



C A P Í T U L O 2

LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.549132530062>

Octavio Rolando Lara Martínez
ORCID: 0009-0009-4518-8450

Rosy Ilda Basave Torres
ORCID: 0000-0002-7305-3897

Verónica de Jesús Suárez Hernández
ORCID: 0009 0004 2535 8073

Carlos Díaz Rodríguez
ORCID: 0009 0002 6741 5158

Libro: **Desarrollo Organizacional y Empresarial**

Las empresas, como organizaciones de seres humanos, deben promover el desarrollo integral de todos sus colaboradores, partiendo de su enseñanza con el ejemplo. Los gestores y líderes con sus creencias, valores, cultura y comportamientos definen un estilo de dirección, una forma de ser y actuar que impregna toda la organización (Schein, 2017).

Créditos: TECNM/Campus Tuxtla Gutiérrez

UNIDAD II.- LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES.

2.1. El grupo

2.1.1. Definición y clasificación

Concepto de grupo: es el conjunto de una o más sociedades independientes jurídicamente entre sí, pero que se encuentran bajo un control o subordinación ejercido por una matriz o controlante y sometidas a una dirección unitaria que determina los lineamientos de cada una de ellas.

Los grupos pueden ser formales o informales.

Por grupos formales: nos referimos a los que define la estructura de la organización, con asignaciones determinadas de trabajo que fijan tareas. En los grupos formales, el comportamiento de los individuos está estipulado y dirigido hacia las metas de la organización (Chiavenato, 2020). Los miembros de la tripulación de un avión son ejemplo de un grupo formal.

En cambio, los grupos informales: son alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización. Estos grupos son formaciones naturales del entorno laboral que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social. Tres empleados de diferentes departamentos que comen periódicamente juntos son un ejemplo de grupo informal.

Todavía es posible clasificar las agrupaciones en grupos de mando, de tareas, de interés y de amigos. Los grupos de mando y de tareas, están dictados por la organización formal, en tanto que los grupos de interés y de amigos son alianzas informales.

Un grupo de mando está determinado por el organigrama de la empresa. Está compuesto por los individuos que reportan directamente a determinado jefe. Una directora de primaria y sus 18 maestras forman un grupo de mando, como el director de inspección postal y sus inspectores.

Los grupos de tareas, que también determina la organización, representan la asociación de aquellos que se unen para culminar una encomienda de trabajo. Sin embargo, los límites de un grupo de tareas no terminan con el superior jerárquico inmediato sino que pueden cruzar las relaciones de mando. Por ejemplo, si un universitario es acusado de un delito en el campus, se requiere la coordinación y la comunicación entre el Director de asuntos académicos, el Director estudiantil, el Secretario general, el Jefe de seguridad y el Consejero estudiantil. Esta formación constituirá un grupo de tareas. Debe observarse que todos los grupos de mando

son también grupos de tareas, pero estos últimos pueden abarcar departamentos o unidades de la organización, no ocurre lo contrario.

Empleados que forman parte no de un mando único o un grupo de tareas pueden congregarse para alcanzar un objetivo específico que les toca: se trata de un grupo de interés. Los empleados que se unen para modificar sus calendarios de vacaciones, defender a un compañero despedido o tratar de mejorar sus condiciones laborales forman una entidad que atiende a su interés común.

También se crean grupos porque sus integrantes comparten una o más características. Llamamos grupos de amigos a estas formaciones. Las alianzas sociales, que con frecuencia rebasan el contexto laboral, se basan en una edad o unos orígenes semejantes, la afición por un equipo de fútbol o de la defensa de opiniones políticas afines, por citar unas pocas características.

Los grupos informales prestan un servicio muy importante puesto que satisfacen las necesidades sociales de sus miembros. Debido a las interacciones que resultan por la proximidad física o ejecución de tareas, se observa que muchas veces los trabajadores emprenden actividades en conjunto, como jugar al golf, trasladarse en grupo del trabajo a casa, tomar el almuerzo y hablar en los descansos. Debemos reconocer que estas relaciones entre individuos, aunque informales, influyen hondamente en su comportamiento y desempeño.

No hay una razón exclusiva para que los individuos se unan en grupos. Como casi todos pertenecemos a varios grupos, es obvio que cada uno nos proporciona diferentes beneficios.

2.1.2. Etapas del desarrollo del grupo.

En su evolución, los grupos por lo general pasan a través de una secuencia estandarizada, denominada modelo de cinco etapas del desarrollo de un grupo (Robbins & Judge, 2019). Aunque las investigaciones indican que no todos los grupos siguen dicho patrón, es un marco teórico útil para entender su desarrollo. El modelo de desarrollo de cinco etapas plantea que los grupos pasan por cinco etapas distintas: formación, tormenta, normalización, desarrollo y terminación.

1. La formación, se caracteriza por una gran cantidad de incertidumbre sobre el propósito, estructura y liderazgo del grupo. Sus miembros “prueban el agua” para determinar cuáles tipos de comportamiento son aceptables. Esta etapa termina cuando los miembros piensan de sí que son parte de un grupo.

2. La etapa de tormenta es la del conflicto al interior del grupo. Los miembros aceptan la existencia del grupo pero se resisten a las limitantes que éste impone a la individualidad. Además, hay conflicto acerca de quién controlará el grupo.

Cuando esta etapa termina, hay una jerarquía relativamente clara de liderazgo dentro del grupo.

3. La tercera etapa es en la que se desarrollan relaciones cercanas y el grupo demuestra cohesión. Existe un sentido fuerte de identidad y camaradería en grupo. Esta etapa de normalización termina cuando la estructura del grupo se solidifica y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas que define lo que constituye el comportamiento correcto de sus miembros.

4. La cuarta etapa es la de desempeño. En este punto, la estructura es funcional aceptada por completo. La energía del grupo se ha transferido de conocer y entenderse uno al otro, a llevar a cabo la tarea de que se trate.

5. Para los grupos de trabajo permanentes, el desempeño es la última etapa desarrollo. Sin embargo, para los comités temporales, equipos, fuerzas de tarea grupos similares que tienen una labor específica por cumplir, hay una etapa de terminación. En ésta, el grupo se prepara para la desbandada, el alto rendimiento en su trabajo ya no es su prioridad principal sino que la atención se dirige a terminar las actividades. En esta etapa las respuestas de los miembros del grupo varían, al nos están elogiando los logros del grupo, otros se encuentran deprimidos por pérdida de camaradería y amistad ganadas durante la vida del grupo.

