UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

UPEC

CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Manuel Chenet
Génesis Salazar
Norma Garcés
Gladys Lagos
Jeaneth Bastidas

COLECCIÓN CÁTEDRA

Fundamentos del comportamiento organizacional

Administración de Empresas

Facultad de Comercio Internacional, Administración y Economía Empresarial

Universidad Politécnica Estatal del Carchi

Manuel Chenet
Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Génesis Salazar
Universidad de Guayaquil

Norma Garcés
Universidad de Guayaquil

Gladys Lagos
Universidad de Guayaquil

Jeaneth Bastidas
Universidad Politécnica Estatal del Carchi

Fundamentos del comportamiento organizacional

POLITÉCNICA DEL CARCHI
UNIDAD DE PRODUCCIÓN Y DIFUSIÓN ACADÉMICA Y CIENTÍFICA

Para referenciar este libro:
Chenet, M., Salazar, G., Garcés, N., Lagos, G. & Bastidas, J. (2022). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

1. Talento humano; 2. Motivación; 3. Grupos; 4. Organizaciones
Clasificación Thema: KJU - Teoría y comportamiento organizativos
Clasificación Dewey: Materia: 328.36 - Organización y disciplina internas

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
Dr. Jorge Mina – Rector
Dra. Teresa Sánchez – Vicerrectora
MSc. Beatriz Realpe – Decana de la Facultad de Comercio Internacional, Administración y Economía Empresarial
MSc. Freddy Quinde – Director de la carrera de Administración de Empresas

PROCESO EDITORIAL
MSc. Marco Burbano – Director de Investigación
MSc. Johana Morillo – Responsable de la Unidad de Producción y Difusión Académica y Científica
Lic. Andrés Tobar – Diagramación y diseño
Dr. Duván Ávalos – Editor

DATOS DE PUBLICACIÓN

Título: Fundamentos del comportamiento organizacional.
Autores: Manuel Enrique Chenet Zuta – ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2088-2541 – mchenet@untels.edu.pe |
Génesis Kristel Salazar Garcés – ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5451-0511 – genesis.salazarga@ug.edu.ec |
Norma Narcisa Garcés Garcés – ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0972-8714 – norma.garcesg@ug.edu.ec |
Gladys Gioconda Lagos Reinoso – ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9893-1211 – gladys.lagosre@ug.edu.ec |
Jeaneth Lucía Bastidas Guerrón – ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8519-9060 – jeaneth.bastidas@upec.edu.ec |
Diseño de portada: Lic. Andrés Tobar
Imagen de portada: Freepik
Comentario de la solapa: MSc. Johana Milena Morillo Cortez
DOI: https://doi.org/10.32645/9789942914965
ISBN PDF: 978-9942-914-96-5
ISBN EPUB: 978-9942-914-97-2
Disponibilidad digital: https://www.publicacionesupec.org/index.php/carchi
Edición: Primera, diciembre del 2022.

Calle Antisana y Avenida Universitaria, Tulcán, Carchi, Ecuador.
Tel: 06 2 224 079 / 06 2 224 080 / 06 2 224 081 Ext: 1300 / 1301
publicaciones@upec.edu.ec / publicacionesupec@gmail.com
Ecuador, Tulcán. Diciembre de 2022

Prohibida la reproducción de este libro, por cualquier medio,
sin la previa autorización por escrito de los propietarios del copyright.

Contenidos

Introducción

Capítulo I: El comportamiento organizacional

Importancia 17
Disciplinas complementarias 18
Algunos principios absolutos 19
Funciones de los gerentes 19
Habilidades de los gerentes 21
Comportamiento ético 23
Modelo del comportamiento organizacional 24
Niveles de análisis 27

Capítulo II: Fundamentos del comportamiento individual

Habilidades 31
Actitudes 32
Aprendizaje 33
Personalidad 36
Modelo de los cinco grandes de Myers-Briggs 39
Atributos de la personalidad en el comportamiento organizacional 40
Valores, actitudes y satisfacción en el trabajo 44

Satisfacción en el trabajo 46
Percepción y toma individual de decisiones 49

Capítulo III: Comportamiento grupal

Etapas del desarrollo de grupo 55
El modelo de pasos en equilibrio 57
Clasificación de los grupos en las organizaciones 59
Funciones de los grupos 61
Tipos de grupos 62
Toma de decisiones grupales 62
Los equipos de trabajo 65
El conflicto 72
La negociación 74
La inteligencia emocional en el trabajo 76
La comunicación 77

Capítulo IV: La motivación

Diferencia entre los procesos cognitivos y afectivos 82
Importancia del estudio de la motivación 83
La motivación en el desempeño laboral 83
Primeras teorías de la motivación 84
Teorías contemporáneas sobre la motivación 89

Capítulo V: Gestión del talento humano

El futuro de la gestión del talento humano 95
La administración del talento humano en un ambiente dinámico y competitivo 96
Las emociones en el talento humano 100
Planeación estratégica de la gestión del talento humano 101

Estrategia organizacional o gerencial 102
Modelos de planeación de talento humano 102
Reclutamiento del personal 102
Selección del personal 103
Orientación del personal 106
Modelado del trabajo 108
La integración de personas 108
Programa de incentivos 109
Higiene, seguridad y calidad de vida 110
Evaluación del talento humano 110
Efectos psicológicos de la evaluación 111
Desempeño laboral 111

Referencias bibliográficas 113

Sobre los autores 125

Introducción

El activo más importante de toda organización lo constituyen las personas que la conforman. No importa qué tan grande sea la infraestructura física, o si se dispone de una vasta tecnología y recursos económicos abundantes, son las personas las que hacen la diferencia y son la fuente de la verdadera ventaja competitiva.

Entender el comportamiento de las personas se ha convertido en una habilidad gerencial indispensable, tanto para gobernarlas de una manera más efectiva como para poder predecir su conducta y capacidad de adaptación a los cambios. Tales razones son las que hacen relevante el dominio del comportamiento organizacional, que es una de las disciplinas de mayor presencia en la formación de programas de alta gerencia y los MBA en prácticamente todas las Escuelas de Negocios existentes en el mundo.

El libro *Fundamentos del comportamiento organizacional* ha sido escrito para estudiantes de programas universitarios vinculados a las Ciencias Empresariales, incluyendo la Administración, Economía, Contabilidad, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Negocios y afines. Un público alterno lo constituyen empresarios de todos los rubros que deseen mejorar su desempeño gerencial y fortalecer su relación con sus trabajadores.

El objetivo del libro es introducir a los lectores en los aspectos más básicos de la conducta humana para entender cómo se comportan las personas dentro de una organización, tomando conocimientos de disciplinas variadas como la psicología, las ciencias políticas y la sociología.

El libro *Fundamentos del comportamiento organizacional* es resultado de investigación científica y ha sido revisado por pares, conteniendo el producto de una investigación teórica de nivel descriptivo cuya principal técnica fue el análisis documentario, por medio del cual se revisaron y sistematizaron de manera meticulosa los aportes de un extenso grupo de autores de prestigio, académicos, estudiosos y especialistas en el tema. Para su fácil comprensión, el texto ha sido dividido en cuatro capítulos, cada uno de los cuales fue organizado y redactado pensando en ser de fácil lectura para estudiantes y empresarios.

En el Capítulo I se aborda el comportamiento organizacional, las disciplinas en que se apoya, su modelo y sus niveles. En el Capítulo II se enfoca en los fundamentos del comportamiento individual, incluyendo las bases de la conducta del individuo, sus características biográficas y la personalidad. En el Capítulo III se expone el comportamiento grupal, las etapas del desarrollo de grupo, el modelo de pasos en equilibrio, el comportamiento del grupo de trabajo y la clasificación de los grupos en las organizaciones, asimismo el conflicto, la negociación, autoridad y poder, la inteligencia emocional en el trabajo y la comunicación. En el Capítulo IV se habla acerca de la motivación, la diferencia entre los procesos cognoscitivos y afectivos, la mediación cognitivo- afectiva: las tendencias, las primeras teorías y las teorías contemporáneas de la motivación. En el Capítulo V se expone el tema de la gestión de talento humano, la administración del talento humano, las habilidades del talento humano, estrategias gerenciales, reclutamiento y selección del personal, orientación del personal, evaluación del talento humano, entre otros.

El valor de un libro se mide en función a qué tan útil ha sido para quienes lo han podido leer, por ello, se espera que el contenido de este texto pueda ayudar a estudiantes que desean fortalecer sus habilidades blandas y adentrarse en una gestión de personas efectiva y humana, así como a los empresarios que están comprometidos con liderar organizaciones que valoran a las personas como socios estratégicos y agentes de cambio.

EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Según Jauregui (2016), "el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización" (p.1)

Para este autor, el comportamiento organizacional es mucho más que la interacción entre trabajadores, grupos y estructuras de una empresa, pues se ocupa del análisis de cómo estas variables influencian el desarrollo del talento humano y el funcionamiento en general. Este concepto y todos sus elementos se aplican y adoptan como filosofía con un fin mayor: promover el desarrollo humano dentro de las empresas y organizaciones.

> El CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigirlas. El CO es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. (Baquerizo, 2017, p. 14)

Importancia

Un buen estudio del comportamiento organizacional permitirá a la dirección de la empresa adelantarse a determinadas circunstancias y evitar que sea desestabilizada. Es una forma de tener analizado el comportamiento de los empleados con base en sus relaciones sociales.

En consecuencia, los rangos más altos comprenderán los motivos por los que se produce cada comportamiento y optimizará de forma considerable el funcionamiento de la organización. Por último, los empleados serán mejor comprendidos y será más fácil para la empresa ayudarles en todo aquello que necesiten.

En este sentido, el comportamiento organizacional es sumamente importante, debido a que permite observar la conducta de cada individuo dentro de la empresa, así como también eleva la productividad y poder ubicarlos en las áreas que mejores habilidades tengan, logrando un ambiente laboral de calidad y se sientan a gusto con su lugar de trabajo.

> Este estudio cuenta con distintos aspectos que resultan bastante importantes, entre estos se encuentran que ayudan a predecir lo que harán los individuos en la compañía, prediciendo sus conductas grupales e individuales. De igual manera, es fundamental para poder entender al personal y sus necesidades. Además, se desarrolla la habilidad de un buen trato hacia los individuos, generando mayor confianza, comodidad y comunicación entre los mismos. (Universidad Tecnológica del Perú [UTP], 2018, p. 1)

Disciplinas complementarias

Rodríguez (2020, p. 2) menciona que existen diversas disciplinas que se aplican al desarrollo del comportamiento organizacional, algunas de estas son la psicología, como especialidad encargada del estudio del comportamiento humano; la sociología, como especialidad encargada del estudio del comportamiento de cada individuo para con sus semejantes; la aantropología, que funciona perfectamente para entender cómo los valores y habilidades de cada persona pueden resultar de buena manera para el desarrollo de las compañías; la psicología social, que logra combinar los estudios de la psicología y la sociología, ayudando a conocer los aportes que cada individuo puede brindar a un entorno social; y las ciencias políticas, que estudian los conflictos que pueden generarse dentro de una organización y la distribución del poder, para así brindar el alcance de objetivos a cada miembro.

De acuerdo con lo mencionado, se puede resumir que el comportamiento organizacional se complementa con otras áreas del conocimiento o de otras disciplinas, como la economía, la psicología, la sociología y la administración. Sin embargo, existen otras disciplinas académicas que siguen aportando con el desarrollo del comportamiento organizacional, por la cantidad de temas y problemas que ahí existen.

Algunos principios absolutos

Los seres humanos son personas con comportamientos complejos de entender, sus actitudes son muy cambiantes en diversas situaciones. Por lo tanto, no se puede negar que sus habilidades para realizar generalizaciones fáciles, concretas y concisas son limitadas. Esto no significa que no se pueda ofrecer explicaciones razonables y precisas del comportamiento humano o, en todo caso, realizar predicciones válidas. Sin embargo, es preciso mencionar que los conceptos de comportamiento organizacional deben aportar a situaciones de contingencia de la realización entre las variables independientes y dependientes, así como también mejorar la correlación.

Metas para alcanzar: de acuerdo con Rodríguez (2020, p.5), las metas encontradas en el comportamiento organizacional son las siguientes: d**escribir** el modo en el que las personas trabajan y se relacionan en el ambiente laboral; c**omprender** el comportamiento de cada una de las personas en sus puestos de trabajo; p**redecir** cuál puede ser la conducta de los empleados al aplicar ciertos cambios; c**ontrolar** de forma correcta y organizada las actividades realizadas por cada grupo de trabajo y por cada persona.

Funciones de los gerentes

Según Quiroa (2021), las funciones de los gerentes son las siguientes:

a) **Planeación:** es el punto de inicio de las funciones gerenciales. En esta

función el gerente debe definir los objetivos y metas que espera que la organización alcance. Al mismo tiempo debe definir los medios y las estrategias que se deben implementar para poder alcanzarlos

b) **Organización:** se realiza con el propósito de poner en práctica los planes. Los objetivos se convierten en actividades concretas que se deben ejecutar. Para llevar a cabo las actividades es preciso que se asignen los recursos necesarios y se establezcan a las personas responsables para realizarlas. Efectivamente, en la función de organización el gerente diseña y determina la estructura organizacional. Estableciendo los requerimientos del personal, asignando los roles y las tareas del recurso humano a su cargo. Además, deberá definir los recursos materiales, equipos, máquinas y procesos de trabajo que deberán utilizarse para desarrollar las actividades.

c) **Dirección:** consiste en dirigir los esfuerzos de todos los empleados, utilizando los canales de comunicación adecuados, motivando a las personas y resolviendo los conflictos que se puedan presentar. Claro que, el liderazgo del gerente es fundamental en la función de dirección. Dado que el gerente debe guiar, motivar y dirigir todas las energías del recurso humano para alcanzar los objetivos y las metas propuestas

d) **Control:** es una función que ayuda al gerente para asegurarse que se están alcanzado los resultados esperados. Permite hacer mediciones sobre los logros alcanzados y los planeados, para tomar las medidas correctivas cuando se requiera.

Es decir, al darle seguimiento a todas las actividades se puede ir verificando que los resultados obtenidos se ajusten a los planes previamente establecidos. Este seguimiento ayuda a comparar los resultados obtenidos con los esperados y hacer las correcciones cuando sea necesario por medio del proceso de retroalimentación.

Habilidades de los gerentes

Lorenzana (2020) ha identificado las siguientes habilidades esenciales de los gerentes:

a) **Capacidad de trabajo y organización:** de nada sirve transmitir los valores empresariales al equipo de trabajo si nosotros como responsables no predicamos con el ejemplo. Por ello, y dado que nuestras tareas y responsabilidades suelen estar por encima de la de cualquier otro empleado de la empresa, es necesario que nosotros como líderes tengamos una cierta capacidad de trabajo y organización. Para ello, el líder tiene que establecer canales de comunicación y fomentar herramientas de productividad entre los empleados. Hasta hace poco tiempo, las posibilidades eran muy reducidas, pero la aparición de nuevas aplicaciones para móvil ha hecho que el abanico de opciones sea cada vez más grande.

b) **Habilidad comunicativa:** existen muchos tipos de jefes en las empresas, pero un buen líder tiene que ser capaz de ser elocuente y hacerse entender, ya que una buena capacidad comunicativa desarrolla el resto de habilidades. De hecho, los líderes más carismáticos se diferencian del resto por su excelente oratoria.

c) **Empatía:** es la capacidad para ponerse en el lugar del otro desde un punto de vista psicológico. Y un buen líder tiene que tener esta importante habilidad sí o sí. Gracias a ello, podrá adaptar su discurso en función de la persona con la que esté hablando en cada momento, sin herir sensibilidades y tratando de motivar al máximo posible. Si somos capaces de ponernos en el lugar del otro, será más sencillo entender la situación de todas las personas y desarrollar una buena comunicación orientada a cada empleado.

d) **Estar comprometido:** un buen líder debe estar comprometido con su equipo, a las duras y a las maduras. Pero también está comprometido con la empresa, a la que no abandona en ningún momento, con los

proveedores y los clientes, para ofrecer un mejor producto o servicio y, por supuesto, consigo mismo para seguir siempre mejorando. Esta valiosa habilidad se ve amplificada cuando el propio equipo de trabajo se compromete a alcanzar mejores resultados cada día.

e) **Resiliencia:** aunque todos los líderes tienen que ser capaces de resolver problemas, no todas las tareas pueden finalizarse con éxito. Por ejemplo, si llegamos tarde a una entrega de una parte de un proyecto y no podemos acelerar el proceso, debemos ser capaces al menos de gestionar las consecuencias que pueden acarrear. Esto es precisamente lo que significa la resiliencia: la capacidad de saber reponerse ante situaciones adversas y recuperarse rápidamente de ellas. El clásico caerse y volver a levantarse, pero aplicado al ámbito empresarial.

f) **Fomentar la motivación:** un equipo motivado es garantía de éxito, ya que el rendimiento y la productividad laboral aumenta. Por eso, cada vez está más de moda el salario emocional, un concepto asociado a la retribución del empleado, donde se incluyen cuestiones de carácter no económico, y que ayudan a retener y atraer el talento dentro de la empresa. Un líder que no fomente la motivación laboral nunca podrá ser un buen líder. Es un elemento lo suficientemente importante como para que el resto de miembros del equipo de trabajo siga nuestro ejemplo.

g) **Técnicas:** es la habilidad de aplicar el conocimiento especializado o la experiencia adquirida. Muchas personas pueden poseer un alto grado de habilidades técnicas, sin embargo, son incompetentes si se les observa desde el punto de vista interpersonal. Un ejemplo de este tipo de habilidad es un individuo que estudió Administración de Empresas, con especialización en Finanzas, y al concluir con sus estudios ingresa a trabajar en el área de administración y finanzas de una corporación, en la que verterá todos los conocimientos que

ha adquirido. Pero si es asignado en el área de marketing, lo más probable es que su rendimiento no sea el adecuado, pues no ha desarrollado esa habilidad técnica en cuanto a desarrollo de nuevos productos y servicios.

Un buen gerente debe tener una formación especializada en el aspecto humano, para comprender la habilidad de trabajar con las demás personas, de entender y motivar a la gente de la organización, tanto de manera individual como en grupo. Además, debe tener habilidades conceptuales, para tener la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas.

Un ejemplo ocurre cuando se presenta un problema en la organización que requiere de una pronta solución, el gerente que se encuentra a cargo debe analizar de forma efectiva la situación problemática y tomar una decisión adecuada.

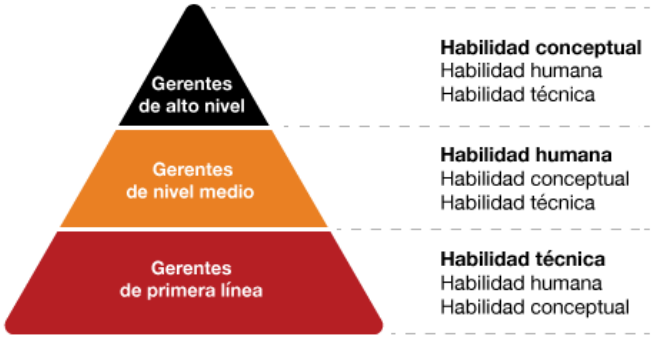


Figura 1. Pirámide de la habilidad de los gerentes. Adoptado de Chiavenato (2001, p. 145).

Comportamiento ético

Los temas éticos que enfrentan actualmente los gerentes y sus subordinados han aumentado en importancia, esto es porque se encuentran estimulados por la preocupación que posee el público sobre la manera en que se administran los negocios. Según Soto Pineda y

Cárdenas Marroquín, (2021), "la ética es el uso de herramientas de la razón para generar reglas que guíen el juicio de circunstancias tanto generales como particulares" (p.25)

Los miembros de las organizaciones están enfrentándose a dilemas éticos, que son las situaciones en las que se requiere se establezcan las conductas adecuadas y las que no lo son. Se presenta cuando la persona o el equipo tienen que tomar una decisión que incluye múltiples valores; no solo incluye elegir entre lo correcto y lo incorrecto, ya que lo opuesto de un valor tal vez pueda ser otro valor competidor. Los dilemas éticos se presentan algunas veces por presiones competitivas y de tiempo.

Como plantean Soto Pineda y Cárdenas Marroquín, (2021) en la actualidad un líder tiene la obligación de fomentar un clima netamente ético para sus colaboradores, un ambiente en el cual sus colaboradores se sientan seguros y realicen su trabajo de manera productiva y sepan diferenciar lo que es un comportamiento adecuado y lo que no lo es.

Modelo del comportamiento organizacional

Las variables dependientes se refieren a los factores claves que usted quiere explicar o predecir y que son afectados por otros factores. Las variables dependientes, según Iglesias Gutiérrez, (2015) son las siguientes:

a) **Productividad:** se puede considerar una organización como productiva en la medida que logre sus metas y si lo hace transfiriendo los insumos a la producción al menor costo posible. Por lo tanto, la productividad implica entendimiento tanto de la eficacia como de la eficiencia. El primer término se refiere a cumplir con las metas trazadas en la organización. La eficiencia es la relación existente entre el resultado eficaz y el insumo que se requiere para obtenerlo. Una compañía es eficaz cuando logra sus metas de ventas o la participación de mercado, pero su productividad también depende de lograr las metas de manera eficiente. Entre las medidas de tal eficiencia se encuentran el rendimiento sobre la inversión, las ganancias por ventas

y la producción por hora de trabajo. Las medidas de productividad deben considerar también los costos incurridos en lograr la meta trazada, es decir aquí es donde entra a tallar la eficiencia.

b) **Ausentismo:** se refiere a la inasistencia de empleados al trabajo. Es innegable afirmar que es de suma importancia para la organización mantener bajos niveles de ausentismo, ya que sería imposible para ella lograr sus objetivos si los empleados no asisten a laborar, esto sobre todo en el caso de las organizaciones que dependen de una línea de producción, aquí el ausentismo puede provocar el paro general de la instalación. Los niveles de ausentismo por encima de los aceptables afectan en la eficacia y eficiencia de toda la organización; pero en determinadas ocasiones las ausencias no se convierten en algo negativo para las organizaciones, por ejemplo cuando un empleado no asiste al trabajo por algún malestar grave, exceso de tensión, entre otros, es preferible que haya hecho esto porque de lo contrario su asistencia puede perjudicar su producción normal, esto se da en raros casos, generalmente las organizaciones se ven beneficiadas ante tasas de ausentismo bajas.

c) **Rotación:** se refiere al retiro constante, ya sea voluntario o voluntario de los trabajadores en la organización. Una alta tasa de rotación puede entorpecer el funcionamiento eficiente de la organización, esto en los casos en que el personal que se va, posee conocimientos y experiencias que se requieren en la organización, y además se debe encontrar un reemplazo al que debe prepararse para que asuma este puesto, es decir, se está incurriendo en costos de reclutamiento, selección y entrenamiento. Todas las organizaciones poseen determinada rotación, que hasta en algunos casos podría ser positiva porque se puede presentar la ocasión de reemplazar un individuo de bajo rendimiento por alguien que se encuentre mejor preparado, que tenga mejores habilidades, que posea una mayor motivación, etc.

