



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Comportamiento organizacional

Sub tema

Percepción, atribución, actitud y equipos en el facultamiento en la toma de decisiones

Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en administración de  
empresas

Autores

Br. Nubia Margarita López Báez

Br. Juan Luis Hernández López

Br. Darling Marely Ramírez Flores

Tutor

M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, 15 noviembre 2022

## Índice

Dedicatoria .....	i
Valoración del docente (carta aval) .....	vii
Resumen .....	viii
Introducción.....	ix
Justificación.....	2
Objetivos .....	3
Marco del comportamiento organizacional .....	4
1.1. La organización .....	4
1.2. La administración.....	5
1.3. Roles de la administración.....	11
1.4. Introducción al comportamiento organizacional.....	16
1.5. Comportamiento organizacional: análisis del contexto .....	17
Lideres y equipos en las organizaciones.....	22
2.1 Comunicación interpersonal en las organizaciones.....	22
2.2. Liderazgo efectivo: Los fundamentos .....	27
2.3. Liderazgo efectivo: Nuevas perspectivas.....	32
2.4. Desarrollo y liderazgo en quipos.....	35
2.5 Manejo del conflicto y negociación efectiva .....	36
Percepción, atribución, actitud y decisión.....	38
3.1. Concepto de percepción .....	38
3.2. El proceso de percepción .....	39
3.2.1. Factores que influyen en la percepción.....	41

3.2.2. Factores de la situación .....	41
3.2.3. Factores situados en el blanco.....	42
3.2.4. Factores internos.....	42
3.3. Distorsiones de la percepción.....	43
3.4. Disonancia cognitiva .....	44
3.5. Atribución.....	45
3.6. Los paradigmas .....	48
3.7. Actitudes .....	50
3.8. Decisión .....	51
3.8.1. Tipos de decisiones organizacionales.....	52
3.8.2. Teoría de la toma de decisiones .....	54
3.8.3. Proceso de la toma de decisiones.....	55
Equipos y facultamiento en la toma de decisiones Empowerment.....	57
4.1. Naturaleza de los grupos .....	57
4.1.1. Tipos de grupos.....	58
4.1.2. Etapas del desarrollo de un grupo.....	59
4.1.3. Mapa de la red social .....	60
4.1.4. Estructura del grupo .....	61
4.1.5. Condiciones de las organizaciones para trabajar en grupos.....	62
4.1.6. Eficiencia y eficacia de un grupo .....	63
4.1.7. Toma de decisiones en grupo .....	63
4.2. Equipos.....	63
4.2.1. Tipos de equipos.....	64
4.3. Como desarrollar y administrar equipos eficaces .....	65
4.1.1. Escala de facultamiento en la toma de decisiones.....	67

4.1.2. Equipos de alto desempeño .....	67
Conclusión.....	69
Bibliografía .....	70

## Dedicatoria

A DIOS porque cada día me da la sabiduría necesaria para poder seguir creciendo en todas las áreas de la vida y me ha servido de guía para perseverar hasta este momento.

A mi madre por instruirme y brindarme valores, y hábitos el cual me ha ayudado a crecer en conocimiento, disciplina y fortaleza en los momentos más difíciles en mis estudios.

A mi padre por Apoyarme y brindar su amor incondicional, por darme motivación para seguir adelante

---

Br. Nubia Margarita López Báez

## Dedicatoria

Doy gracias a Dios por todas y cada una de sus bendiciones a lo largo de este proceso su infinita misericordia y por permitirme la oportunidad de llegar al momento culminante de mi carrera luego de varios años ya que es muy importante y significativo para mi formación profesional para alcanzar cada una de mis metas

A mis padres quien le debo todo en la vida les agradezco el cariño, la comprensión, la paciencia, y el apoyo que me brindaron para culminar mi carrera profesional. Porque siempre he contado con ellos para todo, gracias a la confianza que siempre hemos tenido y amistad ya que ellos siempre estuvieron apoyándome en los momentos difíciles que se me presentaron, le doy gracias a Dios por tenerlos con vida para que ellos puedan verme en mi profesión.

---

Br. Darling Marely Ramírez Flores

## Dedicatoría

Este trabajo se lo dedico a Dios sobre todas las cosas quien me dio vida, salud, sabiduría y voluntad para culminar este proceso con éxito de la mano con mi familia quienes me formaron con principios y valores y fueron de gran apoyo incondicional y siempre estuvieron al pendiente, de igual manera gracias a esas personas que no forman parte de mi familia, pero fueron muy importantes en esta etapa, por los consejos, ánimos que sirvieron de gran manera para continuar y culminar mi preparación profesional.

---

Br. Juan Luis Hernández López

## Agradecimiento

Primeramente, agradezco a nuestro padre celestial por brindarme la fortaleza y sabiduría para concluir mi carrera, y vencer cada obstáculo y desmotivación en el camino, además a mis padres por su apoyo incondicional tanto en lo económico como moralmente a lo largo de mis estudios.

Y a todas las personas que de una u otra manera aportaron parte de su tiempo y conocimiento para la culminación de este trabajo.

En especial al M.A.E José Javier Bermúdez por su tutoría y apoyo en este trabajo de seminario de graduación.

---

Br. Nubia Margarita López Báez

## Agradecimiento

A Dios quien me dio la vida y la salud y me ha acompañado durante mis estudios, dándome la sabiduría e inteligencia necesaria para lograr culminar mi carrera.

A mis padres por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años de mi carrera, por haberme proporcionado la mejor educación y colección de vida.

En especial a mi padre, por haberme enseñado que con esfuerzo, trabajo y constancia todo se consigue y que en esta vida nadie regala nada.

A mi madre por cada día hacerme ver la vida de una forma diferente y confiar en mis decisiones.

A mi familia por estar cerca ante las necesidades y por brindarme su confianza y animarme para poder continuar mi carrera y poder culminarla.

Le agradezco a mi tutor M.A.E. José Javier Bermúdez por ese apoyo incondicional, por su compromiso, por su comprensión, paciencia y por su tiempo que tiene para impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.

Agradezco a cada uno de los docentes que a través de los años de estudio compartieron sus vivencias, experiencias y aprendizajes por sus aportes, apoyo en su momento y motivación para culminar mis estudios profesionales.

---

Br. Darling Marely Ramírez flores

## **Agradecimiento**

A Dios por ser mi guía en cada paso que doy, cada decisión que tomo, por siempre bendecirme con salud, familia y perseverancia para lograr cada meta que me propongo, quien está dándome la mano en cada tropiezo que tengo y ser quien me da la solución correcta a cada dificultad que se presente.

A mis padres quienes me educaron y formaron bajo su hogar con principios, valores y siempre me inculcaron la importancia de los estudios en todos los niveles, quienes siempre creyeron en mí y estuvieron dándome el apoyo que necesité.

De igual manera reconocer el trabajo de cada maestro a lo largo de nuestra preparación profesional ya que, con su granito de arena logré culminar, en especial a mi tutor M.A.E José Javier Bermúdez quien nos apoyó con mucho profesionalismo para la culminación de nuestro trabajo.

---

Br Juan Luis Hernández López



Facultad de ciencias económicas  
Departamento de administración de empresas

### **Valoración del docente (carta aval)**

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación.

Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL”** hace constar que los bachilleres: **HERNANDEZ LOPEZ JUAN LUIS, Carnet No. 18-20287-3 LOPEZ BAEZ NUBIA MARGARITA, Carnet No. 18-20314-8 y RAMIREZ FLORES DARLING MARELY, Carnet No. 16-20384-1**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **PERCEPCIÓN, ATRIBUCIÓN, ACTITUD Y EQUIPOS EN EL FACULTAMIENTO EN LA TOMA DE DECISIONES**, obteniendo los bachilleres **HERNANDEZ LOPEZ, LOPEZ BAEZ** y el bachiller **RAMIREZ FLORES**, la calificación de **40 (CAURENTE) PUNTOS respectivamente.**

Dado en la ciudad de Managua a los 15 días del mes de noviembre del año 2022

---

**M.A.E. José Javier Bermúdez**  
**INSTRUCTOR**

## Resumen

El presente trabajo documental de seminario de graduación, tiene como tema comportamiento organizacional, como subtema percepción, atribución, actitud y equipos en el facultamiento en la toma de decisiones.

Su objetivo general es analizar la percepción, atribución, actitud y equipos en el facultamiento en la toma de decisiones en las organizaciones, para ayudar a las mismas a valorar la importancia del comportamiento organizacional.

La base teórica del presente informe investigativo se estructura de la siguiente manera: capítulo uno: marco del comportamiento organizacional capítulo dos: Líderes y equipos en las organizaciones capítulo tres: percepción, atribución, actitud y decisión. Capítulo cuatro. Equipos y facultamiento en la toma de decisiones Empowerment.

La técnica utilizada Para el desarrollo de este trabajo fueron la lectura y la recolección de documentos investigativos relacionados con el comportamiento organizacional como: lectura de libros, lecturas en sitios web de manera responsable, de igual manera se aplicaron las normas APAS 6ta edición, sus principales términos descriptores son: introducción, justificación, objetivo del informe, desarrollo teórico, conclusión y bibliografía, este trabajo está basado en las normativas y la aplicación de las rubricas elaboradas por el departamento de administración de empresas para seminario de graduación de la UNAN Managua.

## Introducción

La presente investigación documental tiene como tema el comportamiento organizacional, como subtema percepción, atribución, actitud y equipos en el facultamiento en la toma de decisiones.

El comportamiento organizacional dentro de las empresas nos ayuda a conocer como fluyen la información y de qué manera se relacionan las personas entre sí, para lograr objetivos en común a corto plazo mejorando la eficiencia y la productividad.

El objetivo general de esta investigación documental, es analizar la percepción, atribución, actitud y equipos en el facultamiento en la toma de decisiones como una herramienta clave para lograr mayor productividad en las organizaciones.

La base teórica que sustenta este documento está estructurada por 4 capítulos:

Capítulo uno: marco del comportamiento organizacional en él se desglosa por niveles donde encontraremos, la organización su importancia y la relación con los roles de administración, el concepto de comportamiento organizacional en todo su contexto.

Capítulo dos: líderes y equipos en las organizaciones se abordará la comunicación interpersonal en las organizaciones los liderazgos efectivos fundamental y las nuevas perspectivas, como se desarrolla el liderazgo en equipo y cómo manejar el conflicto y negociación en las empresas.

Capítulo tres: percepción, atribución, actitud y decisión se abordará el concepto de percepción, el proceso de percepción, la distorsión de la percepción, las decisiones, los tipos de decisiones, teoría de la toma de decisiones, y todos los procesos para la toma de decisiones.

Capítulo cuatro: equipos y facultamiento en la toma de decisiones empowerment donde se explicará la naturaleza de los grupos, tipos de grupos las etapas, mapa de la red social, estructura de grupo y las condiciones para poder trabajar en equipo, toma de decisiones en grupos, equipos, los tipos de equipos y como desarrollar equipos eficientes y eficaces dentro de las organizaciones.

## **Justificación**

El presente trabajo de investigación documental tiene por tema el comportamiento organizacional, bajo las teorías siguientes las organizaciones, la administración, roles de la administración, análisis del contexto, comunicación interpersonal, manejo de conflictos, soluciones, procesos de percepción, toma de decisiones, condiciones para trabajar en grupo y liderazgo efectivo para mayor productividad.

El aspecto practico: cabe destacar que la realización de este informe es teórica, el cual servirá como una herramienta de apoyo a los gerentes a cargo de una empresa, ya sea pública o privada al igual que a los emprendedores, donde se pueda conseguir un entorno laboral más agradable y con expectativas altas al cumplimiento de los objetivos organizacionales, por otra parte, ayudará a elevar la eficiencia y eficacia y por ende a tener mayor productividad dentro de estas.

En cuanto al aspecto metodológico, este informe documental será de gran aporte para todos aquellos investigadores del área administrativa, a su vez servirá como guía metodológica a profesores, estudiante y al público general que tenga interés del tema del comportamiento organizacional como parte de la toma de Decisiones.

## Objetivos

### Objetivo General

Analizar la percepción, atribución, actitud y equipos en el facultamiento en la toma de decisiones como una herramienta clave para lograr mayor productividad de las organizaciones.

### Objetivos específicos

1. Determinar la importancia del marco del comportamiento organizacional para mejorar las relaciones laborales y de esta manera lograr mejores resultados.
2. Identificar estrategias positivas para mejorar la relación del líder y equipos de las organizaciones siguiendo las actividades estipuladas por las entidades.
3. Comprender de mejor manera el comportamiento de los individuos, su percepción, atribución, actitud y decisión en las organizaciones y de esta manera llevar una secuencia lógica laboral a nivel general.
4. Indicar las actividades en Equipos y facultamiento en la toma de Decisiones (Empowerment) permitiendo el conocimiento del mismo a los trabajadores y así lograr mayor eficiencia y eficacia.

## **Marco del comportamiento organizacional**

La clave para comprender el comportamiento organizacional es la propia organización, pues es en ella en donde las personas interactúan en la realización de las tareas que permiten alcanzar los niveles de productividad y competitividad deseados. Para que una organización coordine y estructure de manera intencionada sus recursos requiere una administración que trabaje de forma eficaz y eficiente a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de sus recursos. Estas funciones recaen en un cuerpo de administradores, quienes usualmente se ubican en tres niveles básicos: administradores de primera línea, gerentes de nivel medio y gerentes de nivel alto (Franklin & Krieger, 2010, p. 1).

### **1.1. La organización**

Todas las organizaciones son entidades sociales coordinadas, que operan de manera deliberada para alcanzar metas específicas –tarea imposible de realizar por individuos que actuaran solos– a través de una estructura determinada. La diferencia estriba en los objetivos que persigue cada organización, y en el hecho de que unas ofrecen productos mientras otras brindan servicios, e incluso algunas ponen ambos a disposición de los consumidores. Por otro lado, el elemento clave de cada organización no es su instalación, maquinaria o equipo, sino su gente.

Las organizaciones estructuran sus recursos en departamentos o unidades de negocio, con la intención de lograr una mejor coordinación de sus actividades mediante el uso frecuente de empleados provenientes de diferentes áreas para trabajar en proyectos de manera conjunta, ya sea en equipos o en una red.

Esto simplifica el flujo de la comunicación y los procesos de toma de decisiones, elimina instancias y favorece la relación entre unidades sustantivas y adjetivas; es también una forma de agilizar las acciones, mejorando la velocidad de respuesta al actuar de manera consistente con líneas de negocio bien definidas (Franklin & Krieger, 2010, p. 2).

La sociedad humana está compuesta por organizaciones que proporcionan los medios para atender las necesidades de las personas. Servicios como los de salud, agua, energía, seguridad pública, control de la contaminación, alimentación, diversión y educación en todos los niveles, dependen de las organizaciones.

1. Objetivos y recursos son palabras clave en la definición de administración y de organización. Una organización es un sistema de recursos encaminados a realizar algún objetivo (o conjunto de objetivos). Además de objetivos y recursos, las organizaciones cuentan con otros dos componentes importantes: procesos de transformación y división del trabajo.
2. Las organizaciones proporcionan los medios de subsistencia para muchas personas. Salarios, bonificaciones, beneficios y otras formas de remuneración que se les ofrecen como retribución por su trabajo o su inversión, les permiten adquirir los bienes y servicios que necesitan.
3. El desempeño de las organizaciones es importante para clientes y usuarios, funcionarios, accionistas, proveedores y para la comunidad en general. Atender todas esas expectativas hace necesario que las organizaciones estén bien administradas.
4. Gracias a la administración, las organizaciones son capaces de utilizar en forma correcta sus recursos y de alcanzar sus objetivos (Amaru, 2009, p. 5).

