

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA



## FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y JURIDICAS

Trabajo Final de Graduación de la Carrera de  
Técnico Administrativo Contable Impositivo

**TITULO:** "LA INTERACCIÓN DE LAS  
PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN"

Apellido y Nombres del/la alumno/a: BAUER, NATALIA MARLENE

Asignatura sobre la que se realiza el Trabajo: INTRODUCCIÓN A LA  
ADMINISTRACIÓN

Encargado de Curso Prof.: CR. JORGE OSCAR ROMO

Año que se realiza el trabajo: 2013

## SUMARIO

Este trabajo trata sobre la conducta individual y grupal de las personas en la organización, los temas fundamentales se refieren a la personalidad y el grupo humano.

Se trata una visión global de la administración de las personas en la organización, en lo que se refiere a cómo administrar los recursos humanos.

La naturaleza de una organización está vinculada a la naturaleza de las personas que la conforman.

Se encuentra dividido en capítulos, títulos y subtítulos que son los siguientes:

### Marco Teórico

#### **Capítulo 1: Temas Generales. Introducción**

*Concepto de administración*

Proceso administrativo

La administración de las organizaciones

*Concepto de organización*

Objetivos de la organización

#### **Capítulo 2: La Conducta Humana**

*Factores humanos en la Administración*

*La conducta humana en la Organización*

#### **Capítulo 3: La Conducta Individual dentro de las organizaciones**

*La percepción*

*Las actitudes*

*El aprendizaje*

*La personalidad*

*La motivación*

Un poco de teorías

#### **Capítulo 4: La persona, un sistema y la conducta individual**

*Los objetivos personales*

*Las habilidades*

*Los procesos de adaptación*

#### **Capítulo 5: Relaciones Interpersonales**

*El Conflicto*

*La diferencia entre conflicto y emulación entre cooperación*

*La administración del conflicto*

Tipos de conflictos

*Bases organizacionales del conflicto*

Fuentes del conflicto organizacional

La dinámica y las consecuencias del conflicto organizacional

*¿Cómo manejar el conflicto?*

El conflicto entre la línea y apoyo

La reducción del conflicto

#### **Capítulo 6: Los equipos de trabajo**

*Las ventajas del trabajo en equipo*

*Las características de los trabajos en equipo efectivos*

*Los tipos de equipo*

#### **Capítulo 7: La administración de las personas en la organización también conocida como administración de personal o administración de los recursos humanos**

La administración del desempeño de las personas

Las responsabilidades de los administradores en el desempeño de las personas

Las principales responsabilidades de la administración de las personas

*La planeación de las actividades*

Los objetivos de la evaluación de los puestos

*La integración de las personas*

*La capacitación y el desarrollo de las personas*

*La evaluación del desempeño*

*La administración de las remuneraciones*

*La administración de las relaciones laborales*

#### **Desarrollo Práctico**

*Hipótesis sobre la integración de las personas en la Organización*

*¿Éxito o fracaso?*

*Encuestas*

*Conclusiones*

#### **Bibliografía**

<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPITULO 1: TEMAS GENERALES. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>Concepto de Administración .....</b>	<b>4</b>
Proceso administrativo:.....	4
La administración de las organizaciones .....	6
<b>Concepto de organización .....</b>	<b>6</b>
Objetivos de la organización: .....	7
<b>Introducción al tema .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPITULO 2: LA CONDUCTA HUMANA .....</b>	<b>10</b>
<b>Factores Humanos en la Administración.....</b>	<b>10</b>
<b>La conducta humana en la organización .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPITULO 3: LA CONDUCTA INDIVIDUAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.....</b>	<b>12</b>
<b>La percepción .....</b>	<b>12</b>
<b>Las actitudes.....</b>	<b>13</b>
<b>El aprendizaje .....</b>	<b>14</b>
<b>La personalidad .....</b>	<b>14</b>
<b>La motivación .....</b>	<b>15</b>
Un poco de teorías .....	16
<b>CAPITULO 4: LA PERSONA, UN SISTEMA Y LA CONDUCTA INDIVIDUAL .....</b>	<b>18</b>
<b>Los objetivos personales .....</b>	<b>18</b>
<b>Las habilidades .....</b>	<b>19</b>
<b>Los procesos de adaptación.....</b>	<b>19</b>
<b>CAPITULO 5: RELACIONES INTERPERSONALES .....</b>	<b>20</b>
<b>El conflicto.....</b>	<b>20</b>
<b>La diferencia entre conflicto y emulación, entre cooperación .....</b>	<b>20</b>
<b>La administración del conflicto .....</b>	<b>20</b>
Tipos de conflictos .....	21



<b>Bases organizacionales del conflicto</b> .....	<b>21</b>
Fuentes de conflicto organizacional .....	22
La dinámica y las consecuencias del conflicto organizacional .....	22
<b>¿Cómo manejar el conflicto?</b> .....	<b>22</b>
El conflicto entre línea y apoyo .....	23
La reducción del conflicto.....	23
 <b>CAPITULO 6: LOS EQUIPOS DE TRABAJO</b> .....	 <b>24</b>
<b>Las ventajas del trabajo en equipo</b> .....	<b>24</b>
<b>Las características de los equipos efectivos</b> .....	<b>25</b>
<b>Los tipos de equipo</b> .....	<b>25</b>
 <b>CAPITULO 7: LA ADMINISTRACIÓN DE LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN TAMBIÉN CONOCIDA COMO ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL O ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....</b>	 <b>26</b>
La administración del desempeño de las personas .....	26
Las responsabilidades de los administradores del desempeño de las personas.....	27
Las principales responsabilidades de la administración de las personas .....	27
<b>La planeación de las actividades</b> .....	<b>27</b>
Los objetivos de la evaluación de los puestos .....	29
<b>La integración de las personas</b> .....	<b>29</b>
<b>La capacitación y el desarrollo de las personas</b> .....	<b>29</b>
<b>La evaluación del desempeño</b> .....	<b>30</b>
<b>La administración de las remuneraciones</b> .....	<b>31</b>
<b>La administración de las relaciones laborales</b> .....	<b>33</b>
 <b>DESARROLLO PRÁCTICO</b> .....	 <b>34</b>
<b>Hipótesis sobre la integración de las personas en la Organización</b> .....	<b>34</b>
¿Éxito o fracaso?.....	34
<b>Encuestas</b> .....	<b>34</b>
Respuesta a la encuesta .....	35
<b>Conclusiones</b> .....	<b>41</b>
 <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	 <b>42</b>

## Marco teórico

### CAPITULO 1: Temas Generales. Introducción

#### Concepto de Administración

La administración como disciplina tiene por finalidad dar una explicación acerca del comportamiento de las organizaciones y se refiere al proceso de la dirección de las mismas. Este proceso implica la combinación y la coordinación de los recursos para lograr ciertos propósitos; es entonces el conjunto de las etapas necesarias para lograrlos. La tarea de administrar consiste en conservar a la organización a través de los continuos procesos de ajustes y de adaptación con su entorno con el fin de lograr ciertos objetivos.

Nuestra sociedad es un conjunto de organizaciones pluralistas, la administración es una función social central genérica en nuestra sociedad, son responsables de la calidad de vida, la innovación es un asunto del administrador su tarea es hacer más productivo el conocimiento. La administración es también cultura y un sistema de creencias y el desarrollo económico y social es resultado de la administración.

Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industriales manufactureras y a las de servicios. Consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados gerentes (responsable de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas), o más ampliamente aún administradores (dirigen las actividades de otros, convierten un conjunto de recursos humanos, materiales, técnicos, monetarios, de tiempo y espacio en una empresa útil y efectiva).

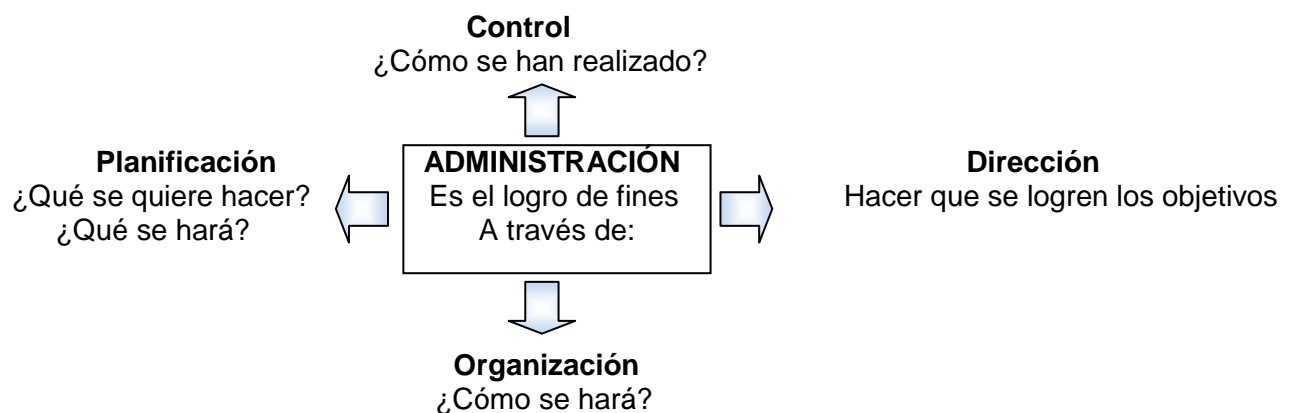
La administración es un proceso de cuatro etapas que permite trabajar con muchas personas, recursos financieros y recursos materiales con el fin de lograr unos objetivos con eficiencia (con el mínimo de los recursos) y con eficacia (alcanzar las metas).

