

Universidad
Continental



Comportamiento Organizacional

Cristina Ninoska Ñaña Baquerizo



Datos de catalogación bibliográfica

ÑAÑA BAQUERIZO, Cristina Ninoska

Comportamiento organizacional: manual autoformativo interactivo
/ Cristina Ninoska Ñaña Baquerizo. -- Huancayo: Universidad
Continental, 2017

Datos de catalogación del Cendoc

Comportamiento organizacional. Manual Autoformativo Interactivo
Cristina Ninoska Ñaña Baquerizo
Primera edición digital

Huancayo, setiembre de 2017

De esta edición

© Universidad Continental

Av. San Carlos 1980, Huancayo-Perú

Teléfono: (51 64) 481-430 anexo 7361

Correo electrónico: recursosucvirtual@continental.edu.pe

<http://www.continental.edu.pe/>

Versión e-book

Disponible en <http://repositorio.continental.edu.pe/>

ISBN electrónico N.º 978-612-4196-

Dirección: Emma Barrios Ipenza

Edición: Eliana Gallardo Echenique

Miguel Angel Córdova Solís

Asistente de edición: Andrid Kary Poma Acevedo

Asesor didáctico: Fabio Contreras Oré

Corrección de textos: Silvia Quinte Rodríguez










Diseño y diagramación: Gerardo Favio Quispe Fernández









Todos los derechos reservados. Cada autor es responsable del contenido de su propio texto.










Este manual autoformativo no puede ser reproducido, total ni parcialmente, ni registrado en o transmitido por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio sea mecánico, fotográfico, electrónico, magnético, electro-óptico, por fotocopia, o cualquier otro medio, sin el permiso previo de la Universidad Continental.














ÍNDICE

 Introducción	9
 Organización de la asignatura	11
 Resultado de aprendizaje de la asignatura	11
 Unidades didácticas	11
 Tiempo mínimo de estudio	11
 U-I GENERALIDADES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SUS NIVELES	13
 Diagrama de presentación de la Unidad I	13
Organización de los aprendizajes	13
 Tema n.º 1 Comportamiento organizacional	14
1. Concepto de comportamiento organizacional (CO)	14
2. Disciplinas relacionadas con el comportamiento organizacional	15
2.1. Las ciencias políticas	15
2.2. La antropología	15
2.3. La psicología	15
2.4. La psicología social	15
2.5. La sociología	15
2.6. La sociología organizacional	15
 Tema n.º 2 La labor de los gerentes	17
1. Funciones y roles de la gerencia	17
1.1. Roles informativos	17
1.2. Roles de toma de decisiones	17
2. Retos y oportunidades del comportamiento organizacional	19
2.1. Respuesta ante las presiones económicas	19
2.2. Respuesta ante la globalización	19
2.3. Administración de una fuerza de trabajo diversa	20
2.4. Mejora del servicio al cliente	20
2.5. Mejora en las habilidades interpersonales	20
2.6. Estimulación del cambio y la innovación	20

3. Variables independiente y dependiente en diversos niveles	20
3.1. Variable independiente	20
3.2. Variable dependiente	21
Lectura seleccionada n.º 1	22
Actividad n.º 1	22
 Tema n.º 3 Fundamentos del comportamiento individual	23
1. Principios básicos del comportamiento individual	23
2. Factores y atributos que determinan la personalidad del individuo	23
 Tema n.º 4 La percepción y la toma de decisiones	25
1. Concepto de percepción	25
2. Factores que influyen en la percepción	25
3. Vínculo entre la percepción y la toma de decisiones	26
4. Ética en la toma de decisiones	27
Lectura seleccionada n.º 2	28
Actividad n.º 2	28
 Glosario de la Unidad I	29
 Bibliografía de la Unidad I	30
 Autoevaluación n.º 1	31
 EL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL EN LAS ORGANIZACIONES	33
 Diagrama de presentación de la Unidad II	33
Organización de los aprendizajes	33
 Tema n.º 1 Aprendizaje organizacional	34
1. Concepto de Aprendizaje	34
2. Proceso de aprendizaje	34
2.1. Condicionamiento clásico	34
2.2. Condicionamiento operante	35
2.3. Aprendizaje por observación	35
2.4. Aprendizaje emocional	36
2.5. Aprendizaje en equipos	36
2.6. Aprendizaje organizacional	36
3. Métodos de modelado de conocimiento	37

 Tema n.º 2 Las actitudes en la organización	38
1. Concepto de Actitud	38
2. Principales componentes de las actitudes	38
3. Principales actitudes en el trabajo	39
3.1. Satisfacción laboral	39
3.2. Involucramiento en el trabajo	39
3.3. Compromiso organizacional	40
3.4. Apoyo organizacional percibido	40
3.5. Compromiso del empleado	40
Lectura seleccionada n.º 1	40
Actividad n.º 1	40
 Tema n.º 3 La personalidad	42
1. Medición de la personalidad	42
2. Las cinco dimensiones de la personalidad	42
 Tema n.º 4 Los valores dentro de la organización	45
1. Concepto e importancia de los valores	45
2. Niveles de valores	45
3. Valores terminales versus instrumentales	46
4. Valores generacionales	46
5. La relación de la personalidad y valores de un individuo con su lugar de trabajo	47
Lectura seleccionada n.º 2	48
 Glosario de la Unidad II	49
 Bibliografía de la Unidad II	50
 Autoevaluación n.º 2	51
 U - III EL COMPORTAMIENTO GRUPAL EN LAS ORGANIZACIONES	55
 Diagrama de presentación de la Unidad III	55
Organización de los aprendizajes	55
 Tema n.º 1 Motivación organizacional	56
1. Teorías clásicas de motivación	56
2. Teorías modernas de motivación	60

 Tema n.º 2 Las emociones y los estados de ánimo	63
1. Concepto de afecto, emociones y estados de ánimo	63
2. Aplicaciones en la organización	64
2.1. Selección	64
2.2. Toma de decisiones	64
2.3. Creatividad	64
2.5. Motivación	64
2.6. Liderazgo	64
2.7. Servicio al cliente	64
2.8. Comportamientos desviados en el lugar de trabajo	65
 Lectura seleccionada n.º 1	 65
 Actividad n.º 1	 65
 Tema n.º 3 Fundamentos del comportamiento grupal	66
1. Etapas del desarrollo de un grupo	66
2. Propiedades de los grupos	66
2.1. Roles	66
2.2. Las normas	67
2.3. El estatus	67
2.4. El tamaño	67
2.5. La cohesión	68
2.6. La diversidad	68
3. Diferencia entre grupos y equipos	68
4. Tipos de equipos	69
4.1. Equipos para resolver problemas	69
4.2. Equipos de trabajo autodirigidos	69
4.3. Equipos transfuncionales	70
4.4. Equipos virtuales	70
  Tema n.º 4 Comunicación	 71
1. Proceso de comunicación	71
2. Tipos de Comunicación	72
2.1. Comunicación interpersonal	72
2.2. Comunicación organizacional	73
  Glosario de la Unidad III	 74
 Bibliografía de la Unidad III	76
 Autoevaluación n.º 3	77

 U-IV FUNDAMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	81
 Diagrama de presentación de la Unidad IV	81
Organización de los aprendizajes	81
 Tema n.º 1 Liderazgo y teorías	82
1. Concepto de liderazgo	82
2. Teoría de los Rasgos	82
3. Teorías conductuales	82
4. Teorías basadas en la contingencia	83
4.1. El modelo de Fiedler	83
5. Teoría del intercambio	84
6. Enfoques contemporáneos	85
 Tema n.º 2 Poder y liderazgo	87
1. Concepto de poder	87
2. Bases del poder	87
2.1. Poder formal	87
2.2. Poder coercitivo	87
2.3. Poder recompensa	87
2.4. Poder legítimo	88
2.5. Poder personal	88
3. Dependencia de poder	88
4. Tácticas del poder	88
5. La política organizacional	89
6. Causas y consecuencias del comportamiento político	89
6.1. Factores que contribuyen al comportamiento	89
6.2. La ética y el comportamiento	90
7. Los conflictos y la negociación	90
7.1. Proceso de conflicto	90
7.2. Enfoques para la negociación	90
7.3. Estrategias para llegar a acuerdos	91
Lectura seleccionada n.º 1	91
Actividad n.º 1	91
 Tema n.º 3 Fundamentos de la estructura organizacional	92
1. Elementos de la estructura	92
1.1. Especialización en el trabajo	92
1.2. Departamentalización	92
1.3. Cadena de mando	92
1.4. Formalización	93