## **1.2. La administración**

La administración es el manejo inteligente de los recursos estratégicos de la organización para lograr una ventaja competitiva sustentable.

En otras palabras, es la disciplina conformada por una serie de actividades y operaciones tendientes a estructurar y utilizar los recursos de manera óptima para realizar con dirección y sentido las tareas necesarias para que los resultados de la organización estén dentro del rango deseado (Franklin & Krieger, 2010, p. 3).

Planear: planear es el proceso sistemático y estructurado que permite emplear la inteligencia de la organización en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para su diseño, estructura, dirección y control, tomando en consideración la dinámica del cambio social tanto en el entorno actual como en un escenario futuro.

La planeación implica establecer un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, para:

1. Definir los criterios que encaminarán las tareas al logro de objetivos y metas;
2. Explotar las competencias centrales para incrementar las utilidades, expandir la participación en el mercado y afrontar la responsabilidad social;
3. Comprometer los recursos necesarios para alcanzar metas;
4. Transformar insumos en productos y servicios de calidad; y
5. Alcanzar ventajas competitivas sustentables (Franklin & Krieger, 2010, p. 3).

Niveles de planeación organizacional.

En las organizaciones, los planes podrían clasificarse en tres niveles principales:

1. Planes estratégicos. La planeación estratégica es el proceso de definir la misión o negocio y los objetivos de la organización, considerando las amenazas y oportunidades del ambiente y otros factores. Los planes estratégicos establecen los productos y servicios que se pretende ofrecer, los mercados y clientes que se desea atender y las formas de lidiar con la competencia. La responsabilidad de definir los planes estratégicos es de la alta administración, casi siempre con la participación de funcionarios de otros niveles en ese proceso.
2. Planes funcionales. (Llamados también estrategias o planes administrativos, departamentales o tácticos) se elaboran para posibilitar la realización de los planes estratégicos. Abarcan áreas de actividades especializadas de la empresa (marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas, nuevos productos).

3. Planes operativos: es el proceso de definir medios para la realización de objetivos, como actividades y recursos. Los planes operativos, llamados también estrategias operativas, especifican las actividades y los recursos que son necesarios para realizar cualquier especie de objetivos. Aunque los planes operativos sean más característicos de la base de la pirámide organizacional, siempre hay un contenido operativo en cualquier tipo de plan (Amaru, 2009, pp. 177-178).

Organizar: organizar es el proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas, interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía, con el fin de contribuir al logro de los objetivos compartidos por un grupo de personas.

Las organizaciones efectivas permiten coordinar de manera organizada los recursos humanos, materiales, técnicos, financieros y de información, para lo cual deben considerar las siguientes acciones:

1. Crear una estructura organizacional que defina con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad;
2. Distribuir las funciones y delimitar los procesos para repartir de manera equitativa las cargas de trabajo;
3. Generar una cultura organizacional acorde con el perfil de la organización;
4. Gestionar sus recursos humanos de manera inteligente; y
5. Visualizar el cambio como un incubador de ideas (Franklin & Krieger, 2010, p. 3).

Proceso de organización: el proceso de organizar (o proceso de organización) consiste en dividir el trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a las personas. Las principales etapas (o decisiones) en dicho proceso son:

1. Analizar los objetivos y el trabajo a realizar.
2. Dividir el trabajo de acuerdo con los criterios más apropiados para alcanzar los objetivos.
3. Definir las responsabilidades de la realización del trabajo.
4. Definir los niveles de autoridad.
5. Diseñar la estructura organizacional (Amaru, 2009, p. 225).

División del trabajo: es el proceso por medio del cual una tarea se divide en partes, cada una de las cuales se atribuye a una persona o grupo de personas. La división del trabajo permite a las organizaciones lograr objetivos complejos, como ensamblar equipos grandes, fabricar productos en grandes cantidades y atender a diferentes tipos de clientes en distintos lugares (Amaru, 2009, p. 231)..

Definición de responsabilidades: son las obligaciones o deberes de las personas para realizar tareas o actividades; al conjunto de tareas de las cuales se responsabiliza una persona se le llama cargo. Normalmente, un departamento es un conjunto de cargos; sin embargo, como sucede en las organizaciones pequeñas, un departamento puede corresponder a un solo cargo (Amaru, 2009, p. 226).

Autoridad: es el derecho legal que tienen los jefes o gerentes de dirigir a los integrantes de su equipo. La autoridad implica también el poder de utilizar o comprometer los recursos organizacionales. Puede atribuirse a personas, unidades de trabajo de una compañía o a organizaciones, como el departamento de auditoría de las empresas, una comisión de investigación, la policía o el poder judicial. La autoridad es la contrapartida de la responsabilidad. Como los gerentes tienen la responsabilidad del desempeño de otras personas, las organizaciones les dan autoridad sobre ellas (Amaru, 2009, p. 228).  
Centralización y descentralización de autoridad.

Otra decisión en el proceso de organización es el grado de centralización o descentralización de autoridad. Una empresa en la que la autoridad se concentra en una o pocas personas, es una organización centralizada. Una organización en la situación opuesta, en la que el poder de decisión está distribuido, es descentralizada. La autoridad es descentralizada cuando los ocupantes de determinados cargos transfieren o delegan parte de sus atribuciones y autoridad a los ocupantes de otros cargos. Delegar es transferir problemas a otra persona para que los resuelva; la delegación puede abarcar sólo tareas específicas o un conjunto de tareas (Amaru, 2009, p. 231).

Estructura organizacional y organigrama: la estructura organizacional es el resultado de las decisiones sobre la división del trabajo y la atribución de autoridad y de responsabilidades a personas y unidades de trabajo; es también un mecanismo de coordinación de los individuos y dichas unidades. La estructura organizacional está representada por la gráfica conocida como organigrama (Amaru, 2009, p. 232).

Dirigir: dirigir es el proceso de guiar y proveer el soporte necesario a las personas para que contribuyan con efectividad al logro de las metas de la organización. Para poder encaminar los esfuerzos en ese sentido, la dirección debe pensar en términos de:

1. Liderazgo, al inspirar a las personas a implementar de la mejor manera sus acciones.
  2. Comunicar, para ayudarlas a comprender el significado de lo que hacen.
  3. Motivar, para dar sentido al esfuerzo personal y grupal.
  4. Fortalecer los grupos y equipos de trabajo para hacerlos productivos.
  5. Manejar en forma adecuada el estrés, el conflicto y la crisis para transformarlos en fuente de aprendizaje.
  6. Capitalizar el empleo de los recursos de tecnología de la información para alcanzar los resultados propuestos.
  7. Manejar puntualmente el riesgo y la incertidumbre para mejorar el proceso de la toma de decisiones.
6. Promover la creatividad y la innovación para crear valor (Franklin & Krieger, 2010, pp. 3-4).

Proceso de dirección: el proceso de dirección consiste en realizar actividades mediante la aplicación de energía física, intelectual e interpersonal para ofrecer productos, servicios e ideas. No todo puede preverse o planearse. Sin embargo, en la mayoría de los casos hay un plan, explícito o implícito, que sustenta la ejecución de cualquier actividad. La naturaleza de las actividades varía mucho de un caso a otro. Todo depende del tipo de organización, los objetivos, la competencia de las personas, la disponibilidad de recursos y de otros factores. El proceso de dirección no es distinto de los demás procesos de administración.

El trabajo de cualquier naturaleza siempre es un proceso de ejecución, ejemplos de ello son el liderazgo, la planeación, la organización y el control. (Amaru, 2009, p. 375).

Controlar: controlar es el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para regular sus acciones y hacerlas congruentes con las expectativas definidas en los planes, en las metas y en los estándares de desempeño. El proceso de control establece los niveles de prevención, seguimiento y corrección en los diferentes ámbitos de operación al:

1. Establecer estándares;
2. Medir el desempeño;
3. Comparar el desempeño contra los estándares;
4. Evaluar los resultados;
5. Ajustar los estándares (en caso necesario); y
6. Empezar acciones (Franklin & Krieger, 2010, p. 4).

Proceso de control: en el proceso de administración, el control no tiene el significado popular de fiscalización. Control es el proceso de producir información para tomar decisiones sobre la realización de objetivos. Este proceso permite mantener una organización o sistema orientado hacia los objetivos. Al ejercer la función de control, el administrador trabaja como el piloto de un vehículo, monitoreando en forma constante la organización para que se mantenga en la ruta, se desvíe de los accidentes y llegue a su destino. El proceso de control ofrece información y posibilita tomar decisiones sobre:

1. Cuáles objetivos debe alcanzar una organización o sistema.
2. El desempeño de la organización o sistema en comparación con los objetivos.
3. Riesgos y oportunidades en el trayecto, desde el inicio de las actividades hasta el objetivo.
4. Lo que debe hacerse para asegurar la realización de objetivos.
5. La necesidad de cambiar el objetivo.

El proceso de control, así como los demás procesos administrativos, está formado por otros procesos; al de buscar información sobre el desempeño también se le llama monitoreo o seguimiento; al de comparar y sacar conclusiones sobre el desempeño también se le llama de evaluación.

Controlar, en esencia, es un proceso de tomar decisiones que tienen como finalidad mantener un sistema en la dirección de un objetivo, con base en información continua sobre las actividades del propio sistema y sobre el objetivo.

El objetivo se convierte en el criterio o modelo de control y en la evaluación del desempeño del sistema, así como el mapa muestra al conductor del vehículo hacia dónde debe ir (Amaru, 2009, p. 376).

### **1.3. Roles de la administración**

Henry Mintzberg identificó diez roles que los administradores asumen cuando planean, organizan, dirigen y controlan los recursos de la organización, mismos que representan los comportamientos o actividades conductuales que se ponen en práctica para desempeñar un trabajo. Vale la pena comentar, sin embargo, que, aunque es conveniente identificar los componentes del trabajo del administrador para entender las actividades que éste emprende, resulta fundamental tener en cuenta que la administración no puede practicarse como un conjunto de partes independientes; por el contrario, cada uno de los roles interactúa con los demás y constituye junto con ellos un todo unificado (Franklin & Krieger, 2010, p. 6).

Roles interpersonales: rol de representación. Lo asumen los administradores cuando cumplen deberes legales, ceremoniales y simbólicos en nombre de la organización. En general a los altos ejecutivos se les considera figuras emblemáticas de ésta, pero los administradores de cualquier nivel pueden recibir la encomienda de realizar las siguientes actividades:

1. Efectuar negociaciones con proveedores, clientes y otros miembros de los grupos de interés.

2. Autorizar cambios en las plantillas de personal, en la asignación de responsabilidades o en los puestos desempeñados.
3. Firmar documentos como permisos, licencias, cheques, contratos, etcétera.
4. Encabezar reuniones de trabajo o eventos de la organización.

Rol de líder. Los administradores asumen el rol de líder cuando realizan cualquier tarea que se les haya confiado para que la organización opere de manera eficaz, por lo tanto, se trata de un rol clave.

Algunas de las actividades de liderazgo que desempeña el administrador son:

1. Actuar como coach, tutor, consejero o mentor.
2. Lograr que las acciones se implementen de la mejor manera posible.
3. Transmitir energía para sostener y dar sentido al esfuerzo del personal.
4. Integrar habilidades y conocimientos para cumplir un propósito común.
5. Calibrar las actitudes y conductas que influyen en el comportamiento, así como el nivel de desempeño de la organización.
6. Manejar con efectividad el proceso de toma de decisiones para minimizar errores y maximizar resultados.

Rol de enlace: el rol de enlace está relacionado con la forma de interactuar con personas externas a la organización. Fungir como enlace significa crear toda una red de contactos para ampliar el campo de desarrollo y mejorar las relaciones de la organización. Algunas de las actividades de la función de enlace son:

1. Intervenir en las iniciativas para buscar el acercamiento con otras organizaciones.
2. Mediar para resolver problemas o aclarar dudas a los grupos de interés con los que interactúa la organización.
3. Formar parte de órganos colegiados junto con integrantes de otras unidades de la organización.
4. Asistir a reuniones de autoridades normativas, asociaciones de profesionales u organismos que dictan pautas para el desempeño de la organización (Franklin & Krieger, 2010, p. 7).

Rol de supervisión. Los administradores ejercen el rol de supervisión cuando se convierten en un centro de información, la cual debe ser objeto de un análisis para detectar debilidades y oportunidades. Parte de esta información se transmite a otras personas de la organización o a gente externa. La información se gestiona mediante acciones como:

1. Monitorear el desempeño organizacional de acuerdo con las metas establecidas.
2. Preparar comunicaciones como oficios, circulares, memorandos, etc., para dictar criterios tendientes a elevar el desempeño y mejorar el manejo de la información.
3. Analizar las tendencias del sector y giro industrial en el que se desempeña la organización.
4. Implementar procesos de benchmarking para proponer mejoras a los procesos de producción y a la prestación de servicios.
5. Fortalecer la cadena de mando de la organización.

Rol de difusión: Los administradores desempeñan el rol de difusión al enviar información proveniente del exterior o generada internamente al resto de la organización. Parte de ésta es formulada por la alta dirección, así que su acceso es restringido y su manejo debe ser cauteloso; otra, en particular la de carácter técnico, requiere expresarse en lenguaje comprensible para todos los niveles de la organización, lo cual obliga a los administradores a simplificarla y difundirla con claridad. La difusión de la información incluye acciones como las siguientes:

1. Actualizar y divulgar normas de desempeño.
2. Enterar al personal de los criterios dictados por el corporativo y los grupos de filiación.
3. Comunicar la posición competitiva de la organización.
4. Mantener informado al personal sobre los avances, logros y obstáculos que la organización ha enfrentado.

Rol de comunicador: El rol de portavoz corresponde a quien emite los comunicados formulados por la organización para las instancias con las que interactúa, así como para cumplir con sus obligaciones normativas.

Los administradores fungen como representantes de relaciones públicas o comunicación social e institucional de la organización, por lo que en ellos recae la responsabilidad de preservar su buena imagen.

La tarea del vocero incluye actividades tales como:

1. Diseñar e implementar una base de información para dar soporte a las decisiones que deban hacerse públicas.
2. Desarrollar la estrategia de acción comunicativa.
3. Preparar comunicados para el corporativo, los grupos de filiación, los asociados, los sindicatos, la prensa y las revistas especializadas.
4. Informar a las autoridades que norman las acciones de la organización sobre las actividades que ésta realiza.
5. Mantener una buena relación con los grupos de interés (Franklin & Krieger, 2010, pp. 7-8).

Rol de emprendedor: el administrador interpreta el rol de emprendedor al fomentar la innovación y la creatividad, convirtiéndolas en fuente de cambio para fortalecer la cadena de valor; también lo asume cuando lleva a cabo las actividades necesarias para hacer más permeable la organización. Los siguientes son algunos ejemplos de las acciones del emprendedor:

1. Crear las condiciones para fomentar la innovación y la creatividad del personal.
2. Impulsar el uso de certámenes, foros de discusión, encuentros, ferias, exposiciones y todo tipo de recursos orientados a promover la mejora continua.
3. Promover el desarrollo de productos y servicios competitivos, con base en cualidades distintivas respecto de los que prevalecen en el mercado.
4. Desarrollar el espíritu emprendedor como una forma de innovar valor.

Rol de manejador de problemas: Los administradores desempeñan el rol de manejador de problemas cuando coadyuvan a prever, afrontar y resolver contingencias o situaciones que se salen de control. Debido a que la magnitud de las contingencias puede hacerlas desembocar en crisis, también debe preparar criterios de acción para su manejo, e incluso integrar equipos para afrontarla.

Entre las actividades más relevantes que un administrador debe poner en práctica para el manejo de problemas destacan las siguientes:

1. Formular planes de contingencia.
2. Contar con un registro estadístico de los elementos individuales, grupales, organizacionales y extra organizacionales que influyen en las causas de estrés, conflicto y crisis.
3. Llevar un control de las incidencias del nivel de tolerancia al agotamiento.
4. Actuar como mediador en la resolución de conflictos laborales.
5. Convertir el conflicto en una fuente de aprendizaje organizacional.