#### Proceso administrativo:

- Planeación: determinación de los diferentes niveles de objetivos a alcanzar por la organización y a tomar anticipadamente las decisiones sobre las acciones a desarrollar en el

futuro. Se establecerán los propósitos, la misión, los objetivos globales, las estrategias y los planes de acción en todos los niveles. Hay que tomar en cuenta los recursos que serán necesarios, las prioridades que tendrá cada objetivo y luego cada actividad, habrá siempre que diseñar un plan de respaldo, comúnmente conocido como “plan B”.

- **Organización:** consiste en relacionar y coordinar los recursos humanos, financieros, materiales e información para lograr los objetivos propuestos. Se tiene que definir las funciones de la organización, las tareas y las responsabilidades en todos los niveles.
- **Dirección:** permite llevar a cabo la planificación en base al diseño de la organización para lo cual es necesario dirigir a todos los miembros a los objetivos establecidos, se debe comunicar y motivar al personal para obtener un desempeño elevado de todos ellos. Conseguir la meta de la mejor forma posible; la principal herramienta es la motivación y la adecuada supervisión, lo que traerá como consecuencia un clima laboral saludable para llegar al objetivo de la mejor forma y tratando de que no hayan bajas en el camino.
- **Control:** función administrativa que monitorea los planes que se llevan a cabo, se evalúan los desvíos y se realizan los cambios necesarios. Se establecen estándares para medir los resultados cualitativos y cuantitativos, las normas de control permiten detectar los problemas que se presentan comparando la información con los planes, lo que permite la retroalimentación.



La administración es una función social que permite a una sociedad obtener ciertos logros, utilizando de la mejor manera los recursos existentes. Lo que supone que la interdependencia de las personas y de los recursos exige una forma de administración para regular, integrar y controlar las actividades que se realizan.

## La administración de las organizaciones

La sociedad está compuesta por diferentes organizaciones que tienen también diferentes objetivos, son un grupo de personas, que tienen objetivos comunes, trabajan de un modo estructurado y tienen cierta permanencia en el tiempo que buscan lograr ciertos beneficios que no se podrían lograr trabajando individualmente.

Las organizaciones para lograr sus objetivos tienen que asignar y adquirir recursos. Es necesario aplicar algunas técnicas que utilizan los administradores, quienes son los que dirigen las actividades y enfrentan los cambios y las transformaciones en el tiempo.

## Concepto de organización

Son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Son el objeto de estudio de la Ciencia de la Administración.

La organización es una forma peculiar de asociarse por la que opta el hombre para alcanzar la solución de sus problemas, entre ellos los de producción de bienes y servicios; solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que estén dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Se necesitan para lograr lo que individualmente no es posible, por lo tanto se trata de un elemento indispensable en la civilización. Por naturaleza tienen la misión de lograr objetivos y no están aisladas ni son autosuficientes, existen en un entorno del cual obtienen un recurso y a su vez proveen los resultados de sus procesos.

“Unidades sociales deliberadamente construidas para alcanzar fines específicos”<sup>12</sup>. Llamamos **unidades sociales** a toda agrupación humana o grupo de personas. Cuando se refiere a que se encuentran **deliberadamente constituidas** quiere decir que no es obra de la casualidad sino que hay ánimo de formarla. Es importante destacar que estas organizaciones deben perdurar en el tiempo, es decir, que tienen por objeto actuar por un periodo prolongado, aunque luego, por algún motivo, pueden llegar a desintegrarse.

---

<sup>1</sup>Concepto elaborado por el profesor Amitai Etzioni

<sup>2</sup> Talcott Parsons, Structure and Process in Modern Societies (Glencoe, Ill.: The Free Press, 1960), pag 17.

Toda organización, para considerarla como tal, debe cumplir con cuatro características fundamentales. En primer lugar una organización debe tener una División del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación; esto hace que se determinen áreas específicas con funciones también muy específicas; el poder no es otra cosa que la capacidad de tomar decisiones por otros. Otra característica indispensable de una organización es la existencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concentrados de la organización y los dirigen hacia sus fines; estos centros de poder, además, revisan continuamente la actuación de la organización y remodelan su estructura, es necesario, para aumentar su eficiencia. Se desprenden los conceptos de organización con un centro de poder o Centralizada y de organización con más de un centro o Descentralizada (son términos relacionados con la toma de decisiones). Por otra parte sustitución del personal es esencial en toda organización. Los empleados pueden cambiar (las personas que no satisfacen pueden ser depuestas y sus tareas asignadas a otras) pero la organización se mantiene. Es decir que se considera a la organización como una “persona” independiente de quienes la integran. Y por último, encontramos el Medio Ambiente que influye sobre las organizaciones, y éstas, de alguna forma, se deben adaptar a él.

### **Objetivos de la organización:**

1. Ayudar a que las metas de la empresa tengan significado y sean importantes para todos sus miembros, contribuyendo a incrementar la eficiencia organizacional.
2. Establecer los departamentos o áreas funcionales especializadas de la empresa.
3. Definir jerarquías, las que determinan el grado de autoridad y las responsabilidades inherentes a cada nivel de la empresa.
4. Definir que labor debe desempeñar cada uno de los miembros de la organización mediante la elaboración de descripciones y perfiles de puestos.

En general es un conjunto de personas, tiene una frontera relativamente identificable, que comparten unas normas comunes, existen niveles de autoridad, un sistema de comunicaciones, hay coordinación entre sus miembros, tiene una existencia continua en un entorno, funciones y actividades vinculadas con un conjunto de objetivos y generan resultados para sus miembros, para la organización y para la sociedad.

Es un sistema abierto complejo que cumple fines, es creada por el hombre y mantiene su existencia, es un conjunto de partes que forman un todo organizado. La organización es el resultado



de la relación entre las partes y que ejercen una influencia mutua que genera la estructura del sistema.

El sistema se diseña, se opera y se administra para alcanzar un conjunto de objetivos; en el ingresan los recursos provenientes del entorno, en la organización se transforman y se convierten en bienes y servicios que son enviados a él. Los sistemas no se rigen por el principio de la causalidad única, sino por la equifinalidad que significa que existen muchos caminos para lograr los mismos resultados. El concepto de sinergia explica que la totalidad puede ser mayor que la suma de sus partes.

Los cambios de estados en los sistemas se producen por flujos complejos de información y de entropía, provocando cambios en el estado del sistema. La información genera cambios que favorecen el logro de los objetivos y la entropía genera cambios que se oponen al logro de los objetivos. La entropía es la cantidad de energía desaprovechada y es la medida del desorden y de la incertidumbre. La información derrota la entropía pudiendo influenciar el entorno y modificar los valores de las variables en los sistemas controlados.

La organización se debe entender como el conjunto de relaciones previsibles y estables que desarrollan sus miembros, para poder trabajar en actividades conjuntas. El comportamiento de sus integrantes, como partes de una unidad social. Un tejido o red social, con nudos muy resistentes, que incluso se refuerzan con el tiempo<sup>3</sup>.

### **Introducción al tema**

La conducta humana en una organización o empresa depende de muchos factores y es muy diversa por varios factores pero las principales son internas (propias de la persona) y externas (originadas por la empresa o lugar donde trabaja). Los factores internos varían de persona en persona como son la personalidad, motivación, actitudes, valores morales y percepción que pueda tener de la empresa u organización. Los factores externos tienen que ver con el ambiente y la infraestructura de la empresa, reglamento interno, política interna, dinámica de grupos, etc.

El ser humano en una organización no solo recibe órdenes y tareas que cumplir sino que también asume una actitud proactiva al anticiparse y provocar cambios en su ambiente he ahí el secreto de las empresas exitosas al invertir en este tipo de personas.

---

<sup>3</sup>Gestión de la Complejidad de la Organización-Ediciones Granica-2005, Jorge Etkin

Las personas dentro de la organización también desarrollan objetivos y metas a mediano y a largo plazo que pueden incluir a la empresa es decir encontrar un mejor puesto, ascender o prescindir de ella obteniendo un trabajo en otra organización.

El hombre es la variable que le da vida a una organización. De ahí la importancia de describir, entender, predecir y controlar la conducta humana en la organización. El comportamiento interpersonal es el resultado de la interacción entre las personas; pueden surgir tipos básicos de relaciones: la cooperación y el conflicto. La conducta grupal surge de la inevitable formación de grupos humanos dentro de la organización. Los grupos afectan profundamente la conducta individual. Los grupos son agregados en los cuales los individuos que los forman tienen conciencia de pertenencia y de interacción.

