



Universidad  
**Tecnológico**®



# Psicología Organizacional

Intervenciones  
conciliatorias

Semana 6





## Atención plena

Te invito a realizar la siguiente actividad de bienestar-mindfulness antes de comenzar a revisar el tema.

[https://youtu.be/dq\\_U-RxkcFY](https://youtu.be/dq_U-RxkcFY)



El enfoque de este grupo de intervenciones conciliatorias del desarrollo organizacional para la formación de equipos está en el mejoramiento de las relaciones intergrupales.

Las metas son incrementar las interacciones entre los grupos relacionados por el trabajo, a fin de reducir la cantidad de competencia disfuncional, y de reconsiderar un punto de vista independiente e intolerable con una conciencia de la necesidad de una interdependencia de acción que requiere de los mejores esfuerzos de ambos grupos.



## Desarrollo de una encuesta de clima organizacional

- Los miembros de la organización deben estar involucrados en la planeación y contar con la asistencia de un consultor externo.
- El consultor externo debe analizar los datos obtenidos, tabuladores y sugerir enfoques para llevar a cabo el diagnóstico.
- La retroalimentación informativa debe dirigirse a la alta dirección o al administrador principal.
- Cuando la información se envía al ejecutivo principal, se debe realizar una reunión urgente con los colaboradores para analizar los datos.
- En las organizaciones grandes, los grupos de los niveles inferiores reciben “cataratas” o “cascadas” de datos de retroalimentación.



## Indicadores vinculados con una encuesta de clima organizacional



Por otro lado, dentro de la teoría de sistemas, la cual es utilizada para obtener datos de encuestas aplicadas en la organización, existe un modelo básico de retroalimentación de sistemas que utiliza los insumos, el proceso de transformación, los resultados y la retroalimentación.



**Modelo básico de retroalimentación de sistemas**



## Reuniones de confrontación

La reunión de confrontación es una herramienta diseñada para movilizar los recursos de toda la organización con la finalidad de identificar problemas prioritarios, así como “blancos” o “centros de huracán” que permitan detectar los mismos. Para que se lleve a cabo una reunión de confrontación, debe existir un conflicto entre dos partes involucradas, el cual puede ser proactivo o reactivo.

### Proactivo

Genera resultados o consecuencias positivas para la organización.

### Reactivo

Genera consecuencias negativas para la organización.

## Etapas del conflicto



## Pirámide de los conflictos

Representa lo importante que es para la organización solucionar de manera oportuna un conflicto.





El conflicto intergrupal no es necesariamente bueno o malo en sí mismo. En algunos casos, el conflicto entre departamentos es necesario y productivo, sobre todo en las organizaciones en las que existe poca interdependencia entre los departamentos.

En estos casos, el conflicto o competencia entre departamentos puede generar altos niveles de productividad. Sin embargo, en otras organizaciones, especialmente aquellas con alta interdependencia, el conflicto puede ser severamente disfuncional.



## Instrucciones

Reflexiona sobre lo aprendido en el tema y responde lo siguiente:

- De acuerdo con la pirámide de los conflictos, ¿en qué fase consideras más importante intervenir como líder de recursos humanos y por qué?
- ¿Qué tipo de encuesta aplicarías en una empresa que está considerando mejorar su clima organizacional?



Las principales intervenciones son los ensayos o encuestas de retroalimentación y ayudan a incrementar la cooperación y la comunicación, la resolución de problemas y el liderazgo de toda la organización.

Las metas de estas intervenciones son incrementar las interacciones entre grupos relacionados por el trabajo, a fin de reducir la cantidad de competencia disfuncional, y reconsiderar un punto de vista independiente e intolerante con una conciencia de la necesidad de una interdependencia de acción que requiere los mejores esfuerzos de ambos grupos.



# Psicología Organizacional

Filosofía empresarial

Semana 6



La cultura organizacional cada día cobra más relevancia, es un punto crítico para la competitividad de una empresa, pues manifiesta los valores y las creencias de la empresa.