Rol de asignación de recursos. El administrador asume el rol de asignación de recursos cuando hace frente a la necesidad de manejar racionalmente los recursos de la organización.

Las medidas que tome deben encaminarse a crear condiciones laborales que permitan el desempeño adecuado del personal, atender los compromisos importantes, no los urgentes, y cumplir con la responsabilidad social de la organización. Este rol se lleva a la práctica mediante acciones como las que se listan a continuación:

1. Autorizar la asignación de recursos a los proyectos prioritarios de la organización.
2. Dictar las políticas necesarias para justificar el destino de las partidas presupuestales.
3. Crear un fondo para contingencias o siniestros.
4. Preparar los criterios para la integración de los programas anual y operativo de la organización.
5. Destinar recursos a las aportaciones para cumplir con su responsabilidad discrecional como parte del desempeño social corporativo.

Rol de negociación: el rol de negociación se refiere al papel que debe adoptar un administrador al representar la organización en transacciones rutinarias y extraordinarias; al fungir como elemento de enlace para cumplir con las expectativas y necesidades de sus clientes.

Al funcionar como factor de equilibrio en caso de negociaciones estratégicas; y al sentar las bases de acción en caso de cambios en la economía. Para todos estos efectos, la negociación puede contemplar actividades como:

1. Atender a clientes y proveedores cuya relación con la organización requiere condiciones especiales.
2. Resolver controversias con autoridades normativas.
3. Negociar contratos con sindicatos.
4. Firmar acuerdos, convenios o tratados con organizaciones nacionales e internacionales.
5. Integrar paquetes económicos en caso de cambios drásticos en las condiciones de operación de la organización (debido a huelgas o devaluaciones, por ejemplo).
6. Formar parte del equipo de transición en caso de cambios en las condiciones laborales.
7. También existe un rol de negociador interno ante desavenencias entre grupos, equipos, áreas o personas (Franklin & Krieger, 2010, pp. 8-9).

#### **1.4. Introducción al comportamiento organizacional**

El comportamiento organizacional, comúnmente conocido como CO, es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en la forma de actuar de la organización, y su propósito es mejorar el desempeño de ésta (Franklin & Krieger, 2010, p. 9).

Características del CO: como campo de estudio de lo que las personas hacen en las organizaciones y de cómo repercute su conducta en la dinámica y forma de equilibrar el trabajo, en su crecimiento y en la búsqueda de objetivos y metas personales y profesionales, el CO:

1. Es multidisciplinario.
2. Representa un método para promover la transmisión de ideas, de información y emociones de manera clara y abierta.

3. Constituye un mecanismo de retroalimentación para ajustar y mejorar las condiciones de trabajo.
4. Es una forma de identificar y entender cómo influyen los valores relacionados con el trabajo en las decisiones de la organización.
5. Es la vía para aplicar métodos y tecnologías que faciliten una efectiva toma de decisiones.
7. Es la alternativa para evaluar el desempeño de los diferentes niveles de la organización, y emprender las acciones correctivas necesarias (Franklin & Krieger, 2010, p. 10).

### **1.5. Comportamiento organizacional: análisis del contexto**

El análisis de contexto es un elemento primordial para determinar el comportamiento de una organización. La pluralidad de este enfoque incluye un extenso juego de variables que permite conocer los elementos estratégicos que inciden de manera directa e indirecta en su desempeño.

Tomando en consideración el gran número de aspectos que abarca y los factores que se desprenden de cada uno de ellos, es conveniente partir de una división del entorno general en las categorías siguientes: entorno externo, entorno de tarea y entorno interno.

El entorno externo agrupa los factores que suelen influir en el entorno de tarea y, por ende, en la propia organización. El entorno interno se refiere a los factores que afectan la forma de operar de la organización. El análisis de estos entornos implica cuatro actividades básicas:

1. Exploración, esto es, identificar las variables representativas.
2. Monitoreo para detectar el significado de las variables.
3. Perspectiva, que es una forma de focalizar las variables.

4. Evaluación, es decir, una ponderación de la importancia que dichas variables tienen para las estrategias y la administración de la organización (Franklin & Krieger, 2010, p. 15).

Entorno externo: los efectos de este entorno en el comportamiento organizacional incluyen aspectos socioculturales, económicos, político-legales, tecnológicos y globales. Veamos a continuación de qué constan cada uno de ellos:

1. Aspectos socioculturales. Están constituidos por factores demográficos de la población organizacional (tamaño, estructura de los grupos de edad, distribución geográfica, composición étnica, distribución del ingreso), y por sus valores sociales, lenguaje, religión, actitud, estructuras sociales y educación.
2. Aspectos económicos. Están constituidos por las condiciones económicas del país en el que opera la organización. Esta parte del entorno incluye factores tales como el desarrollo económico, la infraestructura, los mercados de recursos y de productos, los tipos de cambio, la inflación, las tasas de interés y el crecimiento económico.
3. Aspectos político-legales. Incluyen las disposiciones gubernamentales y las actividades políticas creadas en los niveles federal, estatal y local para normar el comportamiento de las organizaciones.

Sin embargo, las leyes del gobierno no siempre pueden traducirse en reglas del juego, por lo que en muchas instancias ha sido necesario crear mecanismos de promoción y regulación capaces de garantizar que las actividades de las organizaciones se desarrollen dentro del marco político-legal de manera socialmente responsable.

4. Aspectos tecnológicos. La innovación tecnológica impacta a la sociedad a gran escala, al propiciar cambios masivos y de largo alcance en organizaciones de todas las industrias. El ambiente tecnológico contempla factores como la gestión electrónica, la gestión documental, los sistemas de información administrativa, la tecnología comercial, la tecnología de procesos y productos, y la tecnología de negocios.

5. Aspectos globales. Son aquellos que definen la creciente interdependencia entre los países a través del flujo de productos, servicios, capital y conocimientos, planteando la oportunidad de mejorar las condiciones de acceso a mercados que anteriormente se hallaban fragmentados. Esto facilita la división del proceso productivo, y permite que las organizaciones de diversos orígenes geográficos participen de manera activa en las redes internacionales de producción, insertándose en una cadena de valor agregado (Franklin & Krieger, 2010, pp. 1521).

Entorno de tarea: el entorno de tarea es el ámbito externo más inmediato y directo respecto de la organización. Sus condiciones de funcionamiento dependen de proveedores, clientes, competidores, socios estratégicos, mano de obra y reguladores.

1. Los proveedores son los individuos y organizaciones que proporcionan a la organización los insumos que requiere para producir bienes y servicios. Los cambios en la naturaleza, número y tipo de proveedores son factores importantes en la posición para negociar el aprovisionamiento.

La posición de un proveedor es fuerte cuando: es la única fuente de un insumo y el insumo es clave para la organización; por el contrario, la posición del proveedor es débil cuando la organización dispone de muchos proveedores de los insumos que le son necesarios y la posición de la organización frente a ellos es tan sólida que le permite exigirles menores costos y mayor calidad.

2. Los clientes son los individuos o grupos que compran los bienes y servicios que produce la organización.
3. Como sus receptores finales, constituyen un elemento clave para su éxito, ya que son quienes pueden determinar la calidad de los bienes y servicios en la medida en que satisfacen sus deseos y cumplen con sus expectativas.
4. Los competidores son las organizaciones que están en un mismo giro industrial y sector de actividad, y generan productos y/o servicios análogos o los proporcionan al mismo tipo de cliente.

5. La rivalidad entre competidores es un factor que impacta el nivel de precios, el acceso a recursos y la obtención de utilidades, en otras palabras, define la posición competitiva.
6. Los socios estratégicos son organizaciones que trabajan de manera cercana entre sí para desarrollar iniciativas que las beneficien mutuamente. El grado de participación que hay entre los socios varía, y puede ir desde un pacto contractual a corto plazo, en el que dos o más organizaciones acuerdan cooperar para el desarrollo de una tarea particular, hasta la sociedad estratégica, que adopta la forma de joint ventures en las que dos o más organizaciones tienen intereses de capital.
7. La mano de obra se refiere a la planta productiva de una organización: su correcta administración y apropiado control determinarán de manera significativa el costo final del producto o servicio. La mano de obra puede ser directa (aquella asignada a la producción o la prestación de algún servicio) o indirecta (mano de obra de apoyo para la producción y/o provisión de determinados servicios).
8. Los reguladores son instituciones creadas para establecer y hacer cumplir estándares y prácticas orientadas a cumplir con el compromiso asumido por una organización con el fin de emprender acciones sustentadas en criterios, políticas y normas para proteger y mejorar el bienestar de la sociedad. (Franklin & Krieger, 2010, pp. 21-23).

Entorno interno: el entorno interno –integrado por el gobierno corporativo y la administración– es determinante para comprender el significado del entorno externo en el desempeño de la organización.

Gobierno corporativo. Este concepto se refiere al conjunto de mecanismos que se emplean para gestionar la relación entre los accionistas y el desempeño de la organización. Es un medio para garantizar que las decisiones estratégicas se tomen debidamente, y asegurar que los intereses de los administradores de nivel alto concuerden con los de los accionistas.

Otra de sus funciones consiste en supervisar las áreas en las que podrían presentarse conflictos de intereses entre los propietarios, el consejo de administración y los administradores.

Administración. La administración establece el contexto de la organización al precisar su objeto, capital, naturaleza, sector de actividad, giro industrial, tipo de productos y servicios, gestión del conocimiento, nivel de desarrollo tecnológico y relación con grupos de interés. Dentro de su marco de actuación está la creación de las bases para el funcionamiento de la organización, misma que se lleva a cabo mediante una planeación que contempla la definición de los planes estratégico, táctico y operacional, así como el diseño de la estructura y el método para preparar planes de contingencia (Franklin & Krieger, 2010, p. 23).

## **Lideres y equipos en las organizaciones**

El comportamiento organizacional es un campo del conocimiento humano extremadamente sensible a ciertas características de las organizaciones y de su entorno. Por tanto, es una disciplina que depende de las contingencias y las situaciones, así como la mentalidad que existe en cada organización y de la estructura organizacional que se adopte como plataforma para las decisiones y operaciones. Además, también está influida por el contexto ambiental, el negocio de la organización, sus procesos internos, el capital intelectual involucrado e importantes variables más. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009).

### **2.1 Comunicación interpersonal en las organizaciones**

El comportamiento organizacional influye de gran manera en las distintas tomas de decisiones de los líderes y equipos en las organizaciones ya que se fundamenta en el estudio del individuo como parte vital de la estructura a la que pertenece dentro de la empresa ya que, directamente su estado conductual va a trascender en la producción de la organización, por lo tanto, los líderes deben estar en constante observación sobre sus equipos de trabajo.

La comunicación interpersonal en las organizaciones implica la capacidad global para utilizar todas las formas para transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos, sea de forma verbal, escuchando, no verbal, escrita, electrónica y demás, para transferir e intercambiar con exactitud información y emociones, además debe ser fluida, silenciosa, concisa y precisa para ser más efectiva. La comunicación interpersonal también es fundamental para el éxito de los líderes, profesionales, equipos y de la empresa en general.

Ya que evita conflictos generados por un fracaso y mala interpretación se convierten en algo constante y recurrentes en los medios corporativos Este capítulo habla de cómo mejorar la competencia para la comunicación, con énfasis en la comunicación interpersonal. La comunicación interpersonal involucra a un número limitado de participantes que:

1. por lo usual están cerca unos de otros.
2. utilizan muchos canales sensoriales.
3. pueden proporcionar retroalimentación inmediata.

En primer término, hablaremos del proceso, de los tipos y de los patrones de la comunicación verbal, no verbal y de otro tipo que utilizan los empleados en su trabajo. En segundo se presentarán algunas formas de propiciar los diálogos interpersonales éticos en las organizaciones. En tercero se analizará la naturaleza e importancia de la comunicación no verbal en la comunicación interpersonal. En cuarto repasaremos el papel que las redes de comunicación tienen en las organizaciones, incluido el impacto de la tecnología. (Hellriegel Don y Slocum Jr, John W, 2009, pág. 226).

Elementos de la comunicación interpersonal: Para que una comunicación interpersonal precisa pueda ocurrir es necesario que los pensamientos, hechos, creencias, actitudes o sentimientos que el emisor pretendió enviar sean al mismo tiempo los que ha comprendido e interpretado el receptor.

#### Emisor y receptor

Los intercambios entre personas son un elemento de la comunicación interpersonal. Calificar a una persona de emisora y a la otra de receptora es algo enteramente arbitrario. Estos roles van y vienen dependiendo del lugar en el que se encuentran las personas dentro del proceso. Cuando el receptor responde al emisor, el receptor original se convierte en el emisor y el emisor que inicia la comunicación se convierte en el receptor

#### Transmisores y receptores

Los transmisores (que son usados por el emisor) y los receptores (que son usados por el receptor) son el medio disponible para enviar y recibir mensajes. Por lo general involucran uno o varios sentidos: la vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto.

La transmisión puede ocurrir de forma verbal o no verbal. Una vez que inicia la transmisión, el proceso de comunicación sale del control directo del emisor.

### Mensajes y canales

Los mensajes incluyen los datos transmitidos y los símbolos codificados (verbales y no verbales) que confieren un significado particular a los datos.

El emisor, al utilizar símbolos verbales y no verbales, trata de asegurar que el receptor interprete los mensajes tal y como él pretende.

Para comprender la diferencia entre el significado original y un mensaje que se recibe, piense en alguna ocasión en la que trató de transmitir sus pensamientos internos y sus sentimientos de felicidad, ira o temor a otra persona.

Los canales son los medios que permiten que los mensajes transiten del emisor al receptor. Algunos ejemplos de canales serían el “aire” en una conversación entre dos personas, el correo electrónico por Internet y el teléfono.

### Riqueza de medios

La capacidad que tiene un enfoque comunicativo para transmitir señales y proporcionar retroalimentación se llama riqueza de medios, la riqueza de cada medio es una mezcla de varios factores. Un factor es la velocidad de la retroalimentación personalizada que se proporciona a través del medio, la cual aparece en el eje vertical en un rango de lenta a rápida. Otro factor es la variedad de señales y lenguaje proporcionado a través del medio, los cuales aparecen dentro de un rango que va de uno solo a múltiples.

Significado y retroalimentación: el significado representa los pensamientos, sentimientos, creencias y actitudes de una persona. La codificación proporciona un significado personal en los mensajes que se enviarán. El vocabulario y el conocimiento tienen un papel muy importante en la capacidad para codificar que tiene el emisor.

La retroalimentación es la respuesta del receptor ante el mensaje. Permite que el emisor sepa si éste recibió el mensaje de acuerdo con su intención. La comunicación interpersonal se convierte en un proceso dinámico y bilateral gracias a la retroalimentación, en lugar de ser sólo un evento.

Barreras interpersonales: existen muchas barreras para la comunicación interpersonal. A continuación, se analizarán brevemente las más importantes que se derivan de las percepciones y diferencias individuales.

Algunos de los rasgos de la personalidad de un individuo se presentan como barreras cuando éste es poco adaptable (nervioso, inseguro y voluble), poco sociable (tímido, no asertivo y retraído), poco sociable (impulsivo, descuidado e irresponsable), poco amable (independiente, frío y rudo) y poco abierto en el plano intelectual (aburrido, carente de imaginación y de pensamiento lateral). Es probable que las personas introvertidas sean más calladas y expresen menos emociones que las extravertidas.

