



Universidad
Tecmilenio®





Módulo 1. Planeación y administración del talento

Tema 3. Comportamiento organizacional II





En todas las organizaciones **interactúan personas**, donde cada una de ellas cumple un **rol**, ya sea desde empleados hasta jefes o directivos.

Muchas veces son, al mismo tiempo, jefes y empleados. Todas estas personas tienen determinados **comportamientos**, no siempre son los mismos, pues varían según sus circunstancias y sus roles.

A la suma de todos estos **comportamientos, sus causas y motivos, sus interrelaciones**, etc., se le denomina **comportamiento organizacional** (Alles, 2017).





Según Maldonado (2017), la **importancia** de las actividades grupales se debe a que **permiten asimilar conceptos útiles** como la colaboración, la clasificación de aptitudes personales, la personalidad, el liderazgo y, sobre todo, el concepto de organización.



Todas las **interacciones sociales** se enmarcan en un proceso de maduración que atraviesa **cinco etapas** importantes. En la figura 1 se muestra cada una de ellas.

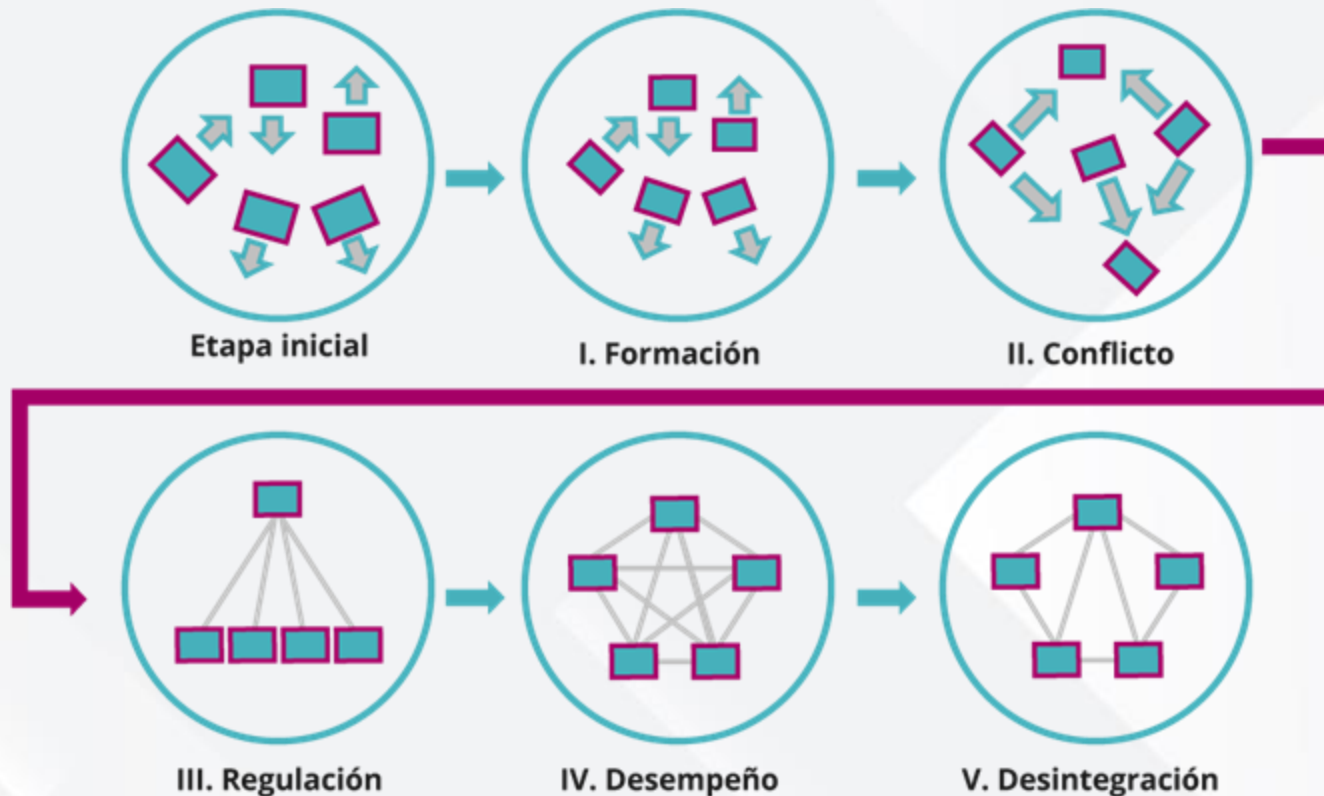


Figura 1. Etapas de desarrollo de un grupo

Fuente: Maldonado, J. (2017). *Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional*. Recuperado de https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/comportamiento_desarrollo_y_cambio/265



Explicación



De acuerdo con Maldonado (2017), las distintas etapas son las siguientes:

- 1. Formación: se caracteriza por una gran incertidumbre** sobre el propósito por el que cada uno trabaja, además de que existe confusión con respecto a la estructura y el liderazgo del grupo.