Las empresas más exitosas tienen una cultura empresarial fundamentada en el bienestar de su personal, en la innovación y en su orientación a hacer negocios cumpliendo con todas las partes interesadas, como son empleados, accionistas, proveedores, clientes y la comunidad con la que interactúan.



La cultura organizacional está actualizándose con las principales megatendencias, como lo son las sociales y las tecnológicas.

## Sociales

- Diversidad e inclusión.
- Participación mayor de las mujeres.
- Incremento en la esperanza de vida.

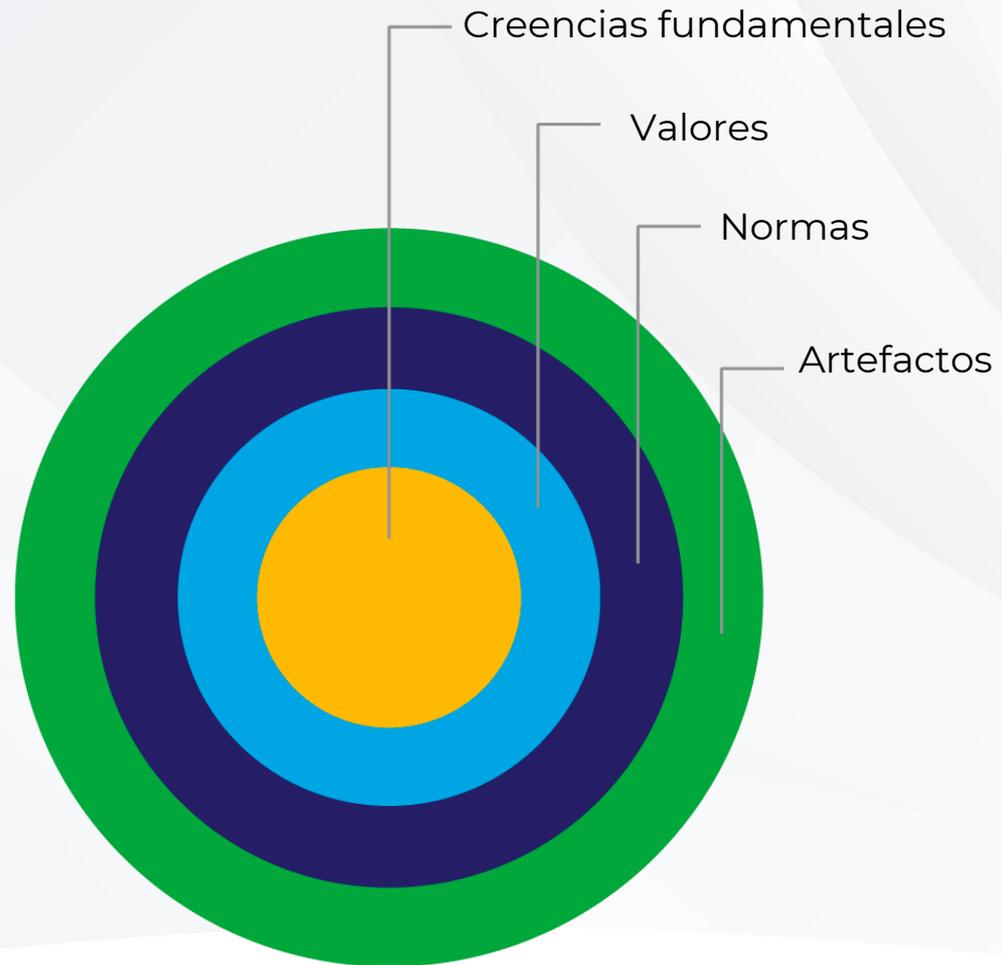
## Tecnológicas

- Uso de la inteligencia artificial
- Manejo extraordinario de volúmenes de información en imágenes, voz y datos.
- Incremento de automatización.
- y digitalización de procesos.



## Concepto de cultura organizacional

Puede entenderse a partir de una representación de cuatro niveles fundamentales de cultura corporativa: artefactos, normas, valores y creencias fundamentales, los cuales se relacionan directamente con el grado de conciencia y conocimiento.