Es menos probable que los individuos que cometen el error de atribución fundamental de subestimar el impacto de las causas situacionales o externas del comportamiento o que sobrestiman el impacto de las causas personales del comportamiento cuando tratan de entender por qué las personas se comportan como lo hacen, se puedan comunicar de forma efectiva. (Hellriegel Don y Slocum Jr, John W, 2009, págs. 227-230).

Semántica: la semántica se refiere al significado especial que se adjudica a las palabras. Es decir, las mismas palabras pueden tener distintos significados para diferentes personas. Piense en el comentario que un gerente le hizo a un subordinado: “¿Qué pasa con el informe de planeación de la producción? ¡Pienso que lo quieren pronto!”. Con su comentario, el gerente puede haber tenido la intención de transmitir alguno de estos significados:

1. Una instrucción: Tienes que entregarme el informe ya. Es una orden.
2. Una sugerencia: Te sugiero que veamos la posibilidad de terminar el informe ya.
3. Una petición: ¿Puedes hacer ese informe ahora? Si no puedes, dímelo.
4. Una información: Planeación de la producción necesitará el informe muy pronto.
5. Una pregunta: ¿Planeación de la producción quiere tener el informe pronto?

Mentiras y distorsiones: mentir significa que el emisor dice algo que considera falso con la intención de equivocar seriamente a uno o varios receptores. La intención de engañar implica la idea de que el receptor tomará la mentira como un hecho.

Por otra parte, honestidad significa que el emisor se rige por principios éticos racionales y consistentes para respetar la verdad.

Torsión se refiere a una amplia gama de mensajes que el emisor puede utilizar y que se ubican entre el extremo de las mentiras y el extremo de la honestidad total.

Por supuesto que el uso de un lenguaje vago, ambiguo o indirecto no siempre señala la intención del emisor de llevar a equívocos. Esta forma de lenguaje se puede considerar un comportamiento político aceptable. El silencio también puede ser una forma de distorsión, por no decir que de falsedad. (Hellriegel Don y Slocum Jr, John W, 2009, págs. 231-232).

Barreras culturales: la comunicación intercultural se presenta siempre que un mensaje enviado por el miembro de una cultura es recibido y comprendido por un miembro de otra cultura. Los efectos que las diferencias culturales tienen en las barreras para la comunicación interpersonal caben dentro de un rango muy amplio. Dependen del grado de diferencia (o similitud) que existe entre las personas en términos de idioma, creencias religiosas, situación económica, valores sociales, características físicas, utilización de señales no verbales y demás. Cuanto más grandes sean las diferencias, tanto mayor será la probabilidad de que existan barreras para lograr una comunicación intercultural efectiva.

Etnocentrismo: el etnocentrismo se presenta cuando las personas piensan que su cultura es la única que tiene sentido, que tiene los valores “correctos” y que representa la forma “correcta” y lógica de comportarse. Ésta puede ser la barrera más grande para la comunicación, porque implica juzgar a otros desde nuestro punto de vista cultural. También implica falsos supuestos respecto a la forma en que otros se comportan, los cuales se basan en nuestras experiencias limitadas. (Hellriegel Don y Slocum Jr, John W, 2009, págs. 232-234).

Importancia de los mensajes verbales: la comunicación no verbal es importante para la comunicación verbal, porque ninguna de las dos bastas por sí sola para un diálogo efectivo. Algunas de las formas en que usted puede relacionar las señales verbales y las no verbales son:

1. Repetir, como cuando alguien explica de forma verbal cómo llegar a un lugar y acompaña sus palabras señalando con el dedo.
2. Contradecir, como cuando la persona que dice: “¿Nervioso yo?” al mismo tiempo que remolonea y suda angustiada antes de presentar un examen.
3. Sustituir las señales verbales con señales no verbales; por ejemplo, cuando un empleado regresa a su oficina con una expresión estresada y dice: “Acabo de tener una reunión espantosa con mi gerente”, pero sin pronunciar una sola palabra.
4. Complementar la señal verbal subrayándola con una no verbal; por ejemplo, cuando la persona golpea con la mano sobre la mesa, coloca una mano sobre el hombro de un compañero de trabajo, utiliza un tono de voz que indica la enorme importancia que adjudica al mensaje u ofrece un regalo como forma de reforzar una manifestación de gratitud o respeto.

Redes de comunicación interpersonal: una red de comunicación interpersonal es un patrón de los flujos de la comunicación, las relaciones y los entendidos que las personas desarrollan entre sí con el transcurso del tiempo, en lugar de concentrarse en un individuo y en saber si un mensaje específico ha sido recibido tal como pretendía el emisor. Las redes implican el flujo constante de mensajes verbales, escritos y no verbales entre dos personas o entre una persona y otras. (Hellriegel Don y Slocum Jr, John W, 2009, pág. 243).

## **2.2. Liderazgo efectivo: Los fundamentos**

Liderazgo efectivo es el proceso de desarrollar ideas y una visión, de vivir conforme a los valores que apoyan esas ideas y esa visión, de influir en terceros para que los adopten en su propio comportamiento y de tomar decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros, logrando de esta manera estructurar y propiciar actividades de las distintas unidades de trabajo facilitando a los miembros del equipo la realización de sus funciones, mejorando su desarrollo y motivación para lograr los objetivos organizacionales.

Noel Tichy, quien ha estudiado a muchos líderes empresariales sobresalientes, describe el liderazgo con estas palabras: Liderazgo significa lograr algo por medio de otras personas, algo que no se habría logrado si uno no hubiera estado ahí. Y en el mundo actual, esto se logra cada vez menos por medio del mando y el control, y más por medio de cambiar la mentalidad de la gente, así como de modificar su comportamiento.

Hoy en día el liderazgo puede mover ideas y valores que llenan de energía a otras personas. Un líder es una persona que exhibe los atributos clave del liderazgo: ideas, visión, valores, capacidad para influir en otros y para tomar decisiones difíciles.

(Hellriegel Don y Slocum Jr, John W, 2009, pág. 262).

#### Modelos de liderazgo de legado

Los modelos de rasgos, de la Teoría “X/Y” y conductuales quizá son los más básicos, antiguos y populares de los modelos de liderazgo. Los modelos más recientes y complejos a menudo se basan en partes de estos modelos. Por consiguiente, estos modelos proporcionan un legado importante para los modelos del liderazgo contingente y para la literatura contemporánea sobre el liderazgo en general.

Modelo del liderazgo de rasgos: el modelo del liderazgo de rasgos se basa en las características de muchos líderes, exitosos, y se utiliza para predecir la efectividad del liderazgo. Después se comparan las listas de rasgos resultantes con las de los gerentes potenciales para evaluar si es probable que triunfen o fracasen como líderes. Existe un fundamento para la idea de que los líderes exitosos tienen intereses y capacidades, y tal vez incluso rasgos de personalidad que son diferentes de los de los líderes menos efectivos.

Rasgos clave. Hay cierta evidencia que sugiere que la mayoría de (pero no todos) los líderes exitosos comparten cuatro rasgos:

1. Inteligencia. Los líderes exitosos suelen ser más inteligentes que sus subordinados.
2. Madurez y ámbito. Los líderes exitosos suelen ser maduros en términos emocionales y tener una amplia gama de intereses.

3. Impulso hacia los logros. Los líderes exitosos están orientados a los resultados, cuando alcanzan una meta buscan llegar a otra.
4. Integridad. Los líderes exitosos, a largo plazo, suelen tener integridad. Cuando las personas en puestos de liderazgo declaran un conjunto de valores, pero practican otro, los seguidores empiezan a verlos como personas poco confiables. La característica que los empleados consideran más importante es la honestidad. La confianza es crucial y se traduce en el grado de buena disposición que tienen los empleados para seguir a los líderes.

El patrón de los rasgos de los líderes exitosos de los trabajadores de producción por lo general incluye ser progresista, introvertido y cooperativo.

Modelo de la Teoría X y la Teoría Y: el comportamiento de los gerentes a menudo está bajo la influencia de sus supuestos y creencias acerca de lo que motiva a sus seguidores. Por consiguiente, las diferencias en el comportamiento de los gerentes se pueden comprender al analizar los diferentes supuestos que hacen. Uno de los modelos más citados y reconocidos para describir las diferencias en esas hipótesis fue desarrollado por Douglas McGregor en 1957. Creó las clasificaciones de "Teoría X" y Teoría Y" como una forma de contrastar dos conjuntos de supuestos y creencias que albergan los gerentes. Los gerentes de la Teoría X y los de la Teoría Y comprenden que son responsables de los recursos en sus unidades, dinero, materiales, equipo y personas en interés de alcanzar las metas organizacionales. Lo que los distingue son sus propuestas acerca de lo que motiva a sus subordinados y de cuáles son las mejores formas de desempeñar sus responsabilidades gerenciales.

Teoría X. La Teoría X es un compuesto de propuestas y creencias subyacentes que adoptan un enfoque de mando y control a la administración, basado en un punto de vista negativo de la naturaleza humana. Las propuestas de la Teoría X son las siguientes:

1. Las personas son inherentemente perezosas y, por consiguiente, es necesario motivarlas por medio de incentivos.

2. Las metas naturales de las personas van en contra de las de la organización; por tanto, es necesario controlar a los individuos por medio de reglas y una administración formal, con el fin de asegurarse de que estén trabajando hacia las metas organizacionales.
3. Debido a sentimientos irracionales, las personas son básicamente incapaces de una autodisciplina y de tener el dominio de sí mismas.
4. La persona promedio prefiere que la dirijan, desea evitar la responsabilidad y, por encima de todo, quiere seguridad.

Los gerentes de la Teoría X consideran a la administración como un proceso que implica dirigir, controlar y modificar el comportamiento de sus subordinados con el fin de que se ajusten a las necesidades de la organización.

Teoría Y. La Teoría Y es un conjunto de propuestas y creencias que adoptan un enfoque de liderazgo y empowerment a la administración, basado en un punto de vista positivo de la naturaleza humana. Las propuestas de la Teoría Y son las siguientes:

1. Al ser humano promedio no le desagrade inherentemente el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción.
2. Las reglas, el control gerencial desde el nivel superior hasta el inferior y la amenaza de castigo no son los únicos medios para alcanzar las metas organizacionales.
3. En condiciones apropiadas, la persona promedio aprende no sólo a aceptar la responsabilidad, sino también a buscarla.
4. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de los problemas organizacionales está ampliamente distribuida entre la población, no en una forma limitada.

Según el punto de vista de la Teoría Y, los empleados no son pasivos por naturaleza, ni se resisten a las metas organizacionales. Se han vuelto, así como resultado de sus experiencias en las organizaciones.

Mientras que los gerentes de la Teoría X tratan de tener el control sobre sus subordinados, los de la Teoría Y confían más en el dominio de sí mismos y en la dirección automática de sus subordinados.

Lineamientos gerenciales.

El modelo de la Teoría X y la Teoría Y de McGregor dio origen a muchos nuevos modelos, conceptos y enfoques del liderazgo. El modelo de McGregor de hace más de 50 años ha tenido mucha influencia en el pensamiento del liderazgo y la administración contemporáneos. Un creciente número de gerentes ha llegado a comprender que los empleados capacitados y bien informados, a quienes se ha identificado como los contribuyentes clave a la futura prosperidad, progresan sobre todo bajo la Teoría "Y".

Modelo conductual del liderazgo: el modelo conductual del liderazgo se concentra en aquello que los líderes hacen en realidad y en la forma en que lo hacen. Existen varias versiones de este modelo, pero la que se presenta aquí sugiere que los líderes efectivos ayudan a las personas y a los equipos a alcanzar sus metas de dos maneras. En primer lugar, crean relaciones centradas en las tareas con los empleados, las cuales se enfocan en la calidad y la cantidad del trabajo terminado. En segundo lugar, son considerados y solidarios con los intentos que hacen los empleados para alcanzar sus metas personales (por ejemplo, satisfacción laboral, promociones o ascensos y reconocimiento) y se esfuerzan por arreglar las disputas, tener contentas a las personas, brindar aliento y ofrecer un refuerzo positivo.

Dimensiones centrales del comportamiento de los líderes:

Consideración: consideración es el grado en el que el líder establece con sus subordinados relaciones que se caracterizan por la confianza mutua, la comunicación bilateral, el respeto a las ideas de los empleados y la empatía con sus sentimientos. Este estilo hace hincapié en la satisfacción de las necesidades de los empleados. Por lo general el gerente encuentra tiempo para escucharlos, está dispuesto a hacer cambios, se ocupa del bienestar personal de los empleados y es amigable y asequible.

Estructura inicial: estructura inicial es el grado en el que un líder define y prescribe los roles de los subordinados para establecer y alcanzar metas dentro de sus respectivas áreas de responsabilidad.

Este estilo hace hincapié en la dirección de las actividades del equipo o del empleado individual por medio de la planeación, la comunicación, la programación, la asignación de tareas, el énfasis en las fechas límite y en dar órdenes. El gerente establece estándares de desempeño definidos.

En pocas palabras, un gerente que tiene un grado alto de estructura inicial se preocupa por desarrollar las tareas estableciendo metas de desempeño, girando instrucciones y esperando que éstas se cumplan. (Hellriegel Don y Slocum Jr, John W, 2009, págs. 270-276).

### **2.3. Liderazgo efectivo: Nuevas perspectivas**

El liderazgo es la capacidad de guiar con éxito al resto de los miembros de un equipo para conseguir un objetivo común. Precisamente y para que esto ocurra, el líder debe siempre promover y maximizar la eficacia del equipo potenciando el desarrollo individual y la participación de cada uno de sus miembros. El liderazgo está orientado al futuro e implica influir en las personas para que se muevan del punto donde se encuentran a otro lugar teniendo una influencia significativa en la continua transformación de la empresa.

Modelos de liderazgo:

El liderazgo transaccional: implica motivar y dirigir a los seguidores apelando, más que nada, a su interés personal. El modelo del liderazgo establece expectativas y metas del desempeño y les proporciona una retroalimentación a sus seguidores. El poder principal de los líderes transaccionales proviene de su autoridad formal en la organización. Se enfocan en los procesos administrativos básicos de controlar, organizar y planear a corto plazo.

Un líder transaccional puede tender a hacer demasiado hincapié en las metas detalladas a corto plazo, así como en los procedimientos, reglas y políticas estándar para las operaciones. Este énfasis puede tender a sofocar la creatividad y la generación de nuevas ideas. La forma pura del liderazgo transaccional sólo puede funcionar cuando los problemas y las metas organizacionales son claras y están bien definidas.

El líder transaccional trata de influir en otros, intercambiando el buen desempeño por recompensas extrínsecas, como sueldos, incentivos financieros, prestaciones y símbolos de estatus, como una oficina más grande. Un mal desempeño a menudo va seguido de un castigo. Además, los líderes transaccionales pueden ser bastante efectivos para guiar iniciativas de eficiencia diseñadas para reducir los costos y mejorar la productividad a corto plazo. Tienden a dirigir demasiado y están orientados a la acción, si es que no son dominantes. La relación entre los líderes transaccionales y los seguidores suele ser transitoria y no estar basada en vínculos emocionales.

Modelo de liderazgo auténtico: el liderazgo auténtico se refiere a los individuos que se conocen y comprenden a sí mismos, saben en qué creen y qué valoran y actúan conforme a sus valores y creencias mediante una comunicación abierta y honesta con sus subordinados y con otros. Como resultado de esos atributos, los subordinados están más dispuestos a confiar en el líder auténtico y a seguirlo. Esos líderes pueden ser directivos o participativos. El estilo de liderazgo de la persona no es lo que distingue a los líderes no auténticos de los líderes auténticos. Los líderes auténticos generan credibilidad y se ganan el respeto de sus seguidores, alentando y respetando diversos puntos de vista.