2.1.3. Recursos de los miembros del grupo.

Un grupo de trabajo es un conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a sus habilidades y conocimientos, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

El sentimiento de pertenencia al grupo y el alto o bajo nivel de satisfacción es lo común, aunque su productividad está limitada por la combinación de interrelaciones sociales, existentes dentro de la organización por lo cual deberá haber un reglamento para establecer todo lo dicho anteriormente ya que normalmente las personas se renuevan en este tipo de grupos a los pocos años, ya sea por falta de interés o porque lo que establece el reglamento ya no se encuentran en el grupo.

En la actualidad son muy importantes los equipos o grupos de trabajo multidisciplinarios, donde la resolución de los problemas reales resulta tan compleja que se requiere de una gran diversidad de expertos en distintas disciplinas (Hackman, 2002) que puedan considerar muchos aspectos al mismo tiempo dentro de una misma solución del problema.

El papel de todo dirigente y de todo encargado de un equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros, se manifiesten los

desacuerdos¹ dentro del grupo de trabajo y la participación de todos los miembros o expertos en la solución del problema o la mejora continua dentro de la organización.

Las características siguientes ayudan mucho en los grupos de trabajo:

Apertura de espíritu (evita desalentar prematuramente las otras buenas voluntades; una mala idea sirve a veces de escalón a una buena).

Curiosidad (suscite cuestiones a veces útiles).

Cultura general (proporciona un arsenal de arquetipos eventualmente útiles).

La motivación es un elemento fundamental en el rendimiento grupal (Goleman, 2013). Si el único problema es la falta de motivación debería ser posible aumentar la eficacia de los grupos aumentando el nivel de motivación de sus componentes, la importancia que tenga la tarea para los mismos y el grado de cohesión del grupo.

2.1.4. Estructura del grupo

Esta forma de organización tiene su origen en 1920, cuando Henry Ford y después Frederick Taylor desarrollaron las teorías de la división del trabajo y la administración de empresas. Si bien durante buen tiempo este tipo de estructura fue muy útil en términos de eficiencia en los procesos vinculados a la producción de bienes de producción masiva, en la actualidad es considerada como un modelo a seguir para una eficiente dirección de proyectos.

Cuando una organización emplea una estructura funcional, la división del trabajo es agrupada por las principales actividades o funciones a realizarse, como son las ventas, el marketing, los recursos humanos, la contabilidad, etc.

Se trata de una estructura vertical en la medida que cada grupo funcional dentro de la organización está integrado verticalmente desde la parte inferior hasta la parte superior de la organización. Así, un vicepresidente de Finanzas tiene a su cargo el trabajo de todo el equipo agrupado en el departamento de su especialidad.

Dentro de las divisiones funcionales de una organización, los empleados tienden a desarrollar un conjunto especializado de tareas y por lo general sus integrantes comparten la misma profesión. Así, el departamento de contabilidad estaría integrado únicamente por contadores.

Si bien esto facilita la eficiencia operativa de cada grupo, también puede conducir a la falta de comunicación entre los diversos grupos funcionales dentro de la organización, haciéndola lenta, inflexible y burocrática.

Una organización funcional es más adecuada para la producción de bienes y servicios estandarizados en gran volumen y a bajo costo. Por otro lado, las

organizaciones funcionales son susceptibles de desarrollar mejoras en eficiencia para la integración vertical de sus actividades, de tal modo que los productos puedan ser distribuidos y vendidos rápidamente y a bajo costo.

2.2. Equipos de trabajo

El trabajo en equipo es una práctica inherente a la condición humana (Bass & Bass, 2008). Desde la aparición de las primeras sociedades, el hombre desarrolló la facultad de asociarse con los integrantes de sus clanes y tribus para garantizar su supervivencia, atender sus necesidades básicas y mejorar sus condiciones de vida.

Mucho de aquello aún permanece en nosotros. Con todo y la personalización que han supuesto las nuevas tecnologías e Internet, el trabajo en equipo sigue siendo un recurso para el desarrollo en distintos ámbitos. En la gestión empresarial, por ejemplo, es más que una forma de organización.

Las empresas suelen estar integradas por un personal numeroso y variado, lo cual exige elaborar estrategias de coordinación para la consecución de objetivos corporativos. De hecho, existe una premisa fundamental sobre el trabajo en equipo cuando se aplica en el ámbito empresarial: cuantos más integrantes de una organización se sumen a un objetivo común, mejores serán los resultados. Muchas empresas no obtienen los resultados esperados justamente porque no logran convocar a todos los agentes que intervienen en ella. Los proyectos de transformación se quedan a medio camino y los efectos no sobrepasan una condición puntual.

2.2.1. Equipos versus grupos.

La diferencia es notable entre un equipo de trabajo y un grupo de trabajo, la principal diferencia es el grado de involucramiento del individuo con una causa colectiva.

En el grupo un individuo está comprometido con el logro de su causa; ejemplo, el grupo de clase en la Maestría, todos comparten el hecho de que están estudiando juntos, interactúan y se comunican, en algunas ocasiones se apoyan, pero cada quien se esfuerza para cumplir la meta individual definida, que es aprobar la materia de forma individual, no el obtener una calificación general.

Dentro de las organizaciones se presenta un fenómeno similar al formarse grupos de trabajo por la diversidad funcional y la poca o nula interacción entre trabajadores. Aunque la organización tiene una meta que todos comparten, cada integrante colabora con su parte e incluso se puede carecer de apoyo mutuo.

Mientras que en el equipo de trabajo, hay una causa compartida y el resultado final es el mismo para todos. Ejemplo, en mi trabajo comparto metas con mis compañeros, aunque cada quien tiene una responsabilidad específica, el éxito de nuestro trabajo depende del resultado que el equipo tenga.

Para entender mejor la idea, pensemos en los deportes colectivos, donde lo que importa es que el equipo salga victorioso, de nada sirve que un solo integrante sea sobresaliente y haga maravillas si el equipo no gana.

En lo personal, considero que dentro de una organización, lo ideal es contar con equipos de trabajo, ya que a pesar de que se presente poca interacción entre trabajadores de áreas o no se perciba apoyo mutuo, se da una interacción y apoyo mutuo indirectamente bajo el concepto del pensamiento sistémico. Ya que el esfuerzo individual de cada integrante y el logro de las metas de cada área, contribuye a la meta de la organización, la cual es compartida por todos.