2. Diseños tradicionales	93
2.1. Estructura simple	93
2.2. La burocracia	93
2.3. Estructura matricial	93
3. Nuevos modelos de organización	94
3.1. Organización virtual	94
3.2. Estructura de equipo	94
4. Factores que determinan el tipo de estructura	95
4.1. Estrategia organizacional	95
4.2. Tamaño de la organización	95
4.3. Tecnología	95
4.4. Ambiente	95
5. Factores que determinan el tipo de estructura	95

 **Tema n.º 4 Cultura organizacional** 96

1. Concepto de cultura organizacional	96
2. Funciones de la cultura	96
3. Características de la cultura organizacional	96
3.1. Regularidad de los comportamientos observados	96
3.2. Normas	97
3.3. Valores dominantes	97
3.4. Filosofía	97
3.5. Reglas	97
3.6. Clima organizacional	97

 **Tema n.º 5 Cambio organizacional** 98

1. Concepto de cambio organizacional	98
2. Resistencia al cambio	98
3. Enfoques del cambio organizacional	99

 Glosario de la Unidad IV	100
--	-----

 Bibliografía de la Unidad IV	101
--	-----

 Autoevaluación n.º 4	102
--	-----

Anexos	104
--------	-----

INTRODUCCIÓN

Al hablar de organizaciones, es importante mencionar que están constituidas de forma principal por su equipo humano, y mediante él buscan alcanzar sus objetivos organizacionales. Sin embargo, los objetivos organizacionales y los de las personas frecuentemente entran en conflicto; es ahí donde se ve la necesidad de aplicar conceptos sobre el Comportamiento y Desarrollo Organizacional para la minimización de los efectos negativos de esta interacción y su impacto, ya que en un mundo global las organizaciones exitosas requieren del esfuerzo cooperativo para el logro de los objetivos de forma eficiente. Se busca que los administradores no solo sean jefes, expertos en procesos, en aspectos técnicos del producto o servicio que se brinda, sino que tengan un buen manejo de la gente; es decir, que desarrollen el correcto liderazgo para conocer mejor a su personal, brindar un adecuado ambiente de trabajo y generar, mediante él, mayor productividad en la organización.

El curso de Comportamiento Organizacional en sus unidades teóricas se enmarcará en el estudio y la aplicación de conocimientos relacionados con la forma en que las personas actúan dentro de las organizaciones, como una herra-

mienta que nos ayudará a comprender mejor su conducta. En cuanto a la parte práctica, el material propone actividades y casos de estudio individuales para la aplicación de los contenidos a situaciones posibles en su campo laboral.

Los temas para desarrollar están agrupados en cuatro unidades que se detallan en el sílabo; de manera general son las siguientes:

- Unidad I: Generalidades del Comportamiento Organizacional y sus niveles
- Unidad II: El comportamiento individual en las organizaciones
- Unidad III: El comportamiento grupal en las organizaciones
- Unidad IV: Fundamentos de la estructura organizacional

Durante el desarrollo de la asignatura, el docente utilizará el método interactivo y participativo y se incentivará la investigación; así, al finalizar la asignatura, los estudiantes tendrán las herramientas necesarias para generar un adecuado clima en sus organizaciones y obtener el máximo potencial de sus colaboradores para el logro de los objetivos.





ORGANIZACIÓN DE LA ASIGNATURA



Resultado de aprendizaje de la asignatura

Al término de la asignatura el estudiante será capaz de analizar la trascendencia de la gestión del talento humano, y de desarrollar una visión estratégica de la cultura y los valores de la organización, a partir de los cuales asumirá una postura crítica y generará el cambio y desarrollo interno para la mejora de la productividad y competitividad organizacional.



Unidades didácticas

UNIDAD I	UNIDAD II	UNIDAD III	UNIDAD IV
Generalidades del Comportamiento Organizacional y sus niveles	El comportamiento individual en las organizaciones	El comportamiento grupal en las organizaciones	Fundamentos de la estructura organizacional

Resultado de aprendizaje	Resultado de aprendizaje	Resultado de aprendizaje	Resultado de aprendizaje
Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de explicar la importancia de las aptitudes gerenciales en la gestión del comportamiento organizacional en sus diferentes niveles, para obtener un mejor desarrollo personal y organizacional.	Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de explicar la importancia de la influencia de las aptitudes, actitudes y valores para mejorar y desarrollar el comportamiento de las personas.	Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de explicar los diferentes procesos de motivación a fin de modificar los comportamientos de los colaboradores de acuerdo con la conformación de los equipos de trabajo, para alcanzar los objetivos personales y organizacionales.	Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de analizar las características de los diferentes tipos de líderes que requiere una organización para el desarrollo de las personas, con calidad, dentro de un comportamiento ético.



Tiempo mínimo de estudio

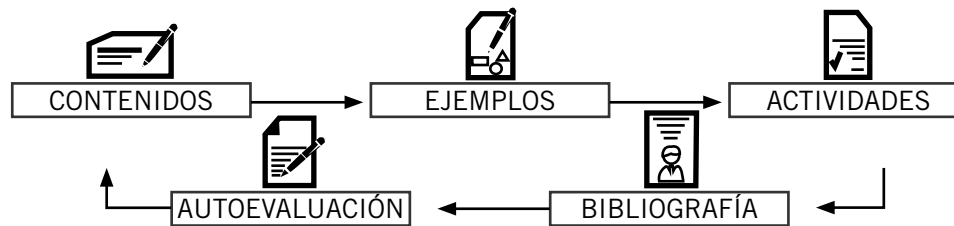
UNIDAD I	UNIDAD II	UNIDAD III	UNIDAD IV
Semana 1 y 2	Semana 3 y 4	Semana 5 y 6	Semana 7 y 8
16 horas	16 horas	16 horas	16 horas



UNIDAD I

GENERALIDADES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SUS NIVELES

DIAGRAMA DE PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD I



ORGANIZACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

Resultados del aprendizaje de la Unidad I: Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de explicar la importancia de las aptitudes gerenciales en la gestión del comportamiento organizacional en sus diferentes niveles, para obtener un mejor desarrollo personal y organizacional..

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
<p>Tema n.º 1: Comportamiento organizacional</p> <ol style="list-style-type: none"> Concepto de comportamiento organizacional. Disciplinas relacionadas con el comportamiento organizacional. <p>Tema n.º 2: La labor de los gerentes</p> <ol style="list-style-type: none"> Funciones y roles de la gerencia. Retos y oportunidades de la organización. Variables independiente y dependiente en los diversos niveles. <p>Lectura seleccionada n.º 1 <i>Gestionarse a sí mismo.</i> Leer hasta el apartado "¿Cómo debería contribuir?", pp. 3-9. Drucker, P. F. (2005). <i>Gestionarse a sí mismo.</i> <i>Harvard Business Review</i> 83(1), 3-9. Recuperado de: https://goo.gl/JaOzd0</p> <p>Tema n.º 3: Fundamentos del comportamiento organizacional</p> <ol style="list-style-type: none"> Principios básicos del comportamiento organizacional. Factores y atributos que determinan la personalidad del individuo. <p>Tema n.º 4: La percepción y la toma de decisiones</p> <ol style="list-style-type: none"> Concepto de percepción. Factores que influyen en la percepción. Vínculo entre la percepción y la toma de decisiones. Ética en la toma de decisiones. <p>Lectura seleccionada 2 La inteligencia emocional, vacuna contra el síndrome del trabajador quemado. McKee, A., & Wiens, K. (2016). <i>La inteligencia emocional, vacuna contra el síndrome del trabajador quemado.</i></p> <p>Autoevaluación de la Unidad I</p>	<ol style="list-style-type: none"> Identifica la importancia del estudio del comportamiento organizacional y su influencia en el desarrollo de las personas y organizaciones. Explica la influencia de los valores en el comportamiento de las personas. Describe la importancia del alineamiento de la visión personal y organizacional de los integrantes de las empresas. <p>Actividad 1 Los estudiantes participan en el foro de discusión sobre los gerentes.</p> <p>Control de lectura 1 Evaluación de los temas 1 y 2 desarrollados.</p>	<p>Actúa con sentido crítico frente a sus propuestas y la de sus compañeros.</p>

Comportamiento organizacional

Tema n.º 1

Para iniciar este tema, se debe tener en cuenta que el Comportamiento Organizacional se enfoca en el estudio de las personas, su interacción entre grupos y cómo la organización influye en su comportamiento. Es necesario que, como estudiante de la Facultad de Administración, esté en capacidad de definir y comprender exactamente qué es el Comportamiento Organizacional para que puedan tener un mejor desempeño profesional.