Tratan de fomentar las relaciones de colaboración y confianza con los seguidores, clientes, accionistas y otros grupos de interés. Esos líderes transmiten un genuino deseo de servir, más que de controlar principalmente a otros por medio de su liderazgo. Los líderes auténticos reconocen y valoran las diferencias en las metas y competencias. También tienen la capacidad y el deseo de identificar los talentos implícitos en los subordinados y de ayudarlos a desarrollar puntos fuertes y competencias.

Modelo de liderazgo transformacional: el liderazgo transformacional implica anticipar las tendencias futuras, inspirar a los seguidores para que comprendan y adopten una nueva visión de posibilidades, desarrollar a terceros para que sean líderes o mejores líderes y desarrollar una organización o grupo de modo que sea una comunidad de personas que aprenden, se enfrentan a retos y reciben recompensas. El liderazgo transformacional se puede encontrar en todos los niveles de la organización:

equipos, departamentos, divisiones y en la organización como un todo.

Los líderes transformacionales atribuyen facultades de decisión a sus seguidores. Al mismo tiempo, los supervisan para determinar si necesitan un apoyo o una dirección adicionales y para evaluar su progreso. Si confían en las intenciones de los líderes, los seguidores piensan “Esta persona está tratando de ayudarme haciéndome ver mis errores, en vez de señalarme con un dedo en alguna forma acusatoria”. Además, la confianza es importante para guiar el cambio, debido a que el cambio mismo requiere asumir riesgos. Como hemos observado en varios puntos, una de las bases de la confianza radica en la consistencia entre las palabras y las acciones de una persona.

El liderazgo transcultural: no hay duda de que una de las facetas más importantes del trabajo de un líder global es influir de forma efectiva en las personas de otras partes del mundo. El liderazgo efectivo requiere la capacidad de escuchar, de formular el mensaje en una forma que sea comprensible para quien lo recibe y de aceptar y utilizar la retroalimentación. El liderazgo global efectivo implica encontrar soluciones en una forma que permita que los miembros de diversas culturas implementen las decisiones. Aun cuando esto pudiera parecer sencillo, puede ser bastante complicado.

Los líderes efectivos enfocan su atención y su pensamiento en medios racionales de resolver los problemas. Para esos líderes, el liderazgo significa producir los resultados. Las personas de culturas con valores bajos orientados al desempeño, como Rusia o Grecia, no se sienten cómodas con los líderes decididamente orientados a los resultados. En esas culturas a menudo es difícil obtener hechos y cifras y no se toman en serio cuando están disponibles. Por consiguiente, para un empleado griego, los líderes efectivos no se basan necesariamente en hechos y cifras. Su enfoque a las discusiones y exploraciones de los problemas tienden a ser sin que haya un compromiso claro con resultados explícitos. (Hellriegel Don y Slocum Jr, John W, 2009, págs. 294309).

## 2.4. Desarrollo y liderazgo en equipos

El líder es visto como la persona capaz de incentivar, motivar y ejercer influencia en el comportamiento o modo de pensar de su personal de equipo con el propósito de trabajar por un bien común.

(Hellriegel y John w.slocum, Jr, 2009) afirma que “líder es una persona que exhibe los atributos clave del liderazgo: ideas, visión, valores, capacidad para influir en otros y para tomar decisiones difíciles”.

### Liderazgo transformacional

En este tipo de liderazgo, el líder se enfoca en inspirar al equipo para que piense en el bien común y no solo en sus intereses individuales. De esta forma, se logra que las personas del equipo tengan una conciencia grupal para la consecución de objetivos, así como un pensamiento innovador que genera cambios propicios para el éxito.

En el proceso, el grupo se siente motivado, aumenta la moral y mejora el desempeño laboral, generando una identidad colectiva que se mueve con base en los mejores propósitos para la organización.

Liderazgo transaccional: aquí la motivación se produce a través de castigos y recompensas. El líder, antes que un motivador, es un supervisor que se encarga de revisar y premiar y castigar en consecuencia. En este estilo, las recompensas y los incentivos motivan a los miembros del grupo para alcanzar los objetivos y desempeñarse con eficiencia.

influir en el comportamiento de los empleados: el líder influye en el comportamiento de los empleados con su capacidad de liderazgo. Así, el líder asume el control y hace que su grupo se esfuerce para alcanzar los objetivos de la organización.

El líder obtiene resultados a través del esfuerzo de sus seguidores.

Satisfacer las necesidades de los empleados: el líder no se ocupa solo de los objetivos de la organización. Las expectativas y las necesidades de los empleados son la base de la relación entre el líder y su grupo.

Muchas personas siguen a un líder porque les ofrece seguridad y oportunidades de desarrollo profesional para satisfacer sus necesidades y expectativas.

Introducir cambios necesarios: el mundo organizacional es dinámico y siempre cambiante. Todos los días aparecen regulaciones, tendencias, avances tecnológicos, que hacen que la organización deba implementar cambios para adaptarse a las nuevas condiciones.

Resolver conflictos: la influencia del líder sobre su grupo se convierte en factor definitivo en el momento de resolver conflictos, entre empleados, empleados contra organización o el grupo contra otros grupos. El líder tiene la capacidad de entender el conflicto y ofrecer una solución oportuna y minimizar la probabilidad de un resultado adverso.

Formar y fomentar el desarrollo de los empleados: el líder es el primero en detectar las necesidades de capacitación y formación en su grupo. Así, puede formarlos u obtener los recursos para capacitarlos y garantizar líderes en el futuro para la organización.

Generar una visión hacia el futuro: según (Escuela Europea de Excelencia, 2020)

“El líder, a través de su influencia sobre el grupo, puede hacer que entienda las condiciones que afrontará la organización en el futuro, y, en consecuencia, prevean las acciones que será necesario adoptar para garantizar la sostenibilidad”

## **2.5 Manejo del conflicto y negociación efectiva**

El conflicto y la necesidad de manejarlo ocurre todos los días en las organizaciones. El conflicto es un proceso en el cual una parte (persona o grupo) percibe que sus intereses encuentran la oposición de otra parte o son afectados de forma negativa por ella. Esta definición implica que las personas involucradas tienen intereses incompatibles e incluye una gran variedad de temas y hechos conflictivos.

Conflicto intrapersonal: el conflicto intrapersonal se presenta al interior de un individuo y suele implicar alguna forma de conflicto con las metas, el conocimiento o los afectos. Se dispara cuando el comportamiento de una persona producirá resultados excluyentes.

Conflicto interpersonal: el conflicto interpersonal se presenta cuando dos o más personas perciben que sus actitudes, conductas o metas preferidas se contraponen. Como en el caso de los conflictos intrapersonales, gran parte de los conflictos interpersonales tienen su origen en algún tipo de conflicto o de ambigüedad de roles.

Conflicto intergrupar: un conflicto intergrupar se refiere a las disputas entre algunos miembros del grupo, o todos ellos, las cuales a menudo afectan la dinámica y la efectividad del mismo.

Conflicto intergrupar: “un conflicto intergrupar se refiere a la oposición, los desacuerdos y las disputas que se presentan entre grupos o equipos. En ocasiones el conflicto entre grupos es intenso, descabellado y costoso para las partes involucradas. Con niveles altos de competencia y conflicto, los grupos adoptan actitudes ante otros grupos que se caracterizan por la desconfianza, la rigidez, el enfoque en el interés personal, la incapacidad para escuchar y cosas similares” (Hellriegel y John w.slocum, Jr, 2009, págs. 358,362).

## **Percepción, atribución, actitud y decisión**

Las percepciones de las personas y atribuciones influyen en la forma en que se comportan en su organización. La percepción describe la forma de filtrar, organizar e interpretar la información sensorial. El reconocimiento explica cómo actúa la gente, la determinación de cómo la gente reacciona a las acciones de los demás. (Percepción del comportamiento organizacional y atributos, 2022) párrafo 1.

La vida es un proceso continuo de conocimiento. Conocer es captar información, y la percepción es la ventana por la cual la información ingresa al organismo humano. Además, como el entorno es complejo y cambiante, la forma de captar los fenómenos que ocurren en las organizaciones no es completamente objetiva. Los hechos pueden ser percibidos de diferentes maneras por distintas personas. Las características del objeto analizado y las de la persona que lo analiza influyen en diversos aspectos de la percepción. Muchas veces las percepciones son distorsionadas debido a los estereotipos y llevan a descripciones erróneas.

### **3.1. Concepto de percepción**

La percepción es un proceso activo por medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar un significado al entorno. La finalidad es percibir la realidad y organizarla en interpretaciones o visiones. Cada persona tiene su propia interpretación o visión del mundo. La palabra proviene del latín *per capiere*, que significa “obtenido por captura o por captación”.

Cognición es la manera en que una persona percibe e interpreta para sí misma su medio. La cognición es el filtro personal a través del cual una persona se ve y percibe el mundo. Es la adquisición de conocimiento en la cual se basan las creencias y opiniones personales acerca de uno mismo y de la realidad externa.

Las cogniciones son básicamente pedazos de información. Los procesos cognitivos son los medios a través de los cuales las personas procesan información.

En otras palabras, los procesos cognitivos muestran que, al igual que las computadoras, los seres humanos son procesadores de información.

Las más modernas computadoras son simples unidades de procesamiento de información comparadas con el procesamiento humano de la información. Las diferencias entre las personas y su carácter único son resultado de procesos cognitivos (Chiavenato, 2002, pp.214-215).

### **3.2. El proceso de percepción**

Las personas se comportan de acuerdo con su percepción del mundo, que las lleva a creer que pueden lograr algo con su comportamiento. La percepción ocurre por medio de los sentidos. Recibimos y representamos la información por medio de los órganos sensoriales, que son receptores especializados que nos comunican impresiones ópticas (vista), acústicas (oído), olfativas (olfato), gustativas (gusto) y táctiles (sistema cenestésico). Esos receptores transmiten los estímulos externos al cerebro, el cual, por medio de procesos de generalización, distorsión y selección, filtra esas señales eléctricas y las transforma en una representación interna.

La sensación que proviene de los órganos de los sentidos produce la percepción. En realidad, el cerebro recibe un conjunto de señales eléctricas que son traducidas por nuestro código interno de representaciones, el cual se encarga de dar significado a la realidad que percibimos. El cerebro realiza ese proceso por medio de programas de interpretación. Así, la representación interna que hacemos de la experiencia de un hecho no es exactamente el hecho en sí, sino una reelaboración interna y personalizada.

Lo que percibimos no es sólo resultado del órgano sensorial, sino también una combinación de lo que llega a él (vista, oído, olfato, etc.) y la información que envían las creencias previas, que el cerebro utiliza para interpretar la información en el córtex correspondiente (vista, oído, olfato, etc.). Por tanto, tenemos dos formas de representar el mundo.

La primera es la representación que hacemos por medio de nuestros cinco sentidos, es decir, lo que vemos, oímos y sentimos del mundo exterior o experiencia externa. La otra forma es lo que representamos internamente, sin necesidad de encontrarnos en el mundo físico, o representación interna.

Esto significa que, mentalmente, podemos representar lo que alguna vez experimentamos y podemos crear representaciones en nuestra mente reciclando datos de una manera diferente. Conocemos el mundo por medio de nuestras propias interpretaciones. Pensamos que vivimos envueltos por el mundo, percibimos los objetos y los hechos con precisión, y pretendemos vivir en tiempo real y simple, cuando en realidad todo eso sólo es una ilusión de la percepción. Para ampliar nuestra percepción de la realidad debemos partir de dos principios:

1. Reconocer que experimentamos esa realidad a partir de nosotros mismos y que su existencia es independiente de nuestra interpretación. Tenemos que aceptar que nuestra visión del mundo no es el mundo.
2. Reconocer que apreciamos la realidad por medio de nuestra propia experiencia, porque lo que está afuera no existe para nosotros hasta que lo experimentamos, es imposible tener experiencia de alguna cosa antes de experimentarla.

Cuanto mayor sea la riqueza de la información percibida, mayor será la probabilidad de su registro y procesamiento. Así, la percepción potencia la inteligencia. La percepción tiene mucho que ver con el desarrollo de la inteligencia. Aumentar la capacidad de percepción nos permite captar, en mayor cantidad y con mejor calidad, la información de la realidad que nos rodea. Lo que interpretamos como real no es la realidad, sino una representación de ella. Esto se debe a tres causas:

1. No toda la información es captada. Los órganos sensoriales son limitados y sólo registran un pequeño espectro de los datos realmente disponibles en la realidad externa.
2. Cuando la persona percibe algo, los datos obtenidos del entorno son procesados por medio de viejas programaciones, determinadas por el historial del individuo y su personalidad, los cuales actúan como filtros que recrean la información.

3. La persona no capta la información en sí, sino sólo su representación a través de símbolos culturales. El lenguaje es un sistema que las personas utilizan para representar la realidad y comunicarse consigo mismas y con otros (Chiavenato, 2002, pp.217-218).

### **3.2.1. Factores que influyen en la percepción**

Las personas perciben su entorno en función de sus necesidades y experiencias pasadas. Como el entorno es vasto, cambiante y complejo, las personas no pueden percibirlo íntegramente. Así, la persona no capta todo lo que ocurre alrededor, sino sólo algunos acontecimientos; esto es la percepción selectiva.

Cuando una persona conduce un automóvil presta atención a algunos aspectos del tráfico, como los semáforos, las personas que caminan por la calle y otros automóviles que circulan por su camino, y deja a un lado otros aspectos que ni siquiera percibe, como edificios, el sentido contrario, otros autos que van delante de él, la temperatura exterior, etc. La persona sólo capta lo que es útil o importante en cada situación. Esto se debe a que la percepción es selectiva.

Aun cuando un objeto o situación sean advertidos, no existe garantía alguna de que serán percibidos de forma realista y objetiva. El significado que un objeto o situación tiene para determinada persona está influido por sus necesidades. Con frecuencia la persona distorsiona los objetos o las situaciones para que resulten más congruentes y consistentes con sus necesidades y valores. Además, lo que ocurre en el entorno también influye en la percepción. Así, los factores externos o internos ejercen una profunda influencia en la percepción del individuo (Chiavenato, 2002, p.218).

### **3.2.2. Factores de la situación**

Son los elementos del contexto en el cual se perciben los objetos, las personas o las situaciones. Cada caso puede involucrar escenarios diferentes. Una persona que viste traje y corbata sería percibida como normal en un despacho, como alguien refinado en un bar y totalmente fuera de lugar en una playa. La situación afecta la percepción.

El escenario general en que se presentan acontecimientos o situaciones puede llevar a las personas a tener diferentes percepciones (Chiavenato, 2002, p.218).

### **3.2.3. Factores situados en el blanco**

Son los factores que están dentro del blanco observado. Las personas que hacen barullo llaman más la atención que las calladas. Los movimientos, los sonidos, el tamaño y otros atributos de un blanco también influyen en la forma en que es percibido. Los atributos más importantes son:

1. Intensidad: cuanto más fuerte sea el estímulo, mayor será la probabilidad de que sea percibido.
2. Tamaño: cuanto más grande sea el estímulo, mayor será la probabilidad de que sea percibido.
3. Cambio: cuanto más cambiante sea el estímulo, mayor será la probabilidad de que sea percibido.
4. Contraste: cuanto más contrastante sea el estímulo, mayor será la probabilidad de que sea percibido.
5. Repetición: cuanto más repetitivo y frecuente sea el estímulo, mayor será la probabilidad de que sea percibido (Chiavenato, 2002, p.218).

### **3.2.4. Factores internos**

Son los elementos psicológicos del observador que trata de explicar lo que está percibiendo. Las características individuales, como la motivación, las actitudes, los intereses, las experiencias pasadas y las expectativas, influyen en su interpretación.