- 2. Conflicto o de tormenta:** se distingue de esa forma porque precisamente los conflictos internos empiezan a surgir.
- 3. Regulación o normalización:** surgen de manera natural relaciones más estrechas y es entonces cuando el grupo manifiesta una fuerte cohesión.
- 4. Desempeño:** la estructura ya es completamente funcional en esta etapa y es aceptada por todos los integrantes.
- 5. Desintegración o interrupción:** en esta etapa el grupo se prepara para disolverse y su prioridad ya no es un desempeño superior, sino que dirige la atención a las actividades conclusivas.





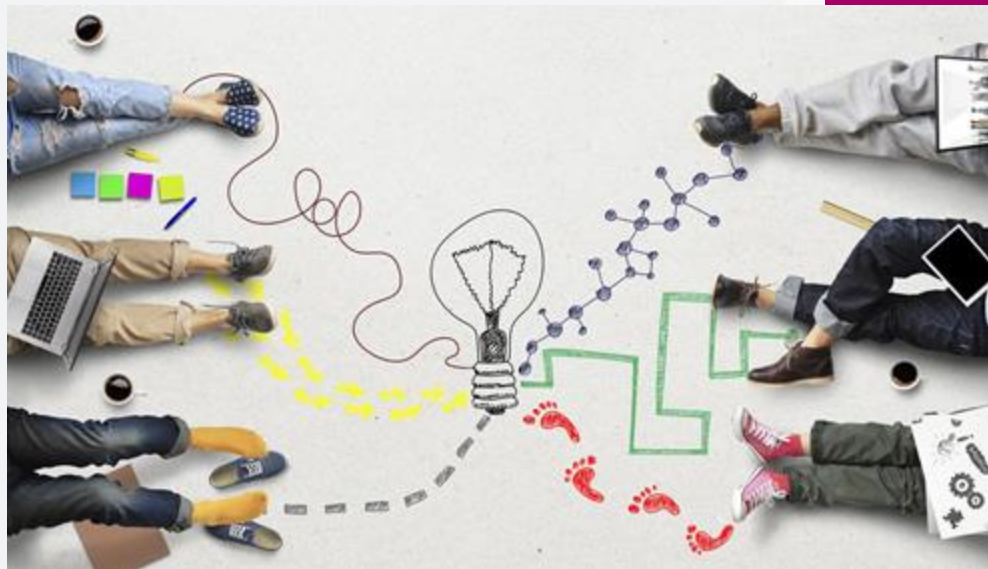
Los **grupos** pueden clasificarse según su naturaleza:

- Por tamaño
- Por su formación
- Por sus valores
- Por el tipo de relación entre sus miembros
- Por el grupo de interés



Una **buena estructura organizacional** modela el comportamiento de sus miembros y permite explicar y prever en buena medida el comportamiento de los individuos, así como el desempeño grupal. Las principales variables estructurales de un grupo son las siguientes:

- a) Liderazgo formal
- b) Roles
- c) Normas
- d) Estatus del grupo
- e) Tamaño
- f) Composición
- g) Grado de cohesión



Los términos **“equipo”** y **“grupo”** se han utilizado equivocadamente de forma indistinta. A continuación, se presentan las principales diferencias entre estos dos conceptos:

Grupo de trabajo



Conjunto de personas que realizan el mismo tipo de tareas, de forma autónoma y personal, sin depender de sus compañeros y respondiendo individualmente de su ejecución. Solo se considera grupo para fines administrativos.