2.2.2. Tipo de equipos

Existen seis tipos principales de equipos en las organizaciones: informal, tradicional, orientado a la resolución de problemas, de liderazgo, autodirigidos y virtuales.

Los equipos informales generalmente se forman con fines sociales. Pueden ayudar a facilitar los temas de preocupaciones comunes de los empleados, tales como mejorar las condiciones de trabajo. Más frecuentemente sin embargo, estos equipos se forman a partir de un conjunto de intereses comunes, que pueden o no ser los mismos que los de la organización. Los líderes de estos equipos generalmente surgen de los miembros y no son nombrados por nadie en la organización.

Los equipos tradicionales: son las áreas de la organización comúnmente consideradas como departamentos o áreas funcionales. Los líderes o directivos de estos equipos son nombrados por la organización y tienen poder legítimo en el equipo. Se espera que el equipo produzca un producto, entregue un servicio o realice una función que la organización haya asignado.

Los equipos de resolución de problemas o las fuerzas de tarea: se forman cuando surge un problema que no puede ser resuelto dentro de la estructura organizativa estándar. Estos equipos son generalmente interfuncionales; es decir, sus miembros provienen de diferentes áreas de la organización, y se encargan de encontrar una solución al problema.

Los equipos de liderazgo generalmente: están compuestos por un management que se reúne para abarcar los límites entre las diferentes funciones de la organización. Para que un producto sea entregado al mercado, los gerentes de finanzas, producción

y comercialización deben interactuar y elaborar una estrategia común para el producto. En los niveles superiores de gestión, los equipos se utilizan en el desarrollo de objetivos y una dirección estratégica para la empresa en su conjunto.

Equipos autodirigidos: se les da autonomía para decidir cómo se hará un trabajo. Estos equipos reciben una meta de la organización y luego determinan cómo lograr esa meta. Frecuentemente no hay un gerente o líder asignado y muy pocas, si las hay, diferencias de estatus entre los miembros del equipo.

A estos equipos se les permite comúnmente elegir a los nuevos miembros del equipo, decidir sobre las asignaciones de trabajo, y se les puede asignar la responsabilidad de evaluar a los miembros del equipo. Deben cumplir con los estándares de calidad e interactuar con compradores y proveedores, pero de lo contrario tienen gran libertad para determinar lo que hace el equipo.

Los equipos se forman alrededor de un proyecto en particular y un líder emerge para ese proyecto. El equipo es responsable de llevar a cabo el proyecto, reclutar a los miembros del equipo y evaluarlos. A menudo cuando termina el proyecto que los convocabía el equipo se disuelve.

Equipo virtual: La tecnología está modificando la forma en que los equipos se encuentran y funcionan. El software colaborativo y los sistemas de conferencias han mejorado la capacidad de los individuos para reunirse, realizar negocios, compartir documentos y tomar decisiones sin estar jamás en el mismo lugar. Si bien la dinámica básica de otros tipos de equipos puede seguir siendo relevante, la dinámica y la gestión de los equipos virtuales pueden ser muy diferentes.

Hay que dominar muy bien las nuevas tecnologías ya que no hay intercambio de señales faciales o auditivas. La palabra o el compromiso se toma al pie de la letra y debe ser cumplido también a rajatabla.

Cada miembro de un equipo virtual es responsable de sus tareas y del equipo en general, normalmente con una supervisión mínima. Los factores clave en el éxito de un equipo virtual son la formación eficaz del equipo, la confianza y la colaboración entre los miembros, y una excelente comunicación.

2.2.3. Creación de equipos de alto rendimiento

Estudios dicen que en solo el 10 por ciento de las empresas existe satisfacción sobre la efectividad de los equipos. Eso quiere decir que en un 90 por ciento hay margen de mejorar y transformar. Detrás de esa evidencia, se refleja una necesidad de construir equipos de alto desempeño que tengan claro que entre todos tienen la misión de cumplir una meta.

Los equipos, primero que todo, están llamados a dar resultados y se constituyen para cumplir una meta específica. Son seres vivos, con un enfoque sistémico, donde la relación que se genera internamente la determinan, prácticamente, sus miembros. Así lo plantea, Olga Lucía Jaramillo, directora de dos prácticas en desarrollo de liderazgo y gerencia de carrera, de la consultora especializada en gestión y desarrollo del talento Lee Hecht Harrison que lleva 20 años en el país.

En la medida en que son seres vivos, en los equipos se dan diferentes climas y formas de funcionar. Pero todos deben apuntar a lo mismo: ser exitosos, dar resultados y proporcionar satisfacción a cada uno de sus integrantes por su contribución al logro. En este sentido, “un equipo de alto desempeño es aquel que llega a cumplir sus metas y tiene una forma de llegar a ellas donde todos aprenden, crecen y tienen fluidez”, señala la experta. Los equipos se mueven sobre dos ejes fundamentalmente. Uno tiene que ver con la productividad, el cual está ligado a la alineación sobre los objetivos a cumplir.

El otro, dice Jaramillo, tiene que ver con el concepto de positividad, punto de partida para saber cuál es el relacionamiento necesario al interior del equipo para que la productividad sea efectiva. Cuentan factores como el compromiso, el respeto, la confianza y las comunicaciones.

De esta manera, el nivel de positividad que reine en el equipo es el soporte para que se construyan los objetivos de negocio, y cada vez se puedan fijar metas más ambiciosas. Esto está basado en otros conceptos como la inteligencia emocional. Con base en literatura que ha surgido en torno a la estructuración de equipos de alto desempeño se han diseñado metodologías que permiten hacer diagnósticos que sirvan para mejorar.

“La idea es medir cómo está el equipo, cómo están las percepciones de sus miembros respecto a sí mismos, y empezar a desarrollar una mejor forma de trabajo al interior para mejorar el resultado”.

Toxinas presentes

Definitivamente, existen prácticas que obstaculizan la tarea de un equipo de alto desempeño. Podemos hablar de toxinas en el equipo: la incomunicación, el desdén, el desprecio, la no diversidad, por citar algunas.

Si bien es inevitable que las toxinas se presenten, el punto es cómo se manejan al interior del equipo y cómo evitar para que no se vuelvan permanentes, porque es fácil detectar un mal ambiente de grupo apenas se entra a la oficina.