Actualmente un nivel adecuado de rotación de empleados nuevos facilita la flexibilidad organizacional y la independencia del empleado y hasta se puede disminuir la necesidad de nuevos despidos. Aunque esto sería lo ideal, la rotación generalmente se encuentra relacionada con el despido de gente que la organización requiere, obstruyendo así su eficacia.

d) **Satisfacción en el trabajo:** es una actitud hacia el trabajo de uno; la diferencia entre la cantidad de recompensas que los empleados reciben y la cantidad que ellos consideran deben recibir. La idea que se posee que los empleados satisfechos son más productivos que los que no lo son ha sido creencia básica de los gerentes por largo tiempo. Es mucha la evidencia que debate esta relación, pues no solamente las sociedades deberían interesarse por la cantidad de vida, es decir por la alta productividad y adquisiciones de materiales; sino también por la calidad de vida. La satisfacción es un objetivo propio de la organización, no solo está relacionada de manera negativa con el ausentismo y la rotación, sino que también las organizaciones deben brindar a sus empleados labores desafiantes e intrínsecamente recompensables.

Ahora bien, las variables independientes son la supuesta causa de algún cambio en las variables dependientes. De acuerdo con Iglesias Gutiérrez, (2015) son las siguientes:

a) **Variables del nivel individual:** la gente que entra a las organizaciones lo hace con determinadas características que influirán en su comportamiento en el trabajo, tales como las características biográficas, las características de la personalidad, ciertos valores y actitudes y niveles de habilidad. Todas estas se encuentran por lo general intactas al momento del ingreso del individuo a la fuerza laboral, la gerencia casi no puede hacer nada para cambiarlas, no obstante, tienen un impacto grande en el comportamiento del empleado.

b) **Variables a nivel de grupo:** el comportamiento de la gente en grupo es más que la suma de todos los individuos que actúen a su manera, el comportamiento de la gente cuando se encuentra formando grupo es diferente al que muestran individualmente.

> c) **Variables a nivel de sistemas de organización:** el comportamiento organizacional logra su máximo nivel de complejidad al agregársele una estructura formal a nuestra comprensión preliminar del comportamiento del individuo y del grupo. Las organizaciones son más que la suma de los grupos que la integran. El diseño de la organización formal, los procesos de trabajo, las políticas de RRHH de la organización y las prácticas. El diseño de la organización formal, los procesos de trabajo, las políticas de RRHH de la organización y las prácticas. (p. 12)

Niveles de análisis

Según Iglesias Gutiérrez (2015), los niveles son los siguientes:

a) **El nivel individual:** aquí la psicología aporta teorías para explicar la conducta de los trabajadores desde diferentes perspectivas y permite plantear alternativas de solución a los conflictos que se presentan.

b) **El nivel de grupo:** se analiza el comportamiento de los diferentes grupos dentro de las organizaciones, ya que los individuos cuando están agrupados actúan en forma diferente a su comportamiento individual. La sociología, la psicología social, la antropología y la ciencia política contribuyen al conocimiento y análisis de los procesos de grupo.

c) **El nivel de la estructura organizacional:** es la forma como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas a realizar en los diferentes puestos. El objetivo sería analizar cómo dicha estructura influye en la conducta de los trabajadores tanto en lo individual como en lo colectivo.

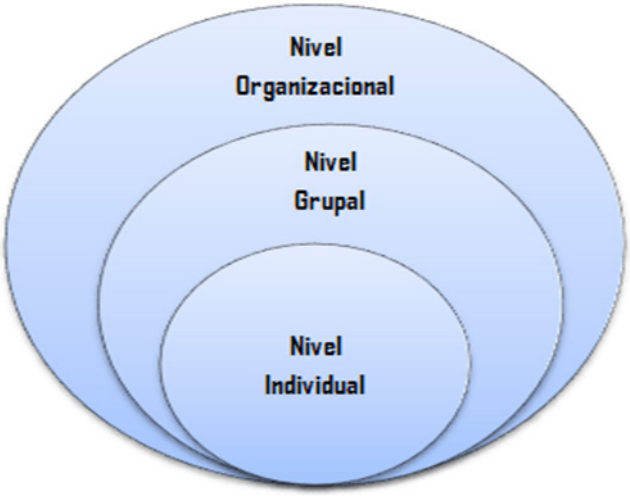
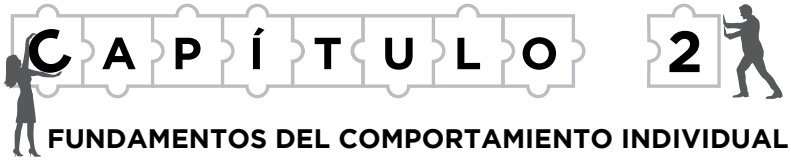


Figura 2. Niveles del comportamiento organizacional en una empresa (Blequett, 2012)



FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

El comportamiento individual tanto dentro como fuera de la empresa, está muy relacionado con las diferencias que existen entre cada individuo. En este sentido, tendremos la oportunidad de analizar todos aquellos aspectos que puedan provocar un mayor énfasis en el comportamiento del individuo.

Características biográficas: el estudio de las variables a nivel individual tiene como fin analizar su repercusión en la productividad, ausentismo, rotación y satisfacción en el trabajo. Las características biográficas se refieren a las características personales que son objetivas y se pueden obtener a través de los expedientes del personal.

Según el sitio web Libreta de salón (2018, párr. 6) las características biográficas son las siguientes:

Edad: algunas cualidades de la gente mayor son la experiencia, juicio, ética profesional y compromiso con la calidad. Al respecto de la relación edad-ausentismo, supone una correlación inversa; en ésta influye si la ausencia es evitable o inevitable. Si el empleado mayor no quiere perder su empleo tratará de faltar lo menos posible, cosa que no sucede con los jóvenes trabajadores. No obstante, existen causas inevitables por las cuales la gente mayor falta más a sus empleos, ocasionadas principalmente por motivos de salud, la cual con los años exige mayor tiempo de recuperación. En la relación edad-productividad se cree que las personas mayores tienen menor rendimiento, sin embargo, esto depende del tipo de trabajo que se desempeñe. Si se requiere rapidez, coordinación motora o fuerza quizá el rendimiento de las personas

mayores sea menor que el de las jóvenes, pero en otras áreas pueden tener mayor productividad.

En la relación edad-satisfacción en el trabajo, algunos estudios indican un nexo positivo por lo menos hasta los sesenta años de edad.

La satisfacción tiende a incrementarse entre los profesionales conforme envejecen, después baja en la edad media y vuelve a incrementarse en los últimos años. Otro factor que interviene en esta relación son los cambios tecnológicos y radicales, ya que la gente mayor tiende a oponerse a los mismos por la dificultad para aprender cosas nuevas y el sentimiento que les causa ver que sus conocimientos se vuelven obsoletos. De esta forma, la satisfacción de los empleados de mayor edad tiende a ser más baja que la de los más jóvenes.

Género: hay aspectos en los que no existen diferencias como las habilidades para solucionar problemas, motivación, sociabilidad, habilidades analíticas, impulso competitivo, liderazgo, capacidad de aprender y satisfacción en el trabajo. En estudios psicológicos se ha encontrado que las mujeres son más predispuestas a acatar la autoridad, mientras los hombres son más audaces.

En la relación género-rotación hay quienes afirman que es más elevada la rotación en las mujeres que en los hombres. En relación género-ausentismo las cosas cambian. Por tradición, la mujer es quien se hace cargo de la casa y los niños. Por eso, cuando existe algún problema de salud con los hijos o algún percance en el hogar es la mujer quien regularmente falta a su trabajo para solucionar el problema. Es importante recalcar que los tiempos han cambiado y las tareas dentro y fuera del hogar son más compartidas entre hombres y mujeres.

Estado civil: se cree que los trabajadores casados faltan menos y conservan su empleo, debido a las responsabilidades que representa su estado civil. Se encuentran más satisfechos con su trabajo en comparación

con los empleados solteros. Es real que aspectos como estar pasando por un divorcio, pueden afectar el rendimiento y la estabilidad en el trabajo.

Número de dependientes: los empleados con un número mayor de hijos son más propensos a faltar a su trabajo, especialmente las mujeres. Se estima que entre mayor es el número de dependientes, los empleados tienden a ser más estables en sus puestos de trabajo, lo que disminuye la rotación de personal en las empresas.

Antigüedad: es de suponer que si un empleado se ha desempeñado bien en un puesto lo seguirá haciendo en otros diferentes. Se considera que existe una relación positiva entre la antigüedad y la productividad al igual que con la satisfacción.

Habilidades

Según el portal Libreta de salón (2018), las capacidades de efectuar las tareas están, en esencia, compuestas de dos conjuntos de destrezas:

Habilidades intelectuales: comprenden aptitudes aritméticas, comprensión verbal, velocidad perceptual y razonamiento inductivo. Los trabajos difieren en cuanto a las habilidades intelectuales que se requieren, los empleos rutinarios requieren de menos habilidades intelectuales a diferencia de los puestos de mayor jerarquía organizacional. La medición se hace a través de test psicológicos.

- La aptitud numérica mide la capacidad de realizar operaciones aritméticas con rapidez y precisión.
- La comprensión verbal es la capacidad de entender lo que se lee o escucha, así como la relación existente entre palabras.
- La velocidad perceptual es la capacidad de identificar visualmente las semejanzas y diferencias con rapidez y precisión.
- El razonamiento inductivo mide la capacidad de identificar una secuencia lógica en un problema y luego resolverlo.

Habilidades físicas: cobran importancia en la realización de las

tareas más calificadas y estandarizadas en la parte productiva de la organización. Los puestos donde se requiere energía, destreza manual, fuerza en las piernas o talentos similares requieren que la gerencia identifique las capacidades físicas del empleado.

Actitudes

Las actitudes forman parte de nuestro diario vivir y de nuestro comportamiento, las cuales vamos adquiriendo a través del tiempo, mediante la relación entre personas. Se puede mencionar que dichas actitudes son susceptibles al cambio, debido a que experimentamos nuevas experiencias a lo largo de la vida, sin embargo, muchas de ellas pueden permanecer estables. En este sentido, existen tanto actitudes positivas como negativas, cada una de ellas tienen su participacion en la organización.

> Las actitudes negativas pueden ser síntoma de problemas ocultos, así como una causa que puede generar dificultades posteriores a la empresa. Actitudes de descontento pueden provocar huelgas, lentitud en trabajo, puede haber quejas, bajo desempeño, producción de baja calidad, servicio deficiente al cliente, robo de los empleados, problemas disciplinarios, ausencias y rotación de personal y finalmente, reducir la competitividad de la organización. Las actitudes favorables brindan satisfacción en el trabajo a los empleados e incrementan la productividad. El reto de los administradores es poder manejar las actitudes de los empleados de forma tal, que generen actitudes favorables que beneficien a la organización. (Libreta de salón, 2018, párr. 23)

De esta manera podemos mencionar que las actitudes positivas promueven un excelente ambiente laboral y mejora las relaciones interpersonales dentro de la organización, incentivando en ellas su creatividad, contagiando felicidad, dinamismo y productividad. Mientras que las actitudes negativas son generadas por diversas causas como: problemas personales, de salud, satisfaccion laboral, retraso en el pago salarial, despidos y crisis economica. De cierta forma dichas actitudes afectan a los miembros de la organización como para la empresa en si, ya se en temas de productividad como en terminos de ambiente laboral.

Aprendizaje

"Las teorías del aprendizaje son todas aquellas que ponen de manifiesto y describen el proceso de aprendizaje de un ser vivo. Con ellas se pretende conocer y entender cómo aprender un ser humano o un animal" (Peiró, 2022, párr. 1). La teoria del aprendizaje de Piaget se basa en conceptos tales como: estudiar, investigar, e implementar estrategias para obtener resultados eficientes en lo que se refiere al aprendizaje.

Este psicólogo explica la dinámica de adaptación mediante dos procesos que veremos a continuación: la asimilación y la acomodación.

Se puede decir que el aprendizaje de comportamientos de trabajo depende en gran medida de factores del medio ambiente, por este hecho es tarea de los gerentes brindar experiencias de aprendizaje en un ambiente que incentive comportamientos que la organización desea, en los empleados.

Según describe García (2022), los tipos de aprendizaje son los siguientes:

a) **Aprendizaje ímplicito:** el aprendizaje implícito hace referencia a un tipo de aprendizaje que se constituye en un aprendizaje generalmente no-intencional y donde el aprendiz no es consciente sobre qué se aprende. El resultado de este aprendizaje es la ejecución automática de una conducta motora. Lo cierto es que muchas de las cosas que aprendemos ocurren sin darnos cuenta, por ejemplo, hablar o caminar. El aprendizaje implícito fue el primero en existir y fue clave para nuestra supervivencia. Siempre estamos aprendiendo sin darnos cuenta.

b) **Aprendizaje explicito:** el aprendizaje explícito se caracteriza porque el aprendiz tiene intención de aprender y es consciente de qué aprende.

c) **Aprendizaje asociativo:** este es un proceso por el cual un individuo aprende la asociación entre dos estímulos o un estímulo y un comportamiento. Uno de los grandes teóricos de este tipo de

aprendizaje fue Iván Pavlov, que dedicó parte de su vida al estudio del condicionamiento clásico, un tipo de aprendizaje asociativo.

d) **Aprendizaje no asociativo:** el aprendizaje no asociativo es un tipo de aprendizaje que se basa en un cambio en nuestra respuesta ante un estímulo que se presenta de forma continua y repetida. Por ejemplo, cuando alguien vive cerca de una discoteca, al principio puede estar molesto por el ruido. Al cabo del tiempo, tras la exposición prolongada a este estímulo, no notará la contaminación acústica, pues se habrá habituado al ruido.

e) **Aprendizaje significativo:** este tipo de aprendizaje se caracteriza porque el individuo recoge la información, la selecciona, organiza y establece relaciones con el conocimiento que ya tenía previamente. En otras palabras, es cuando una persona relaciona la información nueva con la que ya posee.

f) **Aprendizaje cooperativo:** el aprendizaje cooperativo es un tipo de aprendizaje que permite que cada alumno aprenda pero no solo, sino junto a sus compañeros. Es un tipo de aprendizaje muy usado en los centros educativos, porque es una manera relativamente sencilla de proponer objetivos y de movilizar a los alumnos para que se impliquen en su consecución animándose entre ellos y estando en contacto con otros puntos de vista.

g) **Aprendizaje colaborativo:** el aprendizaje colaborativo es similar al aprendizaje cooperativo. Ahora bien, el primero se diferencia del segundo en el grado de libertad con la que se constituyen y funcionan los grupos. En este tipo de aprendizaje, son los profesores o educadores quienes proponen un tema o problema y los alumnos deciden cómo abordarlo, conformando los grupos según sus objetivos concretos y sus necesidades. Por ejemplo, pueden decidir separarse por grupos especializados en tareas concretas para, en una segunda etapa, poner en común lo que

han hecho y exponer sus hallazgos o logros a los demás.

h) **Aprendizaje emocional:** el aprendizaje emocional significa aprender a conocer y gestionar las emociones de manera más eficiente. Este aprendizaje aporta muchos beneficios a nivel mental y psicológico, pues influye positivamente en nuestro bienestar, mejora las relaciones interpersonales, favorece el desarrollo personal y nos empodera.

i) **Aprendizaje observacional:** este tipo de aprendizaje también se conoce como aprendizaje vicario, por imitación o modelado, y se basa en una situación social en la que al menos participan dos individuos: el modelo (la persona de la que se aprende) y el sujeto que realiza la observación de dicha conducta, y la aprende.

j) **Aprendizaje experiencial:** el aprendizaje experiencial es el aprendizaje que se produce fruto de la experiencia, como su propio nombre indica. Esta es una manera muy potente de aprender. De hecho, cuando hablamos de aprender de los errores, nos estamos refiriendo al aprendizaje producido por la propia experiencia. Ahora bien, la experiencia puede tener diferentes consecuencias para cada individuo, pues no todo el mundo va a percibir los hechos de igual manera. Lo que nos lleva de la simple experiencia al aprendizaje, es la autorreflexión.

k) **Aprendizaje por descubrimiento:** este aprendizaje hace referencia al aprendizaje activo, en el que la persona en vez aprender los contenidos de forma pasiva, descubre, relaciona y reordena los conceptos para adaptarlos a su esquema cognitivo. Uno de los grandes teóricos de este tipo de aprendizaje es Jerome Bruner.

l) **Aprendizaje memoristico:** el aprendizaje memorístico significa aprender y fijar en la memoria distintos conceptos sin entender lo que significan, por lo que no realiza un proceso de significación.

Es un tipo de aprendizaje que se lleva a cabo como una acción mecánica y repetitiva.

m) **Aprendizaje receptivo:** con este tipo de aprendizaje denominado aprendizaje receptivo la persona recibe el contenido que ha de internalizar. Es un tipo de aprendizaje impuesto, pasivo. En el aula ocurre cuando el alumno, sobre todo por la explicación del profesor, el material impreso o la información audiovisual, solamente necesita comprender el contenido para poder reproducirlo.

Personalidad

Según Ruiz Mitjana (2019) la personalidad es:

> Una serie de características comunes incluidas en sus diferentes definiciones. Se trata de un constructo hipotético inferido de la observación de la conducta. Es decir, pensamos que "X" persona se comporta de "X" forma porque así es su personalidad, o porque así es ella. Dicho constructo no implica connotaciones de valor, sino que más bien recoge una serie de elementos relativamente estables y consistentes en el tiempo, llamados rasgos. Además, incluye otros elementos como cogniciones, motivaciones y estados afectivos. La personalidad abarca tanto la conducta manifiesta como la experiencia privada de la persona (sus pensamientos, deseos, necesidades, recuerdos). Se trata de algo distintivo y propio de cada persona, pues, aunque existan algunos "tipos de personalidad", lo cierto es que cada persona es única, como también lo es su personalidad. (párr. 3-5)

Según Blázquez Álvarez (2019), son cinco los factores que determinan la personalidad:

a) **Extraversion:** las personas extrovertidas tienden a ser más sociables, a ser atrevidas socialmente, a buscar la compañía de los demás y a evitar la soledad. Se sienten comprometidas más con el mundo externo que con el interno y tienden a buscar nuevas sensaciones en compañía de otros. Además no sienten incómodos al atraer la atención sobre sí mismos, al contrario, tienen buenas sensaciones en este tipo de situaciones. El polo opuesto sería la introversión, referida a personas reservadas, independientes, con menos tendencia a experimentar nuevas sensaciones con los demás, ya que se sienten

más cómodas en la rutina, realizando cosas que no se salgan de lo habitual. Prefieren realizar actividades en solitario antes que hacer actividades animadas o muy estimulantes con otras personas. Esto no quiere decir que estas personas no sean sociales, sí disfrutan del contacto social, pero de forma diferente a la de las personas más extrovertidas. De hecho, en los momentos en los que se encuentran en un círculo de mucha confianza, pueden mostrarse tan animados y sociales como las personas extrovertidas.

b) **Apertura a la experiencia:** esta dimensión mide la apertura al cambio. Las personas con una alta apertura a la experiencia son personas creativas, con una alta imaginación, curiosidad intelectual, con gusto por el arte y la estética. Son personas que están en contacto con sus emociones y con las de las demás, se interesan por conocer nuevas ideas y tener nuevas experiencias. En el polo opuesto, cerrazón a la experiencia, se sitúan personas más convencionales con ideas más conservadoras, muestran interés por las tradiciones y prefieren las cosas familiares a las novedosas.

c) **Responsabilidad:** este factor se basa en el autocontrol, la planificación, la organización , la persistencia hacia el logro de metas y la autodisciplina. En su polo opuesto se encuentran personas más informales, descuidadas o espontáneas.

d) **Inestabilidad emocional:** las personas que obtienen una puntuación baja en este factor suelen presentar ansiedad, baja tolerancia a la frustración y al estrés y se centran en las posibles consecuencias negativas. El opuesto es la estabilidad emocional, una persona estable emocionalmente es capaz de afrontar situaciones difíciles o estresantes sin experimentar gran variabilidad emocinal, son personas más flexibles y calmadas.

e) **Amabilidad:** una alta cordialidad refleja a personas con altos niveles de altruismo, solidaridad, personas confiadas y francas, con mayor capacidad para establecer relaciones interpersonales

amistosas. El polo opuesto es la hostilidad, también se denomina como "no agradabilidad", lo que no es necesariamente algo negativo, ya que tienden a ser personas escépticas y con un pensamiento crítico, atributos necesarios para el desarrollo de diversos ámbitos, como el de la ciencia.

Algunas de las principales caracteristicas de la personalidad son las siguientes:

- **Meticulosidad:** la gente meticulosa se asegura de cumplir sus planes al pie de la letra. Son buenos a la hora de controlar sus impulsos y en recordar la sabiduría de sus decisiones para el largo plazo. Después del coeficiente intelectual, este rasgo es considerado uno de los mejores indicadores de los resultados que la persona alcanzará en su vida como, por ejemplo, el éxito en los estudios.
- **Capacidad de adaptación:** todo el mundo se enfrenta a situaciones que generan ansiedad pero quienes tienen gran capacidad de adaptación pueden trabajar con más facilidad bajo presión, sin permitir que esto afecte negativamente su comportamiento y decisiones. Las personas que no tienen una buena dosis de este rasgo parecen tener un desempeño pobre en el trabajo pero sus efectos pueden mitigarse con una mentalidad apropiada. Varios estudios indican que ser capaces de reenfocar una situación estresante como una fuente potencial de crecimiento más que como una amenaza a nuestro bienestar puede ayudar a las personas a recuperarse de estas experiencias de una forma más rápida y productiva.
- **Aceptación de la ambigüedad:** la gente con alta tolerancia a la incertidumbre puede incorporar muchos puntos de vista antes de tomar una decisión, lo que quiere decir que son menos dogmáticas y tienen opiniones más matizadas.
- **Curiosidad:** Comparado con otros rasgos mentales, de alguna manera la curiosidad ha recibido poca atención por parte de los psicólogos. Sin embargo, investigaciones recientes señalan que

un interés inherente en nuevas ideas trae muchas ventajas al lugar de trabajo: puede significar que eres más creativo y flexible en los procedimientos que usas, te ayuda a aprender con más facilidad y aumenta tu satisfacción general con el trabajo.

- **Tolerancia al riesgo:** ¿evitarías una confrontación potencialmente desagradable o prefieres ir adelante ante ella sabiendo que el malestar en el corto plazo resolverá la situación y traerá beneficios a largo plazo? La capacidad para hacer frente a situaciones difíciles es crítica para los puestos gerenciales donde necesitas tomar decisiones para favorecer el bien general, incluso cuando tienes que hacer frente a una fuerte oposición.
- **Competitividad:** hay una frontera fina entre luchar para lograr el éxito personal y entrar en una situación poco saludable de celos por el avance de otros. En su mejor faceta, la competitividad puede ser una potente motivación que te lleva a hacer el esfuerzo adicional necesario para alcanzar una meta. Su peor cara, sin embargo, puede llevar a la ruptura del equipo de trabajo.

