



**Uleam**  
Empresa Pública  
de Producción y Desarrollo Estratégico



## RELACIONES HUMANAS Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

### TRABAJO AUTÓNOMO #4

# Las personas y las organizaciones

# Cómo entender las diferencias individuales

#### INTEGRANTES:

LAZ ARTEAGA ANTHONY

PAZMIÑO VERA JOEL ARTURO

PINARGOTE GARCIA CHRISTIAN GONZALO

VINCES GARCIA JIMMY VALENTIN

#### DOCENTE:

ECO. SAUL ALBERTO MURILLO NEVAREZ

9no "B"

Grupo #3

Fecha: Miércoles, 23 de noviembre del 2017

## Introducción

En la actualidad el activo más importante que tienen las empresas son las personas. El papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del siglo XX. Al inicio de siglo las personas eran consideradas únicamente mano de obra, posteriormente apareció en el mundo laboral un nuevo concepto “Recursos humanos” con el que consideraba al individuo como un recurso más que debía ser gestionado en la empresa.

Actualmente este concepto ha evolucionado y con RRHH se habla de personas (Nuevos Modelos de personas) , motivación, talento, conocimiento, creatividad...y es considerado que el factor clave de la organización son las personas. Las personas aportan ventajas competitivas a la empresa, las cuales las permiten diferenciarse de la competencia.

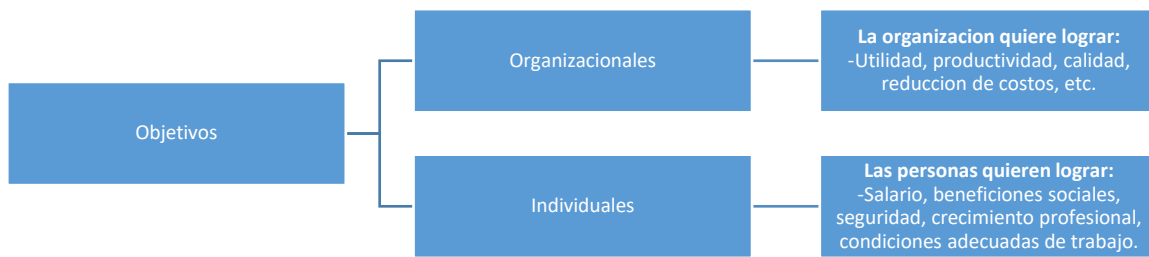
**Las personas son lo único diferenciable, y por tanto, no son otro “recurso”.**

## Las personas y la organización

Para superar sus limitaciones individuales, las personas se agrupan y forman organizaciones con el fin de lograr objetivos comunes. A medida que las organizaciones tienen éxito, sobreviven o crecen. Al crecer, requieren más personas para realizar sus actividades. Al ingresar a las organizaciones, esas personas persiguen objetivos individuales diferentes a los de aquéllas. Eso hace que los objetivos organizacionales se alejen paulatinamente de los objetivos individuales de los nuevos integrantes. (Chiavenato, 2011)

Las organizaciones comprenden un conjunto de personas para que esta funcione, ya que ellas son las que hacen que todo sea posible dentro de la organización y todo esto para cumplir con un objetivo en común, cada uno de estos individuos son reclutados y seleccionados, y cada uno de estos individuos tienen sus propios objetivos a alcanzar dentro de la empresa u organización, muchas veces estas relaciones no comprenden un mismo objetivo entre el individuo y la organización. Para ello es necesario que la organización establezca una metodología para hacer que estos individuos vayan hacia las mismas metas que la organización de tal manera que ambos salgan beneficiados. Así, tanto

los individuos como las organizaciones tienen objetivos por alcanzar.

