL TRABAJO EN EQUIPO?

4.2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y TOMA DE DECISIONES EN GRUPO.

DENTRO DE LOS FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO GRUPAL UNO DE LOS MÁS IMPORTANTE ES LA COMUNICACIÓN:

◆ LA COMUNICACIÓN.

ES EL PROCESO A TRAVÉS DEL CUAL SE COMPARTE UN MENSAJE, UNA IDEA O UN SIGNIFICADO.

◆ OBJETIVO DE LA COMUNICACIÓN:

DESARROLLAR LA HABILIDAD DE COMPETENCIA EN LA COMUNICACION, INCORPORANDO ACTITUDES QUE PERMITAN RESPONDER EFICIENTEMENTE A LAS DEMANDAS DE SU ENTORNO PROFESIONAL Y SOCIAL.

Un mensaje o una idea, que no se comparte, no sirve si no es bien transmitida y entendida por los demás.

El tema de la comunicación término que refleja el interés de transmitir información, ideas, sentimientos, pensamientos, conceptos con el fin de que sean entendidos y que tengan la posibilidad de ser aplicados en algo de interés común o particular.

El proceso de la comunicación se da a través de una fuente (información), la codificación, el mensaje, el canal, la decodificación, el receptor y la retroalimentación.

Los ejemplos donde la mala comunicación puede causar situaciones trágicas como lo es en un aeropuerto, algunas situaciones que nos pueden impedir una buena comunicación son el ruido un mal canal, que el emisor use un tipo de codificación y el receptor lo decodifique de otra forma en este caso en particular por la cultura, las costumbres etc.

Existen direcciones en la comunicación:

Puede realizarse de manera descendente que va de los puestos gerenciales a los niveles más bajos, por ejemplo el notificar a los operarios de producción que debido a su esfuerzo la empresa logro grandes utilidades y que se llevaran a la bolsa un bono esta noticia se les hará llegar a través de un memorando; la comunicación además se lleva a cabo de manera ascendente, de manera contraria a la anterior; por ejemplo: que las personas de un puesto inferior hagan llegar sus quejas o sugerencias a su jefe inmediato a la dirección general si así lo requiere el caso.

Otra forma de comunicarse es de manera lateral que es aquella que se da entre los mismos miembros del grupo.

Existen canales de comunicación que se presentan dentro de una organización las redes formales que son aquellas que se relacionan a las actividades de la empresa y se lleva a cabo de manera descendente. Y la red informal que comúnmente se le llama chisme.

La comunicación se clasifica en: FORMAL E INFORMAL

MANUAL DE: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

FORMAL: La cual se origina en la estructura formal de las organizaciones y fluye a través de los canales organizacionales. EJ: Correspondencia, oficios, instructivos, memorando, manuales, etc.

INFORMAL: La cual surge de los canales informales de la organización, y no sigue canales normales, EJ: Comentarios, dichos, opiniones, chismes, en sentido negativo y mal fundado.

También se debe manejar que todos los seres humanos tienen la posibilidad de comunicarse de manera no verbal aprovechando su cuerpo para representar situaciones, sentimientos o ideas que se tienen.

Donde el cuerpo en la mayoría de las ocasiones complementa la comunicación, dándole énfasis o entonaciones a lo que se dice. Un simple gesto, un movimiento de el cuerpo dice más que las propias palabras.

Evitar que dentro de la comunicación se manipule la información que se quiere dar, que lo que se transmita no sea ofensivo para las personas que pueden caer en una actitud defensiva creyendo que la misma constituye una amenaza para su puesto.

Cuidar el lenguaje cosa que sucede de manera común es que algunos conceptos que cada quien maneja con regularidad, sean completamente desconocidos para otros o puede malinterpretarse ya que la edad, la cultura, la educación constituyen variables que influyen en las personas sobre su manera de hablar y entender las palabras.

Un punto que es muy interesante es que con la llegada de nuevos medios electrónicos (teléfono, computadoras, e-mail, servidores), facilitan bastante la comunicación y por ende las barreras se han minimizado. Esto ha revolucionado la obtención de información de manera ágil y rápida la localización de las personas (beeper y celulares) en cualquier momento y las comunicaciones en línea (teléfonos con pantalla digitales o videoconferencias) tanto dentro de este nuestro país como con el extranjero.

Esto permite cerrar contratos realizar inversiones y tener información oportuna y veraz acerca de lo que se requiere y es indispensable para cualquier empresa u organización en forma rápida, oportuna y congruente.

◆ TOMA DE DECISIONES EN EL GRUPO.

FUNDAMENTOS:

La toma de decisiones se basa en la problemática, la que se debe identificar para saber que criterio elegir y dar la mejor solución al mismo.

CONCEPTUALIZACION:

Es la selección de un curso opcional de acción que contempla una o varias alternativas de solución.

Es un proceso en el cual se selecciona la mejor alternativa en forma acertada y congruente, ya que una vez analizada, de ello depende el éxito o fracaso de una entidad.

Es un proceso que consiste en determinar las ventajas y las desventajas de algunas alternativas, en el cual los buenos administradores eligen las que se mejor se adapten a los intereses de su compañía y en base a la solución acertada de un problema determinado.

PROBLEMA:

Se define como la diferencia entre una situación existente
Y una deseada.



CONDICIONES EN QUE SE TOMAN LAS DECISIONES:

C E R T E Z A, I N C E R T I D U M B R E Y R I E S G O.
(SEGURIDAD D U D A EXPONERSE A ALGO)

TÉCNICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL GRUPO:

LLUVIA DE IDEAS: Es un proceso de generación de ideas que alimenta alternativas al mismo tiempo que evita las críticas.

TECNICA NOMINAL DE GRUPO: Los miembros del grupo están físicamente presentes pero operan en forma independiente.

1.=Los miembros conocen a un grupo, pero antes de iniciar cualquier análisis, cada miembro anota sus ideas en cuanto al problema.

2.=El periodo de silencio va seguido cuando cada miembro presenta una idea al grupo, cada miembro tiene su turno para presentar una idea a la vez, hasta que todas se registran, y enseguida se comienza el análisis.

3.=El grupo analiza las ideas y las evalúa.

4.=Cada miembro asigna una calificación a las ideas en forma independiente y en silencio, la decisión se determina por las ideas.

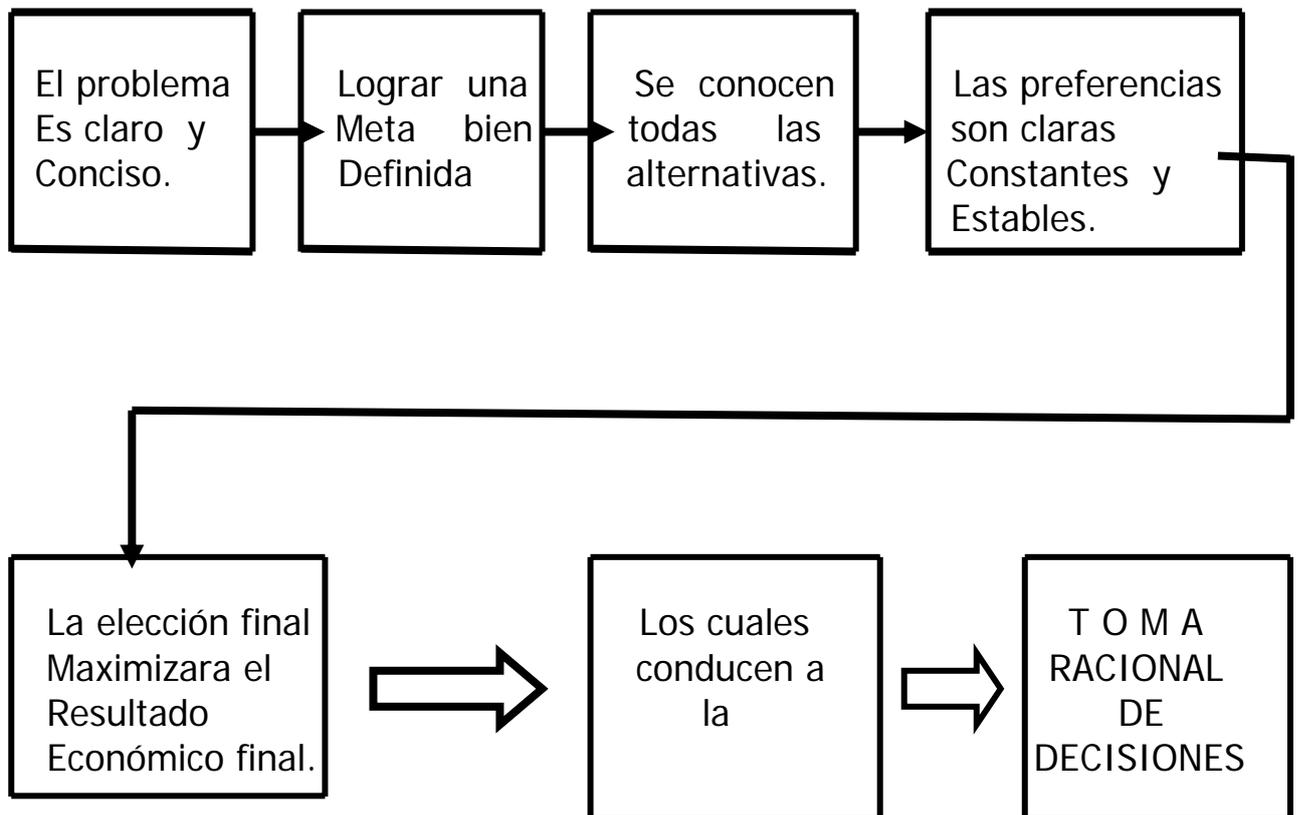
TÉCNICA DELPHI: En la que los miembros nunca están de frente.