Existe mala comunicación, aunque sus miembros estén próximos físicamente.

Su estructura jerárquica es muy rígida. El liderazgo es ejercido por el director.

El logro del trabajo final es fruto de las aportaciones individuales.

Se inhibe frente al conflicto, que es solucionado por la dirección.

Equipo de trabajo



Grupo creado específicamente por la dirección de la empresa en el que un número reducido de personas trabajan de forma coordinada para ejecutar un proyecto concreto y alcanzar unos objetivos comunes.

Su éxito reside en la sinergia, que es el esfuerzo coordinado de sus miembros con mejores resultados que los de la suma de las contribuciones individuales.

La estructura jerárquica es flexible. El coordinador trabaja con sus colaboradores que desempeñan un rol concreto según sus conocimientos y habilidades.

Los conflictos son asumidos y solucionados por el equipo de forma constructiva.



Según sus funciones, los equipos se clasifican de la siguiente forma:

- **Equipos de solución de problemas:** los miembros se reúnen con la finalidad de compartir ideas y soluciones ante una problemática.
- **Los equipos autodirigidos:** se forman según las necesidades de la organización y por lo regular no tienen un líder específico.
- **Equipos interfuncionales:** su característica principal es que los miembros de este equipo son de diferentes áreas de la organización y cada uno tiene su experticia y se complementa con el resto de los miembros.





Liderazgo de equipos

En los grupos de trabajo existe el **liderazgo formal**, donde la organización asigna un líder y todos los miembros del grupo siguen sus órdenes.

En el caso de un equipo, se trata de un **liderazgo compartido**, en donde cada miembro del equipo aporta para juntos alcanzar el objetivo.



El facultamiento en la toma de decisiones se basa en los siguientes cuatro pilares fundamentales:



Figura 2. Las bases del facultamiento..

Fuente: Chiavenato, I. (2018). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10ª ed.). México: McGraw Hill.



Explicación

Los equipos eficaces o de alto rendimiento se logran teniendo en cuenta las siguientes variables:

- Equipos pequeños de tres a siete miembros.
- Habilidades para la **solución de problemas** y toma de decisiones.
- Alta capacidad de **escucha** y de comunicación.
- Capacidad de apertura **y aprendizaje**.
- Objetivos compartidos y claridad de las **metas**.
- Claridad de **roles y funciones** individuales.
- Ambiente de **confianza y respeto** entre los miembros.





Las cuatro competencias principales de los miembros de estos equipos son las siguientes:

- Comunicación efectiva
- Autonomía
- Reconocimiento
- Confianza





Mapa mental

Objetivo: Reforzar los conceptos más importantes relacionados al tema.

Instrucciones:

1. Usa una hoja blanca de manera horizontal.
2. Dibuja en el centro una imagen que te resulte fácil de recordar.
3. Ordena los conceptos o ideas en el sentido de las manecillas del reloj.
4. Coloca las ideas secundarias hacia el exterior.
5. Conecta las ideas usando líneas, flechas o curvas
6. Utiliza varios colores, pero sin saturar.





Las estrategias más usadas para desplegar la propuesta de valor al empleado son el **marketing interno, estrategias de engagement, marca empleadora y reputación organizacional**, cuya finalidad es motivar a los empleados para la obtención de buenos resultados, aumentando su compromiso y lealtad, así como atraer al mejor talento hacia la organización.



Cierre

Alles, M. (2017). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la Gestión por Competencias* (2ª ed.). Argentina: Granica..

Caldas, M., Castellano, A., y Hidalgo, M. (2020). *Formación y Orientación Laboral*. España: Editex.

Chiavenato, I. (2018). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10ª ed.). México: McGraw Hill.