Algunos de los principales factores internos son:

1. Atención. Es un factor muy importante de la percepción porque la concentra en una fracción pequeña de los fenómenos que nos interesan. Durante el estado de vigilia concurren numerosos estímulos sensoriales que buscan captar la atención, pero las personas no reaccionan de la misma manera ante todos.

2. En ciertos momentos algunas seleccionan ciertos estímulos, mientras los demás permanecen en segundo plano.
3. Motivos o aspectos motivacionales. Los motivos influyen en la percepción. Por ejemplo, si la persona tiene hambre, los estímulos asociados a ese motivo se convertirán en el centro de su percepción.
4. Es muy probable que esta persona preste más atención a los restaurantes de la ciudad. Los motivos hacen que la percepción sea selectiva. El ser humano suele estar dispuesto a captar determinadas cosas y acontecimientos y eso influye en su proceso de percepción.
5. Intereses y valores. Las personas tienden a concentrarse en aquellos aspectos del mundo que están relacionados con sus intereses y valores (Chiavenato, 2002, pp.218-219).

### **3.3. Distorsiones de la percepción**

Lo que una persona percibe casi siempre es fundamentalmente diferente de la realidad objetiva. Como el comportamiento de las personas se basa en su percepción de la realidad y no en la realidad en sí, es necesario conocer los factores que pueden distorsionarla, pues ello determina el comportamiento de las personas. Las principales distorsiones de la percepción son las siguientes:

1. Percepción selectiva: las personas interpretan en forma selectiva todo lo que ven, de acuerdo con sus intereses, antecedentes, experiencias y actitudes.
2. El efecto de halo: es la tendencia a generalizar una percepción. La persona se forma una impresión global a partir de una sola característica; así, tiende a ver a los demás con base en generalizaciones (todos son honestos, todos creen en milagros, etcétera).
3. La proyección: consiste en atribuir características propias a otra persona. Si alguien tiene ciertos rasgos de personalidad tenderá a verlos en los demás.

4. El estereotipo: es un juicio de opinión sobre una persona basado en la percepción del grupo al cual ésta pertenece (raza, credo, nacionalidad, afiliación política, etcétera).
5. El efecto de contraste: consiste en comparar a una persona con otra que reúne las mismas características, aunque en distinto grado: fulano es mejor o peor que mengano o está más o menos capacitado que él (Chiavenato, 2002, pp.219-220).

### **3.4. Disonancia cognitiva**

La teoría de Festinger sobre la disonancia cognitiva se basa en la premisa de que toda persona se esfuerza por establecer un estado de consonancia o consistencia consigo misma y con su entorno. Si alguien tiene cogniciones incongruentes sobre sí mismo y su entorno, es decir, si una cognición implica lo opuesto de otra, se presenta un estado de disonancia cognitiva, que es una de las principales fuentes de inconsistencia en el comportamiento.

Las personas no toleran la contradicción, y cuando ésta ocurre —por ejemplo, cuando la persona cree en algo y actúa en forma contraria a esa creencia— tienen motivos para reducir el conflicto. Festinger dio el nombre de disonancia cognitiva a ese conflicto o inconsistencia. El elemento cognitivo es una especie de creencia, conocimiento u opinión que la persona tiene sobre sí misma o sobre el entorno. Los elementos cognitivos pueden estar relacionados de tres maneras:

1. Una relación disonante se presenta, por ejemplo, cuando la persona cree que fumar es nocivo, pero continúa haciéndolo. Son dos cogniciones contradictorias, es decir disonantes: la conciencia del peligro y la persistencia del hábito. La persona se comporta de tal manera que no acepta íntimamente su comportamiento.
2. Una relación consonante se presenta cuando alguien cree que fumar es nocivo y, por tanto, deja el hábito. Son dos condiciones consonantes entre sí. El comportamiento de la persona demuestra que acepta y valora sus creencias.

3. Una relación irrelevante se presenta cuando la persona considera que el humo es nocivo para la salud y le gusta pasear por la mañana. Son dos elementos de una relación irrelevante, es decir, que no tienen relación alguna entre sí. El comportamiento no tiene que ver con sus convicciones personales.

Cuando se presenta una relación disonante la persona experimenta tensión y, para huir del conflicto interno, busca algunas de las siguientes opciones:

1. Puede tratar de reducir la disonancia cambiando sus propias convicciones para sintonizarlas o adecuarlas a la realidad externa. La persona modifica su comportamiento para reducir la disonancia en relación con la realidad externa.
2. Puede tratar de reducir la disonancia cambiando la realidad externa para adaptarla a sus cogniciones personales. La persona mantiene sus convicciones y trata de cambiar el mundo que la rodea, o por lo menos su percepción del mundo, para adecuarlo a ellas.
3. Si no puede alterar sus convicciones personales ni la realidad externa, la persona tratará de convivir con el conflicto interno de la relación disonante o inconsistente.

La cognición ofrece un marco de referencia para que cada persona se ubique en el mundo y para entenderlo adecuadamente. La disonancia cognitiva por lo general se deriva de situaciones que involucran algún proceso de decisión personal y del conflicto que resulta de cogniciones que chocan o no concuerdan. La disonancia cognitiva se presenta cuando las cogniciones relacionadas son incoherentes, es decir, cuando se contradicen mutuamente. Es un estado motivador. La disonancia la lleva a modificar sus opiniones o su comportamiento (Chiavenato, 2002, pp.220-221).

### **3.5. Atribución**

Las personas crean continuamente percepciones sobre el mundo que las rodea. Sin embargo, las percepciones objetivas y realistas son muy raras. Las percepciones de objetos inanimados (predios, máquinas, automóviles, aparatos, etc.), que no tienen creencias, motivaciones ni intenciones y están sujetos a las leyes de la naturaleza pueden sufrir distorsiones.

En cambio, las percepciones sobre personas siempre enfrentan inferencias. Generalmente las percepciones son subjetivas, sobre todo cuando se trata de personas. Cuando observamos a la gente casi siempre tratamos de explicar el motivo de su comportamiento.

Las percepciones sobre los seres humanos están cargadas de inexactitud, subjetividad y distorsiones porque están fuertemente influidas por suposiciones de un estado de ánimo determinado o por ideas preconcebidas acerca de la raza, la religión, el sexo, la edad, el nivel social, etc.

Aunque estos prejuicios son normales, pueden tener consecuencias graves cuando los administradores y otros miembros de la organización deciden y actúan con base en ellos.

Cada vez que percibimos personas o situaciones tendemos a elaborar explicaciones sobre ellas y las razones por las cuales se comportan de cierta manera. Se trata de la atribución.

La teoría de la atribución se concentra en la forma en que unas personas juzgan a otras en función del significado que atribuyen a un comportamiento determinado. Cuando las personas observan el comportamiento ajeno suelen determinar si éste tiene causas internas (controladas por la persona) o externas (factores de la situación que son fortuitos).

La teoría de la atribución estudia la formación de juicios de opinión acerca de las personas y parte del supuesto de que existen errores o prejuicios que distorsionan las atribuciones en relación con dos aspectos: por una parte, cuando hacemos juicios respecto al comportamiento ajeno existe la tendencia a subestimar la influencia de los factores externos (situación) y a sobrestimar la influencia de los factores internos o personales.

Los comportamientos relacionados con causas internas son percibidos como algo sujeto al control del individuo, mientras que los comportamientos relacionados con causas externas son percibidos como consecuencia de estímulos que provienen de fuera, como si la persona no tuviese una alternativa de comportamiento ante esa

situación. Si una persona llega tarde a una cita, puede suponerse que no cumple los horarios (atribución interna) o que ha sido víctima del tráfico caótico de la ciudad (atribución externa). La atribución depende de tres aspectos fundamentales:

1. Diferenciación. Ocurre si la persona presenta comportamientos diferentes en situaciones distintas. En cambio, el comportamiento usual es una reacción constante y repetida en cualquier situación. ¿El alumno que llega tarde es perezoso e indisciplinado? El observador podría atribuir el retraso a una condición interna si es un comportamiento habitual, o a una condición externa, si el estudiante es puntual.
2. Consenso. Si varias personas muestran la misma reacción ante un hecho similar se presenta un comportamiento de consenso. Por ejemplo, si todos los alumnos utilizan el mismo transporte urbano y también llegan tarde, el retraso del estudiante será atribuido a un factor externo.
3. Si todos llegan puntualmente el consenso será bajo y probablemente la demora del alumno será atribuida a un elemento interno.
4. Coherencia. El observador busca que haya consistencia y coherencia en las acciones de otras personas. Si el alumno que llega tarde suele ser puntual, entonces su retraso será atribuido a un factor externo. Sin embargo, si fuera consistentemente impuntual, seguramente su conducta será atribuida a un elemento interno.

La atribución es el proceso mediante el cual las personas buscan una explicación aceptable del comportamiento de los demás. La teoría de la atribución estudia los errores y desviaciones que provocan distorsiones en la conducta de los individuos. Los factores externos son tan importantes como los internos, como ocurre con los paradigmas (Chiavenato, 2002, pp.221-222).

### 3.6. Los paradigmas

Los paradigmas están estrechamente relacionados con la percepción y la atribución. La vida de las personas y las organizaciones está regida y delimitada por paradigmas. El término fue introducido a la filosofía de la ciencia por Thomas Kuhn. En la actualidad se usa para denominar un modelo general, un marco de referencia o manera de pensar, o incluso un esquema para comprender la realidad.

Un paradigma es un conjunto de reglas que definen fronteras entre lo correcto y lo incorrecto, lo verdadero y lo falso, lo que se debe y no se debe hacer.

Un paradigma delimita una línea de pensamiento que indica qué está dentro de lo permitido. Funciona como una pauta que define el comportamiento de las personas. Un paradigma simplemente establece reglas (escritas o no), define límites y muestra cómo comportarse dentro de ellos para tener éxito.

Por ello tiene una enorme influencia en la conducta, las actitudes y las percepciones de las personas. Según Barker, el popular futurólogo, los paradigmas presentan seis características básicas:

1. Son comunes a toda actividad estructurada. Son las reglas que rigen el comportamiento de las personas sin que éstas se den cuenta.
2. Son útiles y funcionan como filtros. Se concentran en la información más importante y seleccionan lo que las personas deben percibir sobre el mundo que las rodea. Los paradigmas establecen qué es importante o relevante para la persona.
3. Se pueden convertir en males terminales debido a la certidumbre. Los paradigmas llegan a ser la única manera de actuar o pensar, lo que paraliza a las personas y les impide que busquen formas nuevas y potencialmente mejores. En este caso los paradigmas mantienen a la gente atada a viejos hábitos.
4. Los nuevos paradigmas generalmente son creados por personas extrañas. Los creadores de paradigmas suelen ser ajenos al nido.

5. Es poco probable que los involucrados en un paradigma actual sepan crear otro totalmente nuevo. Lo más que puede hacer una persona creativa es mejorar el proceso con algunas modificaciones, pero rara vez inventará algo nuevo porque su visión está dominada y envuelta por el viejo paradigma. Las nuevas ideas casi siempre vienen de personas que no están fuertemente involucradas con las formas tradicionales de actuar o pensar.
6. Los nuevos paradigmas exigen una visión futurista para que la gente se adhiera a ellos. Cuando las personas están involucradas con viejos paradigmas, muestran una fuerte tendencia a mantenerlos indefinidamente, a menos que no funcionen en la vida cotidiana. Un paradigma nuevo por lo general le resulta extraño a las personas y, en su etapa inicial, no ofrece datos suficientes para que los involucrados decidan racionalmente si es mejor o peor que el anterior. La adhesión a nuevos paradigmas implica ciertos riesgos y exige visión, coraje y fe, sobre todo, una visión abstracta que pocas personas poseen.
7. Las personas tienen el poder de cambiar sus paradigmas. Los paradigmas son aprendidos, adquiridos e incorporados por medio de la experiencia. Como no se transmiten genéticamente, se pueden cambiar, aprender y transmitir a otras personas. Sin embargo, cambiar paradigmas no es fácil para muchas personas, que se sienten atrapadas por la seguridad y la estabilidad de los paradigmas actuales y temen o rechazan alterar su comportamiento por medio de la adquisición de pautas diferentes.
8. Los paradigmas no son estáticos. Los acontecimientos de la organización los refuerzan continuamente. Esto provoca que se transformen en un archivo de las conductas que se pondrán en práctica ante diferentes circunstancias. En otras palabras, ante una señal o situación, los hechos son interpretados con el paradigma respectivo, el cual indica la conducta que es conveniente seguir. La realidad será interpretada por medio del paradigma, el cual define lo que se debe hacer frente a ella.

Según Piaget, cada persona posee receptores y redes de neuronas que forman su sistema nervioso y que computan las representaciones mentales. No pretendemos discutir si estas representaciones son equivalentes al mundo real o sólo una figura distorsionada, pero el hecho es que cada persona construye una representación con todos los datos disponibles. Desde esta perspectiva constructivista, cada persona construye el conocimiento por sí misma, organizando lo que interpreta de la experiencia, y al interpretarla, le da la forma estructurada (Chiavenato, 2002, pp.222-223).

### **3.7. Actitudes**

Las actitudes son determinantes del comportamiento porque están relacionadas con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación. La actitud es un estado mental de alerta organizado por la experiencia, el cual ejerce una influencia específica en la respuesta de una persona ante los objetos, las situaciones y otras personas.

Aquí se observan tres aspectos:

1. Las actitudes definen las predisposiciones hacia determinados aspectos del mundo. Las personas adoptan actitudes hacia su trabajo, su organización, sus colegas, su remuneración y otros factores.
2. Las actitudes son la base emocional de las relaciones interpersonales y de la identificación de la persona con los demás.
3. Las actitudes están organizadas y muy cerca del núcleo de la personalidad, pero están sujetas a cambios.

Aunque se acepta que las actitudes son una parte intrínseca de la personalidad de cada quien, existen algunas teorías que tratan de explicar cómo se forman y modifican. Rosenberg afirma que las personas procuran que exista cierta congruencia entre sus creencias y sus sentimientos sobre los objetos. En su opinión, la modificación de las actitudes depende de los cambios en esas creencias o sentimientos. Además, las actitudes de las personas están estructuradas y se componen de varios rasgos afectivos y cognitivos.

La interrelación entre esos rasgos provoca que un cambio en uno de ellos modifique a los otros. Cuando estos componentes son inconsistentes o si exceden el llamado nivel de tolerancia de las personas surge la inestabilidad, la cual puede corregirse si se desactiva el mensaje destinado a influir en las actitudes, se fragmentan las actitudes o incluso se activa la incoherencia, de modo que surjan nuevas actitudes. El conocimiento, la afectividad y el comportamiento son determinantes de las actitudes y éstas, a su vez, determinan la afectividad, el conocimiento y el comportamiento.

El conocimiento es el proceso consciente de adquisición del saber y se basa en procesos de reflexión, especialmente en la racionalidad y en la lógica.

La afectividad se refiere a los sentimientos, de lo que nos gusta o disgusta. Los rasgos afectivos y cognitivos determinan las actitudes y la forma en que éstas cambian. Por ello los administradores deben demostrar que los aspectos positivos de la aportación individual a la organización, en forma de desempeño y dedicación, superan los negativos. La eficiencia se puede alcanzar cuando se han inculcado en las personas actitudes favorables hacia la organización y el trabajo.

Cambiar las actitudes depende de dos factores generales: la confianza en el mensajero y la confianza en el valor del mensaje. Si las personas no confían en su gerente, no aceptarán el mensaje y no cambiarán de actitud. Además, si el mensaje no fuera adecuado, tampoco habría cambio de actitud. Cuanto mayor sea el prestigio del comunicador, mayor será la probabilidad del cambio de actitud. Las actitudes influyen poderosamente en las decisiones de las personas (Chiavenato, 2002, pp.224-226).