Modelo de los cinco grandes de Myers-Briggs

- **Extroversión:** corresponde a la dimensión de la personalidad que describe a una persona comunicativa y además asertiva, con ritmo personal acelerado, expresivo mediante los gestos, de comportamiento firme, sociable y hábil en el juego.
- **Afabilidad:** corresponde a la dimensión de la personalidad que describe a una persona no crítica, de comportamiento flexible, considerado, que además es carismático, cordial, compasivo y básicamente confiable.
- **Rectitud:** dimensión que describe a una persona confiable, responsable, productiva, capaz de postergar la gratificación.
- No complaciente consigo misma, que presenta un comportamiento

ético y que además posee altas aspiraciones.

- **Estabilidad emocional:** dimensión que caracteriza a una persona calmada, entusiasta, positiva, versus una persona tensa, nerviosa, deprimida y negativa.
- **Apertura a la experiencia:** dimensión que caracteriza a una persona en términos de la imaginación, la sensibilidad para el arte y el intelectualismo.

La apertura a la experiencia es uno de los factores utilizados para describir la personalidad humana en el Modelo de los Cinco Factores (FIIS-UNI, 2021, p.2)

Atributos de la personalidad en el comportamiento organizacional

Lugar de control: este término se refiere a la percepción que una persona posee acerca del origen de su destino. Puede ser:

- **Internos:** indica que algunas personas se creen constructoras de su propio destino, es decir responsables de lo que les sucede.
- **Externos:** se refiere a la percepción de algunas personas que consideran que no son capaces de controlar su destino, creen que lo que les sucede se debe a la oportunidad y al factor suerte.

Maquiavelismo: proviene este nombre de Nicolás Maquiavelo, quien escribió acerca de cómo ganar y emplear el poder.

Martinez (2021) menciona que el maquiavelismo es:

El maquiavelismo es un término que hace referencia a un rasgo de la personalidad que denota una priorización absoluta hacia los propios intereses, una preferencia tal que las personas llegan a ver a los demás como medios para lograr fines y para ello no dudan en manipular y explotar a otros a su antojo para conseguir esas metas. La visión de la persona maquiavélica es completamente estratégica y sucumbe a intereses personales por encima de la empatía o consideración hacia otros. (párr. 4)

Las personas con un alto grado de maquiavelismo manipulan más y tienen menos probabilidad de ser persuadidos. También se ha encontrado que estas personas logran su plenitud cuando interactúan directamente con los demás individuos, cuando la situación en que se encuentran les permite improvisar y cuando el hecho de involucrarse emocionalmente con detalles irrelevantes para ganar distrae a los bajos en maquiavelismo (Amoros, 2018, p. 2).

De todo esto se puede concluir que los que poseen un alto grado de maquiavelismo, pueden ser aparentemente más productivos para ocupar trabajos en los que se requiere habilidades para negociar o que ofrecen recompensas atractivas por ganar, pero bajo el concepto de negociación ganar, puede que parezca exitoso en una negociación, pero apenas su contraparte se dé cuenta que lo ha manipulado y sienta que ha perdido, nunca más querrá volver a negociar y la empresa perderá un cliente a largo plazo. Esto a la larga perjudicará la sostenibilidad de la empresa Autoestima

Se refiere al grado en que un individuo se quiere o gusta o si no lo hace. Las personas con un alto nivel de autoestima se arriesgarán más en el momento que buscan un trabajo. Lo más probable es que elijan trabajos poco convencionales, en comparación con las personas con un bajo nivel de autoestima que, por lo general, escogen trabajos convencionales.

De igual manera, los individuos con baja autoestima son más susceptibles a la influencia de los factores externos, son dependientes de recibir evaluaciones positivas por quienes se encuentran a su alrededor, es decir buscan que los demás lo aprueben y estarán dispuestos a conformarse con las creencias y procedimientos de las personas a quienes respetan, que son altos en autoestima.

Automonitoreo: este término se refiere a la habilidad individual para ajustar su propio comportamiento a los factores situacionales externos. Las personas con un alto grado de automonitoreo son más sensibles a las pistas externas y pueden comportarse de manera diferente de acuerdo a la situación que se presente; además son hábiles para mostrar contradicciones en su imagen pública y privada. En contraste los de bajo monitoreo no lo pueden hacer, por lo general son consistentes en lo que se respecta a quiénes son y a lo que hacen.

Los altos en monitoreo por lo general ponen más atención al comportamiento de otros y son más capaces de conformarse que los de bajo monitoreo. Los gerentes altos en monitoreo son más movedizos en su carrera, reciben más ascensos (Amoros, 2018, p.4).

Toma de riesgos: la propensión de las personas a asumir o evitar el riesgo ha demostrado tener un impacto en el tiempo, que lleva a los gerentes a tomar una decisión y en la cantidad de información que demandan para hacerlo. Los gerentes que poseen un alto nivel de toma de riesgo, tomaron decisiones más rápidas y emplearon menos cantidad de información para decidir que los gerentes con baja calificación en toma de riesgos.

Es cierto que generalmente los gerentes se resisten al riesgo, sin embargo, se tiene que tener en cuenta que existen diferencias individuales y además las exigencias de un puesto también cambian, por lo tanto, se tiene que tener en consideración ambas. Un ejemplo a la propensión de toma de riesgos podría llevar a un rendimiento más eficaz a un gerente del área de finanzas de una organización, pues su trabajo demanda una toma de decisión rápida.

Personalidad tipo A: la persona con este tipo de personalidad por lo general está agresivamente implicada en una lucha crónica y permanente por lograr más y más en un tiempo corto, y si se le necesita, hacerlo contra los esfuerzos de otras cosas o personas. Operan bajo

niveles de tensión que van de moderados a altos, se sujetan a una presión de tiempo más o menos permanente, se establecen una vida de fechas límites.

Los trabajadores del tipo A son rápidos, acentúan en la cantidad; en los puestos gerenciales, los de este tipo muestran su capacidad trabajando jornadas grandes, toman decisiones ni brillantes ni triviales, por ser éstas rápidas; muy pocas veces son creativos, se apoyan en experiencias pasadas al enfrentar problemas, por lo que casi nunca modifican sus respuestas a desafíos determinados. Su comportamiento es factible de predecir en comparación con los del tipo B (Amoros, 2018).

Personalidad tipo B: no posee ninguno de los rasgos de las personas con personalidad del tipo A; nunca sufren la exigencia del tiempo ni la impaciencia; no sienten hostilidad ni la necesidad de impresionar a los demás con sus logros si es que la situación no lo merece; juegan para relajarse y divertirse y pueden además trabajar sin nerviosismo y relajarse sin sentir culpa.

Parece que las personas con este tipo de personalidad logran llegar más arriba en una organización que los del tipo A, pues los ascensos en las organizaciones corporativas y profesionales se dan de manera predominante a los sabios, en lugar de los que son sencillamente impulsivos; a los que son cautos en vez de los que son hostiles, y a aquellos que son creativos en vez de los que son simplemente rápidos (Amoros, 2018, p. 6).

Valores, actitudes y satisfacción en el trabajo

Valores: este concepto se refiere a las convicciones básicas, en el cual un modo determinado de conducta o estado final de existencia, ya sea con aceptación personal o en forma social, es preferible con respecto a otro.

Asimismo, contiene un elemento de juicio en el que transmiten las ideas de un individuo como lo que es adecuado, bueno o deseable.

Además de un elemento de contenido como de intensidad, el primero establece que un modo de conducta o estado final de existencia es importante, el atributo de intensidad determina en qué grado es importante. Al clasificar los valores de acuerdo a su grado de intensidad se logra un sistema de valores que posee una persona y que todos los seres humanos poseemos

De acuerdo a Salgado Lacayo y Urbina Ríos (2017), los valores se clasifican en función a la:

- **Importancia de los valores:** la importancia que presentan los valores para el estudio que nos compete, es decir del comportamiento organizacional, es en el sentido que constituyen las bases para el entendimiento de las actitudes, comportamientos y motivaciones y además porque influyen en las percepciones de los individuos.
- **Fuente de los sistemas de valores:** na porción importante se determina de manera genética; los demás se atribuyen a factores tales como la cultura nacional, la educación que recibieron de los padres, maestros, amigos, y en general las influencias del medio que los rodea. Una parte muy importante de los valores que los individuos poseen se establecen en sus primeros años, influenciados principalmente por sus padres. A medida que crecen, se exponen a todos los sistemas de valores, con los que se podría haber alterado muchos de sus valores, por ejemplo, si en la escuela un joven anhelaba pertenecer a un grupo, y para esto debía beber alcohol; existe una posibilidad grande que usted cambiara su sistema de valores para ingresar a dicho grupo.

  Los valores son relativamente estables y duraderos, pero al cuestionar los nuestros, se puede obtener como resultado un cambio, se puede decir que las convicciones elementales ya no se aceptan. Con mayor frecuencia, los cuestionamientos actúan para reforzar los valores que la persona posee.

Actitudes: las actitudes son un tipo de diferencias individuales que afectan el comportamiento de los individuos. Se puede definir

como las tendencias relativamente durables de emociones, creencias y comportamientos orientados hacia las personas, agrupaciones, ideas, temas o elementos determinados. Tanto la gente importante en la vida de la persona, como los factores genéticos tienen influencias en las actitudes del individuo. Poseen tres componentes que ayudan a comprender su complejidad y la relación fuerte que existe entre actitud y comportamiento. (p.11)

Según Salgado Lacayo y Urbina Ríos (2017), tales componentes son:

> • **Componente cognoscitivo:** Se refiere a las descripciones de las creencias de como deberian ser las cosas, en otras palabras son las opiniones e ideas que se dan al referirse a un objeto.
> • **Componente Afectivo:** Es la parte emocional y sentimental de las actitudes, corresponde a los sentimientos buenos o malos, sentimientos agradables o desagradables que tiene una persona.
> • **Componente del comportamiento:** hace referncia a la manera de comportarse de una persona con los demas. (p. 8)

a) **Fuente de actitudes:** las actitudes se adquieren de los padres, maestros y de los grupos de amigos y compañeros. Además, desde que nacemos poseemos una determinada predisposición genética. A medida que la persona crece, moldea sus actitudes en concordancia con lo que admira, respeta o en todo caso con lo que ya posee. Las actitudes no son muy estables. En las organizaciones las organizaciones son importantes ya que como se sabe afectan el comportamiento de los individuos y por lo tanto de los trabajadores.

b) **Tipos de actitudes:** la mayor parte de las investigaciones acerca del comportamiento organizacional, ha puesto interés especialmente en tres actitudes. Tales son:

- **Satisfacción en el trabajo:** se refiere a la actitud global de una persona hacia el trabajo que realiza. Si un individuo se encuentra satisfecho con el trabajo que lleva a cabo mostrará una actitud positiva hacia el mismo.

- **Compromiso con el trabajo:** se puede definir como el nivel en el que una persona se identifica con su trabajo, le interesa lo que realiza, participa de manera activa en lo que él implica y además considera su desempeño como importante para la valoración personal.

Los empleados que poseen un alto grado de compromiso con el trabajo, por lo general poseen menor tasa de ausentismo y de renuncia, pero sobre todo pronostica los niveles de rotación.

- **Compromiso organizacional:** se refiere al grado en que un empleado se identifica con una organización específica y con sus metas, además su deseo por quedarse en ella como integrante.

Las investigaciones muestran que existe una relación negativa entre el compromiso organizacional y el ausentismo y la rotación, sobre todo de este último, pues demuestra ser un mejor indicador de la rotación que la satisfacción en el puesto (p. 16).

Satisfacción en el trabajo

La satisfacción en el trabajo se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales, así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo.

De acuerdo con Salgado Lacayo y Urbina Ríos (2017), la satisfacción se divide en:

a) **Determinantes de la satisfacción en el trabajo**

- Trabajo mentalmente desafiante, es decir aquel trabajo que le exija al empleado la realización de un esfuerzo mental por realizarlo, será preferido por este, ya que podrá poner en práctica todas sus habilidades.

- Recompensas justas, cuando un empleado percibe que recibe que en la organización en la que trabaja existen políticas de ascensos justas, y que además su sueldo es el justo por la labor que desempeña, su satisfacción será menor.
- Condiciones favorables de trabajo, cuando los empleados trabajan en condiciones seguras y cómodas de trabajo, se sentirán más satisfechos.
- Colegas que brinden apoyo, tener colegas amigables que brinden apoyo, va a tener como consecuencia una mayor satisfacción del empleado.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto
- La genética (p. 17)

b) **Efectos de la satisfacción en el trabajo sobre el desempeño del empleado**

De acuerdo con Salgado Lacayo y Urbina Ríos (2017) los efectos de la satisfacción en el trabajo son los siguientes:

- **Satisfacción y productividad:** una revisión muy cuidadosa acerca de esta relación demostró que es positiva, y las correlaciones son relativamente bajas. Con esto se quiere decir que no más del 2% de una variación en la producción, puede ser atribuida a la satisfacción del empleado.
- **Satisfacción y ausentismo:** se encuentran negativamente relacionados, pero dicha correlación es atenuada. Suena lógico que los empleados insatisfechos falten más al trabajo, pero no se puede olvidar que además existen otros factores que poseen un impacto en esta relación y que disminuyen la correlación que existe entre ambos.
- **Satisfacción y rotación:** ambas se encuentran relacionadas de manera negativa, esta relación es más fuerte que la que se observa con el ausentismo. La investigación demuestra que un moderador importante en esta relación, es el desempeño del empleado. Para los

individuos que muestran un desempeño superior, la satisfacción es menor relevante en el pronóstico de la rotación; esto porque como es lógico si un individuo muestra un alto desempeño, la organización querrá conservarlo de cualquier manera, ya sea aumentando su sueldo, brindándole recompensas, ascendiéndolo, entre otros.

Otro aspecto interesante que se concluye de las investigaciones es que si existen dos empleados insatisfechos igualmente con su trabajo, el que es más probable de renunciar, es el que posea una mayor propensión a sentirse insatisfecho genéricamente.

c) **Formas en que los empleados demuestran su insatisfacción**

Por lo general, la manera en que los empleados de las organizaciones demuestran su insatisfacción son:

Salida: se da cuando la insatisfacción se dirige hacia el abandono del lugar de trabajo.

- **Expresión:** se da cuando la insatisfacción se expresa, hacia tratar activa y constructivamente de mejorar las actuales condiciones
- **Lealtad:** se refiere a la insatisfacción que se expresa a través de la espera paciente o pasiva de que las cosas mejoren.

Percepción y toma individual de decisiones

Se entiende como percepción:

> al conjunto de procesos mentales mediante los cuales nuestro cerebro interpreta los estímulos que recoge, a nivel sensorial, del entorno que nos rodea, creando así una impresión consciente de la realidad, A estos estímulos sensoriales suelen sumarse pensamientos y sentimientos propios, para completar la imagen formada de una manera lógica o significativa para cada observador. (Uriarte, 2020, párr. 1)

Los factores que influyen en la percepción, según el sitio web Prevención Integral (2021), son los siguientes:

- **El perceptor:** las características personales tales como las actitudes, motivos, intereses, experiencia pasada y expectativas ejercen influencia en lo que se percibe; por ejemplo, un directivo inseguro puede percibir los esfuerzos que hace un subordinado por realizar un buen trabajo como una amenaza para su puesto.

- **El objetivo:** las características de lo que se observa pueden afectar la percepción; los movimientos, los sonidos, el tamaño y otros atributos del objetivo dan forma a la manera en que lo vemos. Además, las personas, los objetos o las circunstancias que se parecen entre sí suelen ser agrupadas y se perciben juntos.
- **La situación:** el contexto en el cual vemos los objetos o las circunstancias es importante, ya que los elementos del entorno que los rodea influyen en nuestra percepción. Toma individual de decisiones.

Los cuatro errores de la percepción que generan escrúpulos dentro de la comunicación son los siguientes:

- **Estereotipos:** este error se presenta cuando las personas identefican a otras o a un grupo social por ciertas características. Existen una variedad de estereotipos como lo son la nacionalidad, religión, clase social, etc.
- **Efectos reflejo:** tiene una gran similitud con los estereotipos, a diferencia de estos el efecto reflejo se caracteriza por generalizar ciertas atribuciones o conocimiento personal. Por ejemplo cuando una persona dice ser más inteligente que otra o un grupo de individios. Estos efectos pueden ser positivos o negativos de acuerdo a las caracterísitcas o atributos observados. Por otro lado, cuanto más predomine el atributo en la personas, esta tendrá mas influencia en la opinión general de una persona o grupos social.
- **Percepción selectiva:** otro error común en la percepción es la selctivas, puesto que las personas observan ciertas características en específica acorde a lo que percibe al instante. Una vez generada la opinión de las personas con una escasa información y observación, las personas expresarán su punto de vista y desacuerdo.
- **Proyección:** Las personas suelen mirar sus caracteristicas de personalidad en los demas, dicho de otra manera conciben sus propias emociones y sentimientos visto desde la perpectiva de otras personas,

aquello puede llegar a ocurrir siempre y cuando las carateristicas que posee una persona no les agrada completamente. (Amorós, 2007)

En cuanto a la toma individual de decisiones, podemos explicar lo siguiente:

> En la empresa, la toma de decisiones no solamente la realizan los directivos, sino también los empleados, estas decisiones les permiten identificar problemas ocurren en su puesto de trabajo o en la empresa. Así, escoger la alternativa o solución eficiente para contribuir con la productividad y rendimiento de la organización. (Prevención Integral, 2022, párr. 4)

Los procesos de toma de decisiones pueden tipificarse a partir de los siguiente modelos:

a) **Modelo racional:** esta toma de decisión es la más común, es lógica, secuencial, enlistando los diferentes cursos de acción. Una vez expuestas las opciones, se valorará cual de estas es la mejor. Dichos modelos tienen pro y contra en cada elección.

El modelo racional de toma de decisiones se da por los siguientes pasos:

- Identificar el problema u oportunidad.
- Establecer y sopesar los criterios de decisión.
- Recopilar y organizar toda la información relacionada.
- Analizar la situación.
- Desarrollar una variedad de opciones.
- Evaluar todas las opciones y asignar un valor a cada una.
- Decidir qué opción es la mejor.
- Implementar la decisión.
- Evaluar la decisión. (Burns, 2020, párr. 12)

b) **Mejora de la creatividad en la toma de decisiones:** se requiere de creatividad al momento de tomar decisiones racionales, en otras palabras, la capacidad de generar ideas creativas, únicas y de gran utilidad almomento de enfrentar una situación o resolver un problema.

c) **Potencial creativo:** no todos desarrollamos el potencial creativo cuando se debe decidir y resolver un problema. Una forma para

desenvolver este potencial creativo debemos salir de nuestra zona de confort, de ese pensamiento negativo y ver soluciones creativas, evitando que los problemás sean más grandes (Big River, 2016).

d) **Forma en que se toman las decisiones realmente en la organización:** todo tomamos decisiones desde el inicio del día cuando nos dirigimos al trabajo. A diferencia de las decisiones personales, las deciciones que implementamod en el trabajo son esenciales para el buen desempeño de la compañía. Cabe recalcar que, para tomar una decisión debemos toar en cuentas ciertos pasos que se debe seguir, para identificar el problema o acontecimiento. Por consiguiente, se debe contar con información confiables, segura que permita clarificar el orígen del problema. Realmente en las empresas, quienes decides son los altos directivos, mediante junta de directivos o en la seción de consejo. Por esta razón, muchas de las decisiones no son acertivas.

Cuando se decide en la organización, estos son los pasos que suelen pasar por alto:

- **Racionalidad limitada:** quienes toman decisiones deben contar con la suficiente información del problema para analizarlo y evaluarlo. El criterio que orienta la decisión es la eficiencia, la cual se logra maximizando resultados con el mínimo de recursos.
- **Relatividad de las decisiones:** escoger una opción determinada implica la renuncia a las demás y la consecuente creación de nuevas situaciones en el tiempo. De ahí la importancia de evaluar las consecuencias de las posibles soluciones.
- **Racionalidad administrativa:** se refiere al uso de técnicas que faciliten la aplicación del trabajo organizado. Se debe optar por seleccionar y emplear los cursos de acción más adecuados para la comunicación entre las personas.
- **Influencia organizacional:** las decisiones son tomadas desde la perspectiva de los intereses de la organización y de sus normas

internas. Existe en ese sentido una cultura, una división de tareas, una jerarquización de la toma de decisiones, estándares de desempeño, sistemas de autoridad, canales de comunicación, entrenamiento y adoctrinamiento, etc. Lo contrario a ello es la toma de decisiones por capricho individual. (Conexión ESAN, 2016)

A continuación se presentan los factores que influyen en la conducta ética de la toma de decisones

- **Etapa de desarrollo moral:** evalúa la capacidad que posee la persona para juzgar moralmente bien. Mientras más alto desarrollo moral sea, menor será el grado de dependencia de la influencia externa, así las personas tendrán mayor disposición a comportarse éticamente.
- **Ambiente organizacional:** nos habla acerca de la percepción del empleado con respecto a las expectativas de la organización. Por ejemplo: los códigos de ética, el comportamiento de alta moral, reconomiento notirio, etc.
- **Locus de control:** hace referencia a la dimensión que los hechos de los individuos se hacen cargo de los hechos de su vida o personales. Las personas con locus de control interno, se rigen en su juicio de correcto e incorrecto, para guiar su comportamiento. Mientras que las personas con locus de control externo, tienden a no asumir resposabilidades a causa de sus comportamiento, tienen mayor posibilidad de apoyarse de influencias externas (Bedoya,2016)

COMPORTAMIENTO GRUPAL

Un grupo se puede definir como dos o más individuos que interactúan entre sí, que son interdependientes y que se han unido para lograr objetivos y metas particulares. Se define como grupo a la reunión de personas que interactúan entre ellos principalmente para compartir información y tomar decisiones, la misma que vaya en beneficio de todos los integrantes para ayudar a realizar con éxito las tareas encomendadas a cada miembro.

Morán (2019) menciona que los grupos se clasifican en: "Grupos formales: son aquellos que tienen una organización definida y tareas claramente delimitadas. Grupos no formales: se presentan de forma espontánea no requieren de una organización propia, y tampoco necesitan de asignación de tareas" (párr. 4).

Etapas del desarrollo de grupo

Los grupos se desarrollan a través de una secuencia estandarizada de cinco etapas. Estas son las siguientes:

- **Formación:** esta es una etapa en la que los integrantes del equipo empiezan a conocerse entre ellos, y por ende no saben cómo interactuar con los demás, lo que lleva a que la productividad no sea eficiente debido a que recién se estarían adaptando y reconociendo el papel que cada uno va a desempeñar dentro del equipo.
- **Conflicto:** en esta etapa surgen los conflictos debido a las diferencias personales, o por desacuerdos entre ellos, esto es ocasionado por la confusión del papel a desempeñar y todos luchan por encontrar el rol apropiada para cada uno, es aquí donde aprenden a trabajar juntos.