Pasos de esta técnica:

1. Se identifica el problema y se pide a los miembros que presenten soluciones potenciales a través de cuestionarios cuidadosamente diseñados.
2. Cada miembro termina el primer cuestionario en forma anónima
3. Y en forma independiente.
4. Los resultados del primer cuestionario se reúnen en un lugar central, se transcriben y reproducen.
5. Cada miembro recibe una copia de los resultados.
6. Después de ver los resultados se pregunta otra vez a los miembros sus soluciones; Es común que los resultados generen nuevas soluciones o que causen cambios de posición original.
7. Los pasos 4y 5 se repiten las veces necesarias hasta llegar a un consenso general.

◆ **REUNIONES ELECTRONICAS:** Es un grupo en donde solo interactúan Por medio de computadoras.

◆ **TOMA RACIONAL DE DECISIONES:** Describe las opciones que son Consistentes y que aumentan el valor dentro de ciertas limitaciones Especificas.



◆ 4.3. LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES.

L I D E R A Z G O:

Es el Arte de influir sobre las personas para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien comun.

Su fin es servir a las personas y a su comunidad.

OBJETIVO: Hacer uso del liderazgo a través de sus habilidades y fortalezas como liderar para desarrollarlas.

El líder como toda persona, enfrenta múltiples problemas que se agravan cuando no son entendidos; por que muchas veces no se le da un sentido amplio, a la vida y al trabajo; el significado de ser alguien, de tener un trabajo y con ello varias responsabilidades; ser el conductor en una organización en la que existen múltiples dificultades; a menudo los problemas se juntan y se sienten abatidos sin lograr sobreponerse, pero la solución se tiene muchas veces al frente y no se da cuenta de ello; controlar el ego, actuar con actitud mentalidad positiva, con despego, siendo siempre responsables, dando el ejemplo y aprendiendo de los demás son solo algunas de las herramientas que permitirán mejorarlas para liderar el cambio en un entorno altamente competitivo, globalizado donde las organizaciones que sobrevivan serán aquellas donde sus integrantes principalmente logren un entendimiento profundo del ser y la persona así como permanentemente adquieran conocimientos.

P R O L O G O

A la gente se la convence por la fuerza de la razón, pero se le conmueve por la emoción.

El líder ha de convencer y conmover.

No basta con que el líder conozca la forma adecuada de proceder.

Ha de ser además capaz de actuar.

El gran líder precisa, a la vez, la visión y la capacidad de conseguir lo adecuado.

Todos los jefes realmente poderosos que se conocen poseen gran inteligencia, disciplina, laboriosidad e infatigable y arraigada confianza en si mismos.

Les impulsa un sueño que les permite arrastrar a los demás.

Todos miraron más allá del horizonte, y unos ven con más claridad que otros. Estas frases encierran una gran dosis de experiencia.

Sirvan pues, estas frases, que a pesar de su brevedad, están enfocadas hacia el denominado liderazgo, en forma muy concreta, para continuar el estudio de este fenómeno social que vivimos especialmente en nuestro país.

L I D E R A Z G O

¿LOS LÍDERES NACEN O SE HACEN?

Esta pregunta ha prevalecido a lo largo de la historia.

Ha sido fuente de discusión y polémica, la cual todavía no ha sido satisfactoriamente resuelta.

De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

1) Como cualidad personal del líder y

2) Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad. Si bien, en un inicio el liderazgo se definía preferentemente bajo esta primera perspectiva, en la actualidad, producto principalmente de investigaciones en el campo de la teoría de las organizaciones y de la administración, tiende cada vez más a predominar la concepción del liderazgo como una función dentro de las organizaciones y la sociedad.

EL LIDERAZGO COMO CUALIDAD PERSONAL

En los albores de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por una aura mágico - religiosa.

El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales.

Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder.

Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos.

Sin embargo, aún entonces, se buscó a través de la transmisión de conocimientos y habilidades crear líderes.

Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que se tiene.

Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen se que busca en los primeros líderes la seguridad que proporcionaba el símbolo paterno.

Y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos, por lo tanto, más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.

Por ello, explican, es que individuos superiormente dotados serán vistos como líderes potenciales y colocados en una posición de liderazgo, donde, finalmente se convertirían, incluso a pesar de ellos mismos en líderes.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto. Las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y heterogéneas.

Estos listados reflejan, más que las características verdaderas de un líder, los valores prevalecen en la sociedad o la imagen del líder ideal.

MANUAL DE: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes atienden a ser más brillantes , tienen mejor criterio , interactúan más, trabajan bien bajo tensión , toman decisiones , atienden a tomar el mando o el control , y se sienten seguros de si mismos.

EL LIDERAZGO COMO FUNCION DENTRO DE LA ORGANIZACION

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino "las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica."

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros.

Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios.

Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder.

Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.

Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de o función dentro del grupo.

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

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

El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

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

Como el liderazgo esta en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve.

MANUAL DE: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Ya que se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo.

Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada.

Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

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

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

EL PODER DEL LIDERAZGO

El poder de un líder también emana del control del medio que los otros miembros del grupo desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad.

El control de medio constituye lo que llamamos poder.

¿Cuales son estos medios? Son de los más diversos, van desde la posición o, incluso, monopolio de recursos económicos hasta algún conocimiento particular.

"Dicho poder puede ser usado por un individuo ya sea para reducir los medios de otros individuos (castigar), o aumentar sus medios (premiar) hasta el fin último inducir a estos otros individuos para que los provean con los medios para la satisfacción de sus propias necesidades. "

Mientras los miembros del grupo crean que el líder es el mejor medio disponible para conseguir sus objetivos del grupo, lo sostendrán en esa posición, siempre y cuando sientan que este les esta dando más de lo que ellos aportan.

Todo líder, cualquiera que sean sus objetivos personales, debe ser útil a sus seguidores, o no será líder.

En la medida en que él atienda el bienestar de sus seguidores, los perderá.

Pero si en la búsqueda del bienestar de sus seguidores, él ignora el bienestar de la sociedad en su conjunto, lo más probable es que lleve a su grupo a chocar con el grupo de la sociedad, haciendo más costoso a sus seguidores apoyarlo.

A P E N D I C E CARACTERISTICAS DE UN LIDER

En la dirección de las organizaciones se encuentran las elites formada por líderes y por técnicos.

Los líderes se ubican siempre en las elites compartiendo el poder con los técnicos (Individuos súper especializados).

MANUAL DE: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Aunque no todas las elites poseen técnicos. Entendemos el líder por las siguientes características.

A) El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

B) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.).

C) Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

D) En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

E) Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

EL PODER CARISMÁTICO:

Los líderes llamados carismáticos disponen de poder social, es decir, tienen autoridad para socializar su pensamiento y su conducta individuales.

Debe entenderse por " carisma " la cualidad, que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si se trata de profetas que de hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares), de una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas y no asequibles a cualquier otro, o como enviadas de Dios, o como ejemplar y, en consecuencia, como jefe caudillo, guía o líder.

El modo no habría de valorarse objetivamente, la cualidad en cuestiones, sea desde un punto de vista ético, estético u otro cualquiera, es cosa del todo indiferente en lo que atañe a nuestro concepto, pues lo que importa, es como se valora por los dominios " carismáticos ", por los adeptos.

Sobre la validez del carisma decide el reconocimiento nacido de la entrega a la revelación, de la reverencia por el héroe, de la confianza en el jefe por parte de los dominados; reconocimiento que se mantiene por corroboración de las supuestas cualidades carismáticas siempre originalmente por medio del prodigio.

Ahora bien, el reconocimiento (en el carisma genuino) no es el fundamento de la legitimidad, sino un deber de los llamados, en méritos de la vocación y de la corroboración, a reconocer esa cualidad.

Este reconocimiento es, psicológicamente, una entrega plenamente personal y llena de fe, surgida del entusiasmo o de la indignancia y la esperanza.

La dominación carismática, supone un proceso de comunicación de carácter emotivo.

El cuadro administrativo de los imperantes carismáticos, no es ninguna burocracia, y menos que nada una burocracia profesional.

Su selección no tiene lugar ni desde puntos de vista estamentales, ni desde los puntos de la dependencia personal o patrimonial, sino que se es elegido a la vez por cualidades carismáticas: al profeta corresponden los discípulos, al príncipe de la guerra el séquito, al jefe en general los " hombres de confianza".