## CAPITULO 2: La Conducta Humana

### Factores Humanos en la Administración

El factor humano en la administración es una de las etapas del proceso de dirección e implantación de las estrategias dentro de las organizaciones. Las actividades en el factor humano se centran en la gerencia de personal o gerencia de recursos humanos; que consiste en contratar, desarrollar, motivar y evaluar a los empleados con el propósito de que puedan alcanzar las metas de una organización. Entre estas actividades de recursos humanos se encuentran la administración de sueldos y salarios, las prestaciones laborales, las entrevistas, la contrataciones, los despidos, la capacitación, el desarrollo de la gerencia, la seguridad de los empleados, la acción afirmativa, las oportunidades equitativas de empleo, las relaciones sindicales, el desarrollo de planes de carrera, la investigación del personal, las políticas de disciplinas, los procedimientos de quejas y las relaciones públicas.

Las estrategias y los objetivos de la organización sientan las bases para tomar todas las decisiones relativas a la administración de recursos humanos. El factor humano forma parte del factor estratégico de la organización, al igual que la tecnología, las finanzas o el marketing. En este sentido, habrá que destinar inversiones para su mejora, a través del reclutamiento, la formación y la motivación, entre otros aspectos.

### La conducta humana en la organización

La presencia del hombre en la organización hace que ésta vincule su naturaleza a la de él porque está siempre presente en las organizaciones. La naturaleza de una organización dependerá de la naturaleza del hombre, de ahí que su conducta esté vinculada a la del hombre por las múltiples acciones que se ejecutan en una organización.

La administración se sirve de los aportes de los psicólogos, de los sociólogos y de los psicólogos para explicar el funcionamiento de las organizaciones porque se trata de describir, de entender, de predecir y de controlar la conducta humana en la organización. Los aportes de las diferentes ciencias nos proporcionarán diversos puntos de vista que serán complementarios en la visión de las organizaciones.

El estudio de la conducta humana en las organizaciones se refiere a lo que hacen sus miembros al ocupar las diferentes funciones establecidas en el modelo diseñado. Hay una interacción entre la organización diseñada que son las conductas esperadas y el desempeño real de cada persona en su

puesto de trabajo que son las conductas reales. La conducta humana en las organizaciones tiene aspectos visibles que son la organización formal y un nivel de desempeño de las personas.

La conducta humana dentro de una organización es el resultado de diversos factores, los planes y el control modelan la conducta de las personas porque plantean resultados esperados y se verifica la calidad de su realización.

El modelo de la organización establece los límites precisos a la conducta o se diseñan conductas esperadas. La cultura como elaboración social acumulada establece las reglas del juego del funcionamiento organizacional, define lo que es “bueno”, lo que es “correcto”, lo que debe hacerse y lo que no debe hacerse.

El entorno, más o menos turbulento, marca las pautas de la conducta para los miembros de la organización.

#### Los factores

- ✓ biológicos definen la característica de las personas y pueden condicionar la conducta
- ✓ antropológicos especialmente los que se refieren al hombre como persona determinan los diferentes tipos de conducta.
- ✓ Que se refieren a la estructura de la personalidad y de su capacidad de interacción social influyen en la conducta.
- ✓ Políticos y económicos condicionan el marco de actuación de un individuo.

En la **conducta intervienen**: la herencia, el medio y una causa.

La **conducta** puede estudiarse como una respuesta medible y observable de una persona en relación con el medio.

## CAPITULO 3: La Conducta Individual dentro de las Organizaciones

Las personas se expresan en una organización con sus habilidades sociales y sus habilidades técnicas.

“El viaje de un individuo por la vida puede presentar un numero casi infinito de senderos. El sendero en particular que tome una persona está determinado en gran parte, por sus características. El comportamiento de una persona en una organización puede entenderse mejor con el conocimiento de sus características individuales y de sus orígenes”<sup>4</sup>.

La realidad del hombre es compleja y está motivado por causas diferentes.

Las conductas son las acciones del hombre en relación con su entorno manifestándose como una búsqueda de equilibrio, ellas integran nuestras necesidades con las posibilidades que nos presenta el medio.

La conducta de un individuo solo puede comprenderse en función de una situación determinada, lo que implica un conflicto que tiene por función la readaptación. Es un proceso de intercambio con su medio y busca preservar la personalidad o el yo.

Hay **modelos económicos** que afirman que las personas están motivadas por los bienes materiales. Abraham Maslow, desarrollo el modelo de la jerarquía de necesidades, entre ellas, la autorrealización. Douglas Mac Gregor es autor de las teorías X e Y contrarias entre sí, la primera se refiere al individuo perezoso y que debe ser presionado; la segunda considera al hombre poseedor de gran capacidad potencial que debe ser orientada por la gerencia.

### La percepción

Es la experiencia que realizamos como resultado inmediato de las entradas sensoriales.

Las diferencias en la forma en que las personas ven las cosas se explican por la percepción, es la manera en que los estímulos se seleccionan y agrupan con el fin de que sean significativos para la persona, de hecho se trata de un punto de vista del individuo respecto a la realidad.

---

<sup>4</sup> Hicks Herbert G, Administración de Organizaciones, CECSA, México, 1977, pág. 155.



Los administradores tienen que tener en cuenta como perciben sus empleados ya que puede diferir de lo que es la realidad objetiva, se debe tener en cuenta cómo transmiten los mensajes y cómo se perciben.

La **percepción** es la experiencia que realizamos como resultado de las entradas sensoriales. Es la causa por la cual ven las cosas en forma diferente.

### **Las actitudes**

Las personas están relacionadas con otras personas, con objetos y con situaciones, esta relación genera algún tipo de sensaciones y de sentimientos que pueden ser positivos o negativos y pueden perdurar a través del tiempo. La actitud es la predisposición o la inclinación a pensar y actuar de una manera determinada, es una predisposición favorable o desfavorable hacia los objetos, las personas, los grupos o las ideas que implica un proceso de evaluación.

Son importantes para comprender la conducta organizacional porque en un individuo están generadas por la información que recibe y por la influencia de los grupos a los cuales pertenece. Los factores que integran las actitudes son los de tipo afectivo, cognoscitivo y conductual. La afectividad acompaña a todo individuo en su conducta habitual para desorganizarla a través de las emociones, para mantenerla en una dirección a través de las pasiones y para conferirle tonalidad por los sentimientos.

La actitud es un sistema durable de tres componentes sobre un mismo objeto:

- 1.** Las creencias con respecto a los objetos;
- 2.** Los estados afectivos; y
- 3.** La disposición a la acción que surge de los valores, las necesidades y las ideologías propias de los grupos humanos.

La satisfacción en la tarea dependerá del grado de compromiso de cada persona, hay una relación directa entre actitud y productividad.

## El aprendizaje

Es un proceso complejo cuya función esencial es la de permitir al individuo la adquisición de forma nuevas de comportamiento que le aseguren su supervivencia o su adaptación al medio físico o cultural, responde a la pregunta ¿cómo aprende la gente?

Tom Peters ha señalado que los trabajadores serán estudiantes de por vida. Es un proceso continuo.

Aprendemos de los conocimientos y de las experiencias. El aprendizaje es un cambio permanente en la conducta que se logra a través de la experiencia.

Los principios fundamentales del aprendizaje son:

- 1) Un individuo trata de conservar una conducta que recibe un refuerzo;
- 2) Dicho refuerzo puede ser positivo o negativo;
- 3) El refuerzo que sigue inmediatamente después de una acción ayuda a la repetición de la conducta que se hace en un periodo anterior y
- 4) El refuerzo positivo es una recompensa que confirma una conducta.

Con el aprendizaje se busca reforzar las conductas deseables en una organización y modificar o extinguir las indeseables. No se debe premiar a las personas con desempeños erróneos.

Las situaciones que ocurren en las organizaciones se las puede considerar como situaciones de enseñanza-aprendizaje; entre ellas la contribución de sus miembros a los objetivos organizacionales.

## La personalidad

La teoría de la personalidad trata de explicar, interpretar y predecir la conducta humana. Cada persona tiene rasgos comunes con los demás y otros que son únicos.

Los rasgos que son comunes son el resultado de factores biológicos, ambientales y culturales. Cada persona tiene una personalidad única, irrepetible y singular. El desarrollo de la personalidad se da durante toda la vida del individuo. Influyen la herencia biológica, los factores físico-ambientales y la herencia cultural.

Principales características, la personalidad:

- a) Es un todo organizado o una integración.
- b) Parece estar organizada a través de patrones o personalidades de base.
- c) Es un resultante de la acción dialéctica entre una base biológica y una base cultural.
- d) Tiene dos aspectos: una manifiesta (actitudes); otra profunda (sentimientos).
- e) Es única, aunque comprende características tanto comunes como singulares.
- f) Es temporal, se realiza en un tiempo histórico.
- g) Es una variable intermedia porque se afirma como un estilo a través de la conducta y por medio de ella.
- h) Es el organismo humano que desarrolla sus formas características de conducta dentro de la vida social, teniendo en cuenta que el pasado vivido influye en la etapa actual y con permanentes cambios.

Cada persona incorpora a su personalidad por medio del proceso de socialización los patrones culturales a través de la interacción en los diferentes grupos. La interacción social es fundamental para la formación de la personalidad. El individuo posee facultades hereditarias le permiten aprender el comportamiento que espera de él la sociedad.