- **Normalización:** a medida que los integrantes del equipo encuentran su rol, también encuentran estabilidad, trabajo en equipo y sobre todo aprenden a tolerarse, así como también la productividad aumenta y se vuelve más eficiente ya que todos los miembros del equipo saben lo que tienen que hacer.
- **Desempeño:** en esta etapa los miembros del equipo conocen sus fortalezas y las explotan al máximo y trabajan por conseguir un mismo objetivo, dicho objetivo como líder debe ser alcanzar la eficiencia y eficacia.
- **Finalización:** esta etapa se la conoce como etapa de duelo debido a que las personas que han colaborado en un determinado proyecto se separan y tienen que trabajar con otros grupos; para algunos este hecho no es fácil, ya que no es fácil adaptarse a los cambios.

Para que los colaboradores de una empresa alcancen una productividad eficiente es necesario que aprendan a trabajar en equipo, y para ello se identifican cinco etapas las cuales reflejan un solo objetivo que es la adaptabilidad entre ellos. Así, por ejemplo, en la etapa de formación los colaboradores se conocen entre ellos y descubren su rol dentro de la empresa, en la etapa de conflicto existen muchas diferencias entre ellos y tienen que aprender a respetar las opiniones de los demás, así como también en la etapa de normalización en donde aprenden a trabajar en equipo porque aprendieron el valor del respeto y la tolerancia, luego tenemos a la etapa de desempeño en la que no solamente conocen su rol a desempeñar sino que también conocen sus fortalezas y las explotan al máximo para que la productividad se eleve, y finalmente tenemos la etapa de finalización, en la cual, una vez que termine el proyecto por el cual aprendieron a trabajar en equipo tienen que formar otro equipo de trabajo. (Laoyan, 2022)

El modelo de pasos en equilibrio

> Más de una docena de estudios de campo y laboratorio sobre grupos confirmaron que los grupos no se desarrollan en una secuencia universal de etapas. Específicamente mostraron que el lapso entre la formación del grupo y el cambio en la manera en que trabajan es altamente consistente, se encontró que: La primera reunión establece la dirección del grupo; la primera fase de la actividad del grupo es inercia; una transición toma lugar al final de la primera fase, lo que ocurre exactamente cuando el grupo ha usado la mitad de su tiempo; la transición inicia los mayores cambios; una segunda fase de la inercia sigue a la transición y la última reunión del grupo ésta caracterizada por una aceleración marcada (Gonzalez, 2012, párr. 4)

Figura 3. Grupos y desarrollo de grupos. Tomado de Hidalgo (2015).

Estudios realizados explican que no todos los grupos se desarrollan de manera sistemática debido a que cada grupo es diferente, porque los individuos son diferentes y actúan de acuerdo con su personalidad y convicción. Es por ello que la manera de actuar influye en la manera de cómo realizar su trabaja y sus funciones, en este sentido es necesario realizar varias reuniones para dejar en claro la metodología del trabajo. Así que primero se debe realizar una reunión en la que se establece el lugar de trabajo, sus funciones y reconocimiento de las instalaciones de la organización y compañeros, posterior a ello se realiza una transición en sus puestos de trabajo y finalmente se hace una aceleración marcada.

Sotelo (2015), en su tesis titulada *Estilo de liderazgo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa avícola Redondos S.A.C – Huaura*, menciona que:

> El comportamiento del grupo de trabajo incluye variables como la habilidad de los miembros y el tamaño de grupo, el nivel de conflicto y las presiones internas sobre los integrantes para conformar las normas de grupo. Los grupos de trabajo no existen en aislamiento. Son parte de una organización. Así que cada grupo tiene un grupo distinto de recursos que le otorga su membresía. (p. 71)

Existen seis componentes que forman parte de la satisfacción y desempeño del grupo, estos son los siguientes:

- **Las condiciones externas impuestas sobre el grupo:** los grupos son un subconjunto de una organización más grande que comprende conceptos fundamentales, tales como: estrategias de la organización, estructura de autoridad, regulaciones formales, recursos organizacionales, evaluación del desempeño, la cultura organizacional, y el ambiente físico.
- **Recursos de los miembros del grupo:** un grupo puede tener un desempeño eficiente siempre y cuando tenga habilidades y características de la personalidad.
- **Estructura de grupo:** las organizaciones tienen una estructura que da forma al comportamiento individual y hace posible explicar el desempeño en grupo. Liderazgo formal, papeles, normas, estatus, tamaño, composición y cohesión.
- **Procesos de grupo:** cuando los individuos están dentro de un grupo existe un comportamiento diferente y es que cuando están dentro de un grupo tienden a hacer el menor esfuerzo posible, cayendo en la apatía social, aunque por otro lado también pueden explotar todo su potencial al máximo.
- **Tareas de grupo:** las tareas que cada individuo realiza dentro del grupo, así como su complejidad y su interdependencia le da a cada individuo satisfacción y se esfuerza para obtener un buen desempeño.

- **Toma de decisiones en grupo:** en la organización se da prioridad a la toma de decisiones grupales porque es ahí donde se evalúan las fortalezas y debilidades de cada individuo. Este proceso consiste en elegir una opción de entre varias posibilidades o alternativas para resolver una situación o conflicto, para ello se recomienda seguir la fase de toma de decisiones como se detalla a continuación:

Figura 4. Esquema de la toma de decisiones. Tomado de *Francia (2020)*

Clasificación de los grupos en las organizaciones

Para clasificar a los grupos dentro de una organización se deben tener en cuenta varios criterios.

Según el criterio temporal, que tiene que ver con la estabilidad de las relaciones, los grupos se clasifican en los siguientes tipos:

- **Grupos permanentes:** son aquellos que perduran a través del tiempo y realizan tareas comunes de funcionamiento y mantenimiento de la organización.
- **Grupos temporales o creados "ad hoc":** son aquellos que sirven para realizar tareas, proyectos o actividades de carácter transitorio. El tiempo de duración del grupo es restringida, debido a que este grupo se disuelve tan pronto concluya su función o logren su objetivo.

Según el criterio de formalidad, que se refiere al origen, en este sentido los grupos se clasifican en los siguientes tipos:

- **Formales:** nos referimos a aquellos definidos por la estructura organizacional, con unas asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas. En estos grupos, los comportamientos en los que uno debería comprometerse están estipulados y dirigidos hacia las metas organizacionales. Los seis miembros que conforman una tripulación de vuelo son un ejemplo de un grupo formal. Se trata de grupos definidos y planificados para lograr los objetivos de la organización. Equipos de trabajo, departamentos, comisiones, todos ellos, independientemente de otros criterios, comparten su carácter formal.
- **Informales:** son asociaciones que no están determinadas por las organizaciones. Estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a las necesidades de un contacto social. Surgen de las relaciones espontáneas entre los miembros de la organización y están orientados a la satisfacción de necesidades personales y sociales de sus componentes. Grupos que se constituyen por lazos de amistad o atractivo, grupos de personas que comparten una misma problemática, etc. (Robins , 2020)

Según el criterio de finalidad, que está relacionados con los objetivos de los grupos, los grupos se clasifican en los siguientes tipos:

- **Producción:** los grupos de trabajo se organizan para realizar determinada tarea.
- **Solución de problemas:** se enfocan en los problemas de la organización
- **Resolución de conflictos:** son aquellos que se enfocan en el tratamiento de conflictos internos o externos de la organización.
- **Cambio y desarrollo organizacional:** incluyen diferentes grupos y técnicas grupales. Entre otros, grupos de entrenamiento, desarrollo de equipos o grupos de sensibiliza.

Según el criterio jerárquico, que se refiere al lugar que ocupa dentro de la estructura organizacional, los grupos se clasifican en los siguientes tipos:

- **Horizontal:** en este caso no existe una jerarquía como tal, ya que todos sus miembros se encuentran en un mismo nivel de mando o bien forman parte de una misma categoría.
- **Vertical:** considerada la verdadera línea de mando y conforme a la cual se instituyen todas las organizaciones, en las que se reconocen los niveles de subordinación.

Funciones de los grupos

Los grupos tienen muchas funciones. Son especialmente potentes en la modificación de conductas, actitudes, valores y disciplina de sus miembros. Como ya se señaló, ejercen presión sobre miembros que incumplen las normas a fin de que se adhieran a ellas. Son útiles además en la toma de decisiones y la negociación. Miembros con diversos antecedentes pueden aportar diferentes perspectivas al proceso de toma de decisiones. Esto no significa, sin embargo, que las decisiones grupales siempre sean mejores que las decisiones individuales. Diferentes estructuras grupales influyen en los patrones de comunicación. Así, la comunicación diferirá cuando se le canalice a través de un miembro clave o fluya libremente entre todos los miembros de un grupo.

> Asimismo, cuando las interacciones grupales son eficaces pueden influir en la motivación. Si, por ejemplo, los miembros de un grupo participan en el establecimiento de objetivos, es probable que se comprometan más profundamente con el cumplimiento de las metas grupales. Finalmente, el liderazgo debe concebirse en el contexto de procesos grupales. La comprensión de los conceptos referidos a los grupos contribuye al entendimiento de las interacciones entre líderes y seguidores, así como al de las interacciones entre todos los miembros del grupo. (Marin, 2021, p. 4)

Tipos de grupos

- **Grupo de mando:** este tipo de grupo se define por el organigrama, debido a que en el intervienen subordinados que están bajo el mando

de un gerente. En este sentido podemos tomar el ejemplo de un director de una escuela primaria y sus doce maestros, quienes forman un grupo de mando, como el director de auditorías postales y sus cinco inspectores.

- **Grupo de tarea:** en este tipo de grupo se encuentran los trabajadores que están a cargo de una determinada tarea laboral. Sin embargo, poseen una limitación, puesto que las tareas están bajo la supervisión de su jefe inmediato en la jerarquía. Puede cruzar relaciones de mando.
- **Grupo de interés:** se refiere a personas que se reúnen para alcanzar un objetivo en común. Los empleados que se unen para alterar sus horarios de vacaciones, para apoyar a un compañero que ha sido despedido o para buscar mejores condiciones de trabajo representan la formación de una unión para favorecer su interés común.
- **Grupos de amistad:** este tipo de grupos está conformado de personas que poseen características en común. Llamamos a estas formaciones grupos de amistad. Las alianzas sociales, las cuales se extienden frecuentemente fuera de la situación de trabajo, pueden basarse o no en edad similar o en herencia étnica: en el apoyo del equipo de fútbol o en sostener puntos de vista políticos similares, por mencionar algunas características. (Chiavenato, 2017, pp. 6-7)

Toma de decisiones grupales

En este contexto evidenciamos temas como las pautas de comunicación empleadas por los miembros para pasarse información, procesos de toma de decisiones, comportamiento de líder, las dinámicas de poder, las interacciones de conflicto y similares. En Estados Unidos y otros países aún se mantiene la creencia de que dos cabezas piensan o son mejor que una sola, esto se refiere a que una decisión tomada en grupo será más eficiente que una decisión tomada individualmente (Vivas, 2017, p. 6).

Para ello es necesario explicar algunas fortalezas, así como también debilidades que poseen los grupos.

a) **Fortalezas de la toma de decisiones en grupo:** los grupos generan información y conocimientos más completos. Al agregar recursos de diversos individuos, los grupos contribuyen más al proceso de decisión. Ofrecen una incrementada diversidad de puntos de vista. Esto representa mayor oportunidad de considerar más métodos y alternativas. La evidencia indica que un grupo siempre sobrepasará al mejor individuo. De esta forma los grupos generan decisiones de alta calidad. Finalmente, los grupos conllevan una aceptación mucho mayor de una solución.

b) **Debilidades de la toma de decisiones en grupo:** las decisiones en grupo también tienen sus puntos negativos. Debido a que las decisiones están a cargo de más de una persona y por ende se vuelve difícil complacer a todos, así por ejemplo las debilidades de la toma de decisiones en grupo es que consumen mucho tiempo, la razón es porque cada individuo tiene su propio punto de vista y es diferente a la de los demás, en los grupos hay presiones para entrar a la conformidad. La discusión del grupo puede ser dominada por uno o pocos miembros. Si la coalición que domina se compone de miembros de habilidad baja y media, sufrirá la eficacia total del grupo. En la decisión individual, es claro quién es el responsable de la decisión final. En la decisión en grupo, la responsabilidad de cualquier individuo desaparece (Ricardo, 2020, párr. 6).

c) **Eficacia y eficiencia:** la toma de decisiones en grupo es la más acertada, ya que son de mejor calidad que tomar decisiones por separados. Sin embargo, si la eficacia de la decisión se define en términos de velocidad, los individuos son superiores. Si la creatividad es importante, los grupos tienden a ser más eficaces que los individuos. Y si la eficacia significa el grado de aceptación de la solución final, la aceptación está del lado del grupo otra vez.

d) **Técnicas de toma de decisiones:**

> La forma más común de toma de decisiones en grupo tiene lugar en los Grupos de Interacción. En éstos, los miembros se reúnen cara a cara y se apoyan tanto en la interacción verbal como en la no verbal para comunicarse entre ellas. La tormenta de ideas trata de superar las presiones hacia la conformidad, en los grupos de interacción, que retardan el desarrollo de alternativas creativas. Esto lo hace utilizando un proceso de generación de ideas que específicamente alienta cualquiera y todas las posibilidades, mientras que restringe cualquier crítica de esas alternativas. En una sesión típica de tormenta de ideas, de seis a doce personas se sientan ante una mesa redonda. El líder del grupo enuncia el problema de manera clara. Entonces los miembros "liberan" tantas alternativas como puedan dar en un tiempo dado. Ninguna crítica se permite y todas las opciones se archivan para una discusión y un análisis posteriores. La idea solitaria estimula otras y los juicios de las sugerencias más extrañas se mantienen hasta que se impulsa después a los miembros del grupo a "pensar lo inusual" (Ricardo, 2020 párr. 10)

Otro tipo de forma de toma de decisiones es la Técnica Grupal Nominal, ésta restringe la discusión o la comunicación interpersonal durante el proceso de toma de decisiones. Todos los integrantes están físicamente presentes, como en una reunión de comité tradicional, pero operan en forma independiente. Específicamente, se presenta un problema y entonces tienen lugar los siguientes pasos:

- Los miembros se reúnen como un grupo, pero, antes de que se efectúe cualquier discusión, cada integrante de manera independiente escribe sus ideas sobre el problema.
- Después de este periodo de silencio, cada miembro presenta una idea al grupo. Cada miembro toma su turno, presentando una idea única hasta que todas las ideas se han presentado y se han grabado. Ninguna discusión se realiza hasta que todas las ideas se hayan grabado.
- Posteriormente, el grupo discute las ideas para aclararlas y las evalúa.
- Cada miembro del grupo en silencio y de manera independiente ordena las ideas según su importancia.

- La idea con calificación más alta determina la decisión final (Ricardo, 2020).

Los equipos de trabajo

> Un equipo es un conjunto de personas con habilidades complementarias que realizan una tarea para alcanzar resultados comunes. En definitiva, un ▷equipo de trabajo◁ está conformado por profesionales con habilidades complementarias que deben alcanzar un objetivo común. Los equipos de trabajo son grupos cuyos miembros trabajan para alcanzar un objetivo común y específico, actuando sobre la base de la responsabilidad individual y mutua con el fin de aprovechar las sinergias de las competencias adicionales para trabajar juntos. Mediante esfuerzos coordinados y sinergias, los equipos de trabajo demuestran un mayor nivel de productividad que la simple suma de las contribuciones individuales. (Marcos, 2021, párr 1)

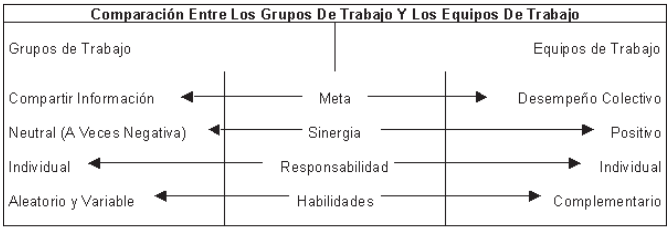


Figura 5. Cuadro de comparación entre los Grupos de trabajo y los Equipos de trabajo. *Nota:* La figura muestra la comparación entre los grupos de trabajo y los equipos de trabajo. Fuente Robbins (como se citó en Mantilla, M. & García, D., 2010)

a. Tipos de equipos de trabajo

Los equipos se clasifican de acuerdo con sus objetivos. Así como también, se pueden encontrar tres formas comunes de equipo en una organización, estos son: equipos de solución de problemas, los equipos auto dirigidos y los equipos internacionales:

Robins (2020) clasifica a los equipos de la siguiente manera:

- **Equipos informales:** los equipos informales generalmente se forman con fines sociales. Pueden ayudar a facilitar los temas de preocupaciones comunes de los empleados, tales como mejorar las condiciones de trabajo. Más frecuentemente, sin embargo, estos equipos se forman a partir de un conjunto de intereses comunes, que pueden o no ser los mismos que los de la organización. Los líderes

de estos equipos generalmente surgen de los miembros y no son nombrados por nadie en la organización.

- **Equipos de solución de problemas:** este tipo de equipo lo encontramos cuando surgen problemas y que no pueden solucionarse dentro de una estructura organizativa estándar, cabe mencionar que este tipo de equipos son internacionales, ya que las personas se reúnen desde diferentes áreas de la organización, están en la obligación de encontrar una solución para cada problema existente.
- **Equipos de liderazgo:** los equipos de liderazgo generalmente están compuestos por un management que se reúne para abarcar los límites entre las diferentes funciones de la organización. Para que un producto sea entregado al mercado, los gerentes de finanzas, producción y comercialización deben interactuar y elaborar una estrategia común para el producto. En los niveles superiores de gestión, los equipos se utilizan en el desarrollo de objetivos y una dirección estratégica para la empresa en su conjunto.
- **Equipos Auto dirigidos:** a los equipos auto dirigidos se les da autonomía para decidir cómo se hará un trabajo. Estos equipos reciben una meta de la organización y luego determinan cómo lograr esa meta. Frecuentemente no hay un gerente o líder asignado y muy pocas, si las hay, diferencias de estatus entre los miembros del equipo. A estos equipos se les permite comúnmente elegir a los nuevos miembros del equipo, decidir sobre las asignaciones de trabajo, y se les puede asignar la responsabilidad de evaluar a los miembros del equipo. Deben cumplir con los estándares de calidad e interactuar con compradores y proveedores, pero de lo contrario tienen gran libertad para determinar lo que hace el equipo. Los equipos se forman alrededor de un proyecto en particular y un líder emerge para ese proyecto. El equipo es responsable de llevar a cabo el proyecto,

reclutar a los miembros del equipo y evaluarlos. A menudo cuando termina el proyecto que los convocaba el equipo se disuelve.

- **Equipos virtuales:** la tecnología está modificando la forma en que los equipos se encuentran y funcionan. El software colaborativo y los sistemas de conferencias han mejorado la capacidad de los individuos para reunirse, realizar negocios, compartir documentos y tomar decisiones sin estar jamás en el mismo lugar. Si bien la dinámica básica de otros tipos de equipos puede seguir siendo relevante, la dinámica y la gestión de los equipos virtuales pueden ser muy diferente. Hay que dominar muy bien las nuevas tecnologías ya que no hay intercambio de señales faciales o auditivas. La palabra o el compromiso se toma al pie de la letra y debe ser cumplido también a rajatabla.

Cada miembro de un equipo virtual es responsable de sus tareas y del equipo en general, normalmente con una supervisión mínima. Los factores clave en el éxito de un equipo virtual son la formación eficaz del equipo, la confianza y la colaboración entre los miembros, y una excelente comunicación.

a) **Características destacadas de los equipos de alto desempeño:**

Los mejores equipos de trabajo tienden a ser pequeños. Cuando tienen más de diez a doce miembros, se vuelve difícil llevar a cabo el trabajo. Para desempeñarse eficazmente, un equipo requiere tres tipos diferentes de habilidades. Primero, necesita gente con la experiencia técnica. Segundo, necesita gente con las habilidades de solución de problemas y de toma de decisiones suficientes para ser capaces de identificar problemas, generar alternativas, evaluar esas alternativas y elegir opciones competentes. Finalmente, los equipos necesitan gente que sepa escuchar, que ofrezca retroalimentación, que busque la solución de conflictos y posea otras habilidades interpersonales. Los equipos tienen diferentes necesidades. La gente debería ser seleccionada para formar parte de un equipo con base

en la personalidad y preferencias de cada individuo. Los equipos de alto desempeño hacen que la gente se ajuste adecuadamente a varios papeles.

Según Fuentes (2021), todo equipo de trabajo debe tener las siguientes características:

- **Misión compartida:** todos los miembros del equipo deben siempre trabajar bajo una misma meta, todas las tareas, metas y objetivos deben ser relevantes para la consecución de la misión y visión del equipo. Además, el objetivo general del equipo debe estar siempre por delante de los objetivos individuales de cada uno de sus miembros.
- **Cohesión:** debe haber un potente sentimiento de pertenencia entre sus integrantes, los cuales deben estar perfectamente cohesionados.
- **Liderazgo:** debe haber una figura que ejerza de líder con la intención de dirigir y coordinar las tareas individuales de cada miembro hacia la consecución de los objetivos marcados. Para ello, debe garantizar que haya armonía entre las funciones, tareas y actividades a realizar. También debe de ofrecer desarrollo y autonomía a cada una de las personas del equipo.
- **Responsabilidad:** a cada individuo se le asigna una tarea personal, y por ende cada uno de ellos deben tener claro sus metas, sus tareas, responsabilidades y límites de decisión. Muchas veces los equipos no tienen bien definidos los objetivos que persiguen, y es ahí donde surgen los conflictos. Esta situación provoca diferencias en los procesos o que las metas no se concluyan en los tiempos establecidos, dañando de esta manera la confianza de las personas que integran el equipo.
- **Innovación y creatividad:** La innovación debe ser un factor constante que ayude a mejorar los procesos, resolver los diferentes problemas complejos con los que el equipo se va encontrando, buscar nuevas alternativas más eficientes y encontrar nuevas ventajas competitivas que garanticen la supervivencia de la organización.