## Niveles de la cultura corporativa

### Artefactos

Nivel más alto de la manifestación de una cultura (forma en que visten, lenguaje, etcétera).

### Normas

Representan las reglas de comportamiento no escritas.

### Valores

Le indican a los miembros lo que es importante en la organización y que demandan su atención.

### Creencias profundas

Estas creencias les dicen a los miembros cómo percibir, pensar y sentir acerca de las cosas.



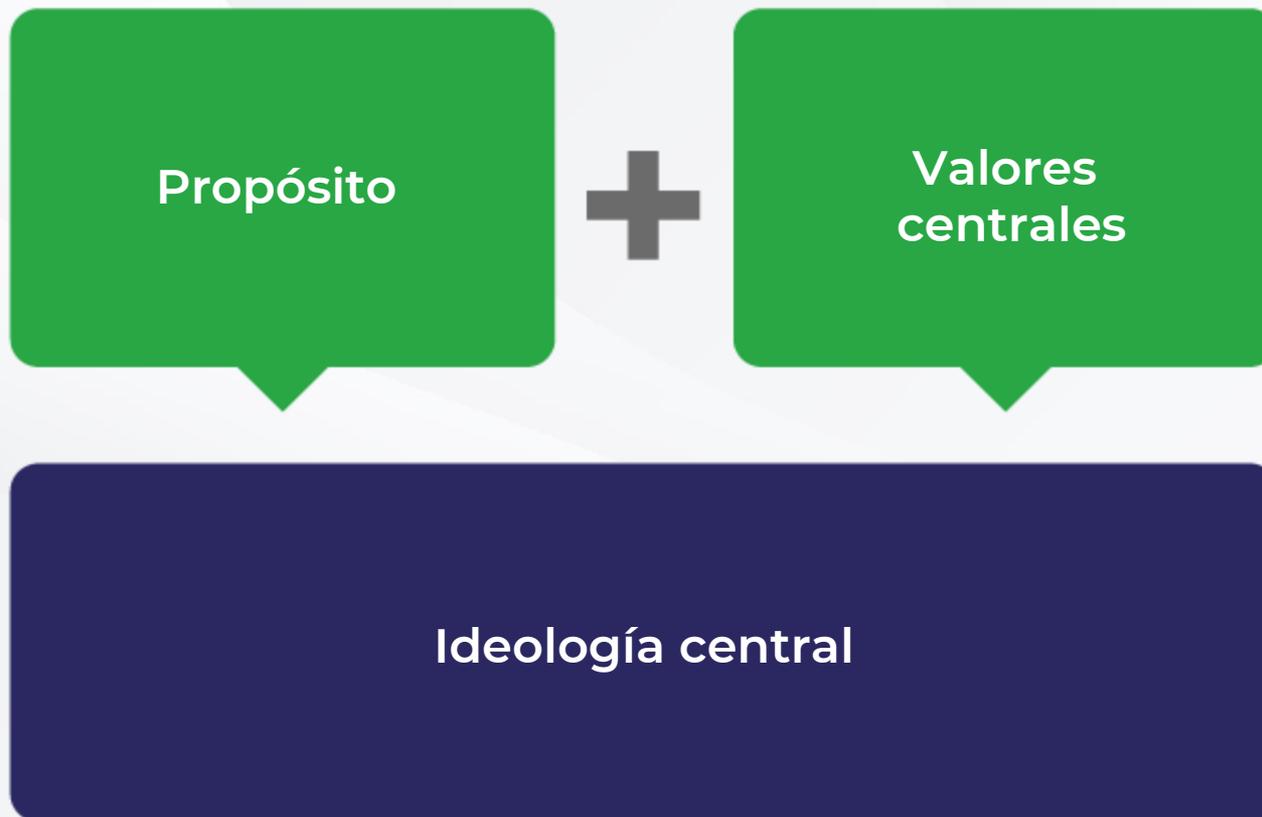
## Ideologías centrales

De acuerdo con Collins (2017), se refiere a la parte más profunda de cultura que hemos examinado hasta el momento, que son las creencias profundas, aquellas ideas que sin duda hacen que las organizaciones sean dirigidas con principios rectores que lograrán sobrepasar generaciones.