La personalidad influirá en las características de los directivos, en la capacidad para asumir riesgos, en cómo se motiva al personal y como cada miembro de la organización asume su función.

## La motivación

Es una combinación de fuerzas que inician, dirigen y sostienen la conducta hacia una meta que comprende las actitudes, los prejuicios y los hábitos, es el deseo que tiene una persona de satisfacer sus necesidades. Es el proceso en virtud del cual se estimula a la gente a que alcance determinadas metas por lo cual se movilizan las fuerzas interiores que dinamizan e impulsan al individuo, orientándolo al logro de ciertos objetivos.

### Aspectos de la motivación:

- 1) Es lo que le confiere energía a la conducta humana.
- 2) Es la forma en que se dirige o encauza esa conducta.
- 3) Es la forma en que se puede mantener la conducta.

La motivación es un instrumento de la dirección, motivar es crear una relación entre una persona y una situación con el fin de producir un comportamiento deseado. Por medio de esta la dirección busca que cada miembro de la organización no sólo logre las metas previstas, sino que también ejecute su trabajo responsablemente y con la máxima satisfacción. La motivación convierte la necesidad en acción.

La dirección a través de la motivación creara el ambiente organizacional adecuado en el que sea posible que todas las personas logren sus objetivos personales. Se orientarán todos los esfuerzos a los fines y los objetivos de la organización. Los objetivos personales se nutren de impulsos, deseos y necesidades, de ahí la importancia que tiene para la dirección de conocer que es lo que motiva a sus subordinados.

La motivación presenta dos aspectos: uno **interno** se refiere a un estado de insatisfacción interna, un estado de necesidades, deseos que impulsan al organismo a resolver problemas y se resume en la realización del YO; y otro **externo** consiste en que toda la conducta se dirige en forma selectiva hacia un objetivo; o dicho de otro modo, hacia un énfasis sobre la situación.

La conducta en una organización está determinada por un complejo de motivaciones múltiples, es decir, un complejo de motivaciones básicas internas y externas. Su conocimiento es importante para un directivo porque le permite, en alguna medida, comprender y predecir la conducta humana en una organización.

La motivación es la energía que moviliza a los miembros de una organización, hace que la gente pueda realizar el esfuerzo máximo para lograr los objetivos propuestos y a la vez satisfaga necesidades individuales.

Los resultados de una organización dependen de los resultados individuales y de los grupos que la componen. Las organizaciones no pueden funcionar sin hombres para comprender la conducta organizacional, hay que entender la conducta de los hombres que la componen.

### ***Un poco de teorías***

- Mac Gregor afirma que se trata de crear relaciones entre el individuo y la situación para que se produzca una conducta.

- John Stuart Mill y J. Béntham desarrollaron la idea básica denominada hedonismo, sustenta el principio mediante el cual el hombre actúa de modo tal que se maximice el placer.
- Las teorías psicológicas pueden explicarse a través de dos puntos de vista:
  - la teoría del proceso: afirma que la conducta puede producirse a partir de dos clases fundamentales de variable: el impulso(formado por variables que representan la medida de ciertas necesidades y el valor de las consecuencias de un acto) y la fuerza del habito (la frecuencia de nexos previos, estímulos –respuestas en circunstancias similares-)
  - la teoría del contenido: parte de la idea de que la necesidad insatisfecha produce tensión y que la reducción de la misma debe ser satisfactoria.



## CAPITULO 4: La persona, un Sistema y la Conducta individual

La persona es un sistema que conforma y encauza de un modo interno la conducta, la esencia del sistema es el concepto de persona. Este se refiere a la manera en que nos conceptuamos a nosotros mismos y lo que sentimos ante lo que detectamos y percibimos. El concepto de sí mismo es un juicio personal del grado de valor que un individuo sostiene sobre su propia persona.

El concepto de si mismo que tienen las personas es de gran importancia en las relaciones interpersonales y en el desempeño de las tareas asignadas. En las mismas influirán los valores, los objetivos personales, las habilidades, la experiencia, las tensiones, los procesos de ajustes y los valores (fundamentos ideales de la conducta, son internos a los individuos y son transferidos a él a través de los diferentes grupos a los que pertenece: la familia, el grupo de amigos, el de trabajo, y otros).

Los valores se presentan como normas que le permiten evaluar los hechos y las circunstancias en el ajuste al mundo externo del individuo. Un sistema de valores es sencillamente el ordenamiento de los valores de una persona en función de su importancia. La honestidad, la justicia, la lealtad, la razón y la sinceridad puede construir un sistema de valores para ser una guía de conducta e influir en la percepción de la realidad.

Los valores se reflejan en la forma en que se realizan las tareas y en cómo es motivado el personal de una organización, además determinan un tipo de dirección, la forma en que se toman las decisiones y la relación superior-subordinado.

### Los objetivos personales

La conducta individual también está vinculada con otras fuentes energéticas de la conducta: la estructura de los objetivos personales. Cada persona se presenta en el funcionamiento de la organización con objetivos múltiples, el interés personal es un comportamiento primordial de la estructura de las metas del individuo, es el que activa la conducta individual.

En el caso de las organizaciones el logro de los objetivos personales esta dependiendo de otras personas, lo que significara la compatibilización de sus objetivos con los de la organización.

El otro factor que incluye en la estructura de los objetivos personales es el grado al que se aspira en su consecución, o sea, a qué nivel se quiere llegar. Dependiendo en la medida en que los objetivos personales no entren en conflicto con los de la organización, los objetivos personales siempre afectaran la conducta de las organizaciones.

### **Las habilidades**

La conducta individual, en función de las habilidades, es la capacidad que tiene una persona para hacer algo; en tanto que la pericia denota el nivel de dominio que se tiene para realizar una tarea específica. Las personas se diferencian por la diversidad de nivel en las habilidades y que incluyen en el tipo de conducta. Esto origina la selección de personal y los planes de capacitación dentro de las empresas.

La experiencia es el otro factor clave de la conducta individual dentro de las organizaciones, se trata de la experiencia que cada individuo aporta a la organización que reduce el tiempo de capacitación y de adaptación.

### **Los procesos de adaptación**

La pericia, la habilidad y la experiencia son determinantes de la conducta y del desempeño en el trabajo, estos atributos entran en juego antes que el individuo comience a trabajar y no explican los otros factores que se presentan después que haya iniciado el trabajo.

En cada organización hay un comportamiento peculiar, este es el resultado de las necesidades, de las tareas, de los procedimientos, de las normas, de las relaciones interpersonales, de las relaciones superior-subordinado.

Estas diferencias generan tensiones en las organizaciones y en cada uno de sus miembros, es una fuerza dinámica que exige un permanente proceso de adaptación del individuo a la organización y de ésta al individuo.

## CAPITULO 5: Relaciones Interpersonales

Las experiencias humanas son posibles en relación con otras personas, existen patrones típicos mediante los cuales interactúan las personas o se relacionan mutuamente, cuando hay interacción entre dos personas existe comportamiento interpersonal.

La cooperación es cuando dos o más personas piensan como servirán mejor al logro de sus objetivos. Y el conflicto acompaña a la interacción cuando hay diferencias entre los objetivos o en la forma de alcanzarlos.

Los tipos de conflicto pueden ser atracción-atracción que se presenta cuando un individuo tiene que optar entre dos posibilidades igualmente atractivas que son incompatibles entre sí; el rechazo-rechazo que se da cuando el individuo se encuentra obligado a elegir entre dos posibilidades a la que rechaza con igual intensidad y el conflicto de atracción-rechazo cuando son dos posibilidades opuestas a los objetivos o situación.

### El conflicto

En la organización tiene aspectos destructivos y disfuncionales como también aspectos constructivos y funcionales. El conflicto organizacional es un desacuerdo entre dos o más miembros o grupos que surge del hecho de que tienen diferente posición, metas, valores o percepciones. Las personas o sectores de la organización en desacuerdo tratan de hacer prevalecer su punto de vista.

### La diferencia entre conflicto y emulación, entre cooperación

Hay **emulación** cuando las metas de las partes en conflicto son incompatibles pero ninguna de las partes puede estorbar a la otra; en caso contrario hay **conflicto**. Hay **cooperación** cuando dos o más partes trabajan juntas para lograr metas comunes.

### La administración del conflicto

Trata de encontrar los medios de equilibrarlo con la cooperación. El conflicto es inevitable y aun necesario en la empresa y juega un papel importante en:

- La efectividad de la organización;
- La creatividad;
- La innovación.

En el proceso de conflicto hay cuatro componentes:

- 1) Las partes involucradas: los individuos, los grupos y las organizaciones.
- 2) El marco de referencia o el campo de conflicto: es el conjunto de posibles estados relevantes del sistema social.
- 3) La dinámica de la situación de conflicto.
- 4) La administración: es el control o la solución.

### ***Tipos de conflictos***

- I) El conflicto interno del individuo.
- II) El conflicto entre individuos de la misma organización: obedece a las diferencias de responsabilidad o las presiones relacionadas con los papeles o la forma en que los empleados personalizan los conflictos entre grupos.
- III) El conflicto entre individuos y grupos.
- IV) El conflicto entre organizaciones.