- **Gestión del conflicto:** el conflicto debe gestionarse de forma eficiente, generando debates abiertos que ayuden a integrar las diferentes perspectivas de cada uno de los integrantes del equipo.
- **Reuniones eficientes:** las reuniones de trabajo deben ser el pilar fundamental, ya que todos los integrantes del equipo compartan sus visiones y colaboren en la solución de los problemas propios del equipo.
- **Roles bien definidos:** más allá de las funciones típicas del puesto, las personas deben conocer su rol dentro del equipo. Deben saber que se espera de ellos y que papel tienen durante las diferentes fases por las que pasa el equipo: formación, generación de ideas, resolución de problemas, resolución de conflictos, coordinación, implementación de tareas, cohesión de los integrantes, evaluación de la situación, gestión de recursos internos o externos, innovación, finalización con los estándares de calidad definidos. Los equipos del alto desempeño tienen bien definidos sus roles.
- **Coordinación:** el líder del equipo debe garantizar que se realicen las diferentes tareas de cada uno de sus miembros de forma eficiente, precisa, rápida y ordenada. Para ello, el líder debe de conocer los talentos y habilidades individuales de cada uno de sus miembros asignando a cada uno de ellos, las tareas que puedan desarrollar de forma más eficiente. También debe analizar las diferentes cargas de trabajo que cada persona pueda asumir en función de su grado de madurez y competencia y detectar posibles cuellos de botella que puedan aparecer en las diferentes partes del proceso.
- **Complementariedad:** cada miembro del equipo debe poner al servicio del mismo sus diferentes talentos, habilidades, competencias y conocimientos individuales. Para ello, cada persona debe tener un alto nivel de autoconocimiento para conocer la mejor forma de

contribuir de manera más eficiente a la misión y visión del equipo. Metodologías como el DISC para el análisis del comportamiento humanos o los roles de equipo, puede ayudar a analizar las fortalezas y áreas de desarrollo de cada miembro.

- **Comunicación:** posiblemente sea el factor más determinante del trabajo en equipo. La información no debe quedarse estanca en los diferentes pasos de los procedimientos y debe fluir entre todos sus integrantes. Además, los miembros del equipo deben comunicarse entre ellos de forma clara, abierta y oportuna. Esto ayudará a gestionar los posibles conflictos que puedan ir apareciendo y garantiza que cada miembro del equipo conozca qué hacer, en qué momento hacerlo, con quién hacerlo y de qué forma es la más eficiente para hacerlo.
- **Confianza:** cada miembro del equipo debe confiar de que todos sus compañeros tienen las capacidades técnicas, competencias, conocimientos y el compromiso necesario para poder abordar sus tareas con éxito. Además, también tienen que confiar que no se priorizarán objetivos individuales.
- **Compromiso:** cada miembro del equipo tiene la responsabilidad individual de realizar las tareas con las que se ha comprometido priorizando las necesidades e intereses del equipo por encima de sus propios intereses individuales.

b) **Como crear equipos que realmente funcionen**

Desde hace tiempo se considera que el trabajo en equipo puede generar bastantes beneficios a la organización al realizar un proyecto, una actividad o una tarea. Comúnmente escuchamos frases como "juntos si podemos" o "varias cabezas piensan mejor que una" que ponen sobre el tapete esta realidad, pero más allá de esta concepción meramente popular, es raro encontrar que en el entorno empresarial se desarrolle, de una manera pensada y en forma rigurosa, la conformación de equipos eficientes de trabajo.

Después de analizar varias situaciones que se han presentado en diversas organizaciones de nuestro entorno empresarial, y lo revisado en los diversos estudios realizados sobre este tema por varios investigadores en el ámbito mundial, vamos a poder definir ciertas relaciones importantes que se deben tener en cuenta al momento de comenzar a formar equipos de trabajo, y que a su vez sean altamente eficientes. Las relaciones más influyentes dentro de este proceso serían para comenzar la motivación-valoración, en la que de acuerdo a lo observado en varias organizaciones, es de gran importancia que cada integrante del equipo que desempeñe una labor dentro de la misma, sea reconocida y apreciada o valorada por cada integrante de dicho equipo, por supuesto partiendo del hecho que dicha actividad para comenzar, ha sido de la plena satisfacción del mismo integrante que desempeño dicha labor.

Esto está íntimamente relacionado con el hecho de conocerse y a la vez conocer a los demás miembros de su equipo de trabajo, que habilidades tienen y que motivaciones los incentiva. Como hemos observado en varias situaciones el hecho que nuestros compañeros de equipo valoren nuestro trabajo, y además nos lo auto valoremos, hacen que nuestro nivel motivacional sea mayor, así como el de los demás integrantes del equipo que querrán hacer lo mismo.

Como verán es importante dentro de esta relación el desarrollo de lo que llamamos inteligencia emocional. Así mismo se encontró que la relación empatía-confianza, en el que, para formar un equipo realmente eficiente de trabajo, es importante que entre los integrantes exista una buena relación en sus labores, no quiere decir que sean amigos íntimos, sino simplemente que se entiendan en cuanto a su posición frente al trabajo, se respeten y se aprecien por lo que son. Adicionalmente a esto se encuentra bastante relacionado el concepto de confianza en las labores que desempeña cada uno, ya que, si no existiera esta, sería bien difícil que se alcancen los objetivos planteados al equipo de trabajo en el

tiempo establecido, pues no estarían seguros que la labor encomendada de cada uno de los integrantes del equipo se realizó bien y orientados a los mismos objetivos.

Cada miembro debe tener bien claro la importancia de su trabajo y su incidencia en la consecución de los objetivos de equipo. Del mismo modo existe la relación compromiso-comunicación, que nos indica que al conformar un equipo de trabajo tenemos que asegurarnos que haya una cantidad suficiente de canales de comunicación, de tal forma que cada uno de los integrantes de ese equipo, reciba de manera clara y fluida los objetivos que tienen que alcanzar en un tiempo determinado, y para lo cual fue creado el equipo. El conocimiento y entendimiento de estos objetivos hace que los integrantes del equipo desarrollen ese sentimiento de compromiso que se necesita para se produzca un efecto sinérgico positivo. Además de lo antes mencionado, es necesario tener muy claras las funciones que desempeñarán cada integrante y las características de la persona que va a desarrollar estas funciones.

El conflicto

> Un conflicto laboral es una disputa que se desarrolla dentro de una empresa u organización. Puede tratarse de una desavenencia entre empleados o entre los trabajadores y la gerencia. Este tipo de conflicto, entonces, sucede dentro de una compañía y puede ser ocasionado por distintos factores como falta de comunicación, incompatibilidad de caracteres, acoso laboral, entre otros (Westreicher, 2020, párr. 1-2)

Algunos conflictos sustentan las metas del grupo y mejoran su desempeño, éstas son formas constructivas y funcionales del conflicto. Hay conflictos que obstruyen el desempeño del grupo; éstas son forma disfuncionales o destructivas del conflicto.

El proceso de conflicto consta de los siguientes pasos, según Soria Del Río (2017)

Etapa I: posible oposición o incompatibilidad

Existen tres condicionamientos que hacen que surja un conflicto: la comunicación, la estructura y variables personales.

- **La comunicación:** se refiere a los malos entendidos que surgen en el grupo, así como también a los ruidos de los canales de comunicación, esto ocasiona que se generen problemas y la colaboración que hace cada miembro del grupo no sea eficiente ni la correcta.
- **La estructura:** intervienen variables tales como los grados de especialización, claridad de jurisdicción, tamaño, y compatibilidad de metas de los integrantes del grupo, sistema de recompensa y la dependencia.
- **Variables personales:** se refiere a los valores que posee cada integrante del grupo, la carencia de buenos valores lleva a que se originen los conflictos. (párr. 10)

Etapa II: el conocimiento y la personalización

Esta etapa tiene relación con la etapa I, sobre todo a la variable personales, debido a la afectación que tenga cada uno de los miembros del grupo, es ahí donde se origina el conflicto.

Etapa III: las intenciones

En esta etapa intervienen las percepciones, la sinceridad y las emociones de cada miembro del grupo, se refiere a la forma de actuar de cada persona ante una determinada situación de conflicto, en este contexto existen cinco variables de intención:

- **Competidor:** sucede cuando una persona quiere ser mejor que las demás sin importar el daño o las consecuencias que puedan generar.
- **Evasivo:** se refiere al deseo de la persona de terminar el conflicto.
- **Acomodación:** sucede cuando una persona le importa los intereses de los demás antes que los suyos propios.
- **Conciliador:** evento en el cual las dos partes del conflicto están dispuestas a ceder y llegan a un acuerdo que les beneficie a las dos partes.
- **Colaborador:** sucede cuando todas las partes trabajan por un mismo objetivo y satisfacer sus intereses. (párr. 13)

Etapa IV: la conducta

Sucede cuando la mayoría de los integrantes del equipo tienen pensamientos conflictivos, es aquí donde los conflictos toman más fuerza, cabe mencionar que dichas conductas son diferentes a las intenciones, ya que las conductas se pueden desviar de la intención original. (párr. 16)

Etapa V: los resultados

Es una relación entre acción y reacción, ya que producen consecuencias las cuales pueden ser funcionales si ayudan al rendimiento del grupo y son disfuncionales si empeoran el rendimiento del grupo. (párr. 17)

La negociación

> Son un conjunto de métodos o estrategias que permiten llegar a obtener el mejor resultado posible para las partes involucradas en un asunto determinado. El proceso de negociación no es sencillo, por lo que es importante valorar todas las variantes que influyen, como las necesidades de las personas implicadas, las condiciones de la oferta o el poder de negociación de cada una de ellas. Conflicto y cooperación son dos términos que se tienen en cuenta en el proceso de negociación para llegar a un punto de equilibrio. Pero, ¿cómo llegar a este punto de equilibrio y resolver los conflictos? Escuchando. No hay nada más importante que aprender a escuchar lo que los demás necesitan decirte. Sin la escucha activa, no podrás llegar a negociar. Para ello, es determinante que logres desarrollar tu capacidad de empatía. Por lo que ves, las técnicas de negociación, también tienen mucho de estrategia. Ya que cada individuo hará lo posible por tratar de convencer al otro, en la medida de lo posible, de que sus ideas son las que más les convienen a ambas partes. (Euroforum, 2021, párr. 3).

En todo tipo de actividades que se realice siempre habrá una serie de conflictos. Sin embargo, de la mano del conflicto viene la negociación, que no es más que el proceso, técnica o método que posee una persona para obtener el resultado que se espera para solventar una necesitad existente. Cabe recalcar que las negociaciones no son fáciles de solventar debido a que influyen mucho las variantes que se tengan a considerar, una de ellas es la necesidades que posee cada persona incluidas en la negociación. Es por ello que para llegar a un punto de equilibrio donde todas las partes involucradas estén satisfechas es necesario considerar

dos términos importantes como lo son el conflicto y la cooperación. Estos aplican la técnica de la escucha activa y de la empatía, si se desarrollan dichas técnicas se tendrá mayor facilidad de resolver la negociación.

Según Amorós, (2007), existen dos tipos de negociación, y estas son:

- **Negociaciones distributivas:** las situaciones tradicionales de ganar-perder, cantidad fija, donde la ganancia de una de las partes representa que la otra pierda. En las negociaciones distributivas dominan los estilos de manejo del conflicto de imposición y de compromiso.
- **Negociaciones integrativas:** es la solución conjunta de problemas para lograr resultados que beneficien a ambas partes. Los estilos de colaboración y de compromiso de manejo del conflicto, son dominantes en las negociaciones integradoras.

En las instituciones o empresas se necesitan ejecutivos o trabajadores que tengan la capacidad suficiente para saber que es diferente tener y poder, que tener autoridad, el poder es inherente al cargo que la persona tiene en la institución. El poder es la facultad y jurisdicción que alguien tiene para mandar o ejecutar algo. Mientras que la autoridad es el prestigio y crédito que se reconoce a una persona o institución por su legitimidad o por su calidad y competencia en alguna materia.

> Existe diferencia, la autoridad se gana en base a conocimiento, trabajo, aptitudes y actitudes y no deben pretender ganársela solo con bellas palabras, se debe hacer que las actitudes hablen por nosotros, o quizás mejor aún, hacer que exista coherencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace. Poder: Concepto mucho más amplio que el de autoridad, es la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones o acciones de otras personas o grupos. Autoridad: En una organización es el derecho propio de un puesto a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas (Keila, 2019).

La inteligencia emocional en el trabajo

> La inteligencia emocional es sin duda una de las habilidades comunicativas que un buen líder debe manejar. Saber leer una situación y actuar en consecuencia, buscando la mejor forma de dirigirse a los demás, es crucial a la hora de construir entornos y equipos de trabajo de alto rendimiento. Esta habilidad cobra cada vez más importancia en la actualidad, donde la gran competitividad que hay en el mercado exige a los profesionales que no solo tengan los conocimientos técnicos necesarios, sino que también posean capacidades como la empatía, la adaptabilidad y la resolución para entender mejor a los miembros de su equipo, saber cómo relacionarse con ellos y poder identificar sus necesidades para lograr una mejor comunicación y una mayor productividad (Santander, 2021, párr. 5-6)

Los principios de la inteligencia emocional de acuerdo con García Fernández y Giménez Mas, (2010) son:

- **Autoconocimiento:** se refiere a las emociones que se sienten al momento de suscitarse un evento determinado, sucede cuando puedes controlar las situaciones y no caes fácilmente en conflictos.
- **Autocontrol:** se trata de la manera en la cual manejas las emociones que se presentan en un evento determinado, en este sentido se debe mencionar que controlar las emociones no es sinónimo de esconder dichas emociones, al contrario, es controlarlas y no desembocar en un conflicto.
- **Automotivación:** sucede cuando se encuentra una actividad que se anhele hacer, cuando se logra un objetivo y le ponemos empeño para que se convierta en realidad.
- **Empatía:** se trata de reconocer los sentimientos y emociones de los demás, lo podemos hacer solo cuando nos conozcamos bien a nosotros mismos.
- **Habilidades sociales:** capacidad para entablar buenas relaciones con las demás personas, capacidad de relacionarse de manera asertiva, inclusive es la capacidad para controlar sus propias emociones y la de los demás.

La comunicación

> La comunicación es la transmisión de información entre dos o más individuos. Todos los seres vivos presentan alguna forma de comunicación, ya sean señales químicas, sonidos o gestos. Sin embargo, la capacidad para transmitir significados complejos a través del lenguaje distingue a la comunicación humana de otras formas de comunicación animal (INTEF, 2022, párr. 1).

Entre las principales funciones de la comunicación tenemos las siguientes:

- **Informar:** la función primordial de la comunicación es llevar información de un lado a otro, es decir de persona a persona, la manera en la cual las personas se adaptan a diferentes entornos depende de la forma en la que reciben una determinada información. Es por ello que si se posee toda la información disponible ayudará a la toma de decisiones más eficiente y se podrá dar una solución a los problemas de manera más rápida.
- **Expresar:** el ser humano es un ente social y por lo tanto lo que necesita es relacionarse con los demás, y lo hace expresando sus emociones, sentimientos, pensamientos y necesidades. En este sentido podemos decir que el acto de mostrar afecto a los demás también forma parte del acto de comunicar.
- **Persuadir:** algunas de las investigaciones que se han realizado a lo largo de los años revelan que el fin de la comunicación es influir en las personas en los entornos sociales. Así como también inducir a los demás a actuar de una u otra manera también es la actividad del día a día.
- **Instruir:** es aquella que la acción, comportamiento o cambio en las personas sea tal cual como se pide que sea. En algunos casos se sabe que existen consecuencias en algún nivel, si no se consigue la respuesta esperada. Generalmente la emisión viene dada por alguna clase de jerarquía o relación de autoridad como un jefe o líder, profesores, los familiares mayores, expertos en un área determinada, oficiales de policía, jueces, figuras gubernamentales, entre otros.

- **Controlar:** esta función es una mezcla de las funciones de persuasión e instructiva, esta función la encontramos en los equipos de trabajo, organizaciones y grupos de personas, donde existe la convivencia e interacción entre las personas para lograr un objetivo. (LIDEFER, 2020, párrs. 34-35)

En cuanto al proceso de comunicación, podemos decir que intervienen los siguientes agentes:

- **Emisor:** es quien tiene la responsabilidad de dar el mensaje con el fin de que llegue al receptor siempre y cuando el mensaje sea claro, conciso y preciso.
- **Receptor:** se refiere a la persona que recibe el mensaje, supone su entendimiento de lo trasmitido.
- **Mensaje:** es aquella información que se requiere transmitir y que debe generar un impacto en el receptor. Se debe tener cuidado en el mensaje ya que debe ser claro y entendible.
- **Codificación:** es el proceso que realiza el emisor a la hora de configurar el mensaje, de escoger el canal más adecuado, y de elaborar los contenidos que quiere transmitir. Todo esto corresponde al sujeto emisor.
- **Canal:** se refiere al medio por el cual el receptor obtiene el mensaje, así por ejemplo podemos mencionar algunos canales como: redes sociales, cartas, revistas radio, televisión, entre otros.
- **Decodificación:** es propio del receptor, ya que el mensaje está dirigido al receptor y por lo tanto se engafa de entender dicho mensaje. (Economipedia , 2022, p. 4)

La ansiedad en la comunicación se refiere a la tención exagerada que puede llegar a existir en la comunicación, ya sea oral, escrita o a su vez en las dos. La aprensión oral dificulta el hablar con las demás personas cara a cara, Sin embargo, en casi la totalidad de empleos necesitan de comunicación oral, con mucha más razón en las organizaciones en donde

si los empleados limitan su comunicación y racionalizan su práctica. Ponen en peligro su situación laboral por el hecho que su desempeño tal vez no esté a la altura de la situación y de las exigencias de la empresa en que está involucrada.

La motivación hace referencia al conjunto de estímulos o fuerzas que actúan sobre un individuo o interiormente, provocando un determinado comportamiento, asumiendo ciertas actitudes y condicionando su capacidad de esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. De acuerdo con estudios psicológicos, la motivación genera un gran impacto en la conducta personal como grupal. Además, la motivación es de vital importancia en el campo educativo y laboral, logrando mejores resultados y promoviendo un buen ambiente laboral, trabajo en equipo y aportando al desarrollo personal como colectivo (Uriarte, 2020, párr.1).

LA MOTIVACIÓN

La motivación cuenta con tres elementos primordiales: el esfuerzo, metas organizacionales y las necesidades. Al hablar de esfuerzo, nos referimos a una escala que mide la intensidad, es decir, cuando una persona se encuentra motivada realiza su labor con todo entusiasmo. Cabe mencionar, que un esfuerzo bien direccionado, tiene como resultado un trabajo eficaz y eficiente dando mayor aporte y beneficio para la empresa.

La motivación satisface las necesidades, que al no ser cubierta puede generar tensión e impulsos en el individuo. Dichos impulsos hacen que el comportamiento humano tienda a buscar más trabajo de lo normal, dando más esfuerzo de lo requerido. Una vez cubierta la necesidad, el empleado se encuentra con mayor tensión. Es por ello que mientras más motivado esté mayor será la tensión. En conclusión, mientras más motivada se encuentra una persona, mayor será el grado de esfuerzo, empleando estrategias claves para cumplir con su meta u objetivo, tanto personal como en la empresa (Manzanas, 2022, párr. 7).

Diferencia entre los procesos cognitivos y afectivos

El proceso cognitivo hace referencia al conocimiento que adquiere el ser humano a través del aprendizaje constante y la experiencia. Este proceso se desarrolla y estimula la memoria, la percepción, la resolución de problemas y la planificación. Según el Instituto Valenciano de Neurología Pediátrica (INVANEP) (2020), "se entiende el desarrollo cognitivo o cognoscitivo como la evolución de las capacidades intelectuales, de las cuales la inteligencia es una de las más importantes" (párr.3).

Los procesos cognitivos son operaciones mentales que realiza el cerebro para procesar información. Mediante estas operaciones, el cerebro trabaja con la información que le rodea, la almacena y la analiza para tomar las decisiones correspondientes. Su influencia en la conducta los convierte en fundamentales para la adaptación al medio social y la supervivencia (Santander, 2020).

Los procesos afectivos incluyen todos los sentimientos y respuestas, positivos o negativos, relacionados con el comportamiento, el conocimiento o las creencias cargados de emociones. El afecto puede alterar las percepciones de las situaciones, así como los resultados del esfuerzo cognitivo; también puede alimentar, bloquear o terminar la cognición y el comportamiento (Bacigalupi, 2018, párra. 4)

Las emociones son estados afectivos que experimentamos, es decir, son…

> Reacciones subjetivas al ambiente que vienen acompañadas de cambios orgánicos -fisiológicos y endocrinos- de origen innato. La experiencia juega un papel fundamental en la vivencia de cada emoción. Se trata de un estado que sobreviene, súbita y bruscamente, en forma de crisis más o menos violentas y más o menos pasajeras. (Guerri, 2022, párr.1)

Los procesos afectivos (las emociones y los sentimientos) tienen como función elevar o disminuir la activación, cuando el estado energético de la psiquis no se corresponde con la interrelación existente entre las necesidades del sujeto y la situación lo confronta.

Importancia del estudio de la motivación

La motivación constituye un aspecto fundamental de la personalidad humana. El núcleo central de la persona está constituido por sus necesidades y motivos. Estar motivados nos mantiene vivos y activos, elaborando planes e implementando estrategias que nos permitan cumplir los objetivos propuesto y así llegar a la meta final.

> El "éxito personal" es diferente para cada persona, algunos sueñan con un hogar acogedor, una hermosa familia, un trabajo estable y una vida tranquila, mientras que otros desean recorrer el mundo, vivir mil aventuras y no tener compromisos de ningún tipo, en ambos casos, cumplir cada uno de esos objetivos es alcanzar el éxito. (Antiques, 2021, párr.6)

Es por ello que el ser humano necesita estar motivado para alcanzar las metas propuestas, esto nos dará mayor impulso para continuar con nuestros proyectos, planes y que a pesar de las dificultades se dan en el camino, al estar motivados. Si en algún momento estamos desmotivados, sentimos que no podemos y que todo está perdido, debernos darnos un tiempo para analizar que está mal, como dar solución a ese problema y decirnos a nosotros mismos "sí puedo", no hay nada mejor que creer en uno mismo.

La motivación en el desempeño laboral

Mantener motivado al personal en las empresas es de vital importancia porque permiten que los trabajadores realicen las funciones designadas, contribuyendo de esta forma al cumplimiento de los objetivos empresariales y maximizar la productividad de la organización.

> Para que los colaboradores se sientan motivados también debe existir un ambiente laboral adecuado que genere confianza al momento de desempeñar sus labores, es decir que cuente con las condiciones aptas para realizar un buen trabajo, para esto debe estar enfocado en el bienestar y la seguridad de los mismos. (Bohórquez et al., 2020, p.386)

Es decir que, dentro de las empresas, para que los empleados sigan motivados, estos necesitan de un ambiente laboral apropiado. Es por ello, que las empresas necesitan conservar una buena relación entre jefe y empleados para cumplir con las metas propuestas. Sin embargo, la conducta y el compromiso del empleado con la empresa influye bastante al momento de contribuir con el desarrollo y cumplimiento de los objetivos empresariales. Por otro lado, es primordial que los altos mandos o gerentes administrativos debe dar ejemplo como líder nato, tomando en cuenta las normas y valores dentro de la organización.

A continuación, detallaremos nueve razones por las cuales debemos mantener motivados a los trabajadores en la empresa.

- Un trabajador motivado rendirá más porque se siente mejor en su puesto y lo realiza con mayor eficacia.
- Aumenta su sensación de pertenencia a la empresa y al equipo.
- Florecen con mayor facilidad nuevas ideas y las transmiten a sus superiores.