En el libro “Empresas que sobresalen”, Jim Collins detalla que la principal característica de una empresa exitosa es tener un líder determinado. Generalmente estos líderes tienen clara la ideología central de su empresa.



Formula propuesta por Collins (2017) para acompañar la creación de una compañía visionaria a través de la documentación de su ideología central.





## Valores centrales

Los principios esenciales y permanentes de la organización (un conjunto pequeño de lineamientos), no hay que confundirlos con prácticas culturales u operativas específicas, no se pueden comprometer por ganancias financieras o ventajas inmediatas.

## Propósito

Son las razones fundamentales de la existencia de la compañía más allá de solo ganar dinero (una estrella permanente que brilla en el horizonte como guía), no hay que confundirlas con metas específicas o estrategias de negocio.



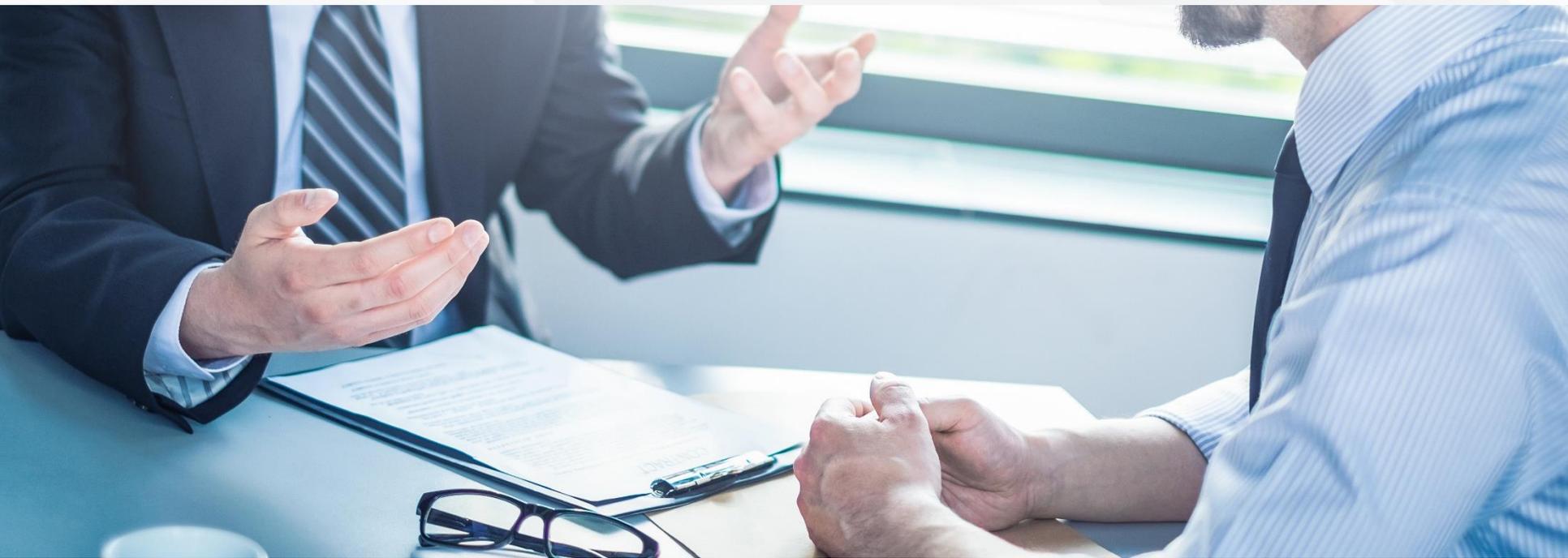
## Instrucciones

De acuerdo con la empresa en la que laboras o en la que hayas laborado en los últimos años:

- Identifica al menos un ejemplo para cada nivel de cultura corporativa y cómo lo están aplicando.
- Reflexiona sobre cómo aplican las ideologías centrales en el manejo del personal que labora en la empresa.