No hay ninguna colocación, ni destitución, ni carrera ni ascenso, sino solo llamamiento por el señor, según su propia inspiración, fundada en la calificación carismática del vocablo.

La dominación carismática se opone, en cuanto fuera de lo común y extra cotidiana, tanto a la dominación racional, especialmente la burocrática, como a la tradicional, especialmente la patriarcal, patrimonial o estamental.

Lo dicho apenas necesita aclaración, vale lo mismo para el puro dominador carismático plebiscitario (el imperio del genio de Napoleón, que hizo de plebeyos, reyes y generales) que para los profetas o héroes militares.

El carisma puro es específicamente extraño a la economía constituye, donde aparece, una vocación en el sentido enfático del término: como misión o como tarea íntima.

Desdeña y rechaza, en el tipo puro, la estimación económica de los dones como fuente de ingresos, lo que ciertamente ocurre más como pretensión que como hecho.

El carisma es la gran fuerza revolucionaria, en las épocas vinculadas a la tradición A diferencia de la fuerza igualmente revolucionaria de la ratio que, o bien opera desde fuera por transformación de los problemas o circunstancias de la vida, o bien por el intelecto.

El carisma significa una variación de la dirección de la conciencia y de la acción, con reorientación completa de todas las actitudes, frente a las formas de vida anteriores o frente al mundo en general.

◆ 4. 4. EJERCICIO DEL PODER Y LA POLITICA.

El ejercicio del poder o la autoridad son dos elementos muy primordiales que el ejecutivo, funcionario o líder debe saber manejar y utilizar con el sentido lógico que exige la administración del talento humano, Son aspectos que se dan en toda relación humana en la que intervienen dos o mas personas.

PODER: Significa ser capaz, ser fuerte, para ejercerlo sobre una persona débil.

El uso actual ha hecho que la palabra autoridad signifique poder legitimado.

Se hace patente la tendencia a poner lo secundario por encima de lo principal y resaltar el poder y dominio antes que el servicio social, que es su razón de ser.

El poder es La base del impacto e influencia del líder sobre el seguidor.

Por su origen se distinguen dos tipos fundamentales de PODER:

MANUAL DE: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

PODER DE POSICION: El poder llega desde arriba de alguien que tiene poder social superior y confiere o asigna un cargo con cierto poder.

PODER PERSONAL: Las personas llegan a tener poder desde abajo, ya que el poder es fruto de un reconocimiento que determinadas personas o grupos manifiestan respecto de sus cualidades y objetivos de promoción social.

CLASIFICACION DEL PODER EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

- ◆ **DE COERCION:** Es la capacidad de obligar por la fuerza física a otra persona a que haga lo que se le manda.
- ◆ **DE CONEXIÓN:** Cuando el que ordena se apoya en algo que está unido o conectado con una fuerza de poder.
- ◆ **DE RECOMPENSA:** Una persona realiza por una retribución o incentivo algo que no haría por simple petición.
- ◆ **DE LEGITIMIDAD:** Se le motiva a actuar, o no, a una persona en determinada forma porque reconoce en alguien la fuerza de la ley, aun sin elementos coercitivos.
- ◆ **DE INFORMACION:** Una persona dirige la conducta de otro para por la información que posee y de la cual depende el segundo.
- ◆ **DE VALORES ENTENDIDOS:** Cuando varias personas se ponen de acuerdo de antemano para manejar una situación difícil pero de común acuerdo anticipado.
- ◆ **DE NEGOCIACION:** Cuando el resultado de un conjunto de cualidades hacen a una persona ganarse la voluntad de los demás para que cooperen en el logro de sus propósitos.
- ◆ **DE EXPERTO:** Cuando la capacidad de hacer que otro cumpla lo que se le indica porque reconoce una competencia.
- ◆ **DE AFECTO:** Cuando una persona sigue los requerimientos de otra porque se siente unida a ella por lazos de cariño que no le permiten contrariarla.

“EL PODER ABSOLUTO CORROMPE SIEMPRE”

◆ **POLITICA:**

- ◆ Es el conjunto de prácticas, hechos, instituciones y determinaciones del gobierno de un estado o de una sociedad.
- ◆ Comportamiento prudente y hábil para conseguir un Determinado fin: actuar con política.

◆ **4. 5. CONFLICTO Y NEGOCIACION.**

EL CONFLICTO:

ES UN PROCESO QUE INICIA CUANDO UNA PARTE PERCIBE QUE OTRA A AFECTADO, O ESTA POR AFECTAR DE MODO NEGATIVO, ALGO QUE LE INTERESA A LA PRIMERA PARTE.

(CHOQUE, PELEA, COMBATE)

- ◆ Los conflictos en las organizaciones son algo inevitable; por Eso es importante saber lo que es un conflicto y enseñar al grupo a entenderlo y resolverlo en forma positiva.
- ◆ Los conflictos se reflejan en lo psicológico y en lo social; en Términos generales existen conflictos de dos tipos:

FUNCIONAL POSITIVO

PRACTICO } SOLUCION
EFICAZ }
UTILITARIO } INMEDIATA

INESPERADO = FORTUITO

VIOLENCIA }
PACIENCIA } GENERA
TOLERANCIA } GENERA
 } GENERA

FUNCIONAL NEGATIVO

CONJUNTO DE LAS
DIFICULTADES DE
ADAPTACION DE UNA
UNIDAD O SU CONTEXTO

PERTURBACIONES EN SU
FUNCIONAMIENTO.

VIOLENCIA }
TOLERANCIA }
SOLUCION }

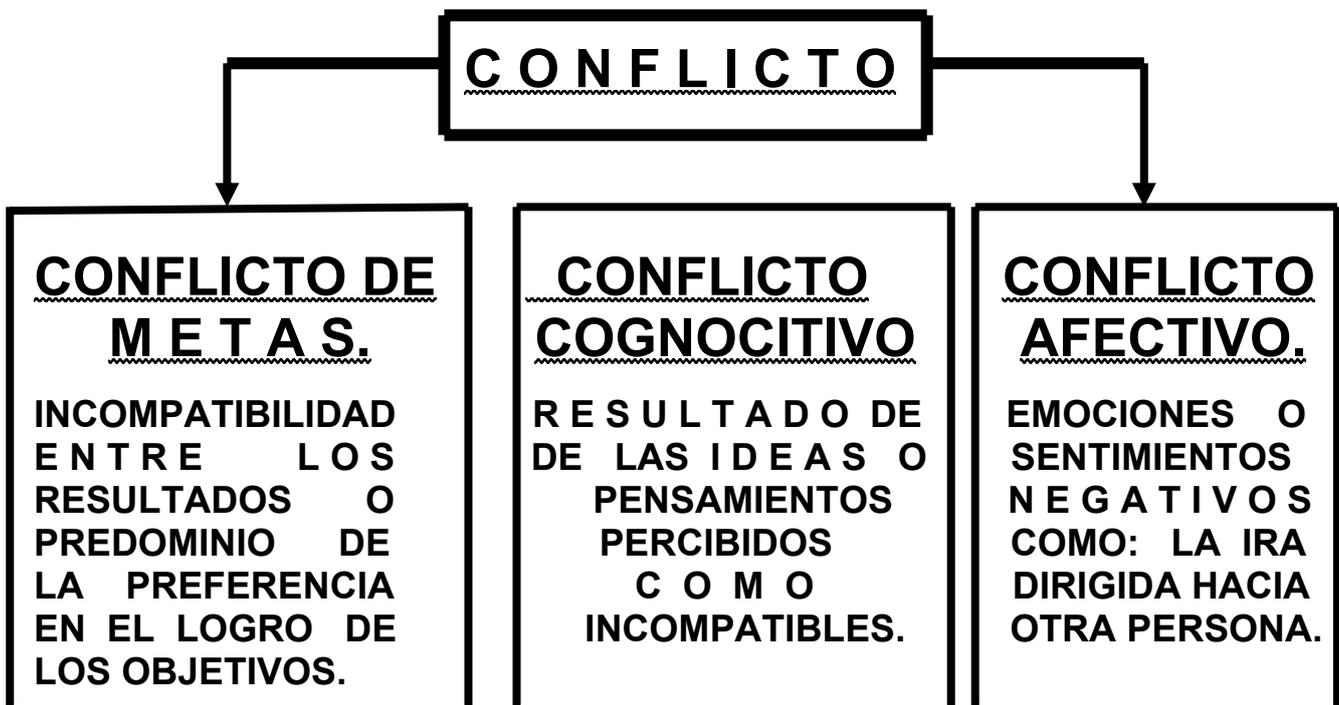
◆ EL EJECUTIVO DE CUALQUIER EMPRESA DEBE ESTAR CONSCIENTE DEL HECHO DE QUE ES POSIBLE OBTENER APORTACIONES POSITIVAS, SINO SE SALEN DE CONTROL.

◆ POR EL CONTRARIO PUEDE SER NEGATIVO AL NO MANEJARLO POSITIVAMENTE EN SU MOMENTO Y SABER RESOLVERLO EN UNA FORMA PACIFICA Y POSITIVA.