### **Bases organizacionales del conflicto**

1. El conflicto funcional es inducido por varios subsistemas dentro de las organizaciones:
  - a. Cada subsistema desarrolla sus propias normas y valores y se caracteriza por su propia dinámica.
  - b. Aparece el conflicto porque las tareas aparecen incompatibles y
  - c. Por los puntos de vistas parciales de los grupos especializados.
2. Hay unidades que tienen tareas similares:
  - a. La aparición de la rivalidad hostil y
  - b. La competencia bien fundada que puede ser benéfica o destructiva.
3. Problemas de la comunicaciones:
  - a. La distorsión,
  - b. Las dificultades semánticas,
  - c. Las ambigüedades y
  - d. Los canales de comunicación
4. El conflicto jerárquico es la batalla por las gratificaciones de status, prestigio y dinero.

5. Las condiciones estructurales: el tamaño de la organización, la heterogeneidad del personal, los estilos de supervisión, el sistema de participación, el sistema de gratificaciones y las formas de poder.
6. El comportamiento del personal: interacción entre motivos, valores y percepciones individuales y el comportamiento esperado:
  - a. Las dimensiones de la personalidad,
  - b. La interacciones,
  - c. La satisfacción por el papel desempeñado y
  - d. Las metas individuales.
7. Las diferencias entre grupos ocupacionales:
  - a. Las diferentes ocupaciones y
  - b. La diferencia de poder.
8. La relación entre las organizaciones y el entorno.
9. El conflicto de rol: por el desempeño de diferentes roles (diferentes necesidades, expectativas, problemas y perspectivas).
10. El rol ambiguo.

### ***Fuentes de conflicto organizacional***

- 1) los recursos compartidos.
- 2) Las diferencias entre las metas.
- 3) La interdependencia de las actividades de trabajo.
- 4) Las diferencias en los valores o las percepciones.
- 5) Los estilos individuales.
- 6) Las ambigüedades en la organización.
- 7) Las comunicaciones ambiguas.

### ***La dinámica y las consecuencias del conflicto organizacional***

- ~~1~~- Aumenta la cohesión.
- ~~2~~- Surgen líderes.
- ~~3~~- Percepciones distorsionadas.
- ~~4~~- Aumentan los estereotipos negativos.
- ~~5~~- Se eligen representantes fuertes.
- ~~6~~- Se desarrollan "puntos ciegos".

### ***¿Cómo manejar el conflicto?***

- los métodos para manejar el conflicto son estimularlo (traer gente de afuera, ir contra la corriente, reestructurar la organización, fomentar la emulación y mejorar la jefatura) t reducir el conflicto.
- Los métodos para resolución del conflicto son la dominación y la supresión (reprime el conflicto en lugar de resolverlo y crea una situación de derrota; las formas son: forzar, suavizar, evitar, la decisión de la mayoría y el compromiso que supone la separación, el arbitraje, el arreglo al azar y la apelación al reglamento) y la solución integrada del problema



(es la búsqueda de una solución que todos puedan aceptar para lo cual se logra el consenso, se confronta y se apela a metas superiores).

### ***El conflicto entre línea y apoyo***

- A. El punto de vista de la línea.
  - Que abusan de su autoridad.
  - Que no dan consejos acertados.
  - Que se atribuyen meritos ajenos.
  - Que su perspectiva es estrecha.
- B. El punto de vista del sector de apoyo.
  - Que no saben usar los servicios del sector de apoyo.
  - Que se resisten a las nuevas ideas.
  - Que conceden muy poca autoridad al apoyo.

### ***La reducción del conflicto***

- 1- Definir claramente las responsabilidades.
- 2- Integrar las actividades.
- 3- Capacitar a la línea en el uso del apoyo.
- 4- Responsabilizar al apoyo por los resultados.

## CAPITULO 6: Los Equipos de Trabajo

Son grupos formales integrados por individuos interdependientes, responsables de alcanzar una meta<sup>5</sup>. Es un pequeño número de personas con habilidades complementarias que se comprometen con un objetivo común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por los cuales se consideran mutuamente responsables<sup>6</sup>. Es un proceso de cambio de criterio para organizar, en vez de diseñarse en base a tareas individuales se lo hace en base a equipos.

Los equipos normalmente cumplen tareas especiales, pero todos los grupos de una organización pueden funcionar como equipos, lo que indica que entre los dos conceptos existen diferencias. Un grupo de trabajo es un conjunto de personas que se han reunido para realizar una tarea, pero que necesariamente no se integran como una unidad ni tienen el compromiso para la realización de determinadas tareas, es un grupo prescrito por el diseño de la organización formal. En cambio un equipo se integra con personas con habilidades complementarias quienes confían las unas en las otras y se ha comprometido con metas, objetivos, una visión y tarea común y sus miembros se consideran mutuamente responsables por los resultados. Algunas tareas de la organización se asignan a equipos de trabajo porque requieren habilidades múltiples, juicio colectivo experiencia variada, talento múltiple y tiene flexibilidad ante el cambio. También pueden ser reunidos con mayor rapidez, disgregarse, cambiar énfasis y eliminarlos por completo<sup>7</sup>.

Los equipos pueden cumplir diferentes funciones en una organización: asesoría, administrar aspectos específicos o realizar actividades de producción o de diseño. En un equipo se superan las jerarquías ya que tanto directivos como empleados determinan el trabajo a realizar y planean como hacerlo, sobre todo cuando las tareas exigen una gama amplia de habilidades y de conocimientos.

### Las ventajas del trabajo en equipo

Los equipos:

- ❖ Mejoran la motivación del personal.

<sup>5</sup> Robbins Stephen P y De Cenzo David A, "Fundamentos de administración", Prentice Hall, 1996, pág. 273.

<sup>6</sup> Bateman Thomas S y Snell Scoot A, "Administración", Irwin-Mc Graw Hill, México, 2001, pág. 502.

<sup>7</sup> Robbins Stephen P y De Cenzo David A, "Fundamentos de administración", Prentice Hall, 1996, pág. 272.

- ❖ Facilitan la cooperación en la organización.
- ❖ Mejoran la planificación estratégica.
- ❖ Permiten mejorar la rapidez de las decisiones.
- ❖ Mejoran el desempeño de las personas.

### **Las características de los equipos efectivos**

- Objetivos claros.
- Compromiso de los miembros.
- Buena comunicación.
- Mejores habilidades.
- Confianza mutua.
- Capacidad de negociación.
- Liderazgo adecuado.
- Apoyo mutuo.
- Apoyo de la organización.

### **Los tipos de equipo**

- ✓ Los equipos de trabajo: fabricación, venta o distribución.
- ✓ Los equipos de proyecto y desarrollo.
- ✓ Los equipos paralelos, funciona fuera de la estructura.
- ✓ Los equipos administrativos, coordinan y dirigen.

## **CAPITULO 7: La administración de las personas en la organización también conocida como administración de personal o administración de los recursos humanos.**

Se refiere a los sistemas formales para su manejo dentro de la organización. Es la función de la administración dedicada a obtener, capacitar, motivar y retener a los empleados<sup>8</sup>. Se afirma que hay un proceso de planeación, de programación y de evaluación<sup>9</sup>; la integración y el desarrollo de las personas en la organización, la evaluación del desempeño y la administración de las relaciones laborales.

El impacto estratégico es importante porque crean valor disminuyendo los costos o desarrollando capacidades únicas; las personas son un recurso raro en cuanto a las habilidades, a los conocimientos y a las capacidades; las personas en la organización son difíciles de imitar y tienen la capacidad de trabajar para desplegar sus talentos tanto en el trabajo individual como grupal.

La administración del desempeño de las personas tienen por objetivo las actividades que afectan su conducta en sus esfuerzos para formular e implementar la estrategia de negocios de una organización. El proceso requiere que el directivo de recursos humanos trabaje conjuntamente con los directivos de la línea para formular los objetivos estratégicos de la organización y desarrollar y supervisar las estrategias vinculadas a los recursos humanos<sup>10</sup>.

### ***La administración del desempeño de las personas***

- ✚ Atraer a personas con potencial para la organización.
- ✚ Retener al personal con un buen desempeño.
- ✚ Motivar al personal.
- ✚ Ayudar al crecimiento y el desarrollo de las personas.
- ✚ Detectar el potencial humano en la organización.
- ✚ Mejorar la productividad a través de la organización.
- ✚ Mejorar la calidad de vida del personal.
- ✚ Premiar las contribuciones del personal a la organización.
- ✚ Cumplir con las obligaciones de las leyes laborales.

<sup>8</sup> Robbins Stephen P y De Cenzo David A, "Fundamentos de administración", Prentice Hall, 1996, pág. 187.

<sup>9</sup> Bateman Thomas S y Snell Scoot A, "Administración", Irwin-Mc Graw Hill, México, 2001, pág. 502.

<sup>10</sup> Bergeron Pierre G, Modern Management, Prentice Hall, Scarborough, Ontario, 1987, Pág. 379.