En este tema revisaste el concepto de filosofía y cultura empresarial para entender cómo se forma y por qué es considerada una ventaja competitiva, además de conocer e identificar cuáles son algunas de las mejores prácticas de las organizaciones exitosas en su generación de filosofía y cultura organizacional.



- Collins, J. (2017). *Empresas que sobresalen. La excelencia empresarial a tu alcance*. España: 50minutos.es



# Psicología Organizacional

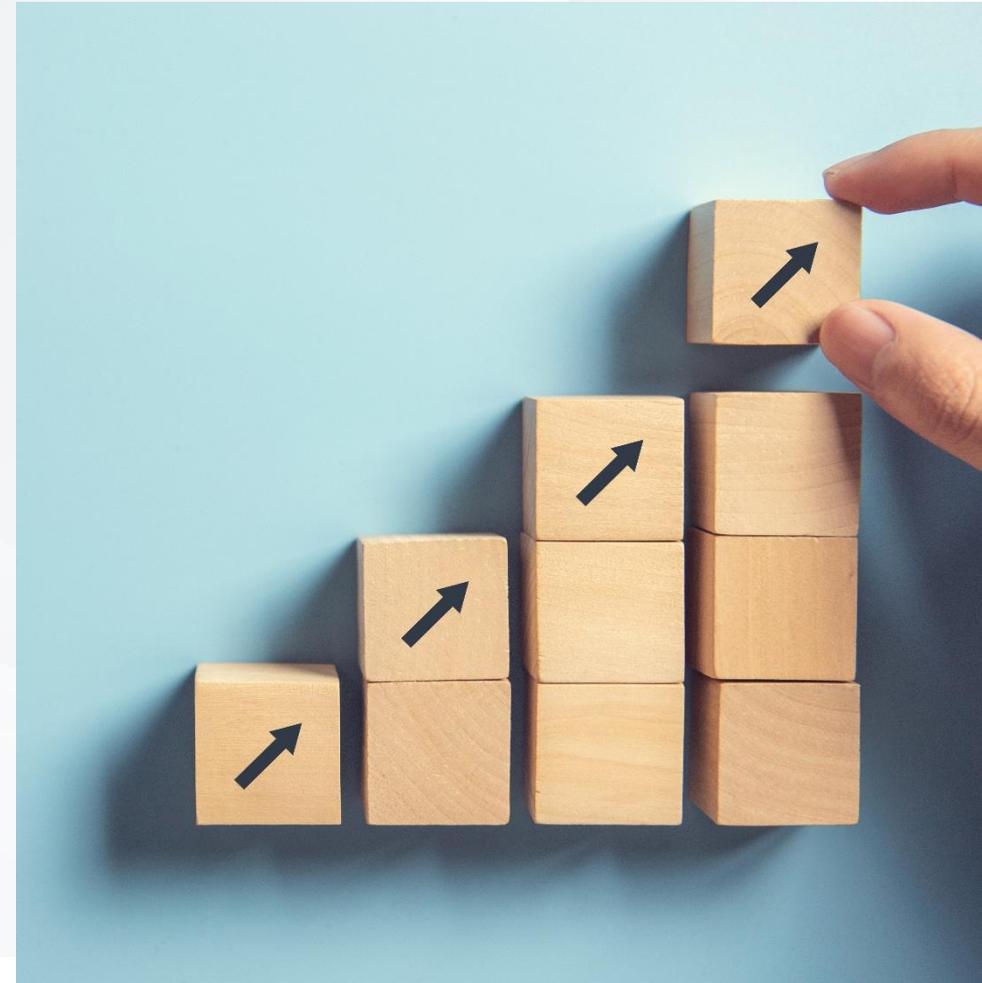
Formación y fortalecimiento  
de la cultura organizacional

Semana 6



El éxito ha estado siempre presente en el pensamiento de los seres humanos. Para algunos, el éxito puede significar tener dinero, para otros, tener un matrimonio feliz, pero para otros, el éxito se manifiesta en su capacidad para dedicarse a lo que ellos desean.