1. Concepto de comportamiento organizacional (CO)

Chiavenato (2009, p. 6) lo define como el estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos.

El comportamiento organizacional se define como la comprensión, predicción y administración del comportamiento humano en las organizaciones. La importancia del comportamiento organizacional radica en su interrelación con disciplinas afines como: (a) la teoría de la organización, (b) el desarrollo de la organización, y (c) la administración de recursos humanos; que se centran en comprender y explicar el comportamiento individual y grupal en las organizaciones (Luthans, 2008).

Como mencionan Robbins & Judge (2013, p. 10), el CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de esta. Y puesto que el CO estudia en específico las situaciones relacionadas con el ámbito laboral, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con cuestiones como los puestos de trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración

El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización (Davis & Newstrom, 1991, p. 22).

También, Chiavenato (2009) aborda el concepto de organización, sus características y el entorno en que su ubica desde el enfoque sistémico, y define el comportamiento organizacional como el campo de estudio que investiga las repercusiones que las personas, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización.

Luego de haber considerado algunas definiciones del término, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las. El CO es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Aunque la definición ha permanecido, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan en ellas (Chiavenato, 2009, p. 6).

Para concluir sobre el CO, aún existe mucho debate sobre la importancia relativa de las habilidades interpersonales, se coincide en que el CO incluye los temas fundamentales de motivación, comportamiento y poder del líder, comunicación interpersonal, estructura y procesos grupales (Robbins & Judge, 2013, p. 10).

2. Disciplinas relacionadas con el comportamiento organizacional

Según Robbins & Judge (2013, p. 13), el comportamiento organizacional es una ciencia aplicada al comportamiento que se nutre de las contribuciones de varias disciplinas, sobre todo la psicología, la psicología social, la sociología y la antropología. Las contribuciones de la psicología han sido básicamente a nivel individual, o micronivel, de análisis; en tanto que las otras disciplinas han ayudado a la comprensión de conceptos más extensos, tales como los procesos grupales y la organización (ver figura 1).

Para Chiavenato (2009, p. 8), el comportamiento organizacional es una ciencia que se enriquece con las aportaciones de varias disciplinas del comportamiento. Las sobresalientes son:

2.1. Las ciencias políticas

De las que retoma conceptos relativos al poder, el conflicto, la política organizacional, etcétera.

2.2. La antropología

Que analiza la cultura de las organizaciones, los valores y las actitudes, entre otros aspectos.

2.3. La psicología

Que ha desarrollado conceptos relativos a las diferencias individuales, la personalidad, los sentimientos, la percepción, la motivación, el aprendizaje, etcétera.

2.4. La psicología social

Que analiza conceptos relativos al grupo, la dinámica grupal, la interacción, el liderazgo, la comunicación, las actitudes, la toma de decisiones en grupo, entre otros.

2.5. La sociología

En lo referente al estatus, el prestigio, el poder, el conflicto, y varios otros.

2.6. La sociología organizacional

En lo referente, especialmente, a la teoría de las organizaciones y la dinámica de las organizaciones.

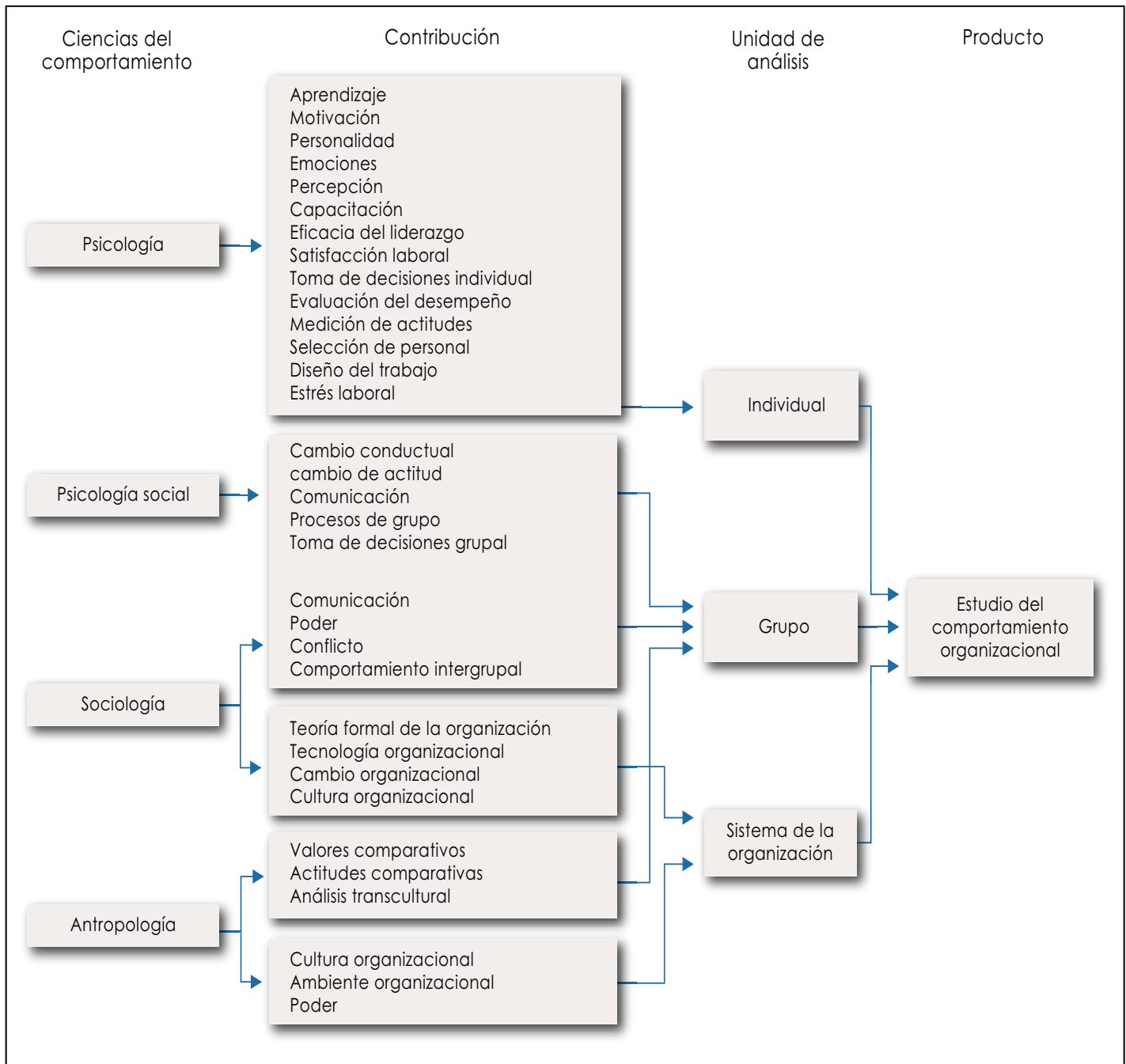


Figura 1. Las relaciones entre el CO y otras disciplinas afines. Fuente: Chiavenato, 2009, p. 13.

La labor de los gerentes

Tema n.º 2

Es importante conocer el papel que cumple el gerente en toda organización mediante las funciones, roles y habilidades. Pues es el responsable de que la empresa alcance sus metas y los colaboradores muestren un compromiso con la empresa. En ese sentido, los estudiantes por su formación profesional deben contar con las herramientas necesarias para que como gerentes de hoy muestren la capacidad de administrar una empresa que sea competitiva frente al entorno global.