### ***Las responsabilidades de los administradores del desempeño de las personas***

- Tareas de apoyo al personal.
- Aplicar políticas y procedimientos sobre el personal.
- Describir los puestos de trabajo.
- Reclutamiento del personal.
- Selección del personal.
- Capacitación del personal.
- Evaluación de personal.
- Desarrollo del personal.
- Administrar la disciplina del personal.
- Administración de las remuneraciones.
- Desarrollar programas de beneficios al personal.
- Mantener relaciones con el sindicato.

### ***Las principales responsabilidades de la administración de las personas***

- La formulación de las políticas de recursos humanos.
- Colaborar con los directivos a lograr mejores resultados.
- Asegurar que se cumplan las políticas de recursos humanos.
- Innovar en los enfoques sobre los problemas humanos.
- Ayudar a la organización en los programas de cambio.

### **La planeación de las actividades**

De las personas en la organización ocurre en tres fases: planeación, programación y evaluación<sup>11</sup>. El punto de partida es el plan estratégico de la empresa para determinar la cantidad de personas que se necesitan, cuáles deben ser sus calificaciones y para qué tipo de puestos de trabajo. En una segunda etapa se programan las actividades específicas del área tales como: reclutamiento, selección, capacitación y despidos. Luego se evalúan las actividades realizadas en cuanto a su contribución a los resultados de la organización en términos de productividad, calidad, innovación, satisfacción, rotación, ausentismo y salud de las personas.

Una actividad clave en la organización es el análisis de puestos de trabajo que se realizan con el objetivo de determinar qué se hace en un puesto determinado y que se debe hacer para llevar a

---

<sup>11</sup> Bateman Thomas S y Snell Scoot A, "Administración", Irwin-Mc Graw Hill, México, 2001, pág. 357.

cabo ese trabajo. Se incluyen las tareas claves, los deberes y las responsabilidades correspondientes, este conjunto se denomina descripción del puesto de trabajo.

La especificación del puesto de trabajo es la que describe las habilidades, conocimientos, capacidades y otras demandas necesarias para el desempeño en el puesto.

La evaluación de los puestos de trabajo se refiere a técnicas que establecen la importancia de cada puesto en relación con los demás. Es el proceso de asignar una posición dentro de la jerarquía de los trabajos, específicamente determinados y debidamente analizado. Consiste en clasificar, ordenar y apreciar las características esenciales de los puestos de una manera sistemática con el fin de averiguar el valor desde el punto de vista de la mano de obra de cada trabajo o cada una de sus clases, con respecto a todas las demás.

La evaluación de los puestos de trabajo permite fijar las bases de los planes de capacitación del personal, diseñar una política justa en las remuneraciones y ubicar en el puesto evaluado a la persona adecuada. Es la base de un sistema de selección de personal, permite incorporar personal con un cierto grado de capacitación para el puesto y también faculta su ajuste al mismo en menos tiempo.

*El proceso de evaluación está compuesto por tres partes: el análisis de la ocupación, la evaluación del trabajo y el estudio de la estructura de los salarios.*

### **1- El análisis del puesto u ocupación**

Es la descripción sistemática y la denominación correcta del puesto, es la especificación del trabajo para su identificación y diferenciación. Se establecen las características de las tareas para facilitar su posterior evaluación. Este análisis responde a la pregunta **¿qué y cómo debe hacerse?**

### **2- La evaluación del trabajo**

Se trata de evaluar cuales son las condiciones requeridas para realizar la tarea en cuestión, se busca determinar las condiciones físicas, psíquicas, intelectuales, educacionales y de experiencia para asumir el puesto. Este análisis responde a la pregunta **“¿cuáles son las condiciones que debe reunir un individuo para asumir el puesto?”**

### **3- El estudio de la estructura de salarios**

Se parte de los salarios que se pagan en las ocupaciones claves y típicas dentro de una misma actividad, de este modo se establece el nivel mínimo de retribución. Luego se toma

como base la información de los puestos **1** y **2**. Los factores que se miden tendrán un valor en puntos, los que luego son convertidos en moneda de curso legal, de ese modo se obtiene “el precio” del salario. Esta es la base que se utiliza en las discusiones de convenciones colectivas de trabajo.

### **Los objetivos de la evaluación de los puestos**

- 1) La jerarquización adecuada de los puestos.
- 2) La promoción de una retribución equitativa estableciendo una política uniforme de remuneración.
- 3) El establecimiento de bases para fijar los salarios absolutos y las modalidades de pago de incentivos.

### **La integración de las personas**

Comprende las siguientes actividades: reclutamiento, selección y el ajuste de la fuerza laboral. El **reclutamiento** se refiere a la incorporación al banco de personal al conjunto de solicitantes para ocupar puestos en la organización. Este puede ser interno, es decir dentro de la organización y externo que provienen desde afuera de la organización; en los dos casos hay ventajas y desventajas.

La **selección** de personas se basa en el reclutamiento para cubrir un puesto de trabajo. Es elegir entre varios solicitantes calificados para formalizar su ingreso a la organización, para lo cual significa tomar una decisión. El procedimiento se fundamenta en el análisis de la solicitud y del historial del postulante, en entrevistas, la verificación de las referencias, las pruebas psicológicas referentes a la personalidad y a los aspectos cognoscitivos y de los informes ambientales.

El **ajuste de la fuerza laboral** se refiere a la previsión de los despidos, las suspensiones temporarias y la finalización de los contratos a término.

### **La capacitación y el desarrollo de las personas**

El mejoramiento del desempeño de las personas en términos de rendimientos para la organización esta dependiendo de las actividades de capacitación y de desarrollo. La **capacitación** abarca el



mejoramiento en el trabajo actual en las habilidades, en las aptitudes, en los conocimientos, en las actitudes en vista al **desarrollo** del potencial de cada persona en la organización.

El **desarrollo** permite que las personas tengan habilidades y conocimientos más amplios que los que exige el puesto de trabajo actual. Mientras la *capacitación* se centra en los trabajos actuales, el *desarrollo* se centra en las actividades futuras de la organización.

Las técnicas para mejorar la estructuración de los puestos de trabajo consisten en diversas modalidades que se utilizan con el objetivo de capacitar al personal y de lograr un mayor nivel de satisfacción en el trabajo.

La rotación de puestos consiste en la posibilidad de que cada individuo pueda pasar de un trabajo a otro.

La estructuración del trabajo tiene factores condicionantes, entre ellos se encuentran el contexto social del trabajo, el factor físico ambiental, el clima y la cultura organizacional, el estilo de dirección, la tecnología aplicada en la ejecución del trabajo y las diferencias individuales entre el personal.

### **La evaluación del desempeño**

Es la medida del desempeño de una persona en el trabajo que realiza, que también se denomina “evaluación de los méritos”; es la consecuencia del ciclo de la evaluación del puesto, es necesario de establecer los méritos en el desempeño de cada persona que ocupa un puesto. Comprende la evaluación de las características personales como iniciativa, liderazgo y la actitud sobre el trabajo; sobre el comportamiento y de los resultados.

El presente y el futuro de una organización dependen del correcto aprovechamiento del potencial humano del que se dispone. La evaluación de los méritos debe ser el instrumento principal para un relevamiento y planificación del desarrollo del personal, también es el instrumento necesario para que el sistema de remuneración sea justo.

Se evalúa el rendimiento de cada persona respecto de las exigencias del puesto, los deberes y las responsabilidades del potencial de cada dependiente que debe merecer atención. Debe comprobarse si ha llegado a un nivel que no podrá superar, o por el contrario, si hay otras ocupaciones de mayor importancia que puedan permitir un mayor desarrollo de sus posibilidades.

La otra forma de evaluar el puesto de trabajo y su desempeño es la satisfacción en el trabajo, es el resultado de la interacción de diversas variables. Entre ellas podemos mencionar: que el empleado considere su trabajo valioso, que se sienta responsable por la tarea que realiza y que conozca los resultados de su trabajo. Las cinco dimensiones básicas de los puestos: variedad de habilidades, identidad de la tarea, importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación.

## La administración de las remuneraciones

La evaluación del desempeño está vinculada con los sistemas de remuneración que incluye las recompensas monetarias, retribución y beneficios adicionales.

### La remuneración está vinculada a **factores internos**:

La política salarial de la organización, el valor del trabajo, el desempeño en el puesto y la capacidad económica de la empresa.

### **Factores externos**:

Las condiciones del mercado laboral, los salarios de la actividad, el costo de vida, la negociación colectiva y las exigencias legales.

El sistema de remuneraciones tiene como objetivo atraer, motivar y mantener al personal en la empresa.

La empresa normalmente tiene una política que se fundamenta en el salario de convenio, más adicionales variables y otros incentivos. El convenio colectivo de trabajo es un proceso de negociación de un contrato entre un sindicato y la representación empresaria de una actividad determinada.

### **Ejemplo:**

- **CONSTRUCCION (CCT 76/75):** Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina
- **COMERCIO y SERVICIOS (CCT 130/75):** Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios.
- **GASTRONÓMICOS, HOTELEROS, TURISMO** Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina.

- Convenios Colectivos 389/04, 401/05, 397/03, 362/03
  
- **GRÁFICOS** Federación Argentina de la Industria Gráfica y Afines.
  - Convenio Colectivo N° 409/05 (en formato .DOC)
  - Topes indemnizatorios (Resolución 952/08).
  