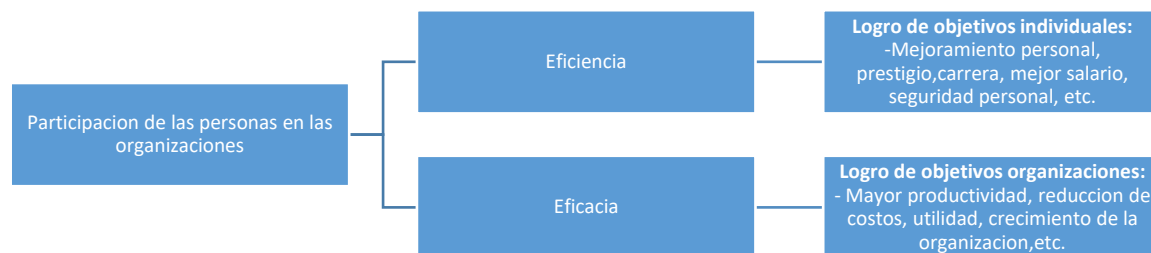


### Interaccion persona y organización

La interacción entre personas y organizaciones es un tema complejo y dinámico que puede ser visto desde distintos puntos de vista. Chester Barnard hace una distinción entre eficiencia y eficacia con referencia a los resultados de la interacción entre personas y organización. Según él, toda persona necesita ser eficiente para satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación en la organización, pero también necesita ser eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales por medio de su participación en la organización. (Chiavenato, 2011)

De acuerdo con este enfoque, ser sólo eficiente no sirve de nada, ya que al luchar únicamente por sus intereses el individuo será evaluado de manera negativa por la organización y tendrá sus días contados. Por el contrario, el individuo que sólo es eficaz produce resultados para la organización a costa de sus intereses personales, sacrificando familia y compromisos sociales. Es necesario ser eficaz para proporcionarle resultados a la organización y eficiente para progresar en la vida. La parte principal de la responsabilidad por la integración de los objetivos organizacionales y los objetivos de los individuos recae

en la alta administración. Es ella la que debe establecer los medios, políticas, criterios y



todo lo demás que sea necesario.

### Reciprocidad entre individuo y organización

La interacción psicológica entre el empleado y la organización es básicamente un proceso de reciprocidad: la organización realiza ciertas cosas por el trabajador: lo remunera, le da seguridad y estatus; recíprocamente, el participante responde con trabajo y el desempeño de sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca a su autoridad, y por su parte el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y actúe con justicia. (Chiavenato, 2011)

Algunos psicólogos denominan esta interacción como una “norma de reciprocidad”, otros le llaman un “contrato psicológico”. Todo contrato presenta dos partes fundamentales:

**El contrato formal** y escrito es un acuerdo en relación con el puesto a ser ocupado, el contenido del trabajo, el horario, el salario, etc.

**El contrato psicológico** es una expectativa de lo que podrán hacer y ganar la organización y el individuo con esa nueva relación.

### Los grupos y las Organizaciones

En el ámbito personal y de estudio generalmente los grupos son elegidos por afinidad, en el contexto laboral a la hora de formar un grupo de trabajo es mucho más complejo para la organización. Si bien es importante tener en cuenta las personalidades de los posibles integrantes del grupo, también se deben considerar otros aspectos como ser su experiencia,

su formación académica, sus formas de trabajo, sus habilidades, sus competencias, etc. Ya que una vez formados los grupos todos estos puntos entran en juego en: las formas de comunicación que utilicen los miembros para intercambiar información, en el comportamiento que manifiesten ante un líder, en el proceso de toma de decisiones y en el desempeño del grupo en sí. (KOIWE, 2016)

Estos grupos que se forman en las organizaciones **se pueden clasificar de acuerdo a diferentes criterios**, a saber:

**Según un criterio de formalidad de acuerdo a como se originaron los grupos:**

1. **Formales:** Son grupos definidos y planificados por la organización para cumplir con los objetivos organizacionales. Se forman para cumplir tareas específicas que le dan su origen. Ejemplos de estos grupos formales pueden ser departamentos, equipos de trabajo, etc.
2. **Informales:** Surgen de las relaciones espontáneas entre miembros de una empresa que tienen una o más características en común. Estos tipos de grupos no están estructurados ni tampoco determinados por la organización. Un ejemplo lo podemos encontrar en un grupo de empleados que por afinidad comparten actividades fuera del ámbito laboral.

**Según un criterio jerárquico de acuerdo a la ubicación en la estructura:**

1. **Vertical:** Están formados por personal de la alta dirección, de los mandos medios y de los niveles operativos con un fin en particular.
2. **Horizontal:** Son aquellos que se forman dentro de una misma línea jerárquica con una funcionalidad específica.