- Aumenta la productividad de la compañía, lo que se traduce en mayores ventas.
- Los trabajadores obtienen mayor crecimiento, reconocimiento personal y profesional.
- Mayor competitividad empresarial.
- Mejora la imagen de la empresa al valorar el capital humano.
- Reduce las posibilidades de que los trabajadores se vayan de la empresa, pues se sienten a gusto y motivados.
- La empresa atrae nuevos talentos gracias a su buena imagen. Tan importante es retener el talento como captarlo, por lo que es importante desarrollar estrategias para ambos objetivos. (Martín, s.f.)

Primeras teorías de la motivación

Según Navarro Martínez (2019), el modelo de jerarquía de las necesidades "es una de las teorías más conocidas, fue creada por Abraham Maslow; indica que un individuo cuenta con cinco tipos de necesidades":

a) **Fisiológicas:** son las necesidades de alimento, agua, aire, y vivienda, constituyen el nivel más bajo de la jerarquía de Maslow. Las personas se centran en satisfacer estas necesidades antes de pasar a las demás superiores. Todo gerente debe comprender que cuando un empleado se encuentra motivado por este tipo de necesidades, sus preocupaciones no se dirigirán al trabajo que realizan. Tomarán cualquier empleo que las satisfaga. Los gerentes centrados en estas, para pretender motivar a sus empleados presumen que las personas trabajan principalmente por el dinero y que poseen como ansia primordial el acomodo, evitar la fatiga, entre otros.

b) **De seguridad:** incluye las necesidades de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor, amenazas o en todo caso de alguna enfermedad. Cuando estas necesidades se encuentran insatisfechas, originan en las personas un estado de búsqueda por satisfacerlas. Los individuos que

se centran en ella, valoran sus trabajos, sobre todo porque lo ven como una defensa contra la pérdida de la satisfacción de necesidades básicas. Los gerentes que se centran en las regulaciones, seguridad en el trabajo y prestaciones, son los que piensan que las necesidades de seguridad son las más importantes; y aquellos que opinan que el interés primordial de sus empleados es la seguridad, no incitan la originalidad o innovación, ni premian el hecho de correr riesgos; haciendo de esta manera que los empleados sigan las reglas de manera rigurosa.

c) **De afiliación, sociales:** incluye el afecto, la pertenencia, la protección del daño físico y emocional. Surgen cuando son satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad. Los gerentes deben comprender este tipo de necesidades son las principales fuentes de motivación, pues los individuos por lo general valoran más un trabajo, cuando lo ven como una ocasión para entablar relaciones amistosas con los demás.

d) **De estima, reconocimiento:** incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, además los factores externos, tales como el estatus, el reconocimiento y la atención. Un individuo que tienen esta necesidad, desea que los demás lo traten con respeto, y que los consideren competentes y capaces, así como ser aceptados por lo que son. Los gerentes que buscan motivar a sus empleados con gratificaciones y reconocimiento público (aunque a algunos empleados les agrade más el reconocimiento en privado) por sus servicios prestados, son los que se centran en este tipo de necesidades.

e) **De realización personal, auto superación, autorrealización:** comprende el empuje del individuo por convertirse en lo que es capaz de volverse, es decir el cumplimiento de los deseos propios. Las personas que buscan su autorrealización, se aceptan así mismas, así

como a los demás, aumentan su capacidad para solucionar problemas. Los gerentes que se concentran en esta necesidad, buscarán que sus empleados participen en la delineación de las tareas, además harán asignaciones especiales para exprimir de esta manera las habilidades de sus empleados o en todo caso dará autonomía a los equipos de trabajo, para que proyecten o planeen y pongan en práctica su trabajo.

El fundamento que presenta esta teoría radica en las siguientes suposiciones elementales:

- Una necesidad satisfecha, reduce la importancia de la misma como motivador. A medida que cada una de estas necesidades se satisface sustancialmente, la siguiente se torna dominante.
- La red de necesidades de la mayoría de los individuos, es muy complicada, varias de ellas afectan el comportamiento en alguna circunstancia.
- Cuando un individuo se enfrenta con una necesidad insatisfecha, ella domina hasta ser satisfecha.
- Se deben satisfacer las necesidades del nivel inferior, antes que las del nivel superior para que se activen con fuerza suficiente para excitar el comportamiento.

> Las necesidades de orden bajo, además, se conocen como necesidades por deficiencia, que las personas no lograrán convertirse en una persona sana, ni física ni psicológicamente, a no ser que satisfagan estas necesidades. En contraste las necesidades de orden alto, son llamadas necesidades de crecimiento; la satisfacción de la misma ayuda a que el individuo se desarrolle realmente como ser humano (Navarro Martínez, 2019).

La teoría de la motivación-higiene fue propuesta por Frederick Herzberg. Basándose en la certeza que la relación entre un individuo con su trabajo es elemental y que su actitud hacia su trabajo puede determinar el éxito/fracaso del individuo, este psicólogo investigó la siguiente pregunta: ¿qué quieren las personas de su trabajo? De las respuestas obtenidas acumuló información sobre diversos factores que afectaban los sentimientos de los trabajadores sobre sus empleos.

Surgieron dos tipos de factores según Mendoza (2020).

a) **Factores motivadores:** incluyen el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, la responsabilidad y los ascensos. Todos ellos se relacionan con los sentimientos positivos de los empleados acerca de su trabajo, los que a su vez se relacionan con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad del individuo. En conclusión, los motivadores son factores intrínsecos, vinculados directamente con la satisfacción en el trabajo y que pertenecen en gran parte al mundo interno de la persona.

b) **Factores de higiene:** son las políticas de administración de la organización, la supervisión técnica, el sueldo o salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Todos estos se relacionan con los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con el ambiente en el cual éste se realiza. Los factores de higiene son extrínsecos, es decir externos al trabajo, actúan como recompensas a causa del alto desempeño si la organización lo reconoce. Cuando son adecuados en el trabajo, apaciguan a los empleados haciendo así que no estén insatisfechos.

La teoría de la motivación-higiene, posee las siguientes críticas:

- El procedimiento empleado por su autor está muy limitado por su metodología. Cuando las cosas marchan bien las personas se atribuyen el crédito a ellas mismas, en caso contrario, culpan al ambiente externo del fracaso.
- De igual manera su confiabilidad se ha cuestionado, porque al necesitar los clasificadores de interpretación, se corre el riesgo que los resultados se contaminen, al ser susceptible a la interpretación.
- Esta teoría brinda una explicación de la satisfacción en el trabajo, mas no es en realidad una teoría de la motivación.
- No se emplearon medidas totales de la satisfacción, es decir que a una persona podría disgustarle parte de su trabajo, pero aún puede pensar que su trabajo es aceptable.

- Esta teoría es inconsistente con la previa investigación, además ignora las variables situacionales.
- Su asume que existe la relación satisfacción-productividad, pero en su metodología solamente buscó la satisfacción.

Las teoría X y Y fueron creadas por Douglas McGregor, quien propuso dos posiciones diferentes de observar a los individuos, una negativa denominada Teoría X y una positiva, llamada Teoría Y.

> Después de observar el comportamiento de los gerentes al tratar a sus subordinados, MacGregor concluyó que la visión del gerente sobre la naturaleza de las personas, se encuentra de cierta manera grupada de supuestos y que él tiende a moldear su comportamiento dirigido hacia los subordinados, en concordancia con estas suposiciones. (Gómez et al., 2018, p. 97-107)

Según plantea Ramírez Acuña (2018), las premisas adoptadas por los gerentes se dividen en:

a) **Premisas adoptadas por los gerentes de acuerdo con la Teoría X**

- A los empleados por naturaleza les disgusta el trabajo, y por esto tratan de evitarlo.
- Para conseguir las metas, deben ser inspeccionados, amenazados con castigos, controlados e inclusive hasta reprimidos, para lograrlas.
- Gran parte de los empleados buscan la seguridad extrema y además demuestran poca ambición.

b) **Premisas adoptadas por los gerentes de acuerdo con la Teoría Y**

- Los empleados observan al trabajo como algo natural.
- Las personas entrenarán la autodirección y el autocontrol si se encuentran comprometidos con sus objetivos.
- La persona promedio, puede aprender a aceptar, hasta buscar, responsabilidades.
- La habilidad de tomar decisiones innovadoras se encuentra difundida en todos los hombres y no es necesariamente propiedad exclusiva de las personas que ocupan puestos gerenciales.

Teorías contemporáneas sobre la motivación

En cuanto a las teorías contemporáneas sobre la motivación, García (2020) menciona que la motivación es:

> Guía y mantiene las conductas orientadas a lograr un objetivo o a satisfacer una necesidad. Es la fuerza que nos hace actuar y nos permite seguir adelante incluso en las situaciones difíciles. Ir a buscar un vaso de agua cuando uno tiene sed, estudiar durante toda la noche para aprobar el examen de conducir que tanto se desea o entrenar duro para ser el mejor de un campeonato, son posibles gracias a ésta. Sin embargo, al igual que los retos y los proyectos que nos proponemos son muy variados, los tipos de motivación de los que nacen nuestras fuerzas para lograr nuestros objetivos también lo son. (párrs. 1-3)

La motivación es aquella actividad que induce a cumplir una meta y de esta manera poder satisfacer una necesidad determinada, es decir, la motivación es todo aquello que nos impulsa a salir adelante aun cuando existan situaciones en las que sea difícil seguir adelante, la motivación es la fuerza que se tiene en el interior para ser mejores personas cada día y superar las cosas malas que pasan en la vida cotidiana.

Teoría de las necesidades de McClelland: Balbuena (2020) sostuvo que todos los individuos poseen:

- **Necesidad de logro:** se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.
- **Necesidad de poder:** se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.
- **Necesidad de afiliación:** se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.

En la investigación acerca de la necesidad de logro, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su

deseo de realizar mejor las cosas. Buscan situaciones en las que tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas, situaciones en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, a fin de saber si están mejorando o no y, por último, situaciones en las que puedan entablar metas desafiantes; no obstante, les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren el desafío de trabajar en un problema y cargar con la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además, evitan las tareas no muy fáciles o muy difíciles.
Al superar obstáculos, desean sentir que el resultado, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones. Los grandes realizadores se desempeñan mejor cuando perciben que tienen una oportunidad de éxito del 50% y una de fracaso de 50%, pues así poseen una buena posibilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos.

Por otra parte, los individuos que poseen una alta necesidad de poder, disfrutan el encontrarse a cargo de los demás, se esfuerzan por influenciarlos, además ansían ser colocados en situaciones competitivas y dirigidas al estatus, y tienden a interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz.

La tercera necesidad es la de afiliación, que no ha recibido mucha atención por parte de los investigadores. Pero que a la larga crea un ambiente grato de trabajo, que influye y están claramente relacionadas con las otras necesidades.

Por ejemplo, el hecho de mantener buenas relaciones con los demás miembros de la organización, podrá producir que un gerente, más que poder coercitivo sobre sus subordinados, se gane el poder bajo la forma de autoridad; que a la larga le ayudará a conseguir eficientemente las metas trazadas por la organización y las personales en consecuencia. En esta situación se observa claramente una relación entre las necesidades de afiliación, logro y poder.

Teoría de la evaluación cognoscitiva: esta teoría propone que la introducción de recompensas extrínsecas por comportamientos que ya han recibido una recompensa intrínseca debido al gusto asociado con el contenido del trabajo en sí mismo, tiende a disminuir el nivel total de motivación.

Desde siempre los teóricos de la motivación han asumido que las motivaciones como el éxito, el logro, la responsabilidad y la competencia, es decir motivadores intrínsecos, son totalmente independientes de los motivadores extrínsecos; es decir que ambos no se afectan ni se influyen una a la otra.

Sin embargo, la teoría de la evaluación cognoscitiva supone todo lo contrario, pues afirma que cuando se recompensa a un empleado con recompensas extrínsecas cuando presenta un comportamiento deseado para la organización, se reduce el interés de dicho trabajador por las recompensas intrínsecas del trabajo en sí mismo. Esta teoría de ser efectiva, proporcionaría muchas implicancias para las prácticas gerenciales. En tal sentido, sería lo más adecuado hacer que la paga de los individuos no tendría que ir de acuerdo con su desempeño, porque de ser así se disminuiría su motivación intrínseca.

Esta teoría, aunque ha recibido mucho apoyo de un grupo grande de investigadores, también ha recibido diversos ataques, debido a que emplea una metodología poco consistente que provoca críticas, por la inadecuada interpretación de los resultados. Por tanto, se requiere seguir investigando.

> Puesto que las investigaciones que se realizaron fueron realizadas con estudiantes, el comportamiento de un estudiante no es igual la que adopta un empleado de una organización, pues sus motivaciones están orientadas a otro tipo de logros, que se mueven más por recompensas claramente intrínsecas que extrínsecas. Además, los estudios indican que los altos grados de motivación intrínseca soportan los impactos perjudiciales de las recompensas materiales. En el otro extremo las recompensas extrínsecas, por tareas rutinarias y desabridas por lo general crean una clara tendencia a la motivación intrínseca (Psicólogos en Línea, 2020, párr. 15)

Teoría del establecimiento de las metas: esta teoría sostiene que las metas específicas y las metas difíciles son las que llevan a un alto desempeño.

A finales de la década del sesenta, Edwin Locke sostuvo que las intenciones de trabajar dirigido hacia una meta, se constituían en una fuente muy importante de motivación en el trabajo, puesto que actúa también como un estímulo interno. Cuando las metas difíciles son aceptadas, se consigue un mayor desempeño. Otro punto importante es que la retroalimentación lleva a un mejor desempeño que el que se consigue cuando no existe.

Como es natural pensar, las metas fáciles son, probablemente, más aceptables; pero aun siendo esto verdad, cuando un empleado acepta una meta que percibe como difícil, ejercerá niveles de esfuerzo más elevado hasta que la consiga, la disminuya o en todo caso la abandone.

Cuando los individuos participan en el establecimiento de sus propias metas, se obtiene en la mayoría de los casos un mayor desempeño. La ventaja que posee el hecho que lo individuos participen en el establecimiento de sus propias metas, consiste en que al hacer esto, podría ser que el individuo acepte la meta como un objetivo en el que debe trabajar, además es más probable que acepte una meta difícil, pues se sentiría más comprometido por el hecho que él ha participado en su elaboración.

En lo que se refiere a retroalimentación, se debe diferenciar que no todas ellas son iguales de eficientes, la que proporciona una mayor ayuda puede ser la autogenerada, que es en la que el mismo trabajador es capaz de monitorear su propio progreso. Pero siempre es bueno tener en cuenta la retroalimentación de una persona que está observando nuestro desempeño desde afuera, pues vería la situación con más objetividad (Integra, 2020).

Teoría del reforzamiento: se encuentra en contraste con la teoría del establecimiento de las metas, en el sentido que la primera es un enfoque

cognoscitivo que propone que los propósitos de la persona dirigen su actuar, la segunda por el contrario propone que el comportamiento se encuentra en función de las consecuencias conductuales, es decir que el comportamiento es causado por el ambiente; lo que controla el comportamiento de las personas son los reforzadores, es decir que cualquier consecuencia que inmediatamente siga una respuesta acrecienta la posibilidad de que se repita.

La teoría del reforzamiento no toma encuentra el estado interno e los individuos, únicamente se centra en lo que ocurre cuando el individuo lleva a cabo alguna acción.

Si bien es cierto esta teoría no es, en sentido riguroso, una teoría sobre la motivación, sí brinda un gran instrumento de análisis acerca de lo que controla el comportamiento. Por esto no se puede ignorar el hecho que el reforzamiento posee una gran aplicación como instrumento motivacional; aún no tome en cuenta sentimientos, actitudes, expectativas y otras variables cognoscitivas que impactan el comportamiento.

> Los comportamientos en los que un individuo se comprometa en su trabajo y la cantidad de refuerzo que divide a cada tarea son afectados por las consecuencias que continúan de su comportamiento. Si una persona es recompensada por sobrepasar su producción normal semanal, posiblemente mantendrá o superará su productividad en los siguientes periodos. (Economía3, 2022, párr. 3)

Teoría de las expectativas: esta teoría se ha convertido en una de las explicaciones más aceptadas acerca de la motivación, fue propuesta por Víctor Vroom, quien propone que la fortaleza de una tendencia a conducirse de una determinada manera, depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto será seguido por un resultado específico, y de lo atrayente que ese resultado sea para la persona. Es decir, lo que propone es que un trabajador se encontrará motivado para ejercer un elevado nivel de esfuerzo, cuando considere que esto hará que se realice una buena calificación de su desempeño; una buena calificación,

como es lógico, lo llevará a conseguir recompensas por parte de la organización, de esta forma satisfarán sus propias metas individuales (Spring Professional, 2021).

CAPÍTULO 5

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Según Fonseca (2022), la gestión de talento humano es un proceso desde la contratación y formación de los empleados que la empresa necesita mantener a largo plazo. Este proceso tiene como objetivo desarrollar mano de obra de alta calidad. (párr. 1)

De acuerdo con la investigación realizada por Ramírez et al. (2019), la gestión de talento humano son acciones que ejecutan las personas, mediante sus competencias, en un área en específico, fortaleciendo procesos de desarrollo, proyección y mejores condiciones de sí mismo y colectivamente en un entorno organizacional. En América Latina, se percibió como una manera de trabajar con la gente, cuyo objetivo se basaba en el diagnóstico de funciones, evolucionando hasta convertirse en una herramienta sólida de dirección estratégica con el fin de conceder al líder, información necesaria que permita tener una orientación acertada para el accionar productivo de la organización (párr. 14).

El futuro de la gestión del talento humano

Toscano (2019) menciona que la gestión de talento humano tiene como misión contribuir al logro de los objetivos estratégicos de las organizaciones. Históricamente, desde el enfoque administrativo-laboral de la Primera Revolución Industrial hasta el rol estratégico de hoy, ese objetivo, no ha cambiado. En la Cuarta Revolución Industrial la principal fuente de creación de valor es la capacidad creativa y de innovación del colaborador. En un entorno en el que disminuyen los

ciclos de vida de productos y servicios aumentan las necesidades de nuevos conocimientos que permitan innovar en un mundo en el que interactúan máquinas y seres humanos de formas radicalmente nuevas. (párr. 1-2)

La Gestión del Talento Humano, entonces, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que un área operativa, Recursos Humanos se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad: Que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización. (Castillo Palacios, 2010, párr. 4)

La administración del talento humano en un ambiente dinámico y competitivo

Según Sherman (2020), uno de los factores que inciden en la dinámica de la organización son las personas portadoras de inteligencia que mantienen activo y orientada a cualquier organización, al estar la empresa en una continua y constante evolución en un mundo tan diverso y dinámico como el actual, tiene la obligación de mejorar eficientemente su talento humano.

Para efectuar una acertada administración del talento humano es necesario tener en cuenta las siguientes habilidades:

Habilidades blandas del talento humano: las habilidades blandas son aquellas que permite desarrollar de una manera efectiva el trabajo a realizarse, como lo menciona Robbins (2022):

> Se conocen también como soft skills o habilidades suaves. Las habilidades blandas combinan atributos que nos permiten desarrollar una interrelación socioemocional efectiva, establecer relaciones sólidas en el mediano y largo plazo, e influir positivamente en nuestra vida social, académica y profesional. (párr.1)

Según Guzmán (2021), las habilidades son definidas como:

> Habilidades empresariales, las cuales son las capacidades de los empresarios para combinar los distintos factores de producción en su negocio, asumiendo el riesgo del mismo. Dentro de estas habilidades se encuentra el potencial del trabajador, no precisamente al desempeño, sino como logra obtenerlo. Estas habilidades pueden definir el ambiente y clima laboral, ayudando a cumplir a cabalidad las obligaciones no sólo desde la operación mecanicista sino desde el propósito que sirve para el avance continuo de la organización. (párr. 11)

En este sentido, si trabajas en un departamento de Recursos Humanos se hace necesario que conozcas qué son las habilidades blandas o soft skills. Se trata de destrezas interpersonales vinculadas a la forma de ser del aspirante. Pero también, a su soltura para relacionarse y comunicarse con los demás, y no solo eso, también la habilidad blanda hace referencia al ambiente laboral, a la ayuda que debe existir entre colaboradores de la organización para lograr el objetivo y la manera en la cual lo van a lograr.

> La captación y retención del talento se ha convertido en un factor determinante para las empresas. De hecho, los nuevos tiempos han impulsado una concepción diferente del mismo. Las habilidades blandas se han colocado en el primer nivel de las cualidades deseadas en los nuevos empleados. ¿Sabes qué son? ¿Por qué se han convertido en características personales tan demandadas? ¿Y cómo ha influido en ello la gran pandemia mundial que estamos en proceso de superar? Sigue leyendo este *post* para descubrir estas respuestas. Y recuerda que en Esneca podrás especializarte en el ámbito de los recursos humanos con nuestro (ESNECA, 2021, párr. 1)

En este sentido, te detallamos las diez más valoradas y demandadas desde los departamentos de Recursos Humanos para elegir a los mejores candidatos:

1) Trabajar en equipo: es la característica más importante para más del 70% de las empresas estudiadas. Esta capacidad se basa en las dotes para saber escuchar y para hacer autocrítica, la capacidad de análisis, etc.
2) Resolución de problemas: este concepto, también llamado toma de decisiones, es el segundo de la lista. Se asocia a individuos que poseen excelentes capacidades de liderazgo.
3) Organización y planificación: consiste en la habilidad de asignar a

cada tarea los recursos idóneos. Sobre todo, se valora la actitud para distribuirlas y programarlas de acuerdo a metas realistas.

4) Habilidades comunicativas: esta competencia se considera más relevante en unas empresas que en otras. Resulta fundamental en los medios de comunicación o en las compañías de seguros.

5) Actitud positiva: la llave para encontrar trabajo depende en gran parte de esta habilidad que ocupa la quinta posición. Se trata de un comportamiento que contagia al resto de la plantilla, lo que explica la importancia que le otorgan las empresas.

6) Proactividad: consiste en el comportamiento anticipatorio. Es el que define a candidatos con iniciativa que sopesan alternativas y logran sus metas con solvencia. Esta cualidad impacta de manera positiva en la productividad de la organización.

7) Capacidad de empatía: las empresas se fijan en la inteligencia emocional; en aquellos que comprenden lo que sienten los demás. Es decir, en aquellos que se implican de manera afectiva en las experiencias de otros.

8) Honestidad y ética profesional: Esta habilidad blanda define a trabajadores leales y fieles a la empresa. La integridad es un valor al alza que puede suponer la permanencia de un profesional en el equipo.

9) Capacidad de adaptación a los cambios: los cambios están a la orden del día en las compañías. Por eso, la predisposición para amoldarse a las circunstancias del entorno en cada momento es una de las competencias más buscadas.

10) Tolerancia a la presión: se trata de actuar de manera eficiente pese a las adversidades.

Las habilidades blandas o también llamados los softs kills son aquellas que guardan relación con la inteligencia emocional, la personalidad, la práctica de valores que contribuyen al desarrollo

personal en diversos ámbitos de acción. Además, estas habilidades permiten que las personas se adecúen fácilmente en su entorno de trabajo, a la cultura de la empresa, la personalidad de sus compañeros de trabajo. Fomentando así el compañerismo, la tolerancia, el trabajo en equipo, la escucha activa, la empatía y la solución de problemas creando así, un buen ambiente laboral (Blog, 2022).