- **HOTELES ALOJAMIENTO (CCT 127/90 y 397/01)** Federación Argentina de Alojamiento por Horas.
  - Convenios Colectivos 127/90 y 397/04
  - Acuerdo salarial y homologación desde julio de 2008
  
- **LAVADEROS DE AUTOMOTORES** Cámara Argentina de Lavaderos Automáticos y Manuales de Automotores.
  - Escalas salariales actualizadas de los Convenios N°: 488/07, 521/07, 317/99, 428/05, 427/05.
  
- **MADEREROS** Federación Argentina de la Industria Maderera.
  - Convenio Colectivo N° 335/75
  - Acuerdo salarial y homologación octubre de 2008.
  
- **MAESTRANZA** Sindicato de Obreros de Maestranza.
  - Convenio Colectivo N° 74/99
  
- **METALÚRGICOS** Unión Obrera Metalúrgica de la República Argentina.
  - Convenio Colectivo N° 260/75.
  - Topes indemnizatorios UOMRA abril y agosto de 2008.
  - Topes indemnizatorios ASIMRA mayo y septiembre de 2008.

El salario es normalmente el resultado de la evaluación de los puestos que luego se expresan en las convenciones colectivas de trabajo (contrato colectivo de trabajo, también llamado convenio colectivo de trabajo (CCT) o convención colectiva de trabajo, es un tipo peculiar de contrato celebrado entre un sindicato o grupo de sindicatos y uno o varios empleadores, o un sindicato o grupo de sindicatos y una organización o varias representativas de los empleadores

)<sup>12</sup>. Los incentivos suelen basarse en planes individuales que premia el rendimiento de cada uno. En otros casos se distribuyen parte de los beneficios entre los miembros de una organización. En la industria de nuestro país se incluyen planes adicionales tales como la comida durante el trabajo, el transporte y planes complementarios de salud.

### La administración de las relaciones laborales

Se refiere al sistema de relaciones entre los trabajadores y la administración. Tiene importancia el cumplimiento de la legislación laboral y social (también llamado *Derecho del trabajo* o *Derecho social* es una rama del Derecho cuyos principios y normas jurídicas tienen por objeto la tutela del trabajo humano realizado en forma libre, por cuenta ajena, en relación de dependencia y a cambio de una contraprestación, ejemplos de **números de ley** 26.390, 26.425, 26.222(sistema integrado de jubilaciones y pensiones), 26.088 (régimen de contrato de trabajo), etc.<sup>13</sup>) y de los convenios colectivos de trabajo.

La relación con los sindicatos (es una asociación integrada por trabajadores en defensa y promoción de sus intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con su actividad laboral respecto al centro de producción (fábrica, taller, empresa) o al empleador con el que están relacionados contractualmente) debe asegurar el aumento de la productividad de la empresa asegurando convenciones colectivas de trabajo que favorezcan a todas las partes involucradas.

<sup>12</sup> <http://www.monografias.com/trabajos95/las-convenciones-colectivas/las-convenciones-colectivas.shtml#conceptoda>

<sup>13</sup> <http://www.trabajo.gob.ar/infogeneral/legislacion.asp>

## Desarrollo Práctico

### Hipótesis sobre la integración de las personas en la Organización

#### ¿Éxito o fracaso?

Como hipótesis de este trabajo sobre las personas en una organización, hay que mencionar la influencia que tienen las mismas dentro de ellas. La importancia de los individuos es que ayuda al desarrollo, expansión e innovación entre otras cosas.

No solo se beneficia cada uno sino que también son de gran valor dentro de la organización.

#### Encuestas

- 1) ¿Qué tipo de organización es?
- 2) ¿Cuántas personas trabajan en ella?
- 3) ¿Se trabaja en grupo (reunidos para realizar una tarea, no tienen compromiso para realizar determinadas tareas)?
- 4) ¿Se forman equipos (con habilidades complementarias, confían las unas de las otras, los miembros se consideran responsables de sus resultados? ¿le parece más favorable que se formen equipos que grupos?
- 5) Los individuos que se encuentran involucrados ¿aportan ideas? ¿le parecería beneficioso que lo haga?
- 6) ¿El medio en que se desarrolla la actividad afecta la conducta de las personas? ¿De qué manera?
- 7) ¿Es beneficioso que las personas estén capacitadas o tengan experiencia en el tema? ¿Por qué? ¿hay diferencia en la forma de adaptarse?
- 8) Involucrar personas a la organización, ¿Haría que la empresa crezca o no? ¿Por qué?
- 9) ¿Hay actitudes personales que perjudican a la organización? Como cuales.
- 10) ¿Es importante que las personas vayan aprendiendo sobre la organización?
- 11) ¿Influye la motivación en las personas? ¿Utiliza la motivación en su organización? ¿Qué tipo de motivación?
- 12) ¿cómo soluciona un conflicto?
- 13) Para concluir, ¿es importante que haya personas en su organización?

## **Respuesta a la encuesta**

### **Dueño Restaurant**

- 1) Es una organización de tipo privado.
- 2) En esta trabajan 4 personas fijas incluido los dueños. Puede que se contrate más personas para momentos determinados de auge.
- 3) En grupos no se trabaja por la necesidad de compromiso por parte de las personas.
- 4) Se forman equipos por lo que se necesita que las personas se comprometan con la organización. Y por esto es mejor formar un equipo.
- 5) Se aportan ideas, además es beneficioso que lo hagan para que se encuentren mas involucrados.
- 6) Si, el medio afecta a las conductas de las personas, ya que en la conducta de las personas todo afecta. Por ejemplo un cambio de opiniones afecta a las emociones, también tiene que ver con la personalidad de cada uno.
- 7) Si, es muy beneficioso que las personas estén capacitadas. Porque hay una diferencia notable en la forma de desarrollarse y como se adaptan al trabajo.
- 8) Involucrar personas a esta organización a esta altura no haría que crezca. Porque en Alpachiri no hay mucha más gente que captar.
- 9) Hay actitudes que perjudican a la organización tales como el carácter de las distintas personas, de cómo cada uno se presenta a trabajar.
- 10) Es muy importante que las personas vayan aprendiendo sobre la organización, para que se puedan desarrollar en las distintas tareas sin necesidad de que haya un supervisor mirando si se desenvuelven bien.
- 11) Desde ya que la motivación influye en las personas. En mi Organización utilizo el buen trato con las personas, y además una motivación económica.
- 12) En mi caso los conflictos se solucionan hablando.
- 13) En esta organización es fundamental que haya personas.

## **Municipalidad de Alpachiri**

- 1) Es una organización pública.
- 2) Trabajan 46 personas como empleados municipales incluidos los concejales.
- 3) En grupo se trabaja poco y nada ya que nos resulta más beneficioso que se trabaje responsablemente comprometidos con lo que hacen.
- 4) Para algunas tareas específicas se forman equipos y nos resulta más beneficioso a que se formen grupos por que se comprometen con la tarea que se va a realizar.
- 5) Se aportan ideas, y es muy beneficioso que se haga por los distintos puntos de vista que tiene cada uno además ayuda al crecimiento de esta organización que al ser pública beneficia a toda la comunidad.
- 6) Desde ya que el medio en que se desarrolla la actividad afecta la conducta de las personas, porque donde se trabaja debe ser una ambiente en el que le guste desarrollarse y que les den ganas de innovar y mejorar.
- 7) Es beneficioso que las personas estén capacitadas por el tiempo que llevaría capacitarse. Pero si no lo están nos comprometemos a ayudarlos con la capacitación en el tema que se quiera desarrollar. Una persona con poca experiencia se adapta más lento que una que una que la tenga.
- 8) Agregar personal haría que crezca si realmente se necesita o se ve en los resultados que hace falta más personas para mejorar los logros. Pero hay que aclarar que la municipalidad no es una fuente de trabajo.
- 9) Algunas de las actitudes que perjudican a la organización son: la falta de compromiso, pocas ganas de trabajar o de mejorar, falta de responsabilidad, poca predisposición entre otras.
- 10) En este caso es importante que las personas vayan aprendiendo sobre el trabajo que realiza cada uno y comprometerse con el mismo.
- 11) Si la motivación en las personas influyen mucho, se busca siempre de que las personas se sientan lo mejor posibles y cómodas con lo que hacen. Se utilizan mucho las motivaciones personales.
- 12) Los conflictos en esta organización siempre se busca poder resolverlos hablando. Por lo general se intenta que no haya ningún conflicto que afecte el desarrollo normal de las actividades.
- 13) Es importante que haya personas en la organización ya que cada una ayuda al funcionamiento y crecimiento de la misma.