1. Funciones y roles de la gerencia

La función de planear abarca la definición de las metas de una organización, el establecimiento de la estrategia general para alcanzarlas, así como el desarrollo de un conjunto integral de planes para integrar y coordinar las actividades. Los gerentes también son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esta función se denomina organizar e incluye la determinación de cuáles tareas deberán realizarse, quién las hará, cómo se agruparán, quién reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones. Cuando los gerentes motivan a los empleados, dirigen sus actividades, seleccionan los canales de comunicación más eficaces, o resuelven conflictos entre los miembros, están enfocados en dirigir. Para garantizar que todo marche como es debido, la gerencia debe vigilar el desempeño de la organización y compararlo con el conjunto de metas previamente establecidas. Si hay desviaciones significativas, es tarea de la gerencia reencuzar a la organización. Entonces, las labores de vigilar, comparar y hacer una corrección potencial están comprendidas dentro de la función de controlar (Robbins & Judge, 2013, p. 6).

Con base en sus observaciones, Mintzberg (1989), citado por Robbins & Judge (2013), concluyó que los gerentes desempeñaban diez roles –o conjuntos de comportamientos– diferentes y altamente interrelacionados atribuibles a sus trabajos. Como se aprecia en la figura 1, esos diez roles se clasifican, sobre todo, en (1) interpersonales, (2) informativos, y (3) de toma de decisiones.

Robbins & Judge (2013) definen estas clasificaciones de los roles de la gerencia así:

1.1. Roles informativos

Todos los gerentes, hasta cierto punto, obtienen información de organizaciones e instituciones externas. Es común que se informen a través de la lectura de revistas y de conversaciones con otras personas sobre cambios en la opinión pública, lo que tal vez planean los competidores y otras cuestiones parecidas. Mintzberg llamó a esto el rol de vigilante. Los gerentes también actúan como conducto que transmite información a los miembros de la organización. Este es el rol de difusor. Además, desempeñan el rol de vocero cuando representan a la organización ante personas de fuera.

1.2. Roles de toma de decisiones

Mintzberg identificó cuatro roles que giran alrededor de hacer elecciones. En el rol de emprendedor, los gerentes inician y supervisan proyectos nuevos que mejorarán el desempeño de su organización. Como manejadores de dificultades, toman acciones correctivas en respuesta a problemas imprevistos. Como asignadores de recursos, son responsables de asignar recursos humanos, físicos y monetarios. Por último, los gerentes juegan el rol de negociador, en el que analizan temas y negocian con otras unidades a fin de lograr ventajas para su propia unidad (ver tabla 1).

Tabla n.º 1. Roles de la gerencia.

Rol Interpersonal	Representante: figura simbólica; se requiere que ejecute cierto número de deberes rutinarios de naturaleza legal o social.
	Difusor: transmite la información recibida de los externos, o de otros empleados, a los miembros de la organización.
	Vocero: transmite información a los externos acerca de los planes, políticas, acciones y resultados de la organización; sirve como experto en la industria de la organización.
Rol Informativo	Vigilante: recibe una variedad amplia de información; sirve como centro nervioso de la información interna y externa de la organización.
	Difusor: transmite la información recibida de los externos, o de otros empleados, a los miembros de la organización.
	Vocero: transmite información a los externos acerca de los planes, políticas, acciones y resultados de la organización; sirve como experto en la industria de la organización.
Rol Decisorio	Empresario: busca oportunidades en la organización y su ambiente, e inicia proyectos para realizar un cambio.
	Manejador de dificultades: responsable de ejecutar acciones correctivas cuando la organización enfrenta problemas significativos e inesperados.
	Asignador de recursos: toma o aprueba decisiones organizacionales significativas.
	Negociador: responsable de representar a la organización en negociaciones de importancia.

Nota: Adaptado de Robbins & Judge, 2013, p 7.

Como se explicó anteriormente, el concepto clave en la definición de las tareas de un gerente es mantener la eficacia operativa o "conseguir que el personal haga las cosas". Para Dailey (2012), en las organizaciones del siglo XXI, las tareas del gerente irán evolucionando desde la antigua noción del gerente como alguien con autoridad y cuya misión es "definir e interpretar normas y órdenes" hasta un concepto más moderno, en el que su función será crear un clima laboral que facilite el trabajo en equipo, la toma de decisiones a tiempo y en forma autónoma, y la flexibilidad de la fuerza laboral extrema. Los investigadores han descubierto que la jornada de trabajo del gerente se divide en una serie de episodios diferenciados que apenas le permiten disponer de períodos lo suficientemente largos como para abordar, sin interrupciones, las tareas de planificación, de organización, de liderazgo y de control de la implementación de los recursos financieros e intelectuales (ver figura 2).

Los directivos realizan a diario tareas y actividades tales como gestionar el desempeño del empleado (supervisión), guiar a sus subordinados (enseñanza y capacitación), representar al personal a su cargo (apoyo), gestionar el desempeño del grupo (facilitación), asignar los costos (toma de decisiones), coordinar grupos interdependientes (colaboración), y controlar y hacer un seguimiento del entorno de los negocios (examinar en busca de adaptaciones).

	Retos del pasado	Retos del futuro
Deberes fundamentales	Dar órdenes a los subordinados y controlar su comportamiento.	Facilitar el desarrollo de los subordinados y sus equipos de trabajo.
Capacitación y desarrollo	Reducir estos costos contratando trabajadores con las habilidades necesarias.	La capacitación y el desarrollo continuo de los empleados para crear una fuerza de trabajo flexible y con capacitación cruzada.
Bases de las recompensas	Antigüedad, categoría y esfuerzo.	Aportes para mejorar la ventaja competitiva individual y en equipo, sobre la base de los méritos personales y grupales.
Base de la influencia	Puesto jerárquico	Experiencia técnica, interpersonal y organizacional.
Patrones y estilos de comunicación E	En orden jerárquico, en términos formales.	Basada en la difusión, para que la información llegue rápidamente a quien debe tomar la decisión.
Estilo de toma de decisiones	Centrado en el superior/jefe y autoritario.	Toma de decisiones en equipo basada en información de desempeño en tiempo real.
Actitud frente al cambio organizacional	Resistirse al cambio y aferrarse al <i>statu quo</i> .	Aceptar el cambio y encontrar caminos para mejorar los procesos estratégicos y competitivos.

Figura 2. Los retos de los directivos del siglo veintiuno. Fuente: Dailey, 2013, p. 7.

2. Retos y oportunidades del comportamiento organizacional

Actualmente, hay muchos retos y oportunidades para que los gerentes utilicen los conceptos del CO. Nunca había sido tan importante para los gerentes entender el comportamiento organizacional como lo es actualmente. Dé una mirada rápida a los cambios drásticos que hay en las organizaciones, en la opinión de Robbins & Judge (2013, p. 15).

2.1. Respuesta ante las presiones económicas

Durante las épocas económicas difíciles, la administración eficaz suele ser un lujo. Cualquiera puede dirigir una compañía cuando los negocios florecen, ya que la diferencia entre una buena y una mala gerencia refleja la diferencia entre ganar mucho dinero y ganar mucho más dinero. Sin embargo, en las malas épocas, los gerentes enfrentan situaciones de trabajadores que deben ser despedidos, que reciben recortes de salario y que se sienten preocupados acerca de su futuro. La diferencia entre una buena y una mala gerencia podría ser la diferencia entre las ganancias y las pérdidas o, a final de cuentas, entre la supervivencia y el fracaso.

2.2. Respuesta ante la globalización

Las organizaciones ya no están limitadas por las fronteras nacionales. Por ende, es muy probable que sea enviado al extranjero por cuestiones de trabajo —que se le transfiera a la división de operaciones de su empleador o a una subsidiaria en otro país.

2.3. Administración de una fuerza de trabajo diversa

Uno de los desafíos más significativos que enfrentan las organizaciones es adaptarse a individuos que son diferentes. El término para describir tal desafío es la fuerza de trabajo diversa. Mientras la globalización se centra en las diferencias entre individuos procedentes de distintas naciones, la fuerza de trabajo diversa lo hace en las diferencias entre la gente dentro de países determinados. La fuerza de trabajo diversa reconoce una fuerza laboral de mujeres y hombres; muchos grupos raciales y étnicos; personas con una amplia variedad de habilidades físicas y psicológicas; e individuos con edades y orientación sexual diferentes. La administración de esa diversidad se ha vuelto una preocupación global.