**Según un criterio temporal de acuerdo a la función que cumplan dentro de la empresa:**

1. **Permanentes:** Son aquellos grupos estables que asigna la empresa para su funcionamiento. Un ejemplo de este tipo son todas las áreas que forman la compañía.
2. **Temporales:** Son formados para cumplir una tarea específica, una vez cumplida la misma estos grupos se disuelven. Por ejemplo un grupo de personas asignado para realizar algún tipo de estudio de mercado antes de lanzar un producto nuevo al público.

**Según un criterio de finalidad de acuerdo a los objetivos que tengan asignados:**

1. **Producción:** Son formados para realizar un determinado trabajo.
2. **Resolución de conflictos:** Son creados con el objetivo de resolver situaciones de enfrentamiento que se dan por diferencias dentro de la compañía o con el exterior a través de la negociación.

Expectativas de las personas y de las organizaciones

Lo que las personas esperan de la organizacion	Lo que la organizacion espera de las personas
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Un excelente lugar de trabajo</li> <li>•Oportunidad de crecimiento, educacion y carrera</li> <li>•Reconocimiento y recompensas: salario, beneficios e incentivos</li> <li>•Libertar y autonomia</li> <li>•Apoyo: liderazgo renovado</li> <li>•Capacidad de empleo y de cocupacion</li> <li>•Compañerismo</li> <li>•Calidad de vida en el trabajo</li> <li>•Participacion en las deciciones</li> <li>•Distracion, alegria y satisfaccion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Enfocarse en la mision organizacional</li> <li>•Enfocarse en la vision del futuro de la organizacion</li> <li>•Enfocarse en el cliente sea interno o externo</li> <li>•Enfocarse en metas y resultados a alcanzar</li> <li>•Enfocarse en la mejoria y el desarrollo continuo</li> <li>•Enfocarse en el trabajo participativo en equipo</li> <li>•Compromiso y dedicacion</li> <li>•Talento, habilidad y competencias</li> <li>•Etica y responsabilidad social</li> </ul>

## Relaciones de intercambio

Todo sistema social puede verse en términos de grupos de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos con base en ciertas expectativas. Esos recursos se intercambian constantemente y, sin duda no se limitan únicamente a recursos materiales, sino que abarcan también ideas, sentimientos, habilidades y valores. En este intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales, se desarrollan contratos psicológicos entre las personas y el sistema, en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que se ofrece y lo que se recibe a cambio. En este intercambio de recursos, si desaparece o disminuye el sentimiento de reciprocidad, se produce una modificación en el sistema. (Chiavenato, 2011)

Cuando estas expectativas están equilibradas, pueden expresarse mediante la ecuación siguiente:

$$Satisfaccion - costo = 0 \quad / \quad \frac{Satisfaccion}{Costo} = 1$$

## Concepto de Incentivos y contribuciones

La interacción entre las personas y organizaciones se puede explicar por el intercambio de incentivos y contribuciones.

De aquí surgen los conceptos de:

- **Incentivos** (estímulos) son los pagos realizados por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión, elogios, etc.). Cada incentivo es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro.
- **Contribuciones** son pagos que cada uno de los participantes hace a la organización a la que pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, etc).

## Cultura organizacional

Cada organización tiene su cultura organizacional o cultura corporativa

El modo en el que las personas interactúan en la organización, las actividades predominantes, las presunciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.

La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.

Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización.

La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en la organización.

La cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. (Chiavenato, 2011)



## Como entender las diferencias individuales

Sabemos que cada persona es diferente y las diferencias a la vez de ser una fortaleza, ya que cada quien tiene habilidades, actitudes y comportamientos distintos que determinan la convivencia y el desempeño. Cada persona tiene una personalidad distinta, pero, ¿Qué es la personalidad? “La personalidad representa el perfil general o la combinación de atributos psicológicos estables que captan la naturaleza única de la persona.” (HELLRIEGEL,



2009), y está constituida por factores hereditarios y aprendidos. Los primeros, se podría traducir como lo que conocemos por el “temperamento”, y estas características forman parte de nuestra herencia genética. Por otro lado, tenemos lo que se conoce como el “carácter”; éste está constituido por los factores de aprendizaje del entorno, conformado por los valores culturales, aprendidos en el hogar, en la comunidad en la que estamos inmersos, la escuela, religión, el ingreso, nivel socioeconómico, los grupos o subculturas a las que pertenecemos, el trabajo, estereotipos, etc. un ejemplo de estas diferencias son: el individualismo de occidente y el colectivismo de oriente.