## **Dueño quesería**

- 1) Es una organización privada.
- 2) Trabajan 6 personas incluyendo los dueños.
- 3) Se trabajaría en grupo en cuanto se refiere a una reunión de personas
- 4) En general se forman equipos ya que si o si tienen que estar comprometidos con el resultado final que se obtiene por esto me resulta más beneficioso que se formen los equipos de trabajo.
- 5) Si aportan ideas y siempre se tienen en cuenta. Es beneficioso si hace a que los resultados finales, es decir, los quesos sean de mejor calidad.
- 6) El medio en que se desarrolla la actividad afecta las conductas de las personas y lo que interviene mucho es el factor humano.
- 7) Es muy beneficioso que las personas que trabajen estén capacitadas porque no es lo mismo un maestro quesero a una persona con nada de experiencia en el tema, el primero va a lograr un producto de mejor calidad; la experiencia lo es todo. En la forma de adaptarse lo que cambia es el tiempo que lleva enseñar las cualidades de la profesión.
- 8) Agregar personas haría que la empresa crezca si ese individuo que se involucra era indispensable para un lugar específico, porque sino lo único que crearía esa persona sería un déficit en la utilidad final.
- 9) Si, si hay actitudes personales que perjudican a la organización. Por ejemplo una llegada tarde de uno de los compañeros de la fábrica entonces esto hace que ese día el ambiente no sea el mismo.
- 10) Sí que es importante que las personas vayan aprendiendo sobre la organización, nada mejor que trabajar con un grupo organizado, ya que todos saben lo que tienen que hacer.
- 11) La motivación influye en las personas de forma positiva, por eso la utilizamos. Por ejemplo incentivando económicamente algún logro obtenido o simplemente con una actitud (en un momento por una enfermedad de uno de los empleados de forma solidaria se lo alcanzo a Santa Rosa, para que concurra al médico).
- 12) Si es un conflicto Humano se soluciona uniendo las partes y hablando, o hablando con cada uno por separado.
- 13) Es muy importante que hayan personas en mi organización ya que ayudan al desarrollo normal y habitual.

### **Fabrica de Aberturas de Aluminios**

- 1) Tipo de organización privada.
- 2) Trabajan 2 personas.
- 3) En grupo se trabajan poco y nada.
- 4) Debido al tamaño de la organización se forman equipos, porque ambos estamos comprometido con los resultados obtenidos. Y por ende es más importante que se formen ya que las personas confían las unas de las otras y se responsabilizan con los logros.
- 5) Si se aportan ideas, además es muy beneficioso que lo hagan por que de esta forma se comprometen con la organización.
- 6) El medio en que se desarrolla la actividad afecta las conductas, es importante que cada uno este cómodo en el medio de trabajo.
- 7) Sí que es importante que estén capacitados porque esto lleva a que no se pierda tiempo en enseñarles que se debe hacer y de esta manera se trabajaría más rápido.
- 8) Involucrar personas haría que la empresa crezca ya que es una empresa en desarrollo.
- 9) Las actitudes personales que perjudican a la organización pueden ser el mal humor, el mal carácter, la falta de trato con los demás compañeros.
- 10) Si las personas van aprendiendo sobre la organización, sería más fácil el desarrollo habitual de la empresa.
- 11) Si que influye, se utiliza la motivación personal, se intenta que las personas que se desarrollan en el ente se sientan cómodos y se encuentren en un clima cálido en el que todos se sientan parte de la misma.
- 12) Los conflictos se solucionan hablando y buscando la solución del mismo.
- 13) Es importante que haya personas en la organización para acelerar y mejorar el trabajo, para tener un buen trato con la gente, para poder dar trabajo en el pueblo.

### **Encargado de Estancia Pachamama (Lonquimay)**

- 1) Es un tipo de organización privada.
- 2) Trabajan 23 personas, pero este número es variable según la época de año (por las cosechas, siembras etc.).
- 3) Se forman grupos por momentos, como por ejemplo todos los días se agrupa la gente como para cargar camiones por el momento ese.
- 4) Equipos se forman en el caso de los tractoristas que se comprometen con el trabajo logrado además de que confían las unas de las otras. Lo más beneficioso es que se formen equipos.
- 5) Es beneficioso que aportan ideas pero no lo hacen con mucha frecuencia, algunos lo hacen y otros no.
- 6) El medio en que se desarrolla la actividad afecta la conducta de las personas, por ejemplo en este caso afecta mucho que los empleados tengan que estar alejados de la familia ya que durante la semana deben estar permanentemente en el campo.
- 7) Es beneficioso que las personas estén capacitadas. En cuanto a la forma de adaptarse depende de cada individuo no influye si el empleado tiene ganas de realizar dicha tarea se adapta rápido.
- 8) Agregar personas haría que la organización crezca, si son personas valiosas que pueden aportar a la organización.
- 9) Las actitudes personales que podrían perjudicar a la organización podrían ser, el mal humor, la falta de compromiso.
- 10) Es importante que las personas sepan sobre la organización pero eso depende de las personas.
- 11) Quizás acá no se utiliza tanto la motivación, pero si influye.
- 12) Un conflicto si tiene solución se soluciona con una buena mediación.
- 13) Es indispensable que haya personas en esta organización.

**Presidente de la comisión del geriátrico Nuevo Sol de Alpachiri**

- 1) Es una organización pública.
- 2) Trabajan aproximadamente 14 o 15 personas.
- 3) Se forman grupos rotativos, dos personas dedicadas a la limpieza, dos a la cocina. Cada grupo tiene su área.
- 4) Se forman equipos ya que uno es el encargado de realizar la tarea y tiene una persona de apoyo. Es más importante que se formen equipos de trabajo ya que la persona que realiza la guardia si o si debe estar 8 horas y la persona de apoyo tiene una jornada mas reducida, ambos comprometidos con la institución.
- 5) Si, continuamente se están intercambiando ideas; es muy importante que se haga porque todos tienen punto de vista distintos.
- 6) El medio es afectado por la conducta de cada persona, es decir, como los empleados tratan a los abuelos. Cada uno tiene que saber manejar su conducta para que esta no afecte a los demás.
- 7) Es muy importante que estén capacitados, es mas dentro de la organización se hacen capacitaciones las cuales son sencillas de entender para cualquier empleado que se tome sea capaz de comprenderlas y adaptarse a la organización.
- 8) Agregar personas a la organización haría que esta crezca, además de que siempre vamos agregando nuevas personas a la organización o por ahí se retira y se necesitan reemplazos. Es importante saber, que a las personas que se van a contratar le debe interesar lo que van a hacer.
- 9) Las actitudes personales que afectan a este tipo de organización es el carácter de las personas que se relacionan en ella, que debe estar controlado. Por este motivo tengo cámaras de seguridad para vigilar este motivo.
- 10) Es importante que las personas vayan aprendiendo sobre la organización, siempre se descubre algo nuevo, además de que se implementan cosas nuevas día a día.
- 11) Se debe motivar a los ancianos a que realicen determinadas actividades, para que se sientan conforme con uno mismo, además se dan varias opciones para que elijan lo que le gusta hacer.
- 12) Lo conflictos se solucionan hablando, nos reunimos y hablamos sobre el tema y si es necesario se recurre a las cámaras si hay alguna discrepancia sobre una cuestión determinada.

13) Lo que hace a la organización es el todo, el grupo de trabajo, es decir toda la gente hace que la organización se desarrolle de esta manera. Además de que se tiene el apoyo de la comisión que son 13 personas más.

## Conclusiones

Luego de un marco teórico sobre el tema y después de haber realizado las encuestas anteriores se puede observar que en todas las organizaciones es indispensable que haya personas en los distintos tipos de organizaciones. Además se ve que en todos los casos le parece beneficioso que se aporten ideas y que se comprometan con la empresa.

Se puede observar que la conducta y el humor de cada persona afecta tanto el ambiente como también la forma de desarrollarse en el mismo.

Otro aspecto importante es que les resulta muy factible que las personas que se desarrollan dentro de la organización estén capacitadas, cabe mencionar que en algunas ayudan a capacitarse dentro de la misma empresa aunque no todas están dispuestas a prestar este servicio. Se distingue además que a todas las personas encuestadas les parece importante que cada miembro de la organización vaya aprendiendo cómo se trabaja dentro de ella.

Es de destacar que cuando se pregunto cómo se resolvía un conflicto en todos los casos se respondió que se hacía a través de la mediación, hablando con las partes, resaltando como parte fundamental el factor humano.

## Bibliografía

- ALVAREZ, Héctor F, “Administración un enfoque interdisciplinario y competitivo”, Editorial: Eudecor, Segunda edición 2007.
- Apuntes de clase.
- BATEMAN, Thomas S y SNELL, Scott A, “Administración, una ventaja competitiva”, Editorial: Irwin Mc Graw Hill, Cuarta edición México 2001.
- CHIAVENATTO, Idalberto, “Introducción a la teoría general de la Administración” Editorial: Mc Graw Hill, Séptima edición 2006.
- Ensayos/conducta humana y motivación
- ETZIONI, Amitai, “Organizaciones Modernas”, Editorial: UTHEA, 1975 y 1965.
- HAMPTON, David R, “ Administración”, Editorial: Mc Graw Hill, Tercera edición 1989.
- ROBBINS, Stephen, “El comportamiento Organizacional”, Editorial: Prentice Hall, Sexta edición 1994, Decima edición 2004.
- ROBBINS, Stephen P y De Cenzo David A, “Fundamentos de administración”, Editorial: Prentice Hall, 1996.
- SCOTT y MITCHELL “Sociología de la Organización”, Editorial: El Ateneo, 1976.
- SIMON, Herbert A, “El Comportamiento Administrativo”, Editorial: Aguilar, Segunda edición 1964