◆ EL MANEJO DE CONFLICTOS REQUIERE ASERTIVIDAD, PRUDENCIA, RESPETO, ALTRUISMO, CONDESCENDENCIA, AUTOCRITICA, DISCIPLINA, CAPACIDAD Y RENUNCIA.

◆ ESTAS CUALIDADES SON PRODUCTO DE UN LARGO PROCESO DE EDUCACION, O REEDUCACION; QUIEN ES EGOISTA, INSEGURO Y EXPLOTADOR, NOSERA UN BUEN NEGOCIADOR EN CASO DE CONFLICTO.

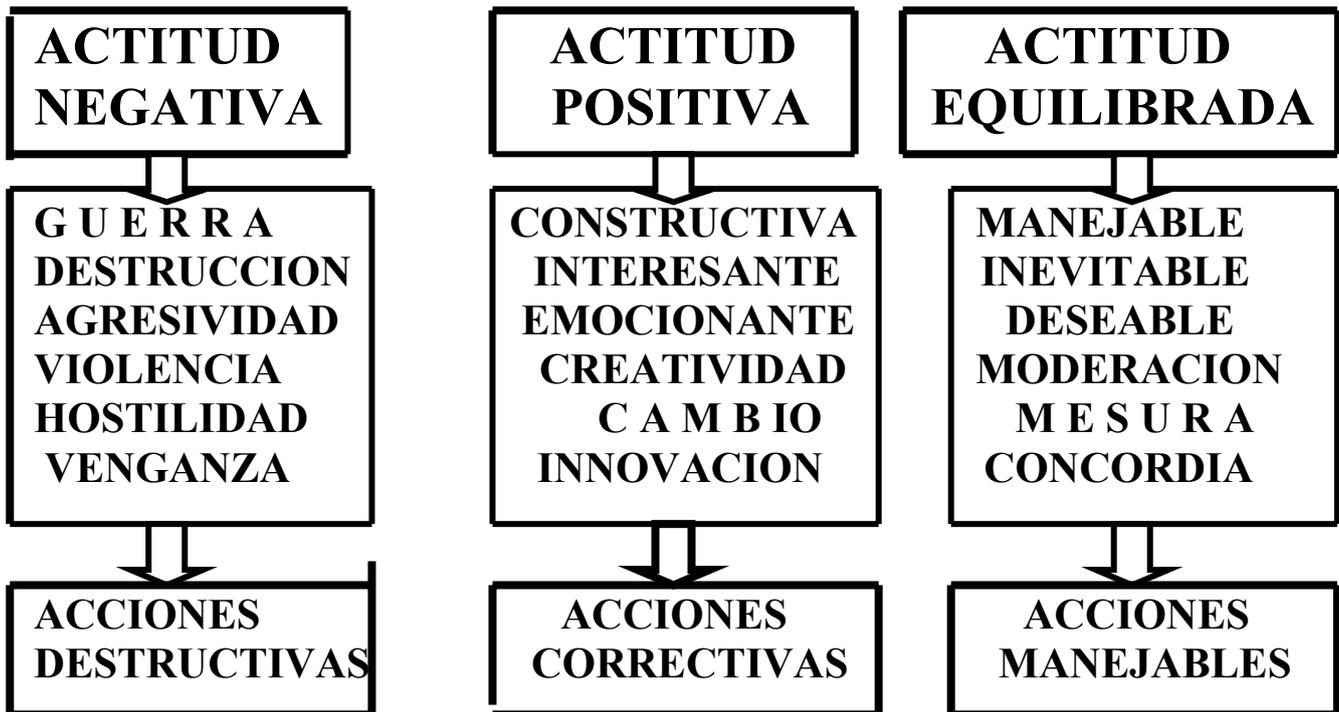
PROCESO DEL CONFLICTO



EL MANEJO DE CONFLICTOS:

Consiste en intervenciones diseñadas para atenuar las fricciones extremas o en ciertos casos, intensificar las oposiciones débiles de los individuos y organizaciones, que se sirven de diversos métodos para manejar conflictos con la probabilidad que la selección de un método Especifico que se ve influido por la actitud fundamental de la persona involucrada ante el conflicto, ya que sea esta negativa, positiva o a la vez equilibrada.

A C T I T U D E S



COSTO DEL CONFLICTO

COSTO:

ES EL PRECIO DE LO QUE CUESTA ALGO; EL COSTO DEL CONFLICTO REPERCUTE EN LO:

ECONÓMICO: ES LA PÉRDIDA DE TODO RECURSOS MATERIALES, TECNICOS Y RECURSOS HUMANOS.

MORAL: PERDIDA DE ALGUN SER QUERIDO O DE ALGO REPRESENTATIVO, QUE TIENE UN VALOR SIMBOLICO.

PSICOLOGICO: ES EL CAUSADO POR FATIGA, CANSANCIO, APATIA, STRESS. FOBIAS, TRAUMAS, MIEDO. ETC.

LEGAL: EL CUAL ES DE CARACTER JURIDICO.

CAUSAS POTENCIALES DEL CONFLICTO:

FALTA DE COMUNICACIÓN. FALTA DE ESTRUCTURA, CAUSAS PERSONALES, GRUPALES Y ORGANIZACIONALES.

♦ Cuando el conflicto almacena energía y la guarda a presión, es una fuerte potencia de violencia.

NEGOCIACION:

◆ LA NEGOCIACION ES ELARTE DE REALIZAR TRANSACCIONES POSITIVAS Y PRODUCTIVAS.

◆ A LA VEZ ES EL ARTE DE APROVECHARSE DE LAS NECESIDADES DE LOS DEMAS.

TIPOS DE NEGOCIACION:

DIRECTA

SIN INTERMEDARIOS

LICITA

LEGAL

INDIRECTA

A TRAVES DE OTRA PERSONA.

ILICITA

ILEGAL

◆ ES TODA ACTIVIDAD QUE REPRESENTA UNA COMPAVENTA AL CONSUMIDOR, DE PREFERENCIA FORMULANDO BUENAS IDEAS DEFINITIVAS DE LO QUE SE VA A HACER, ANTES DE HACERLO.



INTERACCION DE LA PLANEACION DE LA NEGOCIACION

PROCESO:

IMPORTANCIA, PRINCIPIO, CONTINUIDAD, OPORTUNIDAD,

IDEAS, ESFUERZO, SEGUIMIENTO, IMAGEN, SOLIDEZ,

ENFOQUE, EVALUACION, NUEVOS FINANCIAMIENTOS, NUEVAS

TECNICAS Y METAS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO.

UNIDAD V

PROCESO ORGANIZACIONAL

5.1. IMPLICACIONES EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

EJEMPLO :

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL				
ACTIVIDAD:	V E N T A S	ESCALA ESTIMATIVA		
PUESTO:		10- 9	8 - 7	6 – 0
NOMBRE:		BIEN	REGULAR	MAL
A C T I V I D A D		P O R C E N T A J E		
Interpretación de instrucciones		90		
Seguimiento de instrucciones		90		
Iniciativa			80	
Laboriosidad			70	
Exactitud			85	
Responsabilidad		95		
Exactitud		90		
Claridad (Limpieza)		90		
Rapidez			85	
Disciplina		95		
Espíritu de responsabilidad		90		
Puntualidad			70	

OBJETIVO:

PROPORCIONAR AL EMPLEADO TODAS LAS HERRAMIENTAS QUE SEAN ADECUADAS PARA LA REALIZACION DE SUS FUNCIONES, DENTRO DE LA EMPRESA Y LAS QUE ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA TENGAN UN FUNCIONAMIENTO OPTIMO.

Observando que cumpla las obligaciones que tiene en el desempeño de su carga de trabajo laboral en base a los parámetros establecidos.

Aparte de los conceptos pueden agregarse los que sean convenientes, y se ponen las inexistentes y la limitante, de cada concepto. Se suman y se promedian entre el total de factores y se saca exactamente el porcentaje del valor del desempeño que tiene en su puesto.

En estos casos los defectos deben corregirse, así como los demás conceptos que sean complementarios.

Se pone el porcentaje correspondiente en cada concepto Se saca el promedio y se realizan los correctivos que sean necesarios para elevar el nivel exactamente de la productividad a un mínimo de 90%.

Los mismos correctivos deben de aplicarse en los demás rubros y conceptos, para incrementar al máximo los elementos necesarios para su solución y elevar el nivel de productividad.

Se obtiene con exactitud el promedio de su grado del desempeño de sus labores y de acuerdo al resultado obtenido se hacen los correctivos necesarios.

5.2. CULTURA ORGANIZACIONAL.

La cual parte de un:



En la cual intervienen diferentes tipos de:

VALORES:

Fe, Lealtad, Respeto, Justicia, Honestidad, Amistad. Responsabilidad, Cortesía, Rapidez, Iniciativa.

CREENCIAS: Son el firme asentamiento y conformidad con alguna cosa, en base a sus costumbres y tradiciones.

AMBIENTE LABORAL: Clima laboral agradable de trabajo, trabajar a su gusto y sin presiones, Satisfacción.