En cuanto a las habilidades intrapersonales e interpersonales, podemos dividirlas en dos grupos:

- **Habilidades interpersonales:** son conductas y tácticas que las personas utilizamos al momento de interactuar con otros de manera efectiva. En el ámbito empresarial, se refiere a la capacidad del empleado para trabajar bien con otros. Las habilidades interpersonales parten desde la comunicación, la escucha hasta actitud positiva y buen comportamiento. Existen dos tipos de habilidades interpersonales que son la comunicación y el desarrollo de relaciones. "Las habilidades interpersonales pueden definirse como la capacidad que tienen los gerentes (supervisores) para comprender, comunicarse, motivar e influir en otros y resolver conflictos en ambientes organizacionales con base en objetivos" (Guanajuato, 2022, párr. 6)
- **Habilidades Intrapersonales:** estas habilidades, al ser blandas, son intangibles, es decir, se centralizan en competencias emocionales que determinan el comportamiento ante ciertas situaciones. Por otro lado, podemos aprender de ellas, desarrollarlas y practicarlas. Son el resultado de la introspectiva, el autorreflexión. Necesitan de un seguimiento continuo de cómo nos presentamos ante la sociedad. Es decir, forman parte de nuestras capacidades profesionales.

En cuando a las habilidades intrapersonales, tenemos las siguientes tipologías:

1) Autorregulación
2) Autodisciplina

3) El retraso de la gratificación
4) Capacidad de lidiar y superar distracciones
5) Habilidad de ajustar la estrategia o el enfoque de uno según sea necesario
6) Autoconcepto
7) Percepción
8) Autoestima
9) Expectativa (Guanajuato, 2022)

Las emociones en el talento humano

Se afirmaba que "las emociones son mecanismos de reacción ante circunstancias imprevistas, así como también, reacciones instintivas relacionadas con la parte cognitiva. Adicionalmente, en algunos escritos establece que son las causantes de que los hombres cambien sus juicios" (Rodríguez Torres, 2020. p.15)

La inteligencia emocional adquiere un importante significado, determinado por la habilidad o capacidad del individuo para identificar, entender y controlar de manera correcta las emociones, de modo que facilite las adecuadas relaciones con los demás en el ámbito laboral. Dicha capacidad no se limita exclusivamente a las emociones propias, implica, asimismo, entender y comprender las de los demás, con acciones específicas tales como detectarlas, anticiparse a su aparición, controlarlas y expresarlas con moderación y oportunidad (Ruiz Vargas, 2017). Cabe agregar que una importante prueba del progresivo interés por estudiar la influencia de las emociones en todos los ámbitos de la vida, es el continuo desarrollo producido en los últimos años en el ámbito de la inteligencia emocional (IE).

A lo largo de los siglos, se hizo un gran esfuerzo por dominar y confinar las emociones en sistemas de vida ordenados y represivos, hoy se ha iniciado el camino para aprender a gestionarlas (Pérez Villegas, 2017, p. 2).

Planeación estratégica de la gestión del talento humano

> En la actualidad, la planeación estratégica marca la diferencia en cuanto a cómo se ven las compañías en el mercado, se ha creado un factor dominante que busca la interacción entre las distintas áreas de las empresas con el fin de lograr objetivos conjuntos que vayan enmarcados a la toma de decisiones en cuanto a las necesidades internas empleados y las necesidades externas población de interés. (Araujo Mugno, 2018, p. 11)

Hoy en día, la planeación estratégica se ha convertido en un reto para todas las organizaciones, representando un factor decisivo que se impone en la productividad y el desarrollo; para iniciar con la puesta en marcha de los principios de la compañía, se requiere acudir al reglamento interno de trabajo que regula la normatividad y valores que dan sentido a la existencia de este ente económico; para ellos, se requiere profundizar en dos aspectos, el primero es el desarrollo de la cultura organizacional que es donde se refleja la misión y la visión y se fija una imagen de cómo debe ser el correcto funcionamiento de la compañía para llegar al clima laboral deseado, en este aspecto se debe mirar las características que tiene el grupo en común como lo son costumbres, creencias, lenguaje, etc. (Castro, 2011 p. 50).

> La planificación estratégica del talento humano se desprende de la estrategia corporativa, se fundamenta en el modelo adoptado por la empresa e identifica la forma en que cada una de sus acciones involucra al personal. Una propuesta para realizar la planificación estratégica de la gestión de talento humano consiste en identificar, implementar y alinear sus procesos (subsistemas) de forma tal que contribuyan en la consecución de dicha estrategia. Los principales subsistemas del área son la integración de personas, organización de personas, retribución del trabajo, desarrollo de personas, retención de personas y evaluación del desempeño. (Zambrano, 2021, párr. 4)

Estrategia organizacional o gerencial

Según Chiavenato (2020), la formulación de estrategia organizacional es el proceso de determinar los cursos de acción adecuado para alcanzar los objetivos y en consecuencia, los propósitos organizacionales. Se trata de un complejo proceso de decisión a largo plazo que incluye la totalidad de la organización.

Es un modelo que unifica e integra decisiones coherentes para determinar los planes, acciones y propósitos de la organización. Es la creación, ejecución y evaluación de decisiones, en base a las cuales se alcanzarán los objetivos propuestos, también especifica los objetivos (generales y específicos), la misión y la visión de la empresa.

Modelos de planeación de talento humano

> Se pretende hacer una visión a futuro con el fin de realizar una organización sistemática, para prevenir en términos cuantitativos y cualitativos cualquier factor que afecte el cumplimiento de la misión empresarial, de tal modo que se pueda establecer la plantilla ideal. La planificación de recursos humanos, por tanto, sólo tiene sentido cuando está integrada en la planificación general de la empresa. La planificación de recursos humanos es un concepto mucho más amplio que la mera asignación de personal por áreas de actividad. (Salas Bocanegra, 2017, p.39)

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), según el DAFP (2021), es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio.

Reclutamiento del personal

El reclutamiento y selección de personal es el proceso de contratación empleado por las empresas, para elegir el talento adecuado para ocupar un puesto, por ello es primordial contar con una estrategia y planeación de reclutamiento, ya que, sin el personal requerido, las empresas no son altamente competitivas. En la planeación estratégica las empresas deben incluir el reclutamiento y selección de personal.

Este proceso de reclutamiento consta de cuatro etapas:

- Análisis de necesidades de empleo (análisis y valoración de puestos);
- Reclutamiento (interno y externo);

- Selección;
- Incorporación a la organización (Rico Ramírez, 2020).

Selección del personal

Este es el proceso mediante el cual se selecciona el personal ideal. Este proceso puede variar acorde al personal requerido en las distintas áreas de la empresa. Los encargados de realizar la sección del personal son los dirigentes de talento humano, quienes receptan las postulaciones de los posibles aspirantes de los cupos vacantes ofertados por la organización.

> La selección de personal es un proceso importante. La contratación de buen personal aumentará el desempeño general de la organización. En contraste, si hay una mala contratación con un mal proceso de selección, entonces el trabajo se verá afectado. Por tanto, el costo incurrido para reemplazar ese mal recurso será alto. El fin de contratar nuevo personal es seleccionar un candidato ideal que cumpla con el perfil requerido del área de trabajo requerida por la empresa. Con el fin de cumplir con los objetivos institucionales, por ende, es vital evaluar las características de cada candidato. Entre esos atributos se encuentran, las habilidades personales, experiencia laboral, actitud. La institución al continuar con la selección del personal de acuerdo a [sic] lo planificado. Una elección errónea de personal, le representará una pérdida y concurrirá a un elevado costoso por la inducción la capacitación a una persona equivocado (Cortés, 2021, párr. 13)

En cuanto a los procesos y pasos de selección de personal, tenemos los siguientes:

1) **Detección y análisis de necesidades para el proceso de selección de personal:** es la primera pregunta que debe hacerse todo departamento de RR.HH. La ampliación o renovación de la plantilla nunca puede ser caprichosa, sino que debe servir para cubrir las necesidades de la empresa en cada momento de su plan de negocio. Es el momento de examinar en profundidad las parcelas en las que más necesaria resulta la entrada de nuevos perfiles (o de reforzar los ya existentes) y orientar el proceso de selección en esa dirección.

2) **Definición del perfil del candidato**: para saber qué aspirante seleccionaremos después del proceso de reclutamiento deberemos tener claro cuál es el perfil que necesitamos.

- ¿Un empleado polivalente que cumpla varias funciones dentro de la empresa?
- ¿Un trabajador muy experimentado en el sector?
- ¿Un profesional muy especializado en una determinada tarea?
- ¿Un currículum académico impecable?
- ¿Que domine varios idiomas? (Bizneo, 2019).

3) **Reclutamiento antes del proceso de selección:** al poner en marcha el proceso de selección de personal, los responsables de RR.HH tienen dos grandes alternativas para reclutar a los mejores profesionales. Por un lado, pueden optar por el reclutamiento pasivo, que consiste en que sea la propia empresa la que contacte con los perfiles profesionales que más le interesen. En cuanto a la selección activa, aquí son los candidatos quienes se ponen en contacto con la compañía tras conocerse la apertura del proceso de contratación.

4) **Reclutamiento antes del proceso de selección:** si la convocatoria resulta atractiva, el departamento de RR.HH no tardará en asistir a un goteo constante de candidaturas que irán llegando a través de los canales facilitados. En este sentido, resulta aconsejable habilitar una vía de contacto que facilite el trabajo de los reclutadores como un career site.

5) **Preselección:** En muchas ofertas de trabajo el número de aspirantes puede ser elevado, por lo que es necesario hacer una preselección rápida de los currículums que permita reducir el número de candidatos a una cantidad apropiada para la realización de las distintas pruebas de las siguientes etapas. En esta primera criba se descartan los candidatos que no cuenten con la formación o experiencia adecuadas para el puesto de trabajo, o cuya experiencia profesional no sea suficiente (Fernández , 2018, párr. 7).

6) **Selección:** completada la preselección, los responsables del reclutamiento tendrán ante sí un abanico muy selecto de candidatos

a los que se les presupone cierta idoneidad para el puesto. El siguiente paso del proceso de selección será someterlos a un examen mucho más riguroso para comprobar en qué medida los currículums hacen justicia a los profesionales que los firman. El procedimiento más habitual es el de las entrevistas de trabajo, aunque en los últimos han dejado de ocuparse de las cuestiones más técnicas o en preguntas sobre formación o experiencia (para eso ya está el CV). Así, ha tomado protagonismo la entrevista de competencias que trata de evaluar el grado de desempeño del candidato en diferentes situaciones.

- Preguntas «de tensión» que someten al interesado a la toma de decisión bajo presión, mientras que las hipotéticas plantean escenarios muy diversos.
- Preguntas inesperadas dirigidas a probar la capacidad de los candidatos para sortear obstáculos y plantear soluciones originales (Bizneo, 2019).

7) **Creación de informes:** los profesionales encargados de evaluar las candidaturas y realizar las entrevistas pertinentes. No obstante, en aras de que la decisión final sea lo más objetiva posible, es conveniente preparar una serie de informes del proceso de selección con las fortalezas y las debilidades de cada candidato. Este documento es confidencial y se elabora para uso interno.

8) **La decisión:** llegados a este punto, es posible que el proceso de selección se haya dilatado algo más de lo previsto o que, en cualquier caso, haya ocupado mucho tiempo y atención a los responsables de RR.HH. No solamente está en juego el futuro laboral de los candidatos sino el de la propia empresa. Una vez se ha alcanzado un acuerdo en materia de contratación, es el momento de comunicarlo a todos los interesados.

9) **Contratación e incorporación:** la contratación es el paso más fácil, también puede considerarse como parte del proceso de selección de

personal la incorporación al puesto del candidato que finalmente se ha contratado. Es posible que el nuevo "fichaje" deba superar un pequeño periodo de prueba antes de firmar el contrato definitivo (aunque la mayoría de contratos de trabajo ya lo incluyen). De todas formas, alguien debe orientar al nuevo trabajador en su primer día en la empresa, que puede dedicarse íntegramente a conocer las instalaciones, los compañeros y la manera de organizarse y de trabajar dentro de la compañía. No estaría de más comunicar al empleado cuáles son las normas básicas de la empresa (Bizneo, 2019).

Orientación del personal

Es considerada una actividad menor, dentro de las actividades de personal, y no existe mucha investigación científica respecto de ella. El énfasis que se da a la orientación es muy diverso, según cada empresa. Las organizaciones que desean desarrollar una cultura muy distintiva o tienen una cultura organizacional fuerte, le dan mucha importancia a lo que podríamos llamar socialización de los recién llegados, que, en este tipo de empresas, son personas que generalmente lo hacen a cargos de entrada. La orientación, inducción, o socialización –términos que podemos utilizar como sinónimos– se refieren a la actividad de personal, que introduce a un nuevo trabajador a la empresa, sus tareas, sus superiores y su grupo de trabajo.

Un programa formal de orientación generalmente cubre los siguientes aspectos:

- Historia de la empresa y sus políticas generales.
- Descripción de los productos y servicios de la compañía.
- Organización de la empresa.
- Políticas y prácticas de personal.
- Normas y medidas de seguridad.
- Remuneraciones, beneficios y servicios provistos por la empresa y rutinas de trabajo.

- Objetivos de la Orientación (Moya, 2019).

En cuanto a los objetivos de la orientación, tenemos los siguientes:

- **Reducir los costos iniciales:** el nuevo empleado no conoce su tarea y no está familiarizado con la organización, lo que naturalmente hace que sea menos eficiente que los empleados con experiencia, a lo menos durante cierto tiempo. Una buena orientación reducirá estos costos y ayudará a que el nuevo empleado alcance los estándares requeridos más rápidamente.
- **Reducir el nivel de ansiedad del nuevo empleado:** el temor de fracasar del empleado nuevo hace que, por ansiedad, actúe en forma más insegura que en condiciones normales.
- **Reducir rotación:** la investigación demuestra que la rotación del personal con antigüedad menor a uno o dos arcos es muy superior al resto del personal, con más antigüedad. También hay evidencia de que una buena orientación reduce dramáticamente la rotación de personal nuevo. Ahorrar tiempo de supervisores y compañeros de trabajo. Integración realista de los valores de la empresa con los del nuevo trabajador facilitando el compromiso de éste con la empresa, sus valores y objetivos (Moya, 2019).

¿Quién hace la orientación? Generalmente, es un esfuerzo conjunto del área de personal (quien hace un programa a veces definido en un formulario tipo "checklist" para evitar que algún aspecto quede olvidado), la línea representada por el supervisor inmediato, y los compañeros de trabajo del nuevo empleado. El área de personal se preocupa de los aspectos más generales, relativos a la empresa, políticas y reglamentos, y la línea (supervisor y compañeros de trabajo) se preocupa de orientar formalmente en lo relacionado con la tarea misma.

Modelado del trabajo

Puesto de trabajo: es un área dentro de una organización que tiene funciones y responsabilidades únicas, el cual está ligada a un rol y tiene una percepción

> de ese rol, es decir es el conjunto de todas las actividades que desempeña una única persona y que puede ser considerada en el organigrama. Posición del trabajo: se refiere al nivel jerárquico que existe en la organización, sus subordinados y su subordinación, al departamento al que pertenece y define las tareas y actividades que realiza la persona que ocupa el puesto y a su vez definen la conducta de esa organización. Define las relaciones entre un puesto y los demás. (Landeros Rodríguez, 2022, p. 2)

En referencia a lo antes mencionado, cabe recalcar que un modelado de trabajo no es más que el lugar donde se llevan a cabo todas aquellas responsabilidades diarias dentro de una organización, estas responsabilidades o funciones son realizadas por una sola persona en específico. En cuanto a la posición del trabajo se refiere a la jerarquía que necesariamente debe existir dentro de una organización, así como también se refiere a las tareas o funciones que cada nivel jerárquico debe cumplir y responder a su jefe inmediato superior.

La integración de personas

Según Koontz (2022), la integración de las personas es el proceso de proveer a la organización del recurso humano necesario para que cumpla con desarrollar las acciones básicas para la consecución de los objetivos, función administrativa que se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización, a través de una adecuada y efectiva selección de personas que han de ocupar los puestos dentro de la estructura, más amplio, es reunir todos los elementos materiales, económicos, técnicos, tecnológicos y humanos necesarios para alcanzar los objetivos. (párr. 1)

Es un momento crítico en el que se conocen los departamentos internos y los procesos de trabajo, los procesos de equipo, las metas y expectativas de carrera. La importancia de las referencias de los empleados es causar una impresión positiva en los empleados de la empresa para evitar la rotación de talentos.

El concepto de proceso de integración de personal se define como el conjunto de acciones desarrolladas por las organizaciones para

la incorporación exitosa de nuevos recursos humanos. La base del proceso de integración de recursos humanos radica en la adquisición y conservación de colaboradores que posean y desarrollen las competencias necesarias para el buen funcionamiento de la marca. Durante el proceso de integración de personal es la organización la que se presenta ante el nuevo trabajador. Es este el momento de comunicar con claridad cuáles son los valores de la empresa. Por otro lado, resulta necesario transmitirle al colaborador iniciante las normas y procedimientos que regirán su comportamiento durante todo el tiempo que dure la relación laboral. Aspectos como la historia de la marca, su misión y visión, así como el análisis de los diferentes escenarios en los que la organización se posiciona o aspira a hacerlo, también son relevantes para este proceso (Silva, 2021, párrs. 11-13).

Programa de incentivos

> Los programas de incentivos y recompensas son soluciones orientadas a atender las crecientes necesidades de las organizaciones por lograr mejores resultados en cuanto a niveles de compromiso, productividad, eficiencia y desempeño de sus empleados. Estos programas consisten en una combinación de procesos, herramientas tecnológicas y prácticas destinadas a premiar el desempeño sobresaliente ya sea por el logro de buenos resultados o de conductas deseadas. (Bermejo et al., 2019, párr. 2)

Es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad y puntualidad (premiándola), al ahorro en materias primas (Ynfante, 2008, párr. 4).

En la actualidad existen muchas maneras de incentivar a los trabajadores, pero cada entidad tiene que ajustar estos premios a las características de su plantilla.

Higiene, seguridad y calidad de vida.

> La empresa establecerá una política de Seguridad y salud en el trabajo, específica a las características del centro de trabajo y del proceso productivo, en las cual se refleja el liderazgo, compromiso, participación, responsabilidad y actitudes visibles de los Representantes Legales en la administración de la Seguridad y Salud en el Trabajo, con la participación de los trabajadores. Esta Política se encontrará publicada en las instalaciones del Centro de Trabajo, garantizando que los gerentes, supervisores y trabajadores la puedan leer sin ninguna dificultad, su divulgación se hace también al momento de la inducción que se da al personal que ingresa nuevo. (Contreras, 2021, p. 29)

Cada empresa u organización está en la obligación de elaborar políticas que hagan mención a la seguridad y salud de todos sus colaboradores en cada una de sus funciones, dichas políticas deben estar orientadas a potencializar el liderazgo, compromiso, participación y responsabilidad, así como también los altos mandos estarán en la obligación de socializar esta política de salud y seguridad para que todos los colaboradores de la organización estén en conocimiento de esta política.

Evaluación del talento humano

Una evolución del talento humano permite evaluar las capacidades profesionales, las competencias y la productividad que tiene los colaboradores de una organización, de esta manera una evaluación del talento humano es:

"Definimos la evaluación del desempeño como el sistema que mide de forma objetiva e integral la conducta profesional, las competencias, el rendimiento y la productividad. En definitiva, cómo es la persona, qué hace y qué logra" (Bizneo, 2022, párr. 7).

Son muchos los criterios que pueden ser tomados en cuenta para evaluar al personal. Sin embargo, estos son los cinco más comunes:

1) **Productividad:** la efectividad con la cual se realizan las actividades.
2) **Calidad del trabajo:** alcanzar un nivel estándar de calidad establecido previamente.

3) **Iniciativa:** la capacidad de actuar sin la ayuda de un tercero.

4) **Trabajo en equipo:** el esfuerzo para colaborar con los colegas con el objetivo de alcanzar un objetivo común.

5) **Resolución de problemas:** encontrar la manera de superar una circunstancia adversa." (Brazzolotto, 2012 p. 8)

Efectos psicológicos de la evaluación

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro. La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Es un concepto dinámico porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados formal o informalmente con cierta continuidad. La evaluación del desempeño se constituye como un proceso organizacional por el cual se mide que cada trabajador sea idóneo cumpliendo los objetivos para su cargo y/o puesto y la manera en que usa sus recursos para lograrlo.

Desempeño laboral

Trata de cómo se comporta y cómo hace su trabajo un empleado y de cómo impacta eso en el negocio, tanto de manera positiva como negativa. Es precisamente por eso por lo que resulta fundamental medirlo. Ya no solo porque un mal desempeño puede perjudicar a la empresa, sino porque uno bueno es capaz de aumentar la motivación y acercarnos a nuestro objetivo final.

Cuando se trata de cómo evaluar el desempeño laboral de un empleado, estos son los aspectos que deben tenerse en cuenta para asegurar una adecuada medición del desempeño:

- **Productividad y calidad**: un empleado se debe guiar por unos objetivos concretos y cumplirlos en el plazo establecido. Es lo que se llama productividad. Una base que siempre podemos controlar mediante una plantilla productiva y facilitando las herramientas ideales para que el desempeño del trabajador sea lo más eficaz posible. Porque además de la productividad, también debe existir calidad.
- **Eficiencia**: más allá de la productividad y la calidad, la eficiencia se encarga de englobar ambos aspectos en un todo. De esta forma, la eficiencia consiste básicamente en el hecho de que un empleado entregue su trabajo a tiempo, bajo los objetivos marcados y que tanto la empresa como el cliente quede satisfecho con el resultado.

Cuando hablamos de remuneración, nos referimos a todo tipo de retribución que recibe un trabajador por las labores que realiza en una empresa. Se trata de los beneficios que el patrón otorga al colaborador por la prestación de un servicio personal subordinado. En otras palabras, lo mínimo que le debe dar por el trabajo que este lleva a cabo.