Para Olga Lucía Jaramillo, después de acudir a herramientas que permitan que el equipo tenga un espejo en el que saque a flote sus debilidades y aspectos por mejorar, es necesario que alguien externo, tome distancia y ayude a recomponer

el equipo para que potencie sus resultados, determinando metas y evaluando periódicamente.

Con esa herramienta una empresa se da cuenta si las personas tienen vacíos y pueden recibir talleres, según las necesidades a fin de que ese equipo logre moverse en lo productivo y mejorar su nivel relacional o de positividad.

Hay organizaciones a las que solo les importan los resultados, las vemos, las conocemos, pero qué tan sostenibles son esas organizaciones. La gente rota, está aburrida, cansada y en la primera oportunidad busca trabajo. Cuánto le cuesta volver a montar su estructura para tener a las personas entrenadas y conociendo del negocio, cuestiona Jaramillo.

Otras empresas tienen positividad alta, pero no son efectivas.

Ningún extremo es sano. Tienen que estar los dos aspectos -positividad y productividad- en equilibrio para que realmente el equipo potencie las capacidades y los resultados, concluye la experta.

UNO PARA TODOS, TODOS PARA UNO

Juan Carlos Linares, presidente ejecutivo de Lee Hecht Harrison para Colombia, especializado en el desarrollo de prácticas de transición de carrera, liderazgo, gestión de Cambio y desarrollo organizacional, es enfático en la importancia de cerrarle el paso a las individualidades a la hora de potencializar o configurar un equipo de alto desempeño.

"El trabajo entre varios no es fácil, porque igual uno tiene sus responsabilidades individuales y fuera de eso las tareas del equipo. Así que más vale que el equipo genere buenos resultados, porque si no vale la pena, el equipo tiende a bajar en su entusiasmo y la productividad se va a pique".

La lucha es por resultados cuantificables y colectivos que individualmente no se podrían alcanzar, comenta Linares. Al respecto, Olga Lucía Jaramillo también sostiene que no funciona aquel que cree que basta con que haga su parte.

Considera que esa puede ser una actitud propia de un grupo de trabajo pero no de un equipo de alto desempeño en el que "necesito el insumo de las tres, cinco o seis personas para sacar juntas, un producto distinto. No mi partecita".

Y es en este capítulo, en el que aflora la importancia de la corresponsabilidad para que la productividad llegue al máximo. Hay personas que toman distancia y dicen que el equipo es malo, aun cuando hagan parte de él. Pero la verdad es que esa no es la mejor manera de actuar si se aspira a mejorar y hacer parte de una organización ganadora. Lo correcto sería plantearse qué hacer o cómo aportar para que el equipo tenga una dinámica distinta en lugar de culpar a los demás.

Es imperativo ser parte de la solución para garantizar la positividad y las transformaciones. Desde la perspectiva de Lee Hecht Harrison, las personas nuevas en la organización pueden ser útiles porque perciben inmediatamente qué es lo que pasa. En cambio, los antiguos saben lo que está ocurriendo, pero suelen dejarlo pasar.

El papel del jefe en la construcción de los equipos de alto desempeño es clave, aunque en el ejercicio de la corresponsabilidad no puede llevar la carga del éxito o un eventual fracaso. El jefe marca una pauta, pero el equipo hace que las cosas se mantengan. Un jefe dictatorial, por ejemplo, no cambiará si el equipo no le muestra caminos para liderar con otro estilo.

Lo que sí está claro es que ante los conflictos lo mejor es no evitarlos. Son sanos para redireccionar y fortalecer las relaciones.

2.2.4. Transformación de los individuos en elementos de equipo.

El éxito de nuestra moderna manera de vivir depende del trabajo en equipo. Cualquier equipo puede ser eficiente solo si utiliza las habilidades de los miembros en un esfuerzo más que en una serie de actividades individuales poco coordinadas (grupo).

El equipo es un microcosmos del ambiente de trabajo. En las organizaciones modernas, los equipos deben estar equilibrados. Deben tener personas que sean capaces de cuidar el detalle en una punta, mientras que en el otro extremo otros deberían dedicarse a explorar y desarrollar nuevas iniciativas.

Ya vimos que grupo es un conjunto de personas reunidas en un mismo lugar que forman una unidad o se consideran como un conjunto de personas interdependientes. En ese sentido constituye verdaderamente un sistema y no un conglomerado, una colección de individuos.

Veamos un ejemplo: quienes se encuentran todos los fines de semana para practicar un deporte, un hobby, o ir a bailar pueden ser un grupo, pero no un equipo. Si se organizan para competir en un torneo, se están convirtiendo en un equipo.

Las organizaciones tienen un conjunto de individuos y los forman, entrenan y estructuran como equipos con los siguientes propósitos.

División del trabajo organizacional: en unidades de objetivos y resultados que agregan valor a un cliente interno o externo de la organización, en costo, calidad, tiempo y forma.

Administración y control del trabajo: se permite que estas personas se autoorganicen y autocontrolen.

Autorresponsabilidad: se les otorga poder para que solucionen problemas y tomen decisiones en su órbita de rol. También reexaminan y ratifican decisiones tomadas fuera del equipo. Coordinan sus tareas, y asignan roles y competencias interna en materia de tomas de decisiones.

Creatividad: recogen y procesan información, desarrollan ideas, y crean y acumulan experiencia; aplican y desarrollan conocimientos, aportan ideas, resuelven problemas organizacionales, en sus tecnologías centrales y de gestión.

Aprendizaje organizacional: acumulan conocimiento, aprenden, son las células de la memoria organizacional. Desarrollan y potencian las competencias individuales.

Aumento del compromiso y la participación organizacional: motivan a los individuos al vincularlos con resultados tangibles de la organización.

Negociación de la solución de sus conflictos: son una primera instancia de negociación y resolución de los conflictos organizacionales.

2.3. Comunicación

La comunicación organizacional (conocida también como comunicación corporativa cuando se trata de una empresa, o comunicación institucional cuando se trata de una institución pública) consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo

2.3.1. Funciones de la comunicación

De acuerdo con el sitio web Management Study Guide, la comunicación implica un intercambio mutuo de conocimiento y es la esencia de las funciones básicas de la gestión empresarial, que incluyen la dotación de personal, dirección, planificación, organización y control. La comunicación es necesaria para funcionar de manera efectiva, tanto en el interior de una organización como al tratar con el mundo exterior. La comunicación empresarial puede ser tanto oral como escrita por naturaleza.