### Características culturales

Dentro de las mismas características culturales tenemos:

**Distancia al poder:** es el grado al que las personas en una sociedad aceptan el estatus y las inquietudes del poder como un aspecto normal y funcional de vida. (HELLRIEGEL, 2009) en donde la cultura latinoamericana tiene este índice mucho más alto, pues aceptan el poder y se da un trato mucho más formal, y los títulos y el estatus son de gran importancia.

**Evasión a la incertidumbre:** es el grado al que las personas confían en los procedimientos y en las organizaciones para evitar la ambigüedad, lo imprescindible y el riesgo. (HELLRIEGEL, 2009). La verdad es que a veces es importante correr riesgos, ya como muy comúnmente dicen: “el que no arriesga no gana” y suelen ser las personas y empresas de riesgos las que más éxito suelen tener y a la vez desarrollan cierta tolerancia a la frustración, lo que permite que al regresar o retomar un proyecto, este mismo tome más fuerza.

**Orientación al rol de género:** es el grado al que una sociedad refuerza o no refuerza las nociones tradicionales de la masculinidad frente a la feminidad (HELLRIEGEL, 2009). Esto en general se refiere al papel de la mujer en la sociedad. Existen todavía hoy países y culturas en las que la mujer sigue siendo un grupo minoritario y en cierto grado de marginación, y empresa en estos países en donde no existe mucho apoyo hacia la mujer trabajadora. En cambio, existen otros países en donde se ha tomado a la mujer como una fuerza importante

de trabajo, por sus mismas características naturales, y a la vez son organizaciones y países que le dan gran apoyo, y a su vez ha crecido en términos económicos y de desarrollo importantes.

**Orientación a largo plazo:** es el grado en que la sociedad recibe las virtudes orientadas hacia las recompensas futuras (HELLRIEGEL, 2009.). La importancia de esta característica, es que muchas veces necesitamos tener paciencia para obtener mejores resultados, y se desarrolla la perseverancia, la tradición, la creatividad, y la disposición, esto es de gran utilidad sobre todo en organizaciones gubernamentales, en donde generalmente los procesos y cambios suelen ser lentos, principalmente en México, en donde predomina la expectativa de la inmediatez, aunque las personas no practiquen esta inmediatez en su vida y trabajo cotidiano.

## Personalidad

La personalidad sólo se puede reflejar en el comportamiento, y se puede definir en ciertas características como amabilidad, sensibilidad etc. esto para que las personas sepan que pueden esperar de otras personas. En el comportamiento organizacional, su estudio se refiere a la relación que existe entre la personalidad y las competencias del individuo. En realidad, es importante que la persona cuente no sólo con la personalidad ideal para cierto trabajo, sino que también debe de tener las habilidades para realizarlo, de otra forma, las metas no se cumplirían con la eficacia necesaria. Por lo mismo existen 5 grandes factores de la personalidad:

1. **Estabilidad emocional:** que se refiere al grado en que una persona es relajada, segura y libre de sentimientos negativos y persistentes (HELLRIEGEL, 2009). Las personas con una mayor estabilidad emocional suelen desempeñar mejor su trabajo, ser más creativos, activos, preactivos e integrarse mejor a los grupos, ya que en realidad no le dan tanta importancia a lo que los demás puedan pensar de ellos, y logran objetivos y alcanzan puestos superiores mucho más rápido que las personas

con baja estabilidad emocional, pues estas últimas se ven desmotivadas por cualquier cosa.