NORMAS: Son reglas sobre la manera en que se debe hacer o esta establecido que se haga una determinada cosa

JERARQUIAS: Son el orden o grado de las distintas personas o cosas de un conjunto, que da la categoría de una organización.

ESTATUS: Posición social.

PRESTIGIO: Categoría: } Ascendente
} Descendente

CALIDAD: Implica la completa satisfacción del cliente al consumir algo por su prestigio, que viene dando la suma de acciones que benefician a quienes participan en

ellas, sin errores, que se alcanzan a través del mejoramiento en forma continua.

**PREVINIENDO = CONTROLANDO = MEJORANDO
RESULTADOS = ESTABILIDAD = PERFECCION.**

EXCELENCIA: Calidad en todo lo que se realiza, con óptimos resultados.

EFICIENCIA: Es el logro de las metas que se proponen, sin llegar a la excelencia.

5.3. ESTRESS LABORAL Y ADAPTACION AL MEDIO.

LAS ENFERMEDADES PROFESIONALES MATAN AL AÑO A CASI DOS MILLONES DE TRABAJADORES.

La enfermedad es el resultado no solo de los actos, sino también de los pensamientos, si se piensa en desastres, se tendrán, al considerar la muerte, se apresura el fallecimiento. Y si se Piensa positivamente con maestría, con confianza y con fe, la vida se volverá mas segura, mas llena de acción, mas rica en logros y en experiencias.

Cerca de dos millones de personas mueren cada año en el mundo a causa de enfermedades relacionadas con su puesto de trabajo. Estrés, depresión, trastornos psicosomáticos y cardiovasculares, úlcera de estómago, alergias, contracturas y dolor de espalda son dolencias provocadas, en su inmensa mayoría, por los riesgos psico - sociales generados en la empresa. Esta lacra cada vez afecta a más personas y, con independencia de la tragedia humana que representa, supone pérdidas multimillonarias para Gobiernos y compañías. El costo de los tratamientos y las prestaciones generadas absorbe el 4% del Producto Interior Bruto (PIB) mundial.

Las alteraciones psico – sociales son características de condiciones laborales que resultan nocivas para la salud. Los estudios identifican cuatro grandes grupos de trabajadores que sufren estas patologías.

El primero corresponde a personas sometidas a un exceso de exigencia psicológica en su puesto de trabajo. En segundo lugar se encuentran los trabajadores con falta de influencia y sin posibilidades de

MANUAL DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

desarrollo. El tercer colectivo afectado está compuesto por los empleados que carecen de apoyo para la realización de su actividad. Por último, se encuentra el personal que recibe escasa compensación por su trabajo. (Insatisfacción)

Además, existe un grupo especial de víctimas, constituido por mujeres. Se trata de las trabajadoras que sufren doble presencia. Por un lado, desempeñan su labor profesional y, por otro, se ven obligadas a afanarse en las tareas domésticas.

Prueba de la delicada situación que viven millones de trabajadores son los datos facilitados por la Organización Internacional del Trabajo. Este organismo desvela que aproximadamente un 30% de la población activa de los países desarrollados sufre estrés laboral. El porcentaje aumenta en los Estados recientemente industrializados o en vías de desarrollo.

Gran virtud es vivir en obediencia y sujetar al albedrío de otro, por amor supremo ""LA VOLUNTAD, Y LA SATISFACCION.

DEPRESIÓN

La depresión es un trastorno serio que afecta al organismo, el estado de ánimo y la manera de pensar, comer e incluso dormir. Altera la percepción que se tiene de uno mismo, cambiando la manera de pensar y de sentir.

Un trastorno depresivo puede originar que las actividades diarias se vuelvan difíciles de realizar, perdiendo el interés por las cosas que anteriormente daban placer como el ver la televisión, convivir con la familia, etc. Por esto, la depresión no sólo causa alteración en la persona que la padece, sino que además trastorna su núcleo familiar y social.

En la mayoría de las ocasiones, a las personas que padecen depresión no les gusta acudir con el médico y tratan de evadir lo que sienten.

Sin embargo, es importante recibir tratamiento oportuno. Te sientes triste, deprimida, iritada, enojada, culpable, inútil, pesimista, desesperada o ansiedad; si sientes que nadie se interesa por ti, que no vale la pena vivir, y que has observado cambios en tu patrón de sueño, comes más o menos de lo habitual, presentas dolores de cabeza o molestias gástricas persistentes, dificultad para concentrarse, y has perdido el interés por tu trabajo o familia, no dudes en acudir a tu médico: puedes sufrir depresión.

MANUAL DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Recuerda que esta es una enfermedad seria que, con un adecuado tratamiento, puedes salir adelante y recobrar las ganas de vivir y luchar día a día.

Esto es lo que en realidad es la depresión....no creo que, una persona centrada como tu, tenga un mínimo de esto. Animo.

PRACTICAS PARA ALIGERAR EL STRESS

STRESS:

CONJUNTO DE REACCIONES QUE GENERA EL ORGANISMO, AL ENFRENTARSE BRUSCAMENTE CON UN AGENTE NOCIVO. EXTENUACION FISICA (DEBILIDAD)

Un corredor de obstáculos olímpicos le diría que el secreto del éxito está en una sola cosa: la técnica

Por eso las estrategias eficaces para superar obstáculos incluyen el uso de la visualización creativa y el saber sobreponerse a la acumulación de problemas.

La primera estrategia para sobreponerse a la ansiedad que se genera cuando no se resuelven los problemas eficazmente es utilizar la técnica de la perspectiva global.

Esta estrategia consiste en cambiar de punto de vista

"A PROPÓSITO."

En lugar de cerrarse en su ansiedad particular, ábrase al exterior, a los demás, y amplíe su perspectiva de las circunstancias.

Aparte las manos del teclado por un momento y tome una hoja de papel. Apunte y describa brevemente cinco aspectos de su vida por los que se sienta inmensamente agradecido.

¿Ha podido pensar cinco cosas por las que esté agradecido?

Felicidades, porque ya estás utilizando la estrategia para sobreponerte a la ansiedad generada cuando no se resuelven los problemas eficazmente, es decir, hacer una lista de todos los agradecimientos.

MANUAL DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Esta estrategia que a algunos puede parecer ridícula, es un método muy útil para conseguir que una persona vea sus problemas de otra manera.

A la mayoría de la gente le resulta fácil recrearse en los aspectos negativos y estresantes del trabajo. Pero, por desgracia, olvidan las pequeñas cosas positivas con la misma facilidad.

Las listas de agradecimientos proporcionan el impulso necesario para volver a centrarse en los asuntos más importantes.

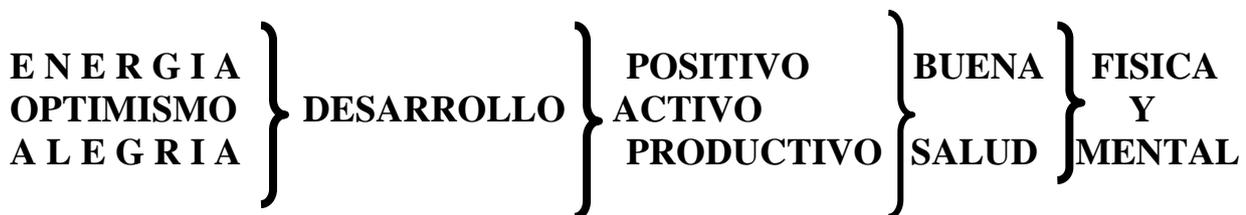
Compartir tus sentimientos con amigos o compañeros es tan importante que, de hecho, constituye otra estrategia más, y quizás la más eficaz, para superar la ansiedad que se genera cuando no se resuelven los problemas eficazmente.