2.4. Mejora del servicio al cliente

Muchas organizaciones fracasan porque sus empleados no logran satisfacer las necesidades de sus clientes. Por ello, la gerencia necesita crear una cultura de sensibilidad ante el cliente. El CO ofrece una guía valiosa para ayudar a que los gerentes creen tal cultura — aquella donde los trabajadores son amigables, corteses, accesibles y expertos, están listos para responder a las necesidades de los clientes y dispuestos a hacer lo que sea necesario para agradecerles.

2.5. Mejora en las habilidades interpersonales

Conforme vaya avanzando en los capítulos, se le presentarán conceptos y teorías relevantes que sirven para explicar y predecir el comportamiento de los individuos en el trabajo. Además, obtendrá nociones sobre las habilidades interpersonales específicas que es posible usar en el trabajo. Por ejemplo, veremos las formas de diseñar puestos de trabajo motivadores, así como técnicas para mejorar la capacidad de escuchar y formas para crear equipos más eficaces.

2.6. Estimulación del cambio y la innovación.

Las organizaciones exitosas actuales deben impulsar la innovación y dominar el arte del cambio, o se volverán candidatas a la extinción. La victoria será para aquellas que mantengan la flexibilidad, mejoren continuamente su calidad y se enfrenten a sus competidores en el mercado con un flujo continuo de bienes y servicios innovadores.

3. Variables independiente y dependiente en diversos niveles

3.1. Variable independiente

El modelo convencional del CO utilizado por la mayoría de los autores incluye tres niveles de análisis: el individual, el grupal y el organizacional, los cuales tienen grados crecientes de complejidad y cada uno se elabora a partir del nivel anterior; es decir, se superponen como si fueran bloques de construcción dinámicos e interactivos. Los tres niveles funcionan como variables independientes del CO.

Para Chiavenato (2009), las variables a nivel de sistema organizacional son aquellas que encontramos en la organización como un todo. Deben abordarse en forma holística; es decir, involucrando al sistema entero. Algunos ejemplos son el diseño y la cultura de la organización y los procesos de trabajo. Se debe considerar que el todo es diferente de las

partes que lo constituyen, así como el agua es diferente del hidrógeno y el oxígeno que la forman. Otra son las variables a nivel grupal, que observan en el comportamiento del grupo; es decir, cuando las personas trabajan en equipos. El comportamiento del grupo es diferente del de cada uno de sus integrantes. Asimismo, encontramos a las variables a nivel individual, que derivan de las características de las personas que trabajan en la organización, como la personalidad, la historia personal, el grado de estudios, las competencias, los valores y las actitudes, sin dejar a un lado aspectos como la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación. Y, finalmente, las variables independientes condicionan el CO y dan forma a las variables dependientes, como el desempeño, un bajo absentismo, poca rotación de personal, satisfacción en el trabajo y el grado de ciudadanía organizacional (p. 11).

3.2. Variable dependiente

La interacción de las variables independientes del CO determina la forma de las variables dependientes, como se observa en la figura 3. El modelo del CO incluye aquellas variables dependientes que son los principales indicadores que se pretenden evaluar o medir. Las variables dependientes son básicamente variables intermedias (Chiavenato, 2009, p. 12).

Desempeño

- Es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y este condiciona el de la organización.

Compromiso

- El compromiso con la organización reduce el absentismo y, por tanto, incrementa la disponibilidad de fuerza de trabajo.

Fidelidad

- La fidelidad a la organización contribuye a reducir la rotación de personal (turnover); es decir, el flujo constante de salidas (renuncias o despidos) y entradas (admisiones) de personas a la organización.

Satisfacción en el trabajo

- Las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas. La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo.

Ciudadanía organizacional

- El grado en que una persona goza de un conjunto de derechos civiles y políticos dentro de una comunidad política o social determinada.

Figura 3. Variables dependientes de la organización. Fuente: Adaptado de Chiavenato, 2009, p. 12.

Las variables independientes y dependientes del CO producen variables intermedias, en una íntima relación sistémica y no lineal. Estas variables son importantes porque producen variables resultantes o finales en una cadena de valor creciente (ver figura 4).

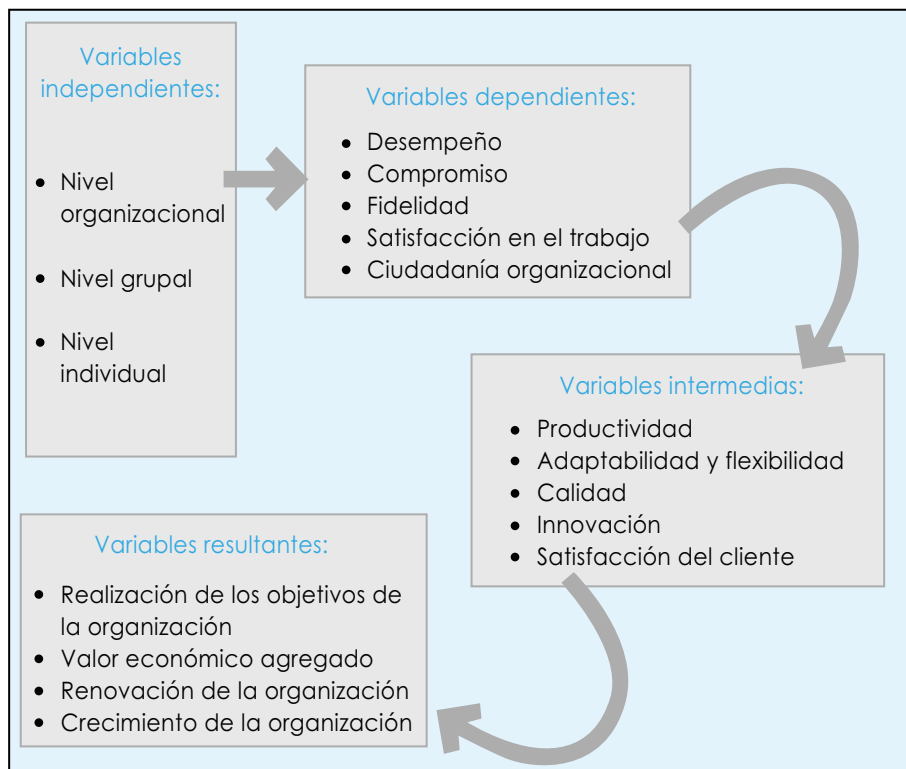


Figura 4. Las variables importantes en el CO. Fuente: Chiavenato, 2009, p. 16.

Lectura seleccionada n.º 1

Gestionarse a sí mismo. Leer hasta el apartado "¿Cómo debería contribuir?", pp. 3-9.

Drucker, P. F. (2005). *Gestionarse a sí mismo*. *Harvard Business Review* 83(1), 3-9. Recuperado de: <https://goo.gl/JaOzd0>

Actividad n.º 1

Foro de discusión sobre la labor que ejercen los gerentes.

Instrucciones

1. Elabore 10 recomendaciones a los gerentes sobre la labor que ejercen (tenga en cuenta las nuevas perspectivas estudiadas).
2. Luego ingrese al foro y participe con comentarios.

Fundamentos del comportamiento individual

Tema n.º 3

Uno de los factores importantes del Comportamiento Organizacional es conocer a sus colaboradores, sus necesidades, características, capacidades, y sobre la base de ello, poder generar un buen clima en el trabajo. Es necesario que como estudiantes de administración comprendan lo esencial de conocer el comportamiento individual de las personas y cómo afecta al logro de objetivos de la organización.