Motivación

Los gerentes usan la comunicación para motivar a los trabajadores para lograr el máximo rendimiento. Al aclarar las expectativas de los empleados y proporcionar incentivos para cumplir o superar las expectativas, la comunicación puede ayudar a las empresas a alcanzar objetivos específicos. Por ejemplo, al comunicar a los vendedores que van a recibir una bonificación del 10 por ciento si alcanzan su objetivo anual de ventas, esto ayuda a la empresa a alcanzar sus objetivos de ventas globales.

Control

Una empresa utiliza la comunicación como una forma de mantener el control sobre los trabajadores y su entorno de trabajo. Las políticas escritas y los procedimientos de recursos humanos dictan cómo se les permite a los empleados actuar en el lugar de trabajo. Las descripciones de trabajo describen los parámetros de las funciones del trabajo de un empleado. Las evaluaciones de desempeño controlan si un empleado recibe un aumento de sueldo o si alcanza un ascenso.

Interacción

La comunicación permite que los empleados interactúen con los clientes y entre sí. Un departamento de servicio al cliente se comunica con los clientes para ayudarles a resolver los problemas. Una carta de negocios puede ser utilizada para introducir una empresa a un cliente potencial. La comunicación es esencial para los empleados que trabajan juntos en un proyecto o durante el proceso de formación. Los empleados pueden interactuar socialmente tanto en el trabajo como fuera del lugar de trabajo.

Suministro de información

La información está dispersa en toda la organización a través de la comunicación escrita o verbal. Un representante o propietario de una empresa de recursos humanos puede enviar una nota explicando el cambio del plan de salud de la compañía. Una reunión de negocios puede ser utilizada como una manera de comunicar un nuevo procedimiento de la oficina. Un webinar permite a una empresa llevar a cabo una reunión a través de Internet con los empleados o clientes que no puedan asistir en persona.

Proporcionar una retroalimentación

La comunicación permite a los empleados, gerentes y dueños de negocios dar y recibir información sobre los cambios que se están considerando o que ya han sido implementadas. Por ejemplo, si el propietario de una pequeña empresa está considerando la compra de un nuevo sistema informático, éste podrá consultar primero con sus empleados para determinar qué características debe incluir el sistema y qué tipo de ayuda puedan necesitar para aprender a utilizar el sistema.

2.3.2. El proceso de la comunicación.

Si la organización es una empresa, la comunicación distingue tres sistemas:

Operacionales, se refiere a tareas u operaciones.

Reglamentarios, órdenes e instrucciones.

Mantenimiento, relaciones públicas, captación y publicidad.

La comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos.

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y el buen rendimiento de una empresa dependen plenamente de una buena comunicación organizacional.

Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo. Hay diversos tipos de comunicación en una organización.

Debemos considerar respecto a esto, que la comunicación organizacional es una actividad propia de todas las organizaciones; es una forma de gestión para el conocimiento y la corrección de acciones que podrían transgredir los sistemas productivos, interviniendo directamente en la interacción de la estructura organizacional.

La naturaleza de la comunicación en la organización como dimensión deontológica se expresa en su esencia misma, es decir, la organización humana entendida como acto de ser de la comunicación social. Lo que conlleva necesariamente a la puesta en común de propósitos, objetivos, métodos, procesos, acciones y resultados del ente colectivo.

Por su parte, la finalidad de la comunicación organizacional como dimensión teleológica es el logro de la corporatividad, como unidad de la identidad colectiva, concebida como un sistema autónomo relacionado con el entorno propio de su dimensión.

Dentro del ámbito empresarial, se denomina Comunicación Vertical a aquella que fluye ascendente o descendientemente dentro de una estructura organizacional que se da entre los jefes managers y los subordinados. Esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los empleados en aspectos tales como:

Instrucciones y planificación de las tareas.

Información relativa a procedimientos, prácticas, políticas.

Valoración del rendimiento de los empleados, etc.

Los canales de comunicación empleados para la misma son:

- Teléfono
- Reuniones
- Correo electrónico
- Manuales, guías, etc.

Los medios más eficaces para transmitir información son las reuniones y el teléfono. Permiten condensar gran cantidad de información en un breve espacio de tiempo.

La comunicación escrita (correos) son apropiados sólo cuando la tarea requiere una gran cantidad de información detallada y compleja. Es un tipo de lenguaje más preciso que los anteriores y a la vez más objetivo ya que no está sujeta a tantas distorsiones como la palabra hablada.

La comunicación escrita es útil también cuando necesita crearse un registro de la información tratada.

2.3.3. Bases de la comunicación

Siempre ha sido necesario mantener comunicación en las organizaciones, esto no es algo nuevo, pero si es que se ha enfocado su atención en los últimos años, para así ir de la mano con las ideas, innovadores y tendencias en las nuevas formas de comunicar productos y servicios que ayuden a cimentar su lugar en el mercado, para poder satisfacer la demanda de los clientes, por lo que internamente es imprescindible que desde acá se busque el compromiso de los Colaboradores en ello dándole la importancia que ameritan los precisos y metodología para poder comunicarse en las empresas y delimitarlo de una forma que se puedan lograr metas organizaciones y desde dentro hacerse competitivo apoyado por fuertes canales de comunicación desde dentro que logran que conocimientos del Capital Humano, así como du desarrollo, trabajo y productividad sean conocidos en las jerarquías y departamentos

La principal función de la comunicación a niveles organizaciones es de suma importancia, ya que da conocer objetivos que abrancan la totalidad de la empresa dan paso a lo que es el desarrollo organizacional e individual de los colabores que en la empresa al ir aprendiendo en base a los conocimientos aplicados y la experiencia puedan lograr un mejor desempeño que se debe traducir en resultados positivo fomentados para las empresas.

2.3.4. Tipos de comunicación

2.3.4.1. *Intrapersonal*

"Es el nivel básico de la comunicación humana, es la que interpreta los mensajes y desarrollamos los que enviaremos a los demás". El proceso interpersonal de crear mensajes se conoce como codificación y el proceso intrapersonal de interpretar los mensajes se denomina descodificación. La comunicación intrapersonal permite a las personas recibir y enviar mensajes que conllevará comunicarse en el ámbito interpersonal y de grupos pequeños en la vida de la empresa.

2.3.4.2. *Interpersonal*.