Maldonado, J. (2017). *Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional*. Recuperado de https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/comportamiento_desarrollo_y_cambio/265





Módulo 1. Planeación y administración del talento

Tema 4. Propuesta de valor al empleado (EVP/PVE)





En este tema aprenderás cómo la organización se vuelca hacia el colaborador, **ofreciendo una propuesta de valor**, la cual tiende a apreciarlo no solo por lo que hace, sino también por lo que es.

El enfoque de muchas organizaciones hoy es ofrecer un punto de vista más global en donde el **empleo es primero**, pero también ve hacia afuera, ya que busca la **satisfacción del cliente**.

Las organizaciones fomentan la **satisfacción** de los **colaboradores para** generar **lealtad** hacia la compañía **y relaciones a largo plazo** en un intercambio laboral en el que todos ganan.



La **propuesta de valor para empleados (EVP/PVE)** consiste en los **beneficios, tanto tangibles como intangibles**, que una empresa ofrece a sus empleados actuales y futuros.

Estos beneficios **influyen la percepción de los colaboradores sobre el valor que se les otorga al trabajar en ella** o para ser considerada como una empresa donde quieren trabajar.



Marketing interno (*endomarketing*)

El endomarketing, o marketing interno, surgió como una forma de mantener **satisfechos a los trabajadores**, logrando que se incrementara el sentido de pertenencia y la productividad, así como **la fidelidad de los clientes externos**.

Para lograr satisfacer las exigencias cada vez mayores de los **clientes externos**, es necesario que los colaboradores se identifiquen totalmente con la **cultura y la filosofía** de la organización.



Según Salas (2021), el endomarketing, al igual que otras tendencias de marketing, cuenta con diversos instrumentos para su implementación. A continuación, se resaltan los más importantes:

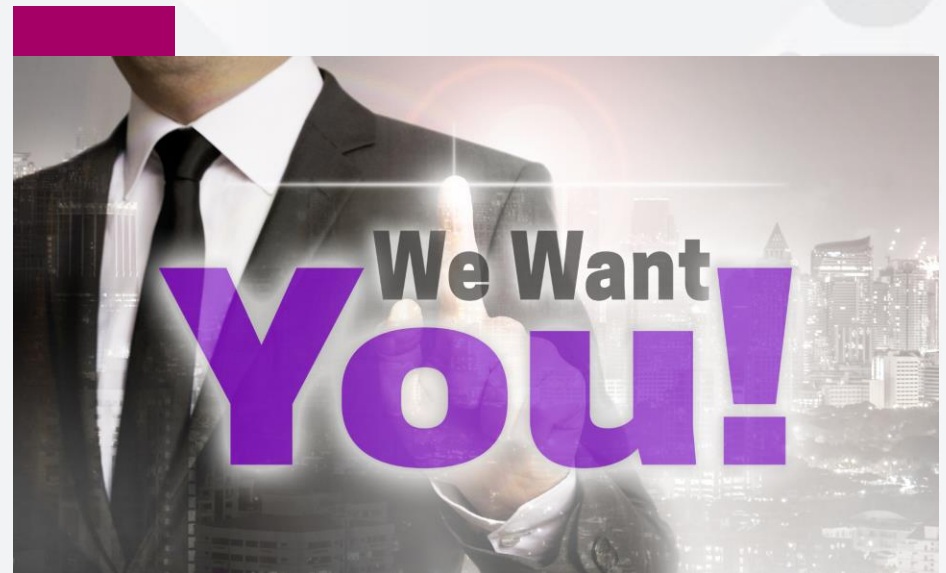
Herramientas	Características más relevantes
A) Estudios de clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilita la comprensión de las relaciones que se establecen entre los grupos y subgrupos de la organización. • Finalidad: anticiparse a hechos futuros, o incluso, actuar de manera concurrente. • Etapas: delimitación especial y temporal selección de la muestra, establecimiento de objetivos y pronóstico de resultados, elaboración y distribución de cuestionarios, procesamiento de información y redacción del informe final.
B) Grupos de enfoque	<ul style="list-style-type: none"> • La confrontación de opiniones permite obtener información más clara con respecto a las expectativas y necesidades de los colaboradores. • Etapas: identificación de los participantes, delimitación temática, establecimiento de pautas para conducir las sesiones, procesamiento de la información cualitativa y elaboración del informe final.
C) Entrevistas en profundidad	<ul style="list-style-type: none"> • Ventaja: el libre diálogo permite indagar, de manera más profunda y detallada, con respecto a las expectativas y necesidades de los colaboradores. • Finalidad: la información recabada permite la formulación del plan de mercadotecnia interno o <i>endomarketing</i>.