Referencias bibliográficas

Amorós , E. (2007). *Biblioteca Virtual de derecho, economía y ciencias sociales*. Obtenido de Comportamiento Organizacional : https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/26.htm

Amorós, E. (2007). *Eumed.net*. Obtenido de Comportamiento Organizacional - Negociación: https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/63.htm

Amoros, E. (9 de febrero de 2018). *Derecho, Economia, y Ciencias Sociales* . Obtenido de Particularidades de la Personalidad importantes para el CO: https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/19.htm

Antiques, J. (30 de Abril de 2021). *Esencializate.com*. Obtenido de MOTIVACIÓN: Qué es y la importancia de estar motivado: https://esencializate.com/motivacion-que-es-y-la-importancia-de-estar-motivado/

Araujo Mugno, L. M. (2018). *Universidad Católica de Manizales* . Obtenido de La planeación Estratégica como factor de Gestión del cambio en las Organizaciones : https://repositorio.ucm.edu.co/bitstream/10839/2340/1/Leudys%20Milena%20Araujo%20M.pdf

Bacigalupi, M. (07 de julio de 2018). *e salud*. Obtenido de Procesos afectivos: https://www.esalud.com/procesos-afectivos/

Balbuena, F. (29 de Junio de 2020). *Cluster Mexicano de Comercio*. Obtenido de Teoría de McClelland: https://www.cmdc.com.mx/post/teor%C3%ADa-de-mcclelland

Baquerizo, C. N. (septiembre de 2017). *Universidad Continental* . Obtenido de Universidad Continental : https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4253/1/DO_FCE_319_MAI_UC0104_2018.pdf

Bedoya, D. (30 de Abril de 2016). *Prezi*. Obtenido de FACTORES QUE INFLUYEN PARA TOMAR DECISIONES ÉTICAS: https://prezi.com/xujip3yg3avl/factores-que-influyen-para-tomar-decisiones-eticas/

Bermejo, M., Dyzenchauz, G., & De las Casas, Á. (1 de junio de 2019). *Info Capital Humano*. Obtenido de Programas de incentivos: ¿Cómo desarrollar una estrategia eficaz?: https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/programas-de-incentivos-como-desarrollar-una-estrategia-eficaz/

Big River. (6 de enero de 2016). *Big River Software RRHH*. Obtenido de MEJORAMIENTO DE LA CREATIVIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES: http://sistemarecursoshumanos.com/mejoramiento-de-la-creatividad-en-la-toma-de-decisiones/

Bizneo. (21 de Agosto de 2019). *Bizneo.blog*. Obtenido de 10 etapas clave del proceso de selección de personal: https://www.bizneo.com/blog/etapas-proceso-de-seleccion-de-personal/

Blázquez Álvarez , E. (2019). *Epsiba Psicología*. Obtenido de Epsiba Psicología: https://epsibapsicologia.es/los-5-grandes-factores-de-la-personalidad/#:~:text=de%20la%20Personalidad.-,Los%205%20Grandes%20Rasgos%20de%20la%20Personalidad,la%20apertura%20a%20la%20experiencia.

Blog, K. (2022). *Kenjo Blog*. Obtenido de 10 habilidades imprescindibles para trabajar en Recursos Humanos: https://blog.kenjo.io/es/10-habilidades-imprescindibles-para-recursos-humanos

Bohórquez , E., Pérez, M., Caiche , W., & Benavides Rodríguez , A. (2020). La Motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave de una organización. *Universidad y Sociedad*, 385-390.

Brazzolotto, S. (2012). *Uncuyo Universidad Nacional de Cuyo*. Obtenido de Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones : https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf

Burns, E. (Abril de 2020). *Computer Weekly.es*. Obtenido de Proceso de toma de decisiones: https://www.computerweekly.com/es/definicion/Proceso-de-toma-de-decisiones#:~:text=La%20toma%20de%20decisiones%20racional,determinar%20cu%C3%A1l%20es%20la%20mejor.

Castillo Palacios, F. W. (04 de noviembre de 2010). *Asociación de Egresados y Graduados de la Ponteficia Universidad Católica del Perú* . Obtenido de Importancia de la Gestión del talento humano: http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/

Chiavenato , I. (2017). *Universidad Ecotec* . Obtenido de Grupos y equipos comportamiento grupal e intergrupal: https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2019F1_CMU220_06_129696.pdf

Conexión ESAN. (3 de Noviembre de 2016). *Conexión ESAN*. Obtenido de El proceso de la toma de decisiones en la organización: https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-proceso-de-la-toma-de-decisiones-en-la-organizacion

Contreras , J. (2021). *Calidad de vida*. Obtenido de Diseño de planes de trabajo para la prevención y control de los procesos peligrosos identificados en las actividades laborales : https://oiss.org/wp-content/uploads/2018/11/22-PT1-CALIDADDEVIDA.pdf

Cortés , N. (19 de Noviembre de 2021). *Geovictoria*. Obtenido de Que es la selección de personal : https://www.geovictoria.com/mx/recursos-humanos/seleccion-de-personal/

Economía3. (11 de Abril de 2022). *Economía3.com*. Obtenido de Cómo aplicar la Teoría del Reforzamiento en la empresa: https://economia3.com/como-aplicar-la-teoria-del-reforzamiento-en-la-empresa/

Economipedia . (2022). Obtenido de Proceso de comunicación : https://economipedia.com/definiciones/proceso-de-comunicacion.html

ESNECA . (2021). Obtenido de ¿Qué son las habilidades blandas?: https://www.esneca.com/blog/habilidades-blandas-rrhh/

Euroforum . (17 de Junio de 2021). Obtenido de Tecnicas de negociación y resolución de conflictos: https://www.euroforum.es/blog/tecnicas-de-negociacion-y-resolucion-de-conflictos/

Fernández , J. R. (08 de marzo de 2018). *Laboral social* . Obtenido de Fases que puede tener un proceso de selección : https://www.laboral-social.com/7-fases-que-puede-tener-un-proceso-de-seleccion.html

FIIS- UNI. (31 de diciembre de 2021). Obtenido de Modelo de los cinco grandes de Myers—Briggs.: http://modgempresarial.blogspot.com/2014/09/modelo-de-los-cinco-grandes-de.html

Fonseca, L. (28 de mayo de 2022). *Venngage*. Obtenido de Gestión del Talento Humano: La guía completa: https://es.venngage.com/blog/gestion-del-talento-humano/

Fuentes, E. (21 de octubre de 2021). *El lider exponencial*. Obtenido de Caracteristicas de los equipos del Alto desempeño y rendimiento: https://liderexponencial.es/caracteristicas-de-los-equipos-del-alto-desempeno-y-rendimiento/

García Fernández, M., & Giménez Mas, S. I. (2010). La inteligencia emocional y sus principales modelos: Propuesta de un modelo integrador . *Espiral. Cuadernos del Profesorado* , 43-52. Obtenido de Principios de la inteligencia emocional: https://vivirfundacion.org/auto-draft/

García, J. (28 de julio de 2022). *Psicología y mente*. Obtenido de Tipos de motivación: 8 fuentes motivacionales : https://psicologiaymente.com/psicologia/tipos-de-motivacion

Garciía Cerdán, A. (Enero de 2020). *CogniFit*. Obtenido de Importancia de la motivación: Qué es, cómo interviene en el aprendizaje y 10 consejos para fomentarla: https://blog.cognifit.com/es/importancia-motivacion/

Gómez, M., Sergio, M., Rodríguez, D., & Rachel, D. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *Ciencia UAT*, 95-107.

Gonzalez, F. D. (23 de marzo de 2012). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de http://cursoco201202.blogspot.com/2012/03/

Guanajuato. (2 de febrero de 2022). *Blog: Nodo universitario* . Obtenido de Clase digital 5. Habilidades interpersonales e intrapersonales: https://blogs.ugto.mx/rea/clase-digital-5-habilidades-interpersonales-e-intrapersonales/

Guerri, M. (14 de Julio de 2022). *PsicoActiva*. Obtenido de ¿Qué son las emociones? Concepto, tipos y componentes conductuales: https://www.psicoactiva.com/blog/que-son-las-emociones/

Guzmán , K. (2 de octubre de 2021). *Presencia coaching* . Obtenido de Integración de las habilidades Blandas en el proceso de reclutamiento y selección : https://presenciacoaching.com/integracion-de-las-habilidades-blandas-en-el-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion/

Iglesias Gutiérrez, P. (diciembre de 2015). *Universidad de Cantabria*. Obtenido de Universidad de Cantabria: https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/8114/IGLESIASGUTIERREZPABLO.pdf

INTEF . (2022). Obtenido de Definicion de comunicación : https://concepto.de/comunicacion/

Integra. (4 de Junio de 2020). *Integra-soluciones.net*. Obtenido de Teoría de la fijación de metas: https://integra-soluciones.net/consejos-rrhh-teoria-de-la-fijacion-de-metas/#:~:text=Edwin%20Locke%20fue%20el%20psic%C3%B3logo,humana%20dentro%20de%20un%20trabajo.

INVANEP. (30 de Diciembre de 2020). *INVANEP*. Obtenido de Desarrollo cognitivo del ser humano: https://invanep.com/blog_invanep/desarrollo-cognitivo-del-ser-humano

Jauregui, M. (2016). *Aprendiendo Administración*. Obtenido de AprendiendoAdministración:https://aprendiendoadministracion.com/que-es-el-comportamiento-organizacional/

Keila, D. (24 de marzo de 2019). *Dinamica Social* . Obtenido de Autoridad, poder y conflictos en los grupos : https://dinamicasocialdaek.blogspot.com/2019/05/332-autoridad-poder-y-conflicto-en-los.html

Koontz . (2022). Obtenido de DocPlayer: https://docplayer.es/114232651-Etapa-de-la-integracion-segun-koontz-administracion-1.html

Landeros Rodríguez, M. F. (2022). *Slideshare*. Obtenido de Modelado de Trabajo: https://es.slideshare.net/MariaFenandaLanderos?utm_campaign=profiletracking&utm_medium=sssite&utm_source=ssslideview

Laoyan , S. (19 de Mayo de 2022). *asana*. Obtenido de Cuales son las etapas del desarrollo de un equipo: https://asana.com/es/resources/stages-of-team-development

Libreta de salón. (20 de enero de 2018). Obtenido de Libreta de salón: https://libretadesalon.blogspot.com/2016/11/fundamentos-del-comportamiento.html

LIDEFER. (14 de MAYO de 2020). Obtenido de FUNCIONES DE LA COMUNICACION : https://www.lifeder.com/funciones-comunicacion/

Lorenzana, D. (02 de febrero de 2020). *Emprende pyme.net*. Obtenido de Emprende pyme.net: https://www.emprendepyme.net/las-habilidades-gerenciales.html

Manzanas, J. (2022). *Ok Diarios curiosidades*. Obtenido de Estos son los elementos básicos de la motivación: https://okdiario.com/curiosidades/estos-son-elementos-basicos-motivacion-3373883

Marcos, L. (2021). *CEUPE*. Obtenido de Que es un equipo de trabajo: https://www.ceupe.com/blog/que-es-un-equipo-de-trabajo.html

Marin, J. (2021). *Universitat Politécnica de Valencia* . Obtenido de Los grupos en las empresas : http://www.upv.es/i.grup/repositorio/own/CL_2013-Marin-Garcia%202001%20Los%20grupos%20en%20la%20empresa.pdf

Martín, E. (s.f.). *Cibernos make it easy*. Obtenido de 9 razones por las que mantener motivados a los trabajadores de tu empresa: https://www.grupocibernos.com/blog/la-importancia-de-la-motivacion-de-los-trabajadores-en-una-empresa#:~:text=Un%20trabajador%20motivado%20rendir%C3%A1%20m%C3%A1s,se%20traduce%20en%20mayores%20ventas.

Martinez, E. (1 de mayo de 2021). *PsicoActiva* . Obtenido de El Maquiavelismo y la tríada oscura de la personalidad: https://www.psicoactiva.com/blog/el-maquiavelismo-y-la-triada-oscura-de-la-personalidad/

Mendoza. (2020). *bdigital*. Obtenido de TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN. APLICACIÓN PRÁCTICA: https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf

Moran , R. (7 de marzo de 2019). *Psicoempresa*. Obtenido de Fundamentos del comportamiento de los grupos: https://medium.com/@robertoarmoran/fundamentos-del-comportamiento-de-los-grupos-en-9-minutos-a6d7c2131294

Moya, E. (2019). *Rincon del Vago*. Obtenido de Reclutamiento, selección y orientación del personal: https://html.rincondelvago.com/reclutamiento-seleccion-y-orientacion-del-personal.html

Navarro Martínez, J. Á. (21 de Octubre de 2019). *mheducation*. Obtenido de La pirámide de Maslow: https://www.mheducation.es/blog/la-piramide-de-maslow

Peiró, R. (2022). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: https://economipedia.com/definiciones/teorias-del-aprendizaje.html#:~:text=Las%20teor%C3%ADas%20del%20aprendizaje%20son,ser%20humano%20o%20un%20animal.

Pérez Villegas , N. C. (2017). Gestión de emociones como herramienta en el desempeño del Talento Humano Docente. *A ARBITRADA DEL CIEG*, 1-16. Obtenido de https://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.%2021%20(285-300)%20Nereida%20Perez%20Villegas%20-%20septiembre%202015_articulo_id215.pdf

Prevención Integral . (3 de Diciembre de 2021). *Prevención Integral* . Obtenido de La percepción y la toma de decisiones individuales: https://www.prevencionintegral.com/actualidad/noticias/2021/03/09/percepcion-toma-decisiones-individuales

Prevención Integral. (6 de Abril de 2022). *Prevención Integral*. Obtenido de La toma de decisiones individuales: https://www.prevencionintegral.com/actualidad/noticias/2021/02/15/toma-decisiones-individuales

Psicólogos en Línea. (17 de Junio de 2020). *Psicólogos en Línea*. Obtenido de Teoría de la evaluación cognitiva.: https://psicologosenlinea.net/2469-teoria-de-la-evaluacion-cognitiva.html

Quiroa, M. (03 de enero de 2021). *economipedia* . Obtenido de economipedia : https://economipedia.com/definiciones/funciones-de-un-gerente.html

Ramírez Acuña, P. (2018). *DOCPLAYER*. Obtenido de Teoría X y teoría Y de Douglas Mcgregor, sus fundamentos.: https://docplayer.

es/73029566-Teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos.html

Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., & Hugueth , A. M. (2019). *Scielo*. Obtenido de Gestión del Talento Humano: Análisis desde el enfoque estratégico : https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642019000600167

Ricardo, R. (06 de septimbre de 2020). *Estudiando* . Obtenido de Fortalezas y Debilidades de la toma de desiciones en grupo : https://estudyando.com/fortalezas-y-debilidades-de-la-toma-de-decisiones-en-grupo/

Rico Ramírez, S. P. (5 de Diciembre de 2020). *Gestiopolis*. Obtenido de Reclutamiento y selección de personal en los recursos humanos: https://www.gestiopolis.com/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-en-los-recursos-humanos/

Robbins, T. (2022). *Pearson*. Obtenido de Habilidades Blandas y el éxito para la vida laboral : https://blog.pearsonlatam.com/talento-humano/habilidades-blandas-exito-laboral

Robins , S. P. (2020). *Losrecursoshumanos.com*. Obtenido de definicion y clasificacion de grupos: https://www.losrecursoshumanos.com/definicion-y-clasificacion-de-grupos/

Rodríguez Torres, L. S. (2020). *Universidad Coperativa de Colombia*. Obtenido de El desempeño del Talento Humano visto desde la inteligencia emocional. : https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/19962/1/2020_desempeno_talento_humano.pdf

Rodriguez, T. (17 de junio de 2020). *Unexplicamx.com*. Obtenido de Unexplicamx.com: https://unexplicamx.com/disciplinas-relacionadas-con-el-comportamiento-organizacional/

Ruiz Castro, I. R., Aguilar Bustamante , M. C., García Rubiano, M., & González Herrera, Á. G. (2011). *Administración y desarrollo*. Obtenido de La planeación Estratégica de recusos humanos en el sector público : https://www.researchgate.net/publication/318219671_Aproximacion_teorica_a_la_planeacion_estrategica_de_recursos_humanos_en_el_sector_publico

Ruiz Mitjana , L. (16 de Mayo de 2019). *Psicología y mente*. Obtenido de Psicología y mente: https://psicologiaymente.com/personalidad/que-es-personalidad

Salas Bocanegra, O. (octubre de 2017). *Universidad Militar Nueva Granada*. Obtenido de Planeación Estratégica del Talento Humano, como factor de impacto positivo para el desarrollo empresarial : https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17360/SalasBocanegraOscar2017.pdf.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Salgado Lacayo, K. M., & Urbina Ríos , K. C. (febrero de 2017). *Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua*. Obtenido de "Relación de los valores y actitudes en la satisfacción laboral: https://repositorio.unan.edu.ni/10358/1/8797.pdf

Santander. (17 de Noviembre de 2020). *Santander*. Obtenido de Procesos cognitivos: ¿Cómo pueden ayudarte en tu éxito profesional?: https://www.becas-santander.com/es/blog/procesos-cognitivos.html#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20son%20los%20procesos%20cognitivos,para%20tomar%20las%20decisiones%20correspondientes.

Santander, U. (12 de mayo de 2021). *Addeco*. Obtenido de Inteligencia emocional: https://blog.adecco.com.mx/2018/12/14/inteligencia-emocional-trabajo/

Silva , D. (18 de mayo de 2021). *Blog de Zendesk*. Obtenido de 5 Técnicas para un proceso de integración de personal exitoso: https://www.zendesk.com.mx/blog/integracion-personal-proceso/

Soria Del Río , I. (2017). *Grandes Pymes* . Obtenido de Los Conflictos: 5 condiciones previas y 5 fases del desarrollo del conflicto : https://www.gestiopolis.com/el-conflicto-en-las-organizaciones/

Sotelo, G. (2015). *Library*. Obtenido de Estilos de liderazgo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa avícola Redondos S.A.C -Huaura: https://node2.123dok.com/dt02pdf/123dok_es/000/410/410333.pdf.pdf?X-Amz-Content-Sha256=UNSIGNED-PAYLOAD&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=aa5vJ7sqx6H8Hq4u%2F20220822%2F%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20220822T202146Z&X-Amz-SignedHeaders=ho

Soto Pineda, E., & Cárdenas Marroquín , J. A. (2021). *Ética en las organizaciones*. Obtenido de Ética en las organizaciones: http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1143/1143_u7.pdf

Spring Professional. (10 de Agosto de 2021). *Spring Professional*. Obtenido de Teoría de la motivación de la expectativa: definición y cómo usarla: https://blogcandidatos.springspain.com/desarrollo-profesional/teoria-de-la-motivacion-de-la-expectativa-definicion-y-como-usarla/

Toscano, O. (2019). El futuro de la Gestión de Talento Humano. *Revista Lideres*, 1.

Uriarte , J. (9 de Marzo de 2020). *Caracteristicas*. Obtenido de 10 características de la motivación : https://www.caracteristicas.co/motivacion/

Uriarte, J. M. (9 de marzo de 2020). *Caracteristicas.co*. Obtenido de Definición de percepción: https://www.caracteristicas.co/percepcion/

UTP. (02 de AGOSTO de 2018). Obtenido de Universidad Tenológica del Perú.

Vivas, J. (20 de diciembre de 2017). *Researchgate* . Obtenido de Comunicación y toma de decisiones en grupo: https://www.researchgate.net/publication/311761807_Comunicacion_y_Toma_de_decision_en_grupo/link/585944a308aeffd7c4fd0220/download

Westreicher, G. (23 de mayo de 2020). *economipedia*. Obtenido de conflicto laboral: https://economipedia.com/definiciones/conflicto-laboral.html

Ynfante, R. E. (2008). *Gestiopolis*. Obtenido de los incentivos y la motivación laboral: https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/

Zambrano Hidrovo, M. (07 de enero de 2021). *Criterios Digital*. Obtenido de La Planificación Estratégica de Talento Humano para el 2021: https://criteriosdigital.com/empresa/mzambrano/la-planificacion-estrategica-de-talento-humano-para-el-2021-empresas/

Sobre los autores

Manuel Enrique Chenet Zuta

Licenciado en Administración, en Educación, en Marketing y Negocios Internacionales. Es abogado, contador público e ingeniero Industrial. Posee cinco maestrías y ocho doctorados en las áreas de Educación, Administración, Contabilidad y Finanzas. Sus estudios superiores los realizó en las siguientes universidades: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Escuela Profesional de Administración de Empresas, Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur.

Génesis Kristel Salazar Garcés

Magíster en Contabilidad y Finanzas, posee una certificación en Formadora de Formadores. Tiene dos Diplomados, uno en Evaluación de Procesos Educativos y otro en Importaciones y Exportaciones. Es candidata a doctora en Administración Gerencial. Actualmente se desempeña como docente en las carreras de Finanzas y Comercio Exterior de la Universidad de Guayaquil.

Gladys Lagos Reinoso

Docente Investigadora Senescyt, Ecuador. Es magíster en Docencia y Currículo por la Universidad Técnica de Babahoyo, en Ecuador. Posee una maestría en Nuevas Tecnologías Aplicadas a la Educación por la Universidad de Barcelona, en España. Es ingeniera en Sistemas Computacionales por la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, en Ecuador. Es licenciada en Publicidad y Marketing por la Universidad Tecnológica Equinoccial, de Quito. Actualmente es docente

de la Universidad de Guayaquil, donde es coordinadora del Centro de Emprendimiento e Innovación. Ha publicado varios artículos científicos en revistas especializadas y libros de investigación, la mayoría de ellos sobre estudios de consumo y mercadeo en los sectores comerciales de la frontera colombo-ecuatoriana.

Norma Narcisa Garcés Garcés

Docente Investigadora Senescyt, Ecuador. Magíster en Gerencia Educativa, especialista en Gestión de Procesos Educativos y licenciada en Ciencias de la Educación con especialización Educadores de Párvulos, todo por la Universidad de Guayaquil. Es doctoranda en Humanidades y Artes con mención en Ciencias de la Educación por la Universidad Nacional de Rosario, en Argentina. Actualmente es docente de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación de la Universidad de Guayaquil.

Jeaneth Lucía Bastidas Guerrón

Docente Investigadora Senescyt, Ecuador. Magíster ejecutiva en Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia Estratégica por la Universidad Regional Autónoma de los Andes, magíster en Diseño Curricular y Evaluación Educativa por la Universidad Técnica de Ambato, especialista en Gerencia de Proyectos por la Universidad Regional Autónoma de los Andes, diplomada en Gerencia de Marketing por la Universidad Regional Autónoma de los Andes, diplomada superior en Currículo por Competencias por la Universidad Técnica de Ambato, ingeniera Agroindustrial por la Universidad Técnica del Norte. Actualmente docente en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi

Más allá de la infraestructura, de la tecnología y de la trascendencia social de sus funciones, las organizaciones están constituidas, ante todo, por personas que, gracias a su esfuerzo, logran cumplir los objetivos propuestos internamente. Este libro aborda, precisamente, las estrategias que pueden aplicarse en las organizaciones para gestionar de la mejor manera ese complejo y diverso componente humano. El objetivo de sus autores es ofrecer una reflexión profunda y metódica que permita entender el comportamiento de las personas, el mejor modo de orientarlas, las estrategias para motivarlas y las maneras de impulsarlas a que se conviertan en una verdadera ventaja competitiva. Todas las personas encargadas de liderar organizaciones, procesos o de llevar adelante trabajo con grupos de personas deberían leer esta obra para conocer aquellos aspectos básicos de la conducta humana, desde disciplinas tan variadas como la psicología, las ciencias políticas y la sociología.

MSc. Johana Milena Morillo Cortez
Responsable de la Unidad de Producción y Difusión Académica y Científica
Universidad Politécnica Estatal del Carchi

ISBN: 978-9942-914-96-5
9789942914965