1. Principios básicos del comportamiento individual

Chiavenato (2009, pp. 186-188) manifiesta que los principios básicos del comportamiento individual que se derivan de las características de los individuos y de las organizaciones son los siguientes:

- 1.1. Capacidades distintas. Durante mucho tiempo los psicólogos distinguieron dos tipos de comportamiento: el innato, que no se puede mejorar mediante la capacitación, y el aprendido, que es modificable.
- 1.2. Las personas tienen necesidades diferentes y tratan de satisfacerlas; el comportamiento humano está motivado por diversas necesidades.
- 1.3. Las personas piensan en el futuro y eligen su comportamiento; es evidente que las necesidades de cada individuo solo se pueden satisfacer si se observa el comportamiento.
- 1.4. Las personas perciben su ambiente en función de necesidades y experiencias pasadas; la teoría de las expectativas señala que las personas actúan con base en su percepción de la realidad, que les permite comprender lo que pueden hacer y alcanzar.
- 1.5. Las personas reaccionan en forma emocional; es raro que las personas sean neutrales ante lo que perciben o experimentan.
- 1.6. Los comportamientos y las actitudes son provocados por muchos factores; el comportamiento depende de cada persona y el entorno en el cual se desempeña.

2. Factores y atributos que determinan la personalidad del individuo

Robbins & Judge (2013, p. 135) mencionan que el instrumento de evaluación de la personalidad más utilizado es el indicador de tipos de Myers-Briggs (ITM B), el cual consiste en una prueba de personalidad con 100 reactivos acerca de lo que sienten las personas o la forma en que actúan en situaciones específicas. A los individuos se les clasifica como extrovertidos o introvertidos (E o I), sensibles o intuitivos (S o N), racionales o sentimentales (R o T) y juiciosos o perceptivos (J o P), tal como se muestra en la tabla n.º 2.

Tabla n.º 2. Factores del Indicador de Myers-Briggs.

Factores	Personalidad
Extrovertido (E) versus introvertido (I)	Los individuos extrovertidos son expresivos, sociables y enérgicos. Los introvertidos son callados y tímidos.
Sensibles (S) versus intuitivos (N)	Los de tipo sensible son prácticos y prefieren la rutina y el orden; se centran en los detalles. En cambio, los intuitivos se basan en procesos inconscientes y ven el "panorama general".
Racionales (R) versus sentimentales (T).	Los racionales utilizan la razón y la lógica para enfrentarse a los problemas. Los de tipo sentimental se basan en sus valores y emociones personales.
Juiciosos (J) y perceptivos (P)	Los juiciosos quieren tener el control y prefieren que el mundo esté ordenado y estructurado. Los de tipo perceptivo son flexibles y espontáneos.

Nota: Adaptado de Robbins & Judge, 2013, p. 135.

La percepción y la toma de decisiones

Tema n.º 4

Al estudiar a las personas y cómo se desenvuelven en las organizaciones, un factor por considerar es la percepción, pues según cómo los colaboradores interpretan o la impresión que tienen del entorno, de la empresa, de su jefe, se basará su comportamiento en la organización. Es por ello que es importante brindar estímulos positivos a los colaboradores para, de esta manera, lograr que sean proactivos y consideren una buena toma de decisiones.

1. Concepto de percepción

La vida en las organizaciones depende de la manera en que las personas perciben su entorno mediato e inmediato, toman decisiones y adoptan comportamientos. La percepción es un proceso activo por medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar un significado al entorno. La finalidad es percibir la realidad y organizarla en interpretaciones o visiones. Cada persona tiene su propia interpretación o visión del mundo (Chiavenato, 2009, p. 214).

Según Robbins & Judge (2013), la percepción es el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan los factores que influyen en las impresiones de sus sentidos, con la finalidad de dar significado a su entorno.

Se refiere a la selección y organización de estímulos del medio ambiente para brindar experiencias significativas a las personas que los experimenta; además, incluye la búsqueda, la obtención y el procesamiento de información. Puede definirse como un proceso psicológico por el que los individuos reúnen información del medio, a fin de darle un significado a su ambiente. Por lo tanto, es relevante en el sentido de que lo que importa para el comportamiento es la realidad, en la manera en que es percibida por el individuo (p. 166).

2. Factores que influyen en la percepción

Chiavenato (2009, p. 218), en su libro, menciona que las personas perciben su entorno en función de sus necesidades y experiencias pasadas. Como el entorno es vasto, cambiante y complejo, las personas no pueden percibirlo íntegramente. Así, la persona no capta todo lo que ocurre alrededor, sino solo algunos acontecimientos; esto es la percepción selectiva.

Tales factores pueden radicar en el receptor; en el objeto percibido o en el contexto de la situación donde ocurre la percepción (ver figura 5). Cuando alguien observa un objeto y trata de interpretar lo que ve, su interpretación estará muy influida por las características personales del receptor (sus actitudes, personalidad, motivos, intereses, experiencias y expectativas) (Robbins & Judge, 2013).

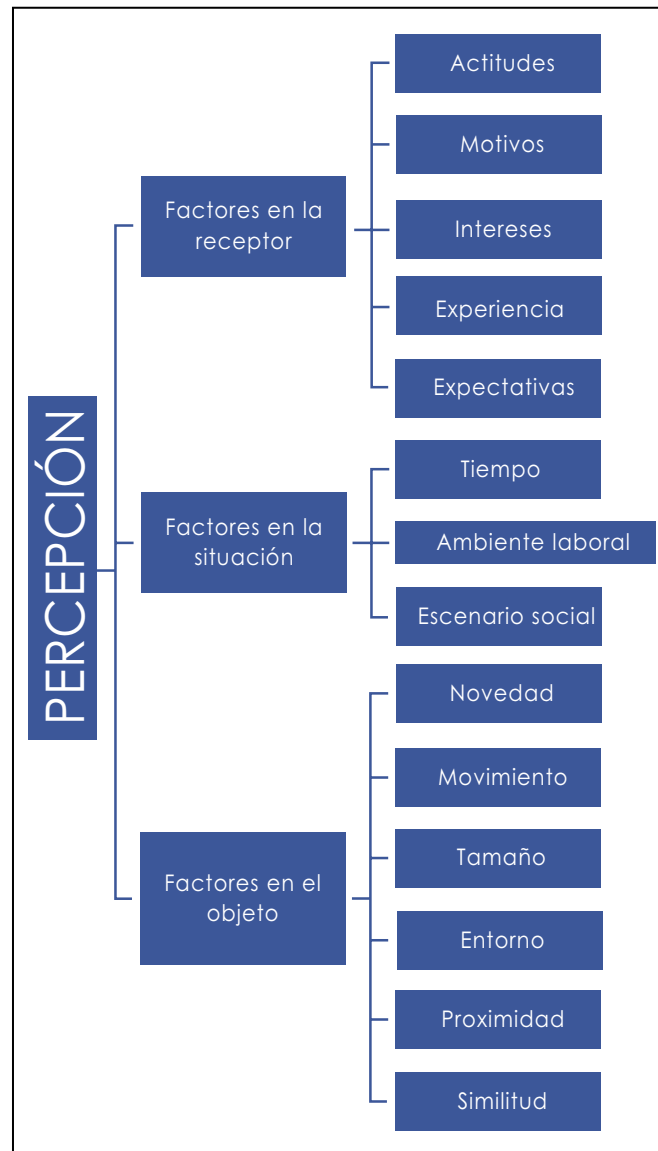


Figura 5. Factores que influyen en la percepción. Fuente: Adaptado de Robbins, 2013, p. 167.

3. Vínculo entre la percepción y la toma de decisiones

Robbins & Judge (2013) indican que los individuos en las organizaciones toman decisiones; es decir, eligen entre dos o más opciones. Las organizaciones han comenzado a ceder poder a sus trabajadores operativos, dándoles la autoridad para tomar decisiones que, históricamente, estaban reservadas a los gerentes. Por consiguiente, la toma de decisiones individual forma parte importante del comportamiento organizacional. No obstante, la manera en que los individuos toman decisiones en las empresas y la calidad de sus elecciones finales está influida en mucho por sus percepciones (p. 174).

La toma de decisiones ocurre como reacción ante un problema. Es decir, cuando hay una discrepancia entre el estado actual de las cosas y algún estado deseable, por lo que se requiere considerar cursos de acción alternativos. Cualquier decisión requiere la interpretación y evaluación de información. Es común que los datos se reciban de diversas fuentes y que sea necesario

seleccionarlos, procesarlos e interpretarlos. ¿Cuáles datos son relevantes para la decisión y cuáles no? Serán las percepciones de quien tome la decisión la respuesta a tal pregunta. También se deben desarrollar alternativas y evaluar sus ventajas y desventajas. Una vez más, el proceso de percepción afectará la elección final. Por último, es frecuente que en todo el proceso de decisión surjan distorsiones de percepción con el potencial de sesgar el análisis y las conclusiones.