2. **Afabilidad:** se refiere a la capacidad que tiene una persona para llevarse bien con otros (HELLRIEGEL, 2009). Esta característica es muy importante, ya que dentro de una empresa gran parte del trabajo se desarrolla en equipos, y una persona afable, suele tener una mejor integración con el grupo.
3. **Extraversión:** el grado al que una persona busca la compañía de otros (HELLRIEGEL, 2009). Esta es una característica que muchas veces asociamos con la palabra “social”, decimos: “Fulanito es muy social.” En el caso de los introvertidos, los podemos asociar con aquellas personas que suelen ser más callas, que pasan mucho tiempo solos.
4. **Meticulosidad:** se refiere a la autodisciplina, actuar en forma responsable y dirigir el comportamiento personal (HELLRIEGEL, 2009). Las personas meticulosas, son personas que tiene mucho orden, que necesitan hacer una cosa a la vez, por lo mismo no tienen muchas tareas, pues toman bastante tiempo en la realización de una sola, prefieren hacer pocas cosas, pero muy bien hechas, ya que suelen tener más conciencia y son muy cuidadosos.
5. **Apertura:** describe la imaginación y la creatividad (HELLRIEGEL, 2009). Las personas que tiene mucha apertura, suelen ser personas que aceptan nuevas ideas, que son creativa, imaginativas, les gusta el arte, la diversidad, tienen muchos intereses y son abiertas al cambio, son personas que adaptan fácilmente a cualquier situación.

## Actitudes

Las actitudes clave relacionadas con el trabajo son:

- **Esperanza:** que implica el deseo y el empeño que pone una persona al perseguir metas. Esto influye en el comportamiento y desempeño del trabajador, ya que una persona que tiene esperanza de crecer dentro de la empresa, en su carrera o en su vida personal pondrá empeño en realizar su trabajo lo mejor posible. Una persona

con esperanza es una persona con autoestima alta, con un locus de control interno, meticulosidad afabilidad y apertura, está dispuesto a trabajar arduamente para conseguir sus metas.

- **Satisfacción laboral:** una persona que no está satisfecha con su trabajo, no tendrá un buen desempeño, ya que se sentirá inconforme, ya sea con el trabajo en sí, con la remuneración, con el ambiente de trabajo, etc. su actividad lo estresa, lo pone nervioso, y en muchos casos incluso afectará a su salud, no tendrá ganas de presentarse al día siguiente y se la pasará buscando excusas para no ir a trabajar. Pero cuando una persona se encuentra satisfecha con su trabajo, pondrá todo su empeño en él y buscará seguir adelante con su trabajo y hacerlo bien, tendrá esperanza.
- **Compromiso con la organización:** cuando una empresa se preocupa por sus empleados, y los tiene satisfechos, contentos y esperanzados, cuando los empleados conocen por qué hacen tal o cual cosa y para qué, estos tendrán un motivo para dar lo mejor de sí, estos se sentirán orgullosos y comprometidos con la empresa, pues en ella se sienten apoyados, aceptados, integrados, y tendrán deseos de permanecer en la organización.

## Conclusión

La organización y las personas son dos entidades que no pueden existir una sin la otra, su mutuo cooperación es el detonante para que estas alcancen sus metas y objetivos. Es cierto que la organización y las personas deben compartir un objetivo en común, pero no siempre es así ya que cada uno puede perseguir sus objetivos individuales lo que de cierta manera no está mal, siempre y cuando estos objetivos no perjudiquen a la otra entidad. Para ello es necesario un trabajo cooperativo y un entendimiento entre los altos cargos de la organización y los empleados que conforman la misma.

Conocer a cada individuo tanto su personalidad, actitud, emociones distintas, es de mucha utilidad para el crecimiento y buen funcionamiento de una empresa, trata de identificar cada una de las características de las personas ayudara a comprenderlo mejor y de esta manera poder considerar ciertos aspectos como son sus motivaciones y aspiraciones, es necesario que el gerente de la organización conozca bien a sus empleados, de esta manera podrá sacar el máximo provecho de ellos, con ello sabrá mejorar e incentivar el desempeño de los mismos, haciendo de la organización, un lugar con un buen ambiente de trabajo y con personas comprometidas que buscarán el crecimiento y bienestar de la empresa en todo momento.

## Bibliografía

Chiavenato, I. (2011). *Administracion de recursos humanos*. McGRAW-HILL.

HELLRIEGEL, S. (2009). *Coportamiento Organizacional*. Mexico: Cengage Learning.

KOIWE. (2016). *koiwerrhh*. Obtenido de

[http://www.koiwerrhh.com.ar/personas\\_organizaciones.html](http://www.koiwerrhh.com.ar/personas_organizaciones.html)