La comunicación interpersonal constituye un elemento fundamental en el funcionamiento de cualquier empresa. Las organizaciones están formadas por personas (administradores, gerentes) que responden a personas (directores, accionistas) e interactúan en un grado cada vez mayor con otras personas (clientes, proveedores, etc.). Toda comunicación se da con el fin de aumentar la comprensión, transmitir ideas y sentimientos, promover el entendimiento entre los individuos. El contenido de un proceso de comunicación es, esencialmente, lo que queremos transmitir, es el mensaje que queremos hacer llegar.

2.3.4.3. *Agresiva*

La comunicación en la empresa no siempre resulta asertiva, de hecho, este tipo de comunicación es la ideal para que las personas se sientan bien en el ámbito laboral. Sin embargo, en la comunicación también puede haber mucha agresividad encubierta. En algunos casos, existen jefes que confunden miedo con autoridad, por ello, su forma de hacerse respetar es hablar a gritos a los empleados cuando han cometido un error. La comunicación agresiva lejos de potenciar el rendimiento de una persona lo que hace es mermar sus posibilidades. El miedo paraliza y la tensión bloquea.

¿Cuáles son las características de la comunicación agresiva en la oficina? En primer lugar, se utiliza el ataque y el reproche personal como una forma de diálogo. Por ello, quien recibe el ataque de una forma lógica se pone a la defensiva. Sin embargo, en la mayoría de los casos ni siquiera muestra qué siente en realidad por miedo. Muchas personas se callan muchas cosas en el trabajo por el temor a perder el empleo. Sin embargo, van cargando su mente de rabia, frustración y resentimiento.

2.3.4.4. Pasiva.

Este tipo de comunicación organizacional se caracteriza por que el emisor se limita a que los hechos evolucionen solos, sin trasladar de forma directa y abierta su mensaje, provocando que puedan darse situaciones de confusión e incertidumbre en la organización. Es habitual en personas inseguras, indecisas, con temores sobre la posible reacción o con un alto desconocimiento del trabajo. Se trataría, por ejemplo, de un jefe de equipo que es incapaz de indicar a un trabajador determinados errores de su trabajo.

2.3.4.5. Activa.

La comunicación eficaz es fundamental para cualquier organización y puede ayudar de muchas maneras. De hecho, la comunicación juega un papel en el desarrollo de productos, relaciones con los clientes, gestión de los empleados – prácticamente todas las facetas de un negocio de operaciones. Los empleados son una audiencia clave, ya que a menudo sirven como conducto para otros públicos. Si los empleados están informados y comprometidos, las comunicaciones con otros grupos son propensas a ser fuerte también.

La comunicación efectiva construye relaciones fuertes. La confianza y la lealtad son factores clave en cualquier relación y ambos son impulsadas por la comunicación que se centra en la satisfacción de las necesidades individuales, la transmisión de información importante y proporcionar retroalimentación – positiva y constructiva. Las relaciones fuertes con el público externo también construyen una fuerte comunicación sólida sobre los productos, servicios y cultura de la empresa y los valores.

La comunicación eficaz de la organización dará lugar a un fuerte trabajo en equipo y la capacidad de los empleados en todos los niveles de la organización para trabajar juntos para lograr objetivos de la empresa. Además, la comunicación eficaz de la organización proporcionará a los empleados el conocimiento, la estructura y el ambiente de trabajo positivo que necesitan para sentirse cómodo con el tráfico de conflictos y la solución de los problemas con eficacia.

2.3.4.6. Asertiva.

Dentro de los estilos de comunicación en la empresa, este último tipo es el utilizado por los auténticos líderes, pues permite al emisor expresar con claridad sus ideas pero demostrando altas dosis de empatía en este proceso, buscando, por un lado, no herir o perjudicar al receptor con sus palabras y, por otro, obtener un feedback. Así, el directivo asertivo buscaría un buen momento en el que conversar con el empleado para comentarle los fallos detectados en su desempeño, profundizar en los motivos del profesional que le han hecho bajar su rendimiento y proponer soluciones para mejorar la situación.

2.3.4.7. Multicultural.

¿Alguna vez te sentiste único(a) en tu mesa de trabajo o en una reunión de equipo? ¿Tal vez eras la única mujer o el único hombre? ¿La persona más joven o más senior? ¿La que tenía que comunicarse en un idioma extranjero? ¿Representas a la estructura local de tu organización en reuniones con colegas en otros países? Si respondiste de manera afirmativa a al menos una de estas preguntas, entonces la comunicación intercultural existe en tu organización. Pero este hecho en sí no tiene mucha importancia. La cuestión realmente importante aquí es si la comunicación intercultural entre los colaboradores de tu organización es efectiva o si, por el contrario, genera pérdida de tiempo, resistencias, malentendidos, y una barrera para el aprovechamiento de las ventajas potenciales de la diversidad. Según Stella Ting Toomey, autora del libro *Communicating Across Cultures*, la comunicación intercultural es efectiva cuando se reconoce la identidad del otro. ¿Qué quiere decir esto? Veamos:

Un acto comunicativo es intercultural cuando hay un contacto entre personas de diferentes culturas en el cuál las diferencias culturales afectan el proceso de comunicación. No importa si este contacto es presencial o a través del email, redes sociales o videoconferencias. Como bien sabemos, la tecnología nos facilita el contacto con personas de todas partes del mundo, y las diferencias culturales por lo general existen en estos contactos.

Dichas diferencias se dan por categorías tales como nacionalidad, religión, género, generación, ideología política, etc. Ahora bien, es difícil que como individuos nos identifiquemos con sólo una de estas categorías. Siempre pertenecemos a varias. Lo que ocurre es que, dependiendo de los sujetos y el contexto del acto comunicativo, se da lugar a una identidad “saliente” o “predominante” de las personas en cada situación. Así, por ejemplo, si estoy trabajando con un grupo de alemanes, mi identidad “saliente” en esas interacciones probablemente tenga que ver con la cultura de mi país.

2.3.5. Canales de percepción.

En la comunicación empresarial, la percepción que tengan los receptores (públicos) es uno de los aspectos más importantes, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje y la forma de retro comunicación que originara. Son los elementos de referencia, dados por la visión y la misión de la organización, los que tienen que conocer todos los empleados desde los niveles altos de la estructura organizacional (alta gerencia) hasta los empleados a nivel operacional, lo que facilitará que comprendan cuál es el objetivo, las metas y las tareas que se desarrollan en la organización en todos los niveles.

La Pirámide de la comunicación empresarial.