Sin embargo, el éxito puede ser diferente para cada uno de nosotros. Este dependerá de nuestro propósito en la vida. No existen resultados buenos o malos, solo depende de lo que hemos definido como nuestro propósito y de la forma en que vamos a lograrlo. Para esto, es crucial tener un sistema de valores que nos rija.



## Formación de una cultura organizacional

Ruiz (2019) cita a Schneider en relación con la cultura organizacional como una “percepción compartida de aspectos psicológicos”. Schneider sugiere que una cultura organizacional se forma como respuesta a dos retos de la organización:



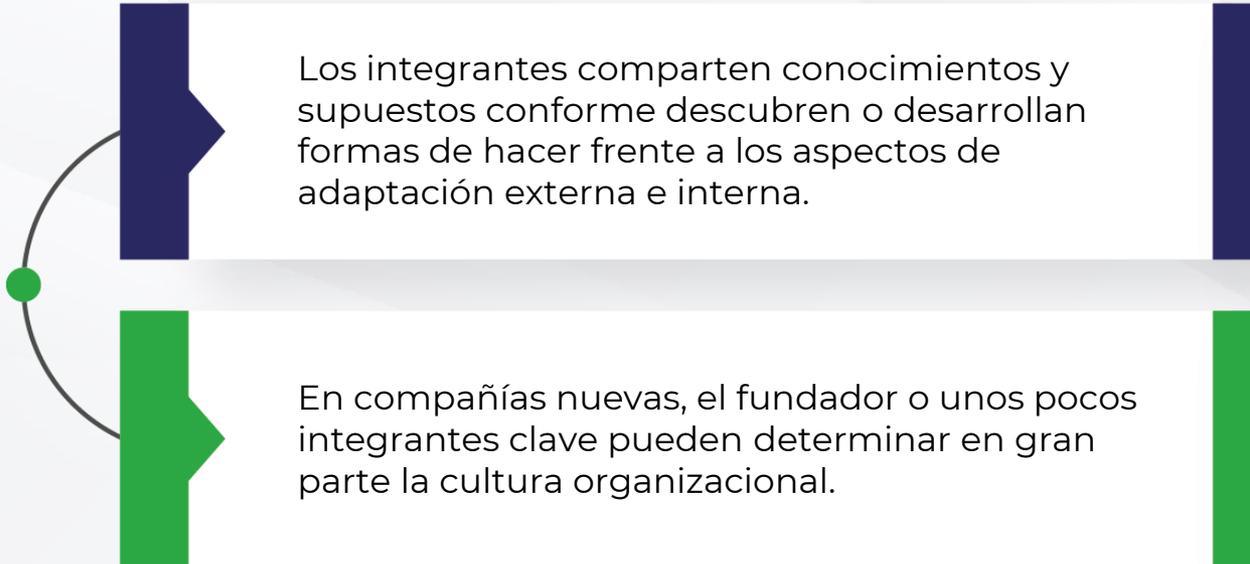
La adaptación  
externa y la  
supervivencia

La  
integración  
interna



Por otro lado, una cultura es la suma de lo interno y de lo externo. Como profesional en el desarrollo de organizaciones, tu labor será fundamental en acompañar los procesos humanos dentro de la organización para hacer cultura.

Una cultura surge cuando:



Los integrantes comparten conocimientos y supuestos conforme descubren o desarrollan formas de hacer frente a los aspectos de adaptación externa e interna.

En compañías nuevas, el fundador o unos pocos integrantes clave pueden determinar en gran parte la cultura organizacional.



## Fortalecimiento de cultura

Indicadores poderosos a tomar en cuenta para atender, mantener, y, por supuesto, fortalecer una cultura organizacional, de acuerdo con Schneider.