Según Rodrigues y Estender (2018), los beneficios que se obtienen de la aplicación de estrategias de **endomarketing** son los siguientes:

- Fomenta la **participación** de los colaboradores en la toma de decisiones.
- Mejora el **clima y cultura** organizacional.
- Optimiza el **servicio** al cliente externo.
- Eleva la **productividad** y el desempeño de la organización.
- Realiza los procesos de **selección** y reclutamiento de personal.



ón

Exp

Marca empleadora o *employer branding*

De acuerdo con Deloitte (2019), se entiende como marca empleadora a un conjunto de cualidades que hacen de una compañía el mejor lugar para trabajar.

Además de la atracción de los mejores colaboradores, se debe trabajar en crear una buena imagen para:

- Atraer talento competitivo y cualificado.
- Transmitir solidez de la marca.
- Atraer a los perfiles adecuados para la compañía.
- Mejorar la tasa de retención de personal.



Compromiso y productividad (*engagement*)

Desde una perspectiva psicológica, **el engagement** es un estado de realización positiva que el trabajador experimenta.

Por lo regular, un trabajador con engagement **percibe el trabajo como algo retador y divertido**, algo que lo inspira y entusiasma, proporcionándole momentos de verdadera satisfacción o estado de **flow**, lo que genera altos niveles de dedicación y entrega a las tareas que realiza.



Reputación organizacional

Las empresas de hoy en día ofrecen productos y servicios cada vez más similares, por lo que ahora tienen que competir con los intangibles, siendo la **reputación corporativa** uno de los más relevantes.

Una **buena percepción** de la empresa se traduce en **lealtad y recomendación**.





Presentación ejecutiva

Objetivo: Repasar los temas más importantes elaborando una presentación ejecutiva.

Instrucciones:

1. Repasa con atención los temas revisados en este apartado y elige los conceptos más importantes.
2. Piensa en cómo se viven dichos conceptos dentro de tu empresa.
3. Elabora una presentación (PowerPoint, Prezi u otra aplicación) utilizando imágenes que te ayuden a ejemplificar los conceptos y cómo es que se aplican en la empresa en la que trabajas.
4. Tu presentación debe incluir título, objetivo, índice y temas explicados, así como imágenes y conclusiones que expliquen los temas que aprendiste.





En este tema se **resaltó la importancia** que tiene para las organizaciones la generación de una **propuesta de valor** para el **empleado** con la finalidad de **generar compromiso, pertenencia e incrementar** el desempeño de los colaboradores.

Esta propuesta de valor se realiza por medio de una serie de estrategias dirigidas hacia adentro de la organización para ir cambiando la percepción sobre esta.

Las estrategias más usadas para desplegar la propuesta de valor al empleado son el **marketing interno**, estrategias de engagement, marca empleadora y reputación organizacional, cuya finalidad es motivar a los empleados para la obtención de buenos resultados, aumentando su compromiso y lealtad, así como atraer al mejor talento hacia la organización.



Cierre

Deloitte. (2019). *Tendencias en capital humano 2019*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/human-capital/articles/tendencias-capital-humano-2019.html>

Rodrigues, P., y Estender, A. (2018). O impacto do endomarketing nas organizações. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, 6(1). Recuperado de <https://periodicos.uninove.br/iptec/article/view/9384>

Salas, H. (2021). Endomarketing: Una herramienta para la gestión efectiva del capital humano. *Rev. Int. Investig. Cienc. Soc.*, 17(1).



La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.