Cuando queremos presentar la estructura de una organización lo hacemos en forma de una pirámide. Los niveles superiores representan a la alta gerencia y los niveles inferiores a los empleados operacionales. Sobre esta pirámide encontramos otra pirámide que representa los niveles de comunicación. Esta segunda pirámide se representa en forma de una pirámide invertida.

En la pirámide invertida podemos presentar a la alta gerencia como conocedor de todo lo que ocurre en la organización y el trabajador solo conoce sus funciones. Dada esta situación debemos establecer los canales de comunicación en dos direcciones.

Los receptores de la comunicación empresarial.

Son aquellas personas a los cuales van dirigidos los mensajes que se originan en la organización. Los receptores pueden estar localizados dentro de la organización (internos) y fuera de la organización (externos). Los internos son los que están directamente vinculados a ella (gerencia, empleados, junta de directores, accionistas, contratistas externos, suplidores, etc.) Los externos son los que tienen alguna relación con la organización ya sea por su localización geográfica, por el producto que se ofrece o por el servicio.

Comunicación empresarial eficiente.

La comunicación empresarial eficiente es aquella que se basa en dos escenarios básicos:

El establecimiento de una buena política de comunicación, la misma debe identificar los puntos de origen de la comunicación, estándares de calidad en el mensaje (envío de la comunicación) y una excelente coordinación de toda la comunicación que la organización envía.

Identificación de los elementos relacionados con el análisis del problema, el desarrollo de estrategias de comunicación, los planes de implementación de esas estrategias y el cálculo de la efectividad del ensamblaje de comunicación organizacional. Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que estas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral.

Es a través de esta comunicación que las organizaciones cumplen una serie de metas tales como: estructurar, planear y distinguir patrones de comportamientos para los públicos internos y externos; es ahí donde la información se convierte en un instrumento de retroalimentación para la evolución y control de la organización.

2.4. Liderazgo

2.4.1. Definición

En definitiva, el concepto de liderazgo organizacional hace referencia a la habilidad o capacidad interpersonal del líder o el proceso a través del cual éste influye, induce y anima a los empleados a llevar a cabo los objetivos de la empresa con entusiasmo y por propia voluntad.

2.4.2. Liderazgo y poder

"La autoridad y el liderazgo están por encima del poder y de la capacidad de gestión cuando se quiere generar una sinergia en nuestro equipo de trabajo de forma sólida y sostenible".

Todo Gerente debe tener la capacidad de liderar eficazmente a su equipo de trabajo si desea mantener una sinergia y motivación en el mediano y largo plazo. La eficacia del liderazgo aplicado está directamente ligada con la autoridad que es capaz de construir la persona llamada a guiar un equipo.

Lo que dificulta la construcción de una autoridad sólida es la no diferenciación en la aplicación de conceptos trascendentales como los son gestión, liderazgo, poder y del mismo término autoridad. Se suele confundir estos cuatro términos en su visión y aplicación práctica. En lo referente a gestión es importante considerar que no se gestiona a las personas o funcionarios de una organización, no se gestiona a los seres humanos.

Lo que se gestiona son los inventarios, los recursos, los pedidos de los clientes, entre otras cosas. Se gestiona las cosas, y se lidera a las personas. El liderazgo puede definirse como el arte de influir sobre las personas que para que estas puedan dar su mejor esfuerzo en la consecución de los objetivos que se ha trazado la organización.

En la definición anterior una de las palabras clave es "arte", que se puede definir como una destreza aprendida o adquirida. El liderazgo es el influenciar a los otros, por el medio de una serie de destrezas que toda persona puede aprender y desarrollar si articula el deseo apropiado a las acciones apropiadas. Las acciones apropiadas tienen que ver directamente con hacer énfasis en cómo lograr el involucramiento mental de cada uno de los integrantes de la organización, ligado directamente con la capacidad de relacionamiento que desarrolle el llamado a liderar.

2.4.3. Teorías del liderazgo.

Debido a la influencia que tiene el liderazgo en la consecución de objetivos o metas, ha sido objeto de múltiples estudios, de manera que existen diferentes opiniones, formas de explicar y por tanto diferentes teorías sobre el liderazgo. Las más destacadas son:

1.- Teorías de los rasgos o características personales:

Consideran que el líder nace con unos rasgos, características o cualidades innatas. Mantienen que o se nace con cualidades como inteligencia, carisma, optimismo, espíritu de lucha, seguridad, etc., o no se pueden desarrollar por mucha formación que se reciba. Ejemplos de líderes innatos serían Martin Luther King, Ernesto Ché Guevara, Madre Teresa de Calcuta, Margaret Thatcher, Eva Perón, etc.

2.- Teorías del comportamiento de la persona:

Se basan en la observación del comportamiento de diferentes líderes.

Aquí podemos destacar:

1.- Teoría X y Teoría Y:

Douglas McGregor afirma que existen dos modelos radicalmente de personas en relación a su actitud frente al trabajo, lo que llevará a dos visiones diferentes en la dirección de personas:

a).- Por un lado están las personas a las que no les gusta el trabajo, no quieren asumir responsabilidades, prefieren que les manden, trabajan sólo para ganar dinero (Teoría X).

b).- Por otro lado están los que aman el trabajo, son activos, les gusta asumir responsabilidades, son creativos, independientes, etc. (Teoría Y).

Dependiendo de la concepción que tenga el líder de los individuos (X o Y), ejercerá un estilo de liderazgo autoritario o participativo.

2.- Teoría de la Malla Gerencial:

Robert Blake y Jane Mouton, partiendo de estudios anteriores, elaboraron una rejilla o malla gerencial en la que se pueden identificar hasta 81 estilos de liderazgo diferentes dependiendo de la conducta del líder:

a).- Si está más preocupado por las personas

b).- Si su mayor interés es la producción.

3.- Teoría del Liderazgo Situacional:

Según esta teoría no existe un estilo de liderazgo mejor que otro. Lo relevante son las características específicas de cada situación laboral (empleados, actividad, lugar, etc.) para adaptarse a ella.

Paul Hersey y Ken Blanchard son los creadores de este modelo de liderazgo situacional.

Según ellos el estilo de liderazgo debe elegirse en función de la interacción entre:

La conducta directiva de tarea: Alta o Baja (órdenes sobre cómo, donde y cuando hacer el trabajo)

La conducta de relación o apoyo emocional que ofrece el líder a los empleados: Alta o Baja

La madurez de los empleados y su nivel de preparación (señalan 4 niveles de madurez: M1-Baja, M2-Moderada-M3, M4-Alta).