### **3.8. Decisión**

El éxito de las organizaciones es resultado de las decisiones que toman sus miembros, principalmente sus administradores, sobre el presente y el futuro. Buena parte de las decisiones cotidianas se toman en forma rutinaria y estandarizada, y de acuerdo con los principios y la experiencia.

No obstante, la mayoría de las determinaciones se toma con riesgo e incertidumbre, sin garantía alguna de éxito, en situaciones vagas e imprecisas en medio de constantes cambios y con base en información superficial y puntos de vista encontrados.

Simón utilizó la teoría de la toma de decisiones para explicar el comportamiento humano en las organizaciones. Según él, cada persona participa racional y conscientemente en la organización, elige y toma decisiones individuales sobre opciones de comportamiento más o menos racionales. Así, la organización está permeada de decisiones que anteceden a sus acciones. De acuerdo con él, la organización es un complejo sistema de decisiones.

En las teorías anteriores se daba mucha importancia a las acciones y ninguna a las decisiones que las provocaban. Sin embargo, no sólo los administradores toman decisiones.

Todas las personas de cada área y nivel jerárquico toman continuamente decisiones, aun cuando no todas estén relacionadas con su trabajo. Este enfoque plantea que la organización es un sistema de decisiones en el cual cada persona participa consciente y racionalmente, y escoge entre opciones más o menos lógicas con base en su personalidad, motivaciones, actitudes y percepciones.

Los procesos de raciocinio y percepción de las situaciones son básicos para explicar el comportamiento humano en las organizaciones. Lo que una persona siente y percibe, influye en aquello que ve e interpreta, y lo que ve e interpreta influye en lo que aprecia y desea (Chiavenato, 2002, p.226).

### **3.8.1. Tipos de decisiones organizacionales**

La toma de decisiones en las organizaciones ocurre en dos etapas. La primera consiste en identificar el problema y en buscar información relativa a las condiciones del entorno (externo) y de la organización (interna) para determinar si el desempeño es satisfactorio o no, y para diagnosticar la posible causa de las fallas. La segunda etapa es la solución de los problemas. Para ello se analizan opciones a fin de elegir y aplicar la más indicada.

Muchas organizaciones utilizan complejos sistemas de tecnología de la información (TI) para monitorear el entorno y las condiciones internas, y también para detectar problemas y desarrollar rápidamente opciones de solución. La toma de decisiones surge siempre como reacción a un problema. El problema se presenta cuando existe una diferencia, una brecha entre el estado actual de las cosas y el estado deseable.

Esa discrepancia conduce a un análisis de los cursos de acción opcionales que podrían eliminar o reducir la diferencia. Los problemas, como una máquina que se ha detenido por una falla, la reclamación de un cliente por la calidad del producto o un plan que no funciona, requieren una solución. No obstante, la mayoría de los problemas no surge de forma tan clara y explícita.

Además, lo que es un problema para una organización podría ser considerado un estado satisfactorio para otra. Un director de ventas se puede sentir horrorizado ante una caída de 5% en las ventas de la empresa, mientras otro puede considerar que esa baja es normal o incluso satisfactoria ante la coyuntura económica.

La existencia de un problema o la necesidad de una decisión dependen básicamente de la percepción de cada persona u organización.

Cuando hablamos de la percepción de la organización nos referimos a la percepción de las personas que toman las decisiones más importantes en la organización. Las decisiones de las organizaciones varían en complejidad y pueden clasificarse en dos grupos:

1. Las decisiones programadas. Son aquellas que se repiten. Son cotidianas, están bien definidas y siguen procedimientos establecidos para resolver el problema. Se trata de decisiones estructuradas porque los criterios de desempeño son claros, la información es adecuada y las opciones son fácilmente especificadas, además de que existe una relativa certeza de que la opción escogida tendrá éxito.

2. Ejemplos: los criterios de selección de personal, la determinación de los precios de los productos y servicios, la definición de costos de producción, las partidas presupuestadas para servicios.
3. Las decisiones no programadas son esporádicas y no cuentan con procedimientos definidos para resolver el problema. Se presentan cuando la organización no ha percibido una complicación y no sabe exactamente cómo reaccionar. No existen criterios claros; las opciones son imprecisas y no es seguro que la solución propuesta corrija el problema. Ejemplos: la planeación estratégica, la reducción de costos de las operaciones, la reacción ante la competencia (Chiavenato, 2002, pp.226-227).

### **3.8.2. Teoría de la toma de decisiones**

La toma de decisiones es un proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción. Toda decisión implica seis elementos:

1. Una persona que toma la decisión, o sea, la que elige entre varias opciones de acción, es el agente que está frente a una situación.
2. Los objetivos que la persona que toma la decisión pretende alcanzar con sus acciones.
3. Las preferencias son los criterios que la persona que toma la decisión aplica para hacer su elección.
4. La estrategia es el curso de acción que la persona que toma la decisión escoge para alcanzar sus objetivos de la mejor forma posible. El curso de acción es el camino escogido. Depende de los recursos disponibles y de la percepción de la situación.
5. La situación está formada por las condiciones que rodean a la persona que toma la decisión; muchos están fuera de su control, no tiene conocimiento de ellos y no los comprende, pero afectan su elección.
6. El resultado es la consecuencia o la resultante de una estrategia dada.

Así, la persona que toma la decisión está en medio de una situación (contexto), pretende alcanzar objetivos, tiene preferencias personales y sigue estrategias (cursos de acción para alcanzar resultados). Cada agente define la situación por medio de una serie de procesos afectivos y cognitivos, de acuerdo con su personalidad, motivación y actitudes. Los procesos de percepción y raciocinio son básicos para explicar el comportamiento en las organizaciones.

Lo importante es que el proceso de toma de decisiones está fundado en la racionalidad, o sea, en la adecuación a los objetivos que se pretende alcanzar. Así, las decisiones son adecuadas o no en relación con los objetivos pretendidos. La situación se presenta al agente racional y éste la interpreta de acuerdo con el conocimiento que tiene sobre:

1. Los acontecimientos futuros o la probabilidad de que puedan ocurrir.
2. Las consecuencias de esas opciones.
3. Las opciones de acción posibles o disponibles.
4. Las reglas o los principios que se aplican para definir el orden de preferencia de las consecuencias o las opciones (Chiavenato, 2002, p.227).

### **3.8.3. Proceso de la toma de decisiones**

El proceso de toma de decisiones es complejo y depende tanto de las características individuales de quien toma la decisión como de la situación en que está inmerso y de la forma en que percibe la situación. En sentido estricto, el proceso de toma de decisiones se desarrolla en siete etapas:

1. La percepción de la situación que implica un problema.
2. El análisis y la definición del problema.
3. La definición de los objetivos
4. La búsqueda de opciones de solución o cursos de acción.
5. La evaluación y la comparación de esas opciones.

6. La elección (selección) de la opción más adecuada (satisfactoria) para alcanzar los objetivos.
7. La implementación de la opción escogida.

Cada una de esas etapas influye en las demás y en todo el proceso de toma de decisiones. No siempre se siguen todas estas etapas. Si la presión para lograr una solución inmediata es muy fuerte, algunos pasos se podrían abreviar o suprimir. Cuando no hay presión, algunas se pueden ampliar o extender más tiempo (Chiavenato, 2002, pp.227-229).

## **Equipos y facultamiento en la toma de decisiones Empowerment**

Tenemos que tener en cuenta que no todos somos iguales. Esto parece muy evidente, aunque en ocasiones los gerentes olvidan que necesitan reconocer tales diferencias para aprovechar al máximo potencial de su fuerza laboral. El cual esto influye a tomar decisiones con respecto a los equipos de trabajo.

### **4.1. Naturaleza de los grupos**

En el estudio del CO, el grupo es una importante unidad de análisis, de igual manera, adquiere gran relevancia conocer su dinámica grupal, es decir, las fuerzas que están detrás de las relaciones entre miembros de un grupo en una situación social. Cuando se aplica este concepto para estudiar el CO, el punto central es la dinámica entre los miembros de los grupos y de los equipos en las organizaciones

El concepto de grupo se puede definir de distintas maneras, según la perspectiva que se utilice. Una definición general señala que los miembros de un grupo en una organización:

1. Están motivados para trabajar juntos.
2. Perciben al grupo como una unidad de personas que interactúan entre sí.
3. Contribuyen en distinta medida a los procesos grupales, lo cual significa que algunas personas aportan más tiempo y energía que otras.
4. Asumen distintas formas de interacción que las llevan a tener coincidencias y desacuerdos.

“Un grupo está compuesto por dos o más personas interdependientes que se unen e interactúan para alcanzar determinados objetivos. El comportamiento de un grupo es más que la suma de las conductas de los individuos que lo forman. Cuando las personas trabajan en grupo no se comportan igual que cuando están solas o aisladas.

De ahí la necesidad de comprender el comportamiento del grupo para entender mejor el CO.” (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009, pág. 272).

#### **4.1.1. Tipos de grupos**

Los grupos pueden ser formales o informales. Los formales son conjuntos de trabajo que crea las organizaciones mediante la asignación de tareas específicas.

En los grupos formales se estimulan aquellos comportamientos que favorecen el trabajo conjunto para alcanzar los objetivos de la organización. Los grupos formales pueden ser:

1. . Grupos de mando. Son grupos tradicionalmente determinados por las relaciones formales de autoridad y están definidos en el organigrama. En general, incluyen a un gerente y a los subordinados que dependen directamente de él.
2. Grupos de tarea. Son grupos definidos por la organización y formados por personas que ejecutan determinadas tareas o funciones. Sin embargo, no se limitan al área de su superior jerárquico inmediato, sino que pueden trascender las relaciones de mando.
3. Grupos temporales con plazos definidos. Se forman para ejecutar ciertas tareas de la organización y tienen una duración definida, como las comisiones.

Los grupos informales son aquellos que surgen de forma espontánea como resultado de las relaciones entre personas. Su naturaleza es típicamente social. Surgen en el entorno laboral en respuesta a las necesidades del contrato social. Suelen formarse con base en amistades o intereses comunes. Los grupos informales pueden ser:

1. Grupos primarios, también llamados grupos pequeños. En términos técnicos existe una diferencia entre ambos. Un grupo pequeño es simplemente aquel cuyo tamaño es menor; en cambio, un grupo reducido por razones de aceptación se basa en la interacción que permite la comunicación directa.
2. Grupos de interés. Son los grupos de personas que se unen para enfrentar problemas similares o alcanzar un objetivo común que satisfará sus intereses individuales.

3. Grupos de amistad. Son grupos de personas que van más allá del entorno laboral y que tienen relaciones sociales.

Por lo habitual están en un mismo rango de edad, comparten una herencia cultural, la afición por el mismo equipo de fútbol o preferencias políticas.

4. Coaliciones. Investigaciones recientes han revelado que el nivel social puede afectar la formación de alianzas estratégicas en las organizaciones. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009, págs. 272-274).

#### **4.1.2. Etapas del desarrollo de un grupo**

1. Formación: la primera etapa del desarrollo del equipo es la de formación. Aquí los miembros del equipo apenas empiezan a conocerse por lo que todavía no están seguros de cómo interactuarán entre sí. Durante esta etapa, el grupo no es muy productivo, ya que todavía se están adaptando y descubriendo el papel que desempeñará cada uno de ellos en el equipo.
2. Conflicto: la siguiente etapa del desarrollo del grupo es la de conflicto. Es aquí cuando los miembros del equipo aprenden a trabajar juntos. A medida que los miembros del equipo comienzan a colaborar, suelen surgir conflictos, ya sea por las diferencias entre las distintas personalidades o por desacuerdos sobre cómo debería progresar un proyecto.
3. Normalización: en esta etapa todo comienza a estabilizarse a medida que el equipo encuentra su ritmo. Las personas se sienten más cómodas trabajando juntas, pidiendo ayuda para finalizar una tarea o recibiendo comentarios constructivos. La productividad del equipo aumenta durante esta etapa a medida que se van familiarizando con el resto de sus compañeros de equipo y sus estilos de trabajo.
4. Desempeño: en esta etapa, el equipo ha logrado una cohesión y todos trabajan juntos alcanzando su máximo potencial.

5. El grupo sigue flujos de trabajo establecidos y siente que está contribuyendo a un objetivo común. Esta es la etapa ideal del desarrollo del grupo.
6. Finalización o disolución: la quinta etapa del desarrollo del equipo, también conocida como etapa de duelo, es la fase final por la que pasará un equipo. Después de que finaliza un proyecto o cuando un equipo se disuelve, las personas que han colaborado juntas pasarán por un pequeño período de duelo. Es posible que tengan dificultades para trabajar con otros grupos, dado que han experimentado una fuerte dinámica grupal con el equipo anterior. (laoyan, 2022, págs. 7-11).

#### **4.1.3. Mapa de la red social**

La sociometría busca evaluar quién le agrada o no a una persona y con quién le gustaría trabajar. Esta información se recaba por medio de cuestionarios y entrevistas. Por ejemplo, se puede preguntar a cada persona con quién le gustaría asociarse dentro de la organización para desempeñar su trabajo, o pedirle que mencione nombres de personas con quienes le gustaría pasar parte de su tiempo libre. (Franco, 2019, pág. 4)

El sociograma sirve para analizar los siguientes tipos de grupos:

1. Las redes sociales: que son los conjuntos de relaciones entre determinado conjunto de personas.
2. Los conglomerados: que son los grupos que existen dentro de las redes sociales.
3. Los conglomerados prescritos: que son los grupos formales determinados por la organización, como los departamentos, los equipos de trabajo, las fuerzas de tarea, las tripulaciones o los comités.
4. Los conglomerados emergentes: que son los grupos informales, transitorios y no oficiales.
5. Las coaliciones: que son conglomerados que se forman temporalmente para alcanzar determinados objetivos comunes.

#### 4.1.4. Estructura del grupo

Esta estructura interna define los roles de los integrantes, las normas, la adaptación, los sistemas de estatus, el tamaño del grupo, la cohesión del grupo y los puestos formales de liderazgo.

**Roles:** el concepto de roles se aplica a todos los empleados de las organizaciones y también a su vida fuera de la organización.

**Normas:** todos los grupos han establecido normas, es decir, estándares o expectativas aceptables que comparten los miembros del grupo. Las normas dictan los factores como los niveles de producción laboral, el ausentismo, la puntualidad y la cantidad de socialización permitida en el trabajo.

**Adaptación:** como los individuos desean ser aceptados en los grupos a los que pertenecen, son susceptibles a las presiones de adaptación.

**Sistemas de estatus:** el estatus es un grado, posición o nivel de prestigio dentro de un grupo. Desde que los investigadores han podido seguir la pista de grupos, han encontrado jerarquías de estatus.

**Tamaño del grupo:** uno de los hallazgos más importantes relacionados con el tamaño del grupo es el descanso social, que es la tendencia de los individuos a dedicar menos esfuerzo cuando trabajan en grupo que cuando lo hacen individualmente.<sup>16</sup> Desafía de manera directa la lógica de que la productividad del grupo debe por lo menos ser igual a la suma de la productividad de cada miembro del grupo.

**Cohesión del grupo:** es decir, el grado en el que los miembros del grupo se identifican entre sí y comparten los objetivos. La cohesión es importante porque se ha descubierto que se relaciona con la productividad de un grupo. (Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, 2005, págs. 374,378).

#### **4.1.5. Condiciones de las organizaciones para trabajar en grupos**

La estrategia de la organización: la estrategia define las metas de la organización y los medios para alcanzarlas. Por consiguiente, en un momento dado, la estrategia de la organización podrá influir sobre el poder que tengan diversos grupos de trabajo, los cuales, a su vez, definirán los recursos que la alta dirección está dispuesta a asignarles para la realización de sus actividades.

Las estructuras de autoridad: las estructuras de autoridad definen quién depende de quién, quién toma las decisiones y qué facultades tienen las personas o los grupos para tomar decisiones.