- 01 ..... Observa aquello a lo que presentan atención los administradores y equipos.
- 02 ..... Pon atención en cómo reaccionan a incidentes y a las crisis.
- 03 ..... Descubre las enseñanzas y la asesoría que se le da al empleado en sus funciones.
- 04 ..... Investiga cómo asignan los premios y estatus.
- 05 ..... Entiende las prácticas de reclutamiento, selección y despidos.
- 06 ..... Indaga acerca de los ritos y ceremonias que la organización tiene.
- 07 ..... Escucha lo que los relatos organizacionales dicen de la cultura.

## Instrucciones

De acuerdo con la empresa en la que laboras o en la que hayas laborado en los últimos años:

- ¿Cómo definieron la cultura organizacional?
- ¿Hace cuánto tiempo iniciaron este proceso?
- ¿Quiénes estuvieron involucrados en el proceso?
- ¿Consideras que la empresa es exitosa debido a su cultura organizacional?



En este tema conociste la importancia de que toda empresa u organización cuente con una cultura organizacional eficiente, misma que debe ser definida por los altos mandos de la empresa desde sus inicios, buscando, además, que esta integre los objetivos, metas, valores y creencias por los cuales se rige la organización y buscando en todo momento el cuidado y bienestar de todos y cada uno de los colaboradores.



- Ruiz, I. (2019). *Entendiendo el clima y la cultura organizacional*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/334657731\\_ENTENDIENDO\\_EL\\_CLIMA\\_Y\\_LA\\_CULTURA\\_ORGANIZACIONAL](https://www.researchgate.net/publication/334657731_ENTENDIENDO_EL_CLIMA_Y_LA_CULTURA_ORGANIZACIONAL)



# Psicología Organizacional

Principios de culturas  
empresariales exitosas

Semana 6



Uno de los principios de culturas empresariales exitosas es encontrar un clima de confianza en las organizaciones.

Cada empresa es diferente, por lo tanto, la cultura debe estar totalmente relacionada con las creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones existentes que la hacen única y especial. Esto ayudará para generar un clima organizacional estable, eficiente y sobre todo basado en la confianza para obtener los objetivos y metas establecidas en todos los niveles de la organización.



## Velocidad y economía de la confianza

Existe una fórmula sencilla que permite tomar la confianza como una variable intangible y no cuantificable para transformarla en un factor indispensable que resulte tanto tangible como cuantificable.

La clave es la siguiente: “La confianza siempre determina dos resultados, la rapidez y el costo. Al reducirse la confianza, también se reduce la rapidez y se incrementa el costo”.

**Confianza baja = menos rapidez y más costo**

**Confianza alta = más rapidez y menos costo**



Por otro lado, Covey (2017) argumenta que esta fórmula tiene una variable oculta que potencia o disminuye la posibilidad de alcanzar los resultados esperados. A esta variable la identifica como la variable confianza.

Fórmula de éxito  
corporativo tradicional

$$Es \times Ej = Re$$

Estrategia X Ejecución =  
Resultados

Propuesta considerando  
la variable oculta

$$(Es \times Ej) C = Re$$

Estrategia X Ejecución  
multiplicado por  
Confianza = Resultados



## Confianza inexistente

(Impuesto del 80%)

| En la organización   | En las relaciones personales  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Entorno disfuncional y cultura tóxica (guerra abierta, sabotaje, quejas, demandas laborales, conductas delictivas).</li><li>• Partes implicadas combativas.</li><li>• Dirección muy centralizada y fiscalizadora.</li><li>• Jerarquía redundante.</li><li>• Estructuras y sistemas de castigo.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Relaciones disfuncionales.</li><li>• Enfrentamientos acalorados e irritados o retiradas frías y amargas.</li><li>• Poses defensivas y emplazamientos judiciales.</li><li>• Calificación de los demás como enemigos o aliados.</li><li>• Agresiones verbales, emocionales o físicas.</li></ul> |