4. Ética en la toma de decisiones

La toma de decisiones en las organizaciones se basa en tres modelos; el primero de ellos es el modelo racional, asentado en varias suposiciones: la persona que tomará la decisión dispone de información completa, logrará identificar todas las opciones relevantes sin sesgos y elegirá la opción con la mayor utilidad (ver figura 6).

El segundo modelo es el de racionalidad acotada, debido a que la capacidad limitada de procesar información de los seres humanos hace imposible asimilar y entender toda la información que se necesitaría para tomar decisiones óptimas, por lo que la mayoría de la gente responde a un problema complejo reduciéndolo a un nivel en el cual logren entenderlo. Por último, se encuentra el modelo por intuición; quizá la toma de decisiones intuitiva sea la forma menos racional de tomar decisiones, ya que se trata de un proceso inconsciente creado por la experiencia depurada, que no ocurre en el pensamiento consciente (Robbins & Judge, 2013).

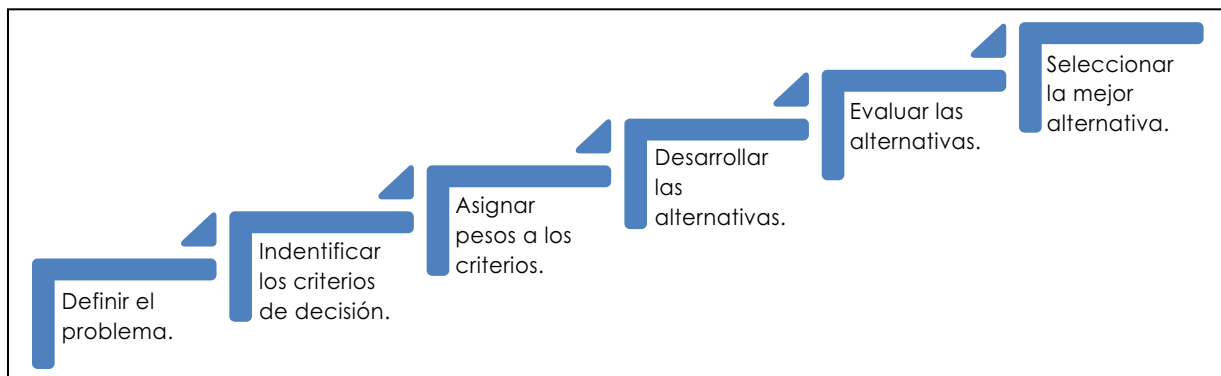


Figura 6. Pasos del modelo racional de toma de decisiones. Fuente: Adaptado de Robbins, 2013, p. 177.

Por otro lado, Robbins & Judge (2013) afirman que existen tres criterios éticos de decisión.

El primer punto de referencia ético es el utilitarismo, según el cual las decisiones se toman tan solo con base en sus resultados, con el objetivo ideal de brindar el mayor beneficio al mayor número de personas. Esta visión tiende a dominar la toma de decisiones en los negocios. Es consistente con metas como la eficiencia, la productividad y las utilidades elevadas. Otro criterio ético consiste en tomar decisiones que sean consistentes con las libertades y los privilegios fundamentales, tal como se establece en documentos como la Declaración de Derechos Universales. Hacer énfasis en los derechos significa que se respetan y protegen aquellos que son básicos para los individuos, como el derecho a la privacidad, a la libre expresión y a un juicio justo. Un tercer criterio consiste en imponer y hacer cumplir las reglas de manera justa e imparcial, con el objetivo de garantizar la justicia y una distribución equitativa de los beneficios y los costos.

Asimismo, cada criterio tiene sus pros y sus contras. Centrarse en el utilitarismo promueve la eficacia y productividad, pero quizá induzca a que se desconozcan los derechos de ciertos indivi-

duos, sobre todo de aquellos con una representación minoritaria. Centrarse en la justicia cuida los intereses de los menos poderosos, pero estimula un sentimiento de privilegios que podría reducir la disposición a correr riesgos, la innovación y la productividad (Robbins & Judge, 2013, p. 179).

Lectura seleccionada n.º 2

La inteligencia emocional, vacuna contra el síndrome del trabajador quemado.

McKee, A., & Wiens, K. (2016). *La inteligencia emocional, vacuna contra el síndrome del trabajador quemado*. Disponible en: <https://goo.gl/C1OZVp>

Actividad n.º 2

1. Elabore un esquema que explique las cinco esferas principales de la inteligencia emocional según Salovey.
2. De acuerdo con la lectura, explique cómo aplicaría la inteligencia en sus emociones. Fundamente con un ejemplo.



Glosario de la Unidad I

A

Actitudes

Una actitud es una forma de respuesta, a alguien o a algo, aprendida y relativamente permanente.

Autoestima

Autovaloración de uno mismo, de la propia personalidad, de las actitudes y de las habilidades, que son los aspectos que constituyen la base de la identidad personal.

D

Dilemas éticos

Situaciones en las que se requiere que los individuos se definan entre una conducta correcta o incorrecta.

E

Emociones

Es una energía de orden genético y ambiental que vive dentro de uno y que se expresa a través de los comportamientos.

G

Gerentes

Individuos que logran las metas a través de otras personas.

P

Personalidad

Patrón de pensamientos, sentimientos y conducta que presenta una persona y que persiste a lo largo de toda su vida, a través de diferentes situaciones.

Productividad

Medición del desempeño que incluye la eficacia y eficiencia.

V

Variable dependiente

Respuesta que se ve afectada por una variable independiente.



Bibliografía de la Unidad I

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (2a ed.). México: McGraw Hill.
- Davis, K & Newstrom, J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Diley, R. (2003). *Comportamiento Organizacional*. Gran Bretaña: Edinburgh Business School, pp. 5-32.
- Drucker, P. (2005). Manejo personal. *América Latina: Harvard Business Review*. 3-11. Recuperado de <https://goo.gl/JaOzd0>
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. Madrid: Mc Graw Hill.
- McKee, A,m & Wiens, K. (2016). La inteligencia emocional, vacuna contra el síndrome del trabajador quemado. *Harvard Business Review*, 1-4. Recuperado de <https://goo.gl/C1OZVp>
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15a ed.). México: Pearson.



Autoevaluación n.º 1

1. **¿Cuáles son los roles de la gerencia según Mintzberg?**
 - a. Interpersonales, informativo, decisorio.
 - b. Personales, formativos, decisorio.
 - c. Gerencial, formativos, interpersonales.
 - d. Interpersonales, gerencial, formativos.
 - e. Personales, informativos, gerencial.

2. **No es un reto de los directivos:**
 - a. Capacitación y desarrollo.
 - b. Estilo de toma de decisiones.
 - c. Buscar formas de sancionar.
 - d. Toma de decisiones en equipo.
 - e. Desarrollar a los colaboradores.

3. **¿Qué acción no es propia de un gerente comparado con un líder?**
 - a. Crea e imagina nuevas áreas, procesos y operaciones.
 - b. Es hábil en la negociación.
 - c. Es conservador.
 - d. Prefiere trabajar con la gente y evitan actividad solitaria.
 - e. Es regulador de un orden existente.

4. **¿Cuál no es una de las disciplinas relacionadas con el CO?**
 - a. Antropología
 - b. Psicología
 - c. Sociología
 - d. Ingeniería
 - e. Ciencias políticas

5. **Relacione:**

Subvariables	Tipo de variables
___ Desempeño	a. Variables intermedias
___ Nivel grupal	b. Variables independientes
___ Innovación	c. Variables dependientes
___ Realización de objetivos	d. Variables resultantes

- a. C, D, B, A
- b. A, B, D, C
- c. C, B, A, D
- d. B, C, A, D
- e. D, B, A, C

6. ¿Cuál no es un factor de la personalidad?

- a. Extrovertido
- b. Furioso
- c. Racional
- d. Sensible
- e. Juicioso

7. ¿Cuál no es un factor de percepción?