Los reglamentos formales: cuantas más reglas formales establezca la organización a sus empleados, tanto más consistente y previsible será la conducta de los miembros del grupo de trabajo.

Los recursos de la organización: algunas organizaciones son grandes, rentables y tienen muchos recursos, pero, por otro lado, hay organizaciones que no presentan estas ventajas.

Los procesos de selección de personal: los miembros de cualquier grupo de trabajo son, en primera instancia, miembros de la organización a la cual pertenece el equipo. Por lo tanto, los criterios que aplica la organización para el proceso de selección determinarán el tipo de personas que formarán sus grupos de trabajo.

La evaluación del rendimiento y el sistema de recompensas: otra variante de la organización que afecta a todos los empleados, y por consiguiente a los grupos de trabajo, es el sistema de evaluación del desempeño y las recompensas e incentivos.

La cultura organizacional: la cultura organizacional está constituida por la serie de conductas y valores que son aceptadas o rechazadas dentro de la organización.

(Organización del trabajo en equipo, s.f.).

#### **4.1.6. Eficiencia y eficacia de un grupo**

La eficiencia hace referencia a la relación entre los recursos empleados en un proyecto y los objetivos alcanzados mediante este. Por lo tanto, esto significa que cuanto menor sea el número de recursos utilizados para alcanzar las metas, mayor será el nivel de eficiencia del empleado. (Eficiencia y eficacia, 2020)

Por otra parte, la eficacia no tiene en cuenta el número de recursos implicados para alcanzar los logros. Es decir, se valora la capacidad de los profesionales para conseguir los objetivos propuestos.

Por este motivo, las organizaciones deben, en primer lugar, lograr que todos sus trabajadores sean eficaces y una vez logrado que sean eficientes. Ese debe ser la clave a alcanzar ya que supondrá una reducción de costes por parte de la organización y, de manera indirecta, una mejor valoración de todos los trabajadores al ver su trabajo mejor desarrollado y más valorado. (Escuela Europea de Dirección y Empresa, 2016).

#### **4.1.7. Toma de decisiones en grupo**

El determinante aquí, para la efectividad de la toma de decisión colaborativa, es la habilidad del grupo para detectar y corregir los errores por medio del flujo comunicacional entre sus miembros. Esta habilidad, de tipo cognitiva, es de naturaleza diferente a la comunicación en grupo, pero es a través de su propiedad mediacional que la comunicación incide en el proceso y el producto de la decisión del grupo. (Vivas, s.f.).

### **4.2. Equipos**

Un equipo es un grupo de individuos organizados para lograr un propósito común, que son interdependientes, y que pueden ser identificados entre ellos mismos y observados como un equipo. Los equipos existen dentro de una organización e interactúan con otros equipos y con la organización. (organizaciones, 2005, pág. 1).

### 4.2.1. Tipos de equipos

#### Equipos funcionales

Según (Gary A y Yuki, 2008) “En un equipo operativo funcional es probable que los miembros tengan trabajos especializados en cierta medida, pero siempre como parte de una misma función básica” pág. 8.

#### Equipos multifuncionales

Según (Gary A y Yuki, 2008) “Cada vez se utilizan más equipos multifuncionales en las organizaciones para mejorar la coordinación de las actividades interdependientes entre subunidades especializada” pág. 8.

#### Equipos autodirigidos

Según (Gary A y Yuki, 2008) “En los equipos de trabajo autodirigidos (o grupos de trabajo semiautónomos), gran parte de la responsabilidad y la autoridad que suele recaer en el cargo del directivo se traslada a los miembros del equipo:” pág. 9.

#### Equipos virtuales

Según (Gary A y Yuki, 2008) “ En los equipos virtuales, los miembros están separados gráficamente y muy pocas veces se ven cara a cara” pág. 12.

### 4.3. Como desarrollar y administrar equipos eficaces

Los equipos no surgen al azar ni mejoran automáticamente su productividad. La organización debe aprender a desarrollar y administrar equipos y debe saber cómo utilizar iniciativas de mejora continua. Esto es cuestión de cultura y estructura. Los equipos eficaces tienen las siguientes características:

1. Objetivos claros y comprensibles para todos los miembros.
2. Miembros con habilidades útiles, de modo que el equipo disponga de todas las capacidades necesarias para ejecutar la tarea.
3. Confianza recíproca entre los miembros.
4. Compromiso unánime en torno a los objetivos y los medios para alcanzarlos.
5. Buena comunicación interna entre los miembros.
6. Habilidades de negociación para lograr el consenso interno y la aceptación externa.
7. Liderazgo renovador, capaz de impulsar y aprovechar a las personas.
8. Apoyo interno (de los miembros) y externo (de todas las partes de la organización).  
(Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009, pág. 286).

En la figura 4.1 hace referencia a la diferencia de grupos y equipos de trabajo en las organizaciones.

Figura. Grupos y Equipos de Trabajo

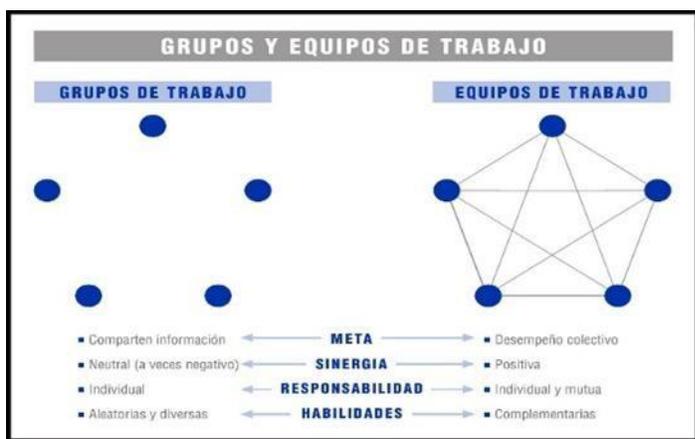


Figura 4.1 (equipo., s.f., págs. Pag-290).

#### 4.4. Facultamiento en la toma de decisiones Empowerment

El facultamiento en la toma de decisiones (empowerment) o delegación de autoridad parte de la idea de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización.

En un entorno de negocios que se caracteriza por la intensa competencia global y el rápido surgimiento de nuevas tecnologías, soltar la rienda del control centralizado parece ser una solución viable que promueve la velocidad, la flexibilidad y la capacidad de decisión de la organización.

El facultamiento en la toma de decisiones se funda en cuatro bases:

1. Poder: otorgar poder a las personas mediante la delegación de autoridad y responsabilidades en todos los niveles de la organización.

Esto significa dar importancia a las personas, confiar en ellas, otorgarles libertad y autonomía de acción.

2. Motivación: motivar e incentivar a las personas continuamente significa reconocer el buen desempeño, recompensar los resultados, permitir que las personas participen de los resultados de su trabajo y festejar el logro de metas.
3. Desarrollo: proporcionar recursos para facilitar la capacidad significa adiestrar a las personas continuamente, ofrecerles información y conocimientos, enseñarles nuevas técnicas, y crear y desarrollar talentos en la organización.
4. Liderazgo: propiciar el liderazgo en la organización significa orientar a las personas, definir objetivos y metas, ampliar horizontes, evaluar el desempeño y ofrecer realimentación. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009, págs. 288,289). En la figura 4.2 nos señala algunos aspectos para el facultamiento en la toma de decisiones empowerment para las empresas.

Figura. Facultamiento de la toma de decisiones Empowerment

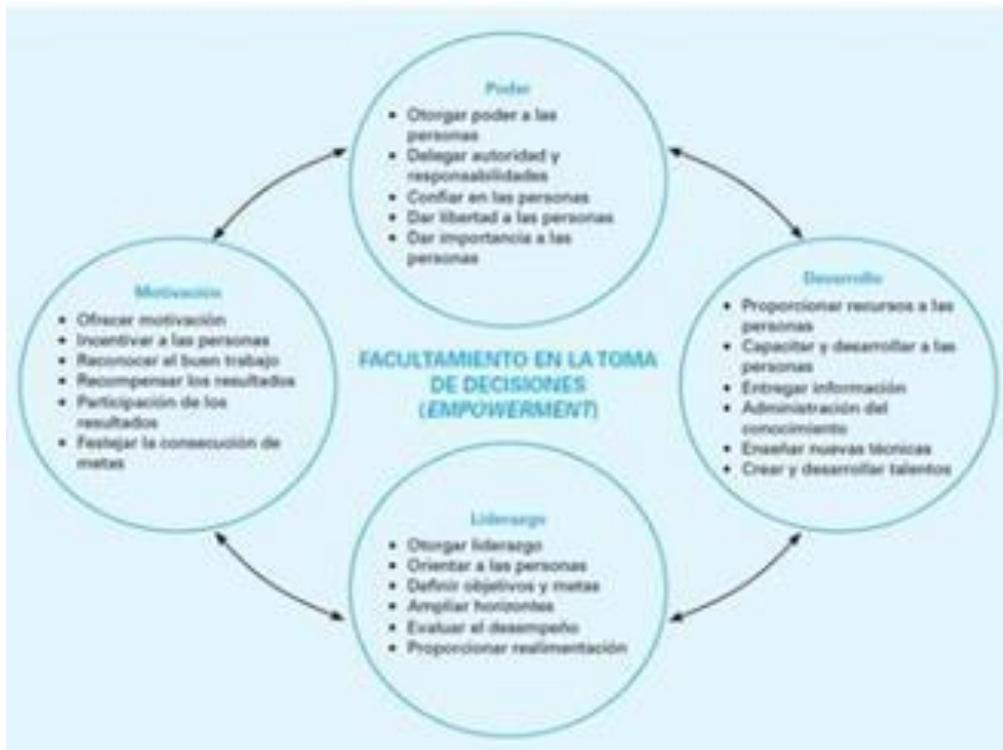


Figura 4.2 (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009, pág. 290).

#### 4.1.1. Escala de facultamiento en la toma de decisiones

Escala de facultamiento, que va desde una situación en la cual las personas no pueden tomar decisiones (como ocurre en las líneas tradicionales de montaje), hasta la delegación total de la autoridad, que permite a las personas participar activamente para definir la estrategia de la organización. Los métodos actuales de delegación de la autoridad pueden clasificarse en algún punto de esta escala.

#### 4.1.2. Equipos de alto desempeño

En general, los equipos que alcanzan un desempeño excelente tienen perfectamente claros los siguientes aspectos:

1. ¿Quiénes somos? El equipo es capaz de evaluarse en forma objetiva para conocerse e identificar sus fortalezas y debilidades.
2. ¿Dónde estamos? El equipo sabe analizar su situación actual con realismo.
3. ¿Hacia dónde nos dirigimos? El equipo define su visión y los objetivos que pretende alcanzar en términos de salidas y resultados.
4. ¿Cómo llegaremos ahí? A partir de la definición de objetivos, el equipo diseña planes estratégicos de acción.
5. ¿Qué se espera de nosotros? El equipo demuestra que asume responsabilidades por medio de reglas básicas y así logra confiabilidad.
6. ¿Qué apoyo necesitamos? El equipo evalúa sus necesidades de capacitación y desarrollo y amplía su capacidad de aprendizaje.
7. ¿Qué tan eficaces somos? El equipo cuestiona constantemente sus capacidades y su habilidad para alcanzar objetivos. Busca marcos de referencia con el llamado benchmarking o evaluación comparativa, a fin de revisar y mejorar continuamente los procesos del grupo.
8. ¿Qué reconocimiento deseamos? El equipo busca realimentación en forma de agradecimiento, remuneración, prestaciones y ascensos. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009, pág. 294).

## Conclusión

Determinando la importancia del marco del comportamiento organizacional, esto contribuye a fomentar buenas relaciones laborales entre los miembros de una organización y un clima laboral más agradable, donde se puede observar características que impactan ya sea en su éxito o fracaso de las organizaciones.

Identificando estrategias positivas para mejorar la relación del líder y equipos de trabajo, con esto se puede solucionar conflictos, diferencias y una mejor toma de decisión, se logra mejorar el clima laboral de las organizaciones.

Comprendiendo cómo se comportan los individuos, su percepción, atribución, actitud y decisión en el desempeño de sus funciones, se logra saber cómo actuar y compartir ideas diferentes para una buena relación laboral,

Indicando las actividades en equipo y facultamiento en la toma de decisiones empowerment, influye a tomar decisiones sabias, y tener los resultados que se esperan de las organizaciones

## Bibliografía

- Chiavenato, I. (2002). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito de las organizaciones* (2a. ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Vol. 2). Mexico, Mexico: interamericana Editores, S.A. de C.V. Recuperado el 09 de septiembre de 2022
- Franklin, E. B., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional Enfoque para América Latina* (1a. ed.). México: Pearson Educación.
- Gary A y Yuki. (2008). *liderazgo en las organizaciones* (6ta ed.). madrid: Pearson Educacion S.A. Recuperado el 09 de septiembre de 2022 laoyan, s. (19 de mayo
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. (2005). *Administracion* (8va ed.). Mexico: Pearson Educacion, Mexico. Recuperado el 09 de septiembre de 2022
- Trabajo en grupo y trabajo en equipo. (s.f.). *Birlth*. Obtenido de

## Web grafía

- Eficiencia y eficacia. (18 de julio de 2020). *Grupo.ioe.es*. Recuperado el septiembre de 09 de 2022, de <https://www.grupoioe.es/eficiencia-y-eficacia-cual-es-mejor/>
- Escuela Europea de Dirección y Empresa. (06 de junio de 2016). *Eficacia y eficiencia: Aspectos claves para futuros dirección*. Obtenido de <https://www.eude.es/blog/eficacia-y-eficiencia-claves-directivos/>
- Franco, L. (2019). *comportamiento organizacional*. Obtenido de universidad austral chile: [tudocu.com/cl/document/universidad-austral-de-chile/comportamientoorganizacional/empowerment-equipos-y-facultamiento-en-la-toma-de-decisiones/5204266](http://tudocu.com/cl/document/universidad-austral-de-chile/comportamientoorganizacional/empowerment-equipos-y-facultamiento-en-la-toma-de-decisiones/5204266)
- de 2022). *¿Cuáles son las etapas del desarrollo de un equipo?* (asana, Productor) Obtenido de IMPACTO E INSPIRACIÓN: <https://asana.com/es/resources/stages-of-team-development>
- Organización del trabajo en equipo. (s.f.). *Organización del trabajo en equipo*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/organizacion-del-trabajo-en-equipo/>
- organizaciones, T. d. (2005). *tipos de equipos de trabajo en las organizaciones*. Obtenido de Los Recursos Humanos.com: <https://www.losrecursoshumanos.com/tipos-deequipos-de-trabajo-en-las-organizaciones/>
- [https://ikastaroak.birt.eus/edu/argitalpen/backupa/20200331/1920k/es/FOL/FOL03/es\\_FOL03\\_Contenidos/website\\_61\\_trabajo\\_en\\_grupo\\_y\\_trabajo\\_en\\_equipo.html](https://ikastaroak.birt.eus/edu/argitalpen/backupa/20200331/1920k/es/FOL/FOL03/es_FOL03_Contenidos/website_61_trabajo_en_grupo_y_trabajo_en_equipo.html)
- Vivas, J. R. (s.f.). *comunicación y toma de decisión en grupo*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Jorge-Vivas-4/publication/311761807\\_Comunicacion\\_y\\_Toma\\_de\\_decision\\_en\\_grupo/links/585944a308aeffd7c4fd0220/Comunicacion-y-Toma-de-decision-en-grupo.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jorge-Vivas-4/publication/311761807_Comunicacion_y_Toma_de_decision_en_grupo/links/585944a308aeffd7c4fd0220/Comunicacion-y-Toma-de-decision-en-grupo.pdf)