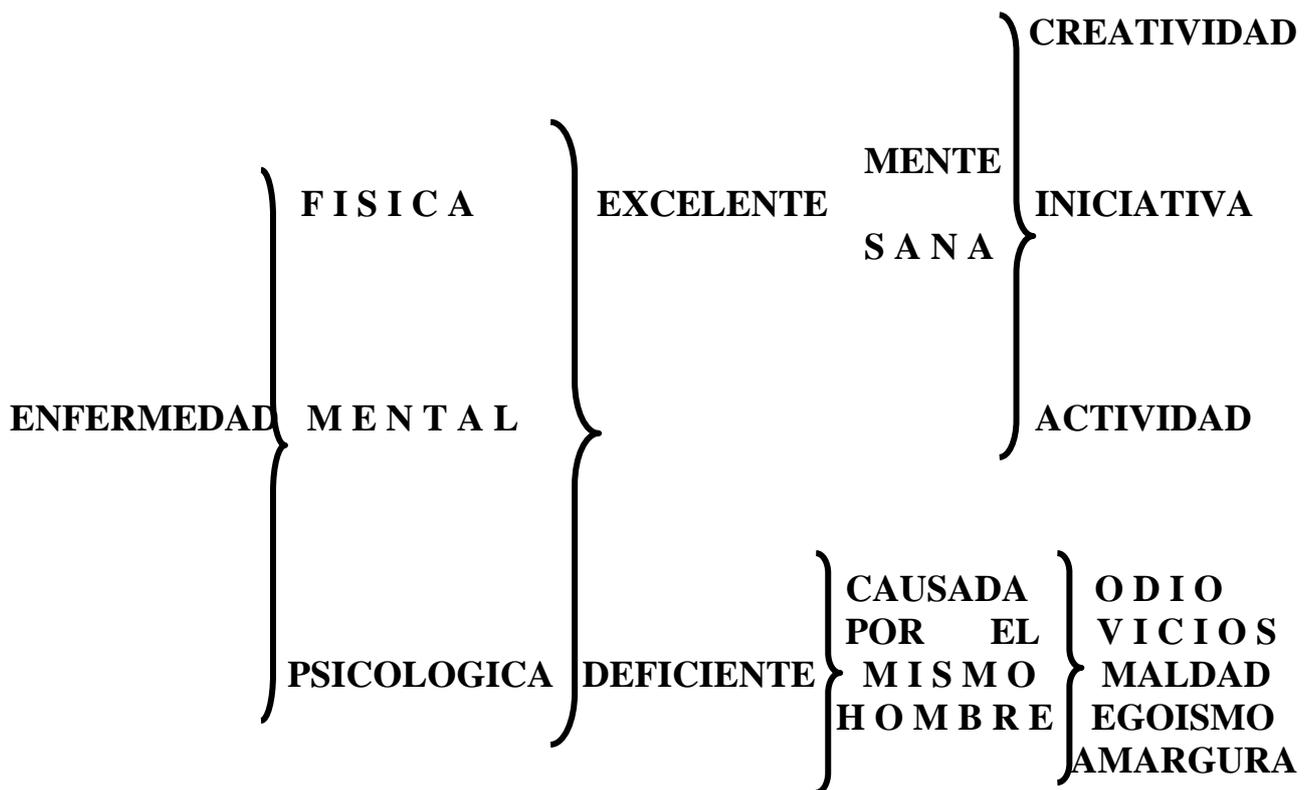
El objetivo no es empezar una sesión mutua de quejas, sino expresar tus verdaderos sentimientos y los motivos que existen detrás de ellos a otra persona.

Esta práctica aligerará el estrés y reforzará los lazos existentes entre tu y tus compañeros de trabajo.

Factores que intervienen para tener una buena salud en forma física y mental.

PROCESO DE SALUD





PROCESO DE NO SALUD EN EL TRABAJO.

SON ASPECTOS MAL APLICADOS QUE PROVOCAN CONFLICTOS POR FALTA DE:

CRITERIO:	}	FALTA DE ASERTIVIDAD
MADUREZ:		PROVOCA INESTABILIDAD
FALSAS CONJETURAS.		POR DUDAS.
GUIARSE POR CHISMES.		ENVIDIA, CORAJE, ODIO.
FALTA DE REALIDAD.		VERACIDAD.

COMPROBAR TODO HECHO ANTES DE IRRITARSE,
LAS PALABRAS SE TOMAN DE QUIEN VIENEN.

LAS ENFERMEDADES SON EL RESULTADO NO SOLO
DE NUESTROS ACTOS, SINO TAMBIEN DE NUESTROS
PENSAMIENTOS.

LAS ENFERMEDADES NO EXISTEN, EL HOMBRE SE
LAS PROVOCA DE ACUERDO A SU MODO DE VIDA.

MANUAL DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

LAS ENFERMEDADES PROFESIONALES MATAN AL AÑO A CASI DOS MILLONES DE TRABAJADORES

Cerca de dos millones de personas mueren cada año en el mundo a causa de enfermedades relacionadas con su puesto de trabajo. Estrés, depresión, trastornos psicosomáticos y cardiovasculares, úlcera de estómago, alergias, contracturas y dolor de espalda son dolencias provocadas, en su inmensa mayoría, por los riesgos psicosociales generados en la empresa. Esta lacra cada vez afecta a más personas y, con independencia de la tragedia humana que representa, supone pérdidas multimillonarias para Gobiernos y compañías. El coste de los tratamientos y las prestaciones generadas absorbe el 4% del Producto Interior Bruto (PIB) mundial.

Las alteraciones psicosociales son características de condiciones laborales que resultan nocivas para la salud. Los estudios identifican cuatro grandes grupos de trabajadores que sufren estas patologías.

El primero corresponde a personas sometidas a un exceso de exigencia psicológica en su puesto de trabajo. En segundo lugar se encuentran los trabajadores con falta de influencia y sin posibilidades de desarrollo. El tercer colectivo afectado está compuesto por los empleados que carecen de apoyo para la realización de su actividad. Por último, se encuentra el personal que recibe escasa compensación por su trabajo.

Además, existe un grupo especial de víctimas, constituido por mujeres. Se trata de las trabajadoras que sufren doble presencia. Por un lado, desempeñan su labor profesional y, por otro, se ven obligadas a afanarse en las tareas domésticas.

Prueba de la delicada situación que viven millones de trabajadores son los datos facilitados por la Organización Internacional del Trabajo. Este organismo desvela que aproximadamente un 30% de la población activa de los países desarrollados sufre estrés laboral. El porcentaje aumenta en los Estados recientemente industrializados o en vías de desarrollo.



NO EXISTEN MAESTROS MALOS PARA UN BUEN ESTUDIANTE, ASÍ COMO NO HAY ESTUDIANTES MALOS PARA UN BUEN MAESTRO.

B E N E F I C I O S



LA UTILIDAD ES TODO BIEN QUE SE HACE O SE RECIBE, PROVECHOSO, CON GANANCIA.

La educación es un proceso adquirido a través De un proceso de una cuota de recuperación que se refleja en el conocimiento adquirido a cambio del costo que se paga por ello.

COSTO SOCIAL:

ES EL CAUSADO EN EL ENTORNO SOCIAL, POR LOS PROBLEMAS QUE SE GENERAN A TRAVES DE LAS VICIOS Y ENFERMEDADES SOCIALES, Y QUE DAÑAN A LA SALUD, EJ.: ALCOHOLISMO, DROGADICCION, PROSTITUCION, ETC.

Ventana Johari

OBJETIVO:

Ofrecer una herramienta que facilite el auto conocimiento y la reflexión sobre sí mismo así como la interacción, comunicación y retroalimentación con lo demás.

TIEMPO:

30 minutos.

PREPARACIÓN DEL LUGAR:

Sillas puestas en semicírculo de manera que se logre una buena vista a un rotafolio.

REQUERIMIENTO Y PREPARACIÓN DE MATERIALES:

- Marcadores
- Papel para el rota folio
- Cinta adhesiva
- Algunas hojas tamaño carta para tapar parte del cartel
- 1 cartulina u hoja de rota folio con el dibujo de la Ventana (Anexo 1)
- 1 fotocopia del modelo de la Ventana para cada participante
- Hoja “Efecto del Movimiento de los Ejes de la Ventana” para el facilitador (Anexo 2)

REQUERIMIENTO DE PERSONAL:

1 FACILITADOR

Descripción:

1. EXPLICACIÓN PARA EL FACILITADOR

Se recomienda para una mayor comprensión acompañar la lectura de esta explicación con una contemplación paralela del dibujo de la Ventana.

La Ventana JOHARI es una matriz de auto conocimiento y de comunicación cuyas áreas son resultado de combinaciones entre cuatro variables principales: dos primarias e invariables - el YO y LOS OTROS - y distintas intensidades de un continuo cuyos extremos son el SABER y el NO SABER. Se logra un sinnúmero de combinaciones por la flexibilidad de los dos ejes de la Ventana (el vertical y el horizontal) que permite crear áreas de diferentes formas y tamaños. Estas reflejan situaciones de auto conocimiento y de comunicación con los demás. Las cuatro áreas de la Ventana que se caracterizan por determinadas combinaciones de las variables arriba mencionadas se llaman:

ÁREA PÚBLICA

(yo sé - los otros saben) área de libre conciencia y voluntaria interacción y comunicación

ÁREA CIEGA

(yo no sé - los otros saben) área eventualmente intuida pero no completamente consciente y que es involuntariamente compartida con los demás

ÁREA SECRETA

(yo sé - los otros no saben) área conscientemente cerrada a los demás

MANUAL DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

ÁREA SUBCONCIENTE

(yo no sé - los otros no saben) área desconocida y/o no percibida por uno mismo y los demás

La conformación y estructura básica de la Ventana depende de cada individuo, de sus características y de sus actitudes frente a la vida. Partiendo de esta estructura básica, la Ventana de cada uno experimenta permanentemente transformaciones que dependen de factores como por ejemplo el ánimo de la persona, la situación de confianza en la cual se encuentra (situaciones jerárquicas en el trabajo, familia, amistades, conocidos, etc.) y también de los objetivos que está persiguiendo. Sobre todo este último punto indica que no se trata de un nuevo instrumento analítico y pasivo en el sentido de explicitar solamente situaciones dadas, sino la información observada en la Ventana se pueden utilizar como punto de partida para mejorar en forma activa y consciente sus propios canales de comunicación.