## Confianza muy escasa

(Impuesto del 60%)

| En la organización  | En las relaciones personales  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Entorno de trabajo malsano.</li><li>• Descontento de los trabajadores y partes implicadas.</li><li>• Ambiente muy politizado, con bandos y partes muy definidas.</li><li>• Excesivo tiempo malgastado en defensa de posiciones y decisiones.</li><li>• Dirección fiscalizadora y burocracia dolorosa.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Conductas hostiles (gritos, reproches, acusaciones, insultos) seguidas por breves periodos de contrición.</li><li>• La comunicación se realiza con cautela.</li><li>• Preocupación y sospechas constantes.</li><li>• Los errores se recuerdan y se utilizan como arma.</li><li>• Los problemas reales no salen a la luz ni se abordan con eficacia.</li></ul> |

**El acontecimiento principal**

Puesta en práctica = compromiso interno



## Confianza escasa

(Impuesto del 40%)

| En la organización  | En las relaciones personales  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Son habituales las conductas para cubrirse las espaldas.</li><li>• Intenciones ocultas.</li><li>• Partes implicadas combativas.</li><li>• Bandos políticos con aliados y enemigos.</li><li>• Muchos trabajadores e interesados insatisfechos.</li><li>• Burocracia y redundancia en los sistemas y estructuras.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• La energía se agota y las interacciones carecen de alegría.</li><li>• Se recopilan pruebas de las debilidades y los errores del otro bando.</li><li>• Se pone en tela de juicio de fiabilidad y el compromiso de los demás.</li><li>• Intenciones ocultas.</li><li>• La información se transmite con cautela.</li></ul> |



## La confianza no es un problema

(Ni impuesto/ni dividiendo)

| En la organización  | En las relaciones personales   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Centro de trabajo saludable.</li><li>• Buena comunicación.</li><li>• Sistemas estructurales y ajustados.</li><li>• Pocas intrigas de oficina.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicaciones educadas, cordiales y saludables.</li><li>• Se prioriza trabajar juntos con fluidez y eficacia.</li><li>• Tolerancia y aceptación mutuas.</li><li>• Ausencia de preocupaciones.</li></ul> |



## Confianza como activo destacado

(Dividendo del 20%)

| En la organización   | En las relaciones personales  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• La prioridad es el trabajo.</li><li>• Colaboración y ejecución efectivas.</li><li>• Relaciones de asociación positiva entre los trabajadores y las demás partes.</li><li>• Sistemas y estructuras útiles.</li><li>• Creatividad e innovación sólida.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Relaciones cooperativas, estrechas y dinámicas.</li><li>• La prioridad es buscar y aprovechar los puntos fuertes de cada uno.</li><li>• Comunicación edificante y positiva.</li><li>• Los errores se conciben como oportunidades de aprendizaje y enseguida se olvidan.</li></ul> |



## Confianza de calidad superior

(Dividendo de un 40%)

| En la organización  | En las relaciones personales  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Elevado nivel de colaboración y asociación.</li><li>• Comunicación sin esfuerzo.</li><li>• Relaciones positivas y transparentes con los trabajadores y con todas las partes interesadas.</li><li>• Sistemas y estructuras completamente ajustados.</li><li>• Innovación, compromiso, confianza y lealtad sólidos.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Alegría auténtica en la familia y las amistades, caracterizadas por el afecto y el amor.</li><li>• Comunicación libre y sin esfuerzos.</li><li>• Trabajo inspirador realizado en colaboración y caracterizado por la determinación, la creatividad y el entusiasmo.</li><li>• Relaciones completamente abiertas y transparentes.</li><li>• Increíble energía generada por las relaciones.</li></ul> |



## Instrucciones

De acuerdo con la empresa en la que laboras o en la que hayas laborado en los últimos años:

- ¿En qué clasificación de confianza se encuentra y por qué?
- Como líder de Recursos Humanos, ¿qué estrategias implementarías para mejorar la confianza?





En este tema conociste la importancia de la confianza en las organizaciones y cómo esta puede medirse para obtener el éxito de la misma.

Así como la confianza se puede ganar y perder en la vida personal, así ocurre con las organizaciones y hay que mantener un equilibrio para permear un ambiente organizacional adecuado para todos dentro de la organización.

- Covey, S. (2017). *El factor Confianza. Un parámetro ignorado de la productividad.* España: 50 minutos.