2.4.4. Teorías del comportamiento

El comportamiento organizacional surge gracias a la comunicación, ya que esta se puede desarticular por partes para entender el comportamiento humano dentro de una organización, donde todo obedece a la forma como se comunique y asimile la información dentro de la organización (Mintzberg, 2009).

La comunicación dentro de la organización es muy importante ya que ayuda a mantenerla unida y proporciona medios para que fluya la información adecuadamente, y de esta forma mejorar criterios, motivar a los empleados y ayudar a cumplir los objetivos de la organización.

La conducta organizacional se define como una disciplina académica que se ocupa de describir, controlar, predecir y entender el comportamiento humano dentro de un ambiente organizacional. Cuando se aplica a individuos dentro de una organización, comprende normas, valores, excepciones y actitudes. (Hodgetts, R. Altman, S. 1985)

Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones como por ejemplo, empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional. (Davis y Newstrom, 1990)

El comportamiento organizacional se centra en conductas observables, tales como hablar con los compañeros de trabajo, manejar el equipo, o la preparación de un informe. También se ocupa de los estados internos como el pensamiento, la percepción, y la toma de decisiones, etc. Igualmente, estudia el comportamiento de las personas tanto individual y cómo grupalmente dentro de una organización.

El comportamiento organizacional, además, examina la conducta de grupos y organizaciones ya que ninguno se comporta de la misma manera que los demás. Sin embargo, algunos sucesos que acontecen dentro de una organización, no pueden ser explicados en términos del comportamiento individual. Y, por lo tanto, estos eventos deben ser examinados en términos del grupo o de variables de la organización.

Dentro de estas definiciones podemos encontrar varios conceptos, como lo son, la comunicación interna que se da entre todos los miembros de la organización, en sus diferentes niveles: como puede ser de gerentes general a operador, entre otras. Así mismo la comunicación externa, que es la que se lleva a cabo desde la organización hacia el medio ambiente que lo rodea y viceversa.

También encontramos diferentes formas de llevar a cabo una buena comunicación, como lo son la comunicación escrita y la comunicación masiva. El comportamiento organizacional se ve reflejado directamente en la productividad del individuo, ya que dentro las empresas que cuentan con un buen ambiente laboral, la comunicación fluye de una mejor manera y, por lo tanto, la motivación del empleado es mayor, y su desempeño se ve afectado de una mejor manera.

2.4.5. Teoría de las contingencias

La teoría organizacional explica por qué y cómo una estructura burocrática y organizacional específica comienza a existir. También explica cómo dicha estructura continúa existiendo, y, más importante, cómo se maneja ante las fuerzas del cambio. Estas fuerzas pueden ser tanto externas como internas. En resumen, este campo de la teoría acentúa el hecho de que las organizaciones, ya sean gubernamentales o de negocios, nunca están separadas del ambiente que las rodea externamente, y deben cambiar continuamente en respuesta a él.

La característica básica de la teoría de las contingencias es que se centra en el cambio constante. La organización es un conjunto de funciones. En el mundo de los negocios, estas funciones pueden ser la producción, las ventas, los servicios, la contabilidad y la gestión general. Todas estas funciones son interdependientes, no sólo unas de otras, sino también del ambiente externo. En general, la teoría básica de la contingencia es que el desempeño está relacionado con la alineación de la estructura interna con la realidad externa del mercado (Demers, 2007).

El concepto clave detrás de la teoría de las contingencias son los ajustes. La estructura interna de la empresa es “contingente” con la presión ejercida por las fuerzas externas del mercado. Si una empresa no responde a esta presión, la compañía muere. La gestión, por lo tanto, debe estar constantemente al tanto de los cambios en las variables externas básicas como demanda y competencia, y cambiar de forma consistente a éstas, ajustándose a las fuerzas exteriores. El ajuste, sin embargo, no puede ser arbitrario, sino que debe alinearse con el cambio en las relaciones funcionales de una empresa y el mercado. Hacer esto de forma gradual y exitosa es la clave del éxito del negocio.

La teoría de las contingencias está hecha, como la realidad que ella describe, de partes funcionales. El especialista en ciencias políticas Christiane Demers sugiere que una organización de negocios debe crear una interdependencia interna que esté estrechamente conectada con las condiciones macroeconómicas generales de la sociedad, sus competidores, la ley, el mercado de sus productos, sus proveedores y sus clientes. Éstas son las variables externas básicas que imprimen su firma, e idealmente dictan la organización interna. Las funciones internas y oficinas de la firma deben comunicarse de forma muy real con estas variables externas y cambiar a medida que éstas lo hacen. Este cambio constante relacionado con los desafíos externos del mercado forma la base de la teoría de las contingencias.

REFERENCIAS

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2016). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress* (2nd ed.). Routledge. <https://goo.su/h4z79>
- <https://goo.su/hyYnkpz>
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). Free Press. <https://doi.org/10.4324/9780429032015>
- Burke, W. W. (2017). *Organization change: Theory and practice* (5th ed.). SAGE Publications. <https://goo.su/eQQMEN>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass. <https://goo.su/2fVcy42>
- Chiavenato, I. (2020). *Introducción a la teoría general de la administración* (9.^a ed.). McGraw-Hill Education. <https://goo.su/gYe30jp>
- Goleman, D. (2013). The focused leader. *Harvard Business Review*, 91(12), 50–60. <https://doi.org/10.1080/10882305.2013.800000>

[org/10.2469/dig.v44.n1.4](https://doi.org/10.2469/dig.v44.n1.4)

Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business Review Press. <https://goo.su/BeVzs>

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2012). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (10th ed.). Pearson. <https://goo.su/LQt3>

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press. <https://goo.su/uzDZlc2>

Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. Jossey-Bass. <https://goo.su/HvJv3QP>

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers. <https://goo.su/UbOnUj>

Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2019). *Comportamiento organizacional* (11.^a ed.). Cengage Learning. <https://goo.su/yoUU1y>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (18.^a ed.). Pearson. <https://goo.su/mkc1DY>

Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley. <https://goo.su/vl8QDW0>

Ting-Toomey, S. (2012). *Communicating across cultures*. Guilfor. <https://goo.su/zzcFQe5>

Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations*. Pearson Education Limited. <https://goo.su/HMcJUB3>