Ello significa, ante todo, entender que la posición de los ejes es (en cierta medida y en el tiempo) influenciada por nuestra propia voluntad puesto que se trata a menudo de actitudes personales adquiridas y adoptadas frente a determinadas situaciones.

Es decir, mientras la Ventana es, en un primer momento, espejo consciente de una situación de comunicación, ella permite, en un segundo paso, revisar y cuestionar su conformación para entonces tomar medidas para “activar” ciertas áreas. Además, la interdependencia de las áreas entre sí conlleva a que el consciente cambio en una de ellas produce efectos en las otras. El área más fácilmente accesible y modificable para nosotros es el **ÁREA PÚBLICA**.

Esta área se puede comparar con un tubo de comunicación a través del cual mandamos y recibimos información. Somos nosotros los que determinamos con nuestra actitud frente al mundo el diámetro del tubo. Aquí, un ejemplo de la mecánica activa de la Ventana partiendo del **ÁREA PÚBLICA**.

Una persona con actitudes abiertas, transparentes y honestas (diámetro grande) entrega mucha información a su entorno y va generando en las otras personas un mayor nivel de confianza que se transformará - cómo en un tipo de reacción - en una mayor apertura del área pública de su(s) interlocutor (es), devolviéndole un mayor flujo de información. Esta apertura puede implicar una reducción automática del **ÁREA SECRETA** y, sobre todo, del **ÁREA CIEGA** puesto que el entorno va entregando también información del tipo retroalimentación que permite como consecuencia un mayor auto conocimiento de la persona. La reducción del **ÁREA CIEGA**, equivalente a un mayor nivel de auto conciencia, puede resultar en una disminución o por lo menos en un mantenimiento del **ÁREA SUBCONCIENTE**.

Aquí un ejemplo concreto dentro de la mecánica de la Ventana:

Una persona permite comentarios críticos acerca de su comportamiento autoritario frente a otras personas (aumento del **ÁREA PÚBLICA**)

- Al aceptar y observar su comportamiento logra (en el tiempo) identificar la causa de su actitud que puede ser inseguridad, miedo de no ser tomado en serio, autoexigencia, etc., y cuáles son las situaciones que provocan su comportamiento. Con eso tiene un punto de partida para trabajar este aspecto. Es decir, se hace más consciente de ciertas actitudes frente a personas, situaciones o cosas antes no percibidas (disminución del **ÁREA CIEGA**)

MANUAL DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

· La posibilidad de poder observarse ahora conscientemente en este campo de comportamiento puede impedir o limitar el asentamiento de resentimientos contra sí mismo y contra otros (disminución del **ÁREA SUBCONCIENTE**), contribuyendo de esta manera al proceso de cambio del comportamiento e impulsando la continuación del proceso de apertura del **ÁREA PÚBLICA**.

En cuanto al tamaño de las áreas cabe destacar que no tienen un valor absoluto. El tamaño de un área se determina en relación a las otras áreas. Por lo tanto, las Ventanas de distintas personas no necesariamente permiten una comparación y clasificación entre sí.

2. TRABAJO CON LOS PARTICIPANTES

El facilitador publica la Ventana previamente preparada en una cartulina o una hoja de rota folio grande.

La denominación de las cuatro áreas están provisoriamente tapadas con una hoja. Se explica el propósito principal de la Ventana para introducir después las cuatro variables que determinan la conformación de la Ventana en sus respectivas áreas. Basándose en las combinaciones, el facilitador pide a los participantes que verbalicen la idea / el contenido de cada área. Puede anotar también en una hoja aparte propuestas de nombres para cada área antes de destaparlas una por una. A continuación se explica la mecánica de los ejes, cuya flexibilidad lleva a la Ventana a ser un instrumento individual y cambiante según la situación respectiva (posibles efectos del movimiento de los ejes ver Anexo 2). El carácter analítico e informativo de la Ventana se demuestra al presentar la interpretación de uno u otro caso ejemplar. Paralelamente se puede invitar a los participantes a construir casos ficticios e incluso a dibujar en una hoja de su propia Ventana referente a un momento o una situación definida (por ejemplo su Ventana con relación al grupo al comienzo del Taller y en el momento actual).

Sobre la base del concepto de tubo de comunicación se introduce la función activa y transformadora de la Ventana a través de uno o varios ejemplos prefabricados. También en esta parte existe la posibilidad de que los participantes desarrollen conjuntamente un caso de “aplicación activa” o que - en un tipo de ejercicio más bien individual y concreto - se les dé una tarea de observación y descripción de su Ventana en algún instante a lo largo del día.

PROCESAMIENTO:

Al no tratarse de un ejercicio en el sentido propio, la introducción y explicación de la Ventana junto con la presentación y/o elaboración de ejemplos ya integran el procesamiento. Sin embargo, se puede proyectar una instancia posterior en el Taller en la cual se retoma el instrumento (por ejemplo en la evaluación) y se comparte la experiencia con él.

ADVERTENCIA:

A primera vista, la Ventana en sí y su introducción como instrumento parece ser tarea fácil. Sin embargo, el valor del instrumento aumenta con la habilidad de su presentación y su manejo por lo cual se aconseja al facilitador tomarlo bien en serio y “jugar” intensamente con la mecánica. Por su alto grado de abstracción es indispensable tener preparado buenos ejemplos (inclusive acontecimientos en el Taller mismo), que ayuden a “aterrizar” el concepto y demuestren su valor operacional. Nos abstraemos de proveer posibles ejemplos cuya elaboración consideramos parte del proceso de comprensión para el propio facilitador.

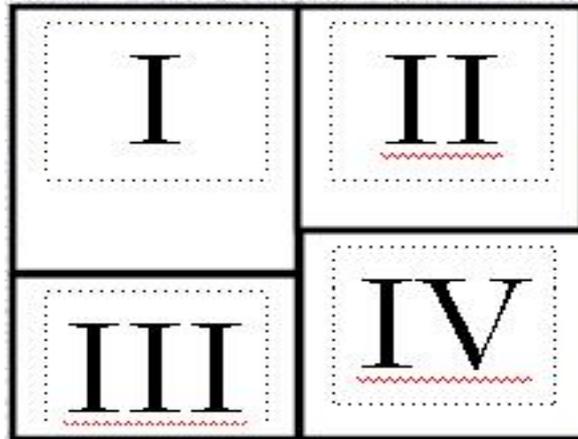
ANEXO 1

MANUAL DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

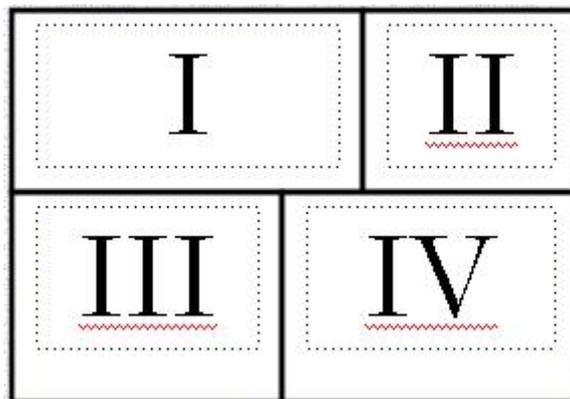
		YO	
		SÉ	NO SÉ
LOS OTROS	SABEN	ÁREA PÚBLICA	ÁREA CIEGA
	NO SABEN	ÁREA SECRETA	ÁREA SUBCONCIENTE

ANEXO 2

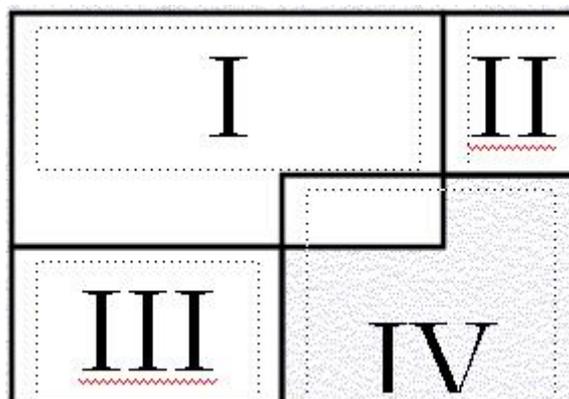
Posibles efectos del movimiento de los ejes en la ventana
Bajo condiciones de auto apertura



BAJO CONDICIONES DE RETROALIMENTACIÓN



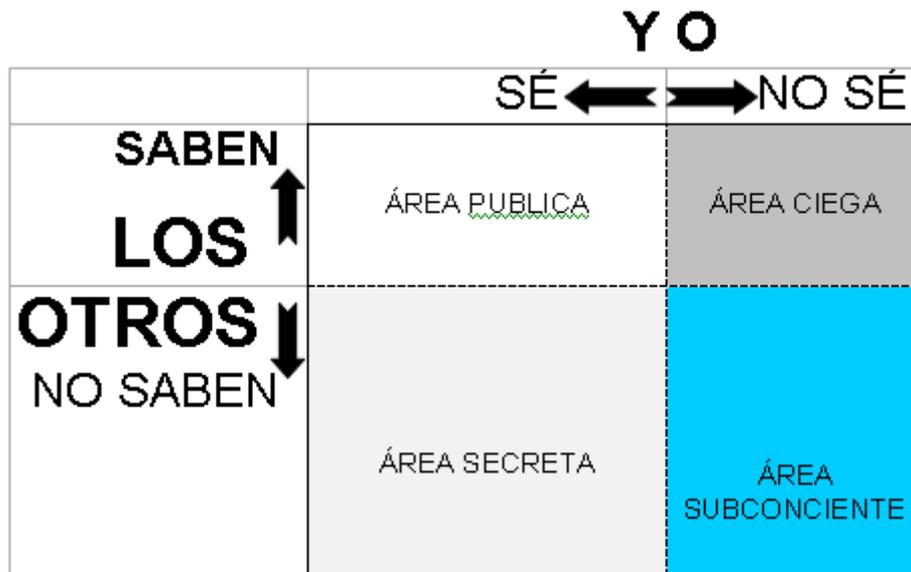
BAJO CONDICIONES DE APERTURA Y RETROALIMENTACIÓN



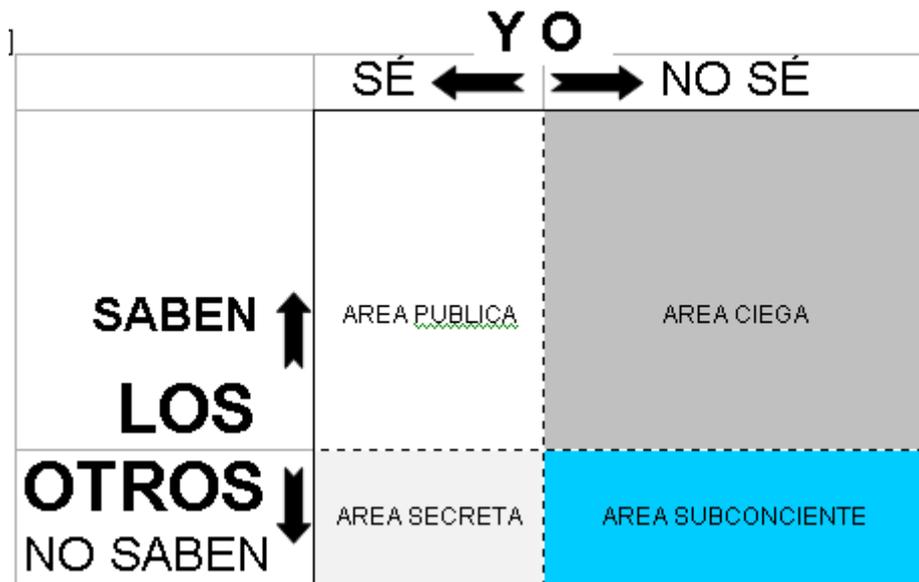
MANUAL DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Anexo 3.

(SITUACIÓN EN LA QUE NO QUEREMOS MOSTRARNOS)



(SITUACIÓN EN LA QUE NO QUEREMOS ESCUCHAR A LOS DEMÁS)



**(SITUACIÓN EN LA QUE NO QUEREMOS MOSTRARNOS
NI ESCUCHAR A LOS DEMÁS)**

MANUAL DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

	YO	
SABEN	SÉ ←	→ NO SÉ
LOS ↑	ÁREA PUBLICA	ÁREA CIEGA
OTROS ↓ NO SABEN	ÁREA SECRETA	ÁREA SUBCONCIENTE

(SITUACIÓN DE APERTURA)

	YO	
	SÉ ←	→ NO SÉ
SABEN ↑	AREA PUBLICA	AREA CIEGA
LOS OTROS ↓ NO SABEN	AREA SECRETA	ÁREA SUBCONCIENTE

**RESUMEN.
DE UN ESTUDIANTE DE LA MATERIA DE
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.**

****COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL****

RESUMEN:

Entendí por comportamiento organizacional, el conjunto de reacciones de un organismo que actúa en respuesta a un estímulo que implica que el personal forme parte de un clima laboral favorable y agradable, los aspectos más importantes es el liderazgo, motivación, cultura y valores. Las Relaciones Humanas son el arte de convivir con las demás personas captándose de sus simpatías y teniendo como enfoque el hombre indicado en el puesto adecuado, y teniendo como enfoque productivo, ejercer utilidad, ganancia en pleno apogeo, con un funcionamiento mínimo del 90%. El que hace uso de la inteligencia en todo su contexto global es el enfoque holístico.

La personalidad es el conjunto de maneras de ser de una persona, y entendemos como aprendizaje la asimilación lenta, gradual, compleja de sinterización en el discente. La comunicación es el medio por el cual se comparte un mensaje, una idea, o un significado. Teniendo una dinámica interpersonal que es el estudio interpersonal de la evolución de pequeños grupos teniendo como objetivo el valorar la importancia del estudio de la dinámica de la formación de estos grupos.

Poder es la situación que impone un líder, entendiendo por motivación un factor psicológico que predispone al individuo para realizar ciertas acciones que estimula y motiva a los trabajadores a una mayor producción y estas pueden ser conscientes o inconscientes.

El comportamiento organizacional nos da la seguridad, la aceptación y la aprobación entre estas nos da confianza y tranquilidad, además el hombre para sobrevivir a buscado ser aceptado siendo un impulso natural que lleva al hombre a superarse.

MANUAL DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Un modelo de expectativas es toda estructura para dar razón de ser a un conjunto de fenómenos que guardan entre si cierta relación entendiéndose por esta la posibilidad de conseguir un derecho, una actitud para elaborar nuevos planes, la semejanza de ideas es la copia, imitación, identificación y compatibilidad.

En el trabajo se debe de tener una motivación que es un factor psicológico que, conciente o no, y predispone al individuo a realizar ciertas acciones este ambiente puede ser agradable, desagradable e indiferente además de productivo, no productivo o sin interés. Entendiéndose por aprendizaje la forma continuada de seguir aprendiendo mientras exista en gran fenómeno de la vida, las posibilidades de crecimiento se pueden dar a través de preparación capacitación constante, actualización, creatividad, innovación, excelencia, la función administrativa evalúa la actitud del público obteniendo una buena relación pública. La evaluación del desempeño es en sistema de determinación sobre el monto del desempeño de cualquier actividad.

El dinero es una moneda circulante hay muchos tipos de dinero que son dinero caliente, dinero de bolsillo, dinero negro, dinero lavado; el precio del dinero es la tasa a la que deben preocuparse en el mercado de capitales.

El sistema de incentivos puede ser por meritos que es pagar los días de descanso obligatorio, vacaciones, aguinaldo y quinquenio según sea el caso. La participación de las utilidades se deben pagar dentro de los 60 días, y están en el artículo 122 de la ley del trabajo, el salario mínimo vigente se divide en: zona A, zona B y zona C.

La actividad de los empleados y sus efectos en la organización pueden ser positivos que son: responsabilidad, compañerismo, esfuerzo, amabilidad, optimismo, creatividad, asertividad, orden, participación y respeto; y las negativas son: apatía, pesimismo, alevosía, ventaja, dolo y mala fe.

MANUAL DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Los aspectos mal implicados provocan conflictos estos pueden ser: criterio, madurez, confusión y chismes. El costo es la cantidad que se paga por algo entendiendo por costo de vida la noción que resume en un periodo determinado el nivel de los precios de cierto número de bienes y servicios. Hay diferentes tipos de costos que son: costo económico, costo moral, costo legal, costo social y costo psicológico.

FINALIDAD DE LA MATERIA:

ES APLICAR TODO LO APRENDI EN ESTE CURSO, NO SOLO EN LAS EMPRESAS SINO TAMBIEN EN MI COMO PERSONA YA QUE DENTRO DE LA MATERIA, APRENDI A VALORARME COMO PERSONA, PARA DESPUÉS PODER SOBRESALIR EN TODO CLIMA LABORAL, YA QUE ES ESENCIAL PRIMERAMENTE ESTAR BIEN CON NOSOTROS MISMOS, PARA DESPUES PODER ESTAR BIEN CON LOS DEMAS, SIGUIENDO ESTO CON CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD, PARA PODER DESEMPEÑAR MI TRABAJO AL 100% CON TODA LA CALIDAD QUE ME ENSEÑO LA MATERIA; APRENDI COMO LLEVAR BIEN LAS RELACIONES PUBLICAS, COMO MOTIVARME PARA DESARROLLARME BIEN PARA PODER LLEVAR CONSIGO UNA GRAN SATISFACCIÓN, CON UTILIDAD Y MUCHA SEGURIDAD.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

DISCENTE: ANA ROSA PEREZ GARCIA

DOCENTE: DR. ALEJANDRO BARBA CARRAZCO

RESUMEN DEL CONTENIDO DE LA MATERIA

FINALIDAD QUE OBTUVE GRACIAS A LA MATERIA Y GRACIAS A MI MAESTRO QUE EN FORMA MUY ATINADA SUPO COMO ENSEÑARME A PODER APLICAR TODO LO QUE HE APRENDI.

GRACIAS MAESTRO.