- a. Receptor
- b. Situación
- c. Objeto
- d. Experiencia

8. No es parte del factor en el objeto:

- a. Tamaño
- b. Entorno
- c. Movimiento
- d. Proximidad
- e. Actitudes

9. ¿Cuál no es un reto del comportamiento organizacional?

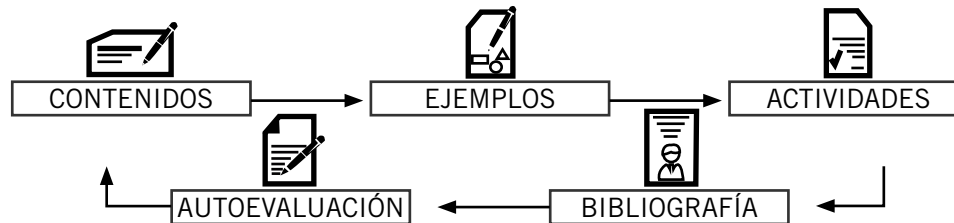
- a. Respuesta ante las presiones económicas.
- b. Respuesta ante la globalización.
- c. Mejora del servicio al cliente.
- d. Administración de una fuerza de trabajo única.
- e. Mejora en las habilidades interpersonales.

10. ¿Qué es Comportamiento Organizacional?

UNIDAD II

EL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL EN LAS ORGANIZACIONES

DIAGRAMA DE PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD II



ORGANIZACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

Resultados del aprendizaje de la Unidad II: Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de explicar la importancia de la influencia de las aptitudes, actitudes y valores para mejorar y desarrollar el comportamiento de las personas.

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
<p>Tema n.º 1: Aprendizaje organizacional</p> <ol style="list-style-type: none"> Concepto de aprendizaje. Proceso de aprendizaje. Métodos de modelado de comportamiento. <p>Tema n.º 2: Actitud en las organizaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> Concepto de actitud. Principales componentes de las actitudes. Principales actitudes en el trabajo. <p>Lectura seleccionada n.º 1</p> <p>Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). <i>Comportamiento organizacional</i> (13a ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.</p> <p>Tema n.º 3: Personalidad</p> <ol style="list-style-type: none"> Medición de la personalidad. Las cinco dimensiones de la personalidad. <p>Tema n.º 4: Los valores dentro de la organización</p> <ol style="list-style-type: none"> Concepto e importancia de valores. Valores terminales versus instrumentales. Valores generacionales. La relación de la personalidad y valores de un individuo con su lugar de trabajo. <p>Lectura seleccionada 2</p> <p>Fernández Macho, L. (2010). La personalidad de las organizaciones. Disponible en: https://goo.gl/nOkXz2</p>	<p>Actividad 1</p> <p>Los estudiantes responden las preguntas del caso Albertsons trabaja en las actitudes de sus empleados.</p> <p>Tarea académica n.º 1</p> <p>Evaluación de los temas desarrollados según el caso <i>Una personalidad de diamante</i>.</p>	<p>Toma conciencia respecto de la importancia de la aplicación de los valores en la organización para obtener un desarrollo sostenible en el tiempo.</p>

Autoevaluación de la Unidad II

Aprendizaje organizacional

Tema n.º 1

Para iniciar el presente tema, se debe tener en cuenta que el aprendizaje para los colaboradores es importante, ya que mediante el mismo adquieren conocimientos para que desarrollen mejor sus labores en la empresa. Es por ello que es importante conocer el proceso y modelos del conocimiento que se desarrollarán a continuación.

1. Concepto de Aprendizaje

Chiavenato (2009) lo define como la adquisición de capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes y competencias a lo largo de la vida del ser humano. Cada corriente de la psicología trata el aprendizaje de distinta manera.

Por ejemplo, los conductistas se concentran en las relaciones entre las conductas y sus consecuencias. Las teorías cognitivas tratan de entender y pronosticar el funcionamiento de la mente. El aprendizaje social trata de crear un mapa mental de la situación y aprovecharlo para apalancar el aprendizaje por imitación. Los administradores se preocupan por crear protocolos de aprendizaje que incluyan los principios de todos esos enfoques. La capacitación y el desarrollo de las personas en las organizaciones son una muestra de la aplicación de esos principios del aprendizaje.

Por otro lado, Robbins & Judge (2013), desde una perspectiva psicológica, distinguen al aprendizaje como cualquier cambio relativamente permanente en la conducta, que se produce como consecuencia de una experiencia.

La definición anterior sugiere que es posible ver los cambios que tienen lugar en el comportamiento pero no el aprendizaje en sí. El concepto es teórico y por ello no es observable en forma directa: en primer lugar, el aprendizaje implica un cambio. Este puede ser bueno o malo desde un punto de vista organizacional. Las personas aprenden comportamientos desfavorables para sostener sus prejuicios o para eludir sus responsabilidades. En segundo lugar, el cambio debe asimilarse. Los cambios inmediatos tal vez solo sean reactivos o resultado de la fatiga (o de un impulso de energía), por lo que no representan aprendizaje. En tercer lugar, para que el aprendizaje ocurra es necesaria cierta forma de experiencia (Robbins & Judge, 2013).

2. Proceso de aprendizaje

Chiavenato (2009) menciona que existen varias maneras de explicar el proceso de aprendizaje: condicionamiento clásico, condicionamiento operante y aprendizaje por observación. Veamos cada uno de estos enfoques.

Robbins & Judge (2013) proponen tres supuestos, los cuales explican el proceso mediante el cual adquirimos conocimiento: condicionamiento clásico, condicionamiento operante y aprendizaje social. Explicaremos, brevemente, cada uno de estos procesos y también, algunos otros, añadidos por Chiavenato (2009).

2.1. Condicionamiento clásico

El fisiólogo ruso Iván Pavlov fue el primero en investigar el aprendizaje por medio del reflejo condicionado y es considerado el padre de la psicología aplicada. Pavlov observó que al colocar alimentos en la boca de un perro de laboratorio al mismo tiempo que se tocaba una campana, este empezaba a segregarse saliva; después de varias repeticiones diarias, el

perro relacionó el sonido de la campana (estímulo neutro) con el alimento (estímulo incondicionado) y empezó a salivar con el toque de la campana o la presencia de la persona que le daba comida. Pavlov desarrolló un método experimental para estudiar la adquisición de nuevas conexiones de tipo estímulo-respuesta. La salivación del perro frente a la comida es una respuesta incondicionada, mientras la salivación después de oír la campana es una respuesta condicionada (Chiavenato, 2009).

Robbins & Judge (2009) mencionan que el primer tipo de respuesta nació de los experimentos realizados por el psicólogo ruso Ivan Pavlov, en los que enseñaba a salivar a los perros como respuesta al sonido de la campana que asociaban con un pedazo de carne. Esta nos dice: El aprendizaje de una respuesta condicionada implica la creación de una asociación entre un estímulo condicionado y un estímulo no condicionado. Cuando se usan los pares de estímulos, uno mandatorio y otro neutro, el segundo se convierte en un estímulo condicionado y, por consiguiente, adquiere las propiedades del estímulo no condicionado. En otras palabras, este condicionamiento se da cuando ocurre algo y tenemos una reacción concreta, que surge como respuesta a un hecho determinado e identificable (p. 56).

2.2. Condicionamiento operante

Chiavenato (2009) señala que Edward Thorndike descubrió el condicionamiento operante, también llamado aprendizaje por prueba y error, y B. F. Skinner y otros desarrollaron estudios al respecto. También se trata de un aprendizaje por asociación. El investigador coloca un roedor en una jaula, en la cual hay una palanca. Cuando el ratón observa que al presionar la palanca recibe comida puntualmente, empieza a accionarla con mayor frecuencia (p. 159).

Los psicólogos experimentales llamaron a este principio "ley del efecto" y sostuvieron que domina gran parte de la conducta. Al parecer, el condicionamiento operante y el clásico son opuestos, toda vez que implican relaciones completamente diferentes entre el estímulo y la respuesta. El condicionamiento clásico es la relación de dos estímulos, mientras que el condicionamiento operante es la relación entre un estímulo y una respuesta.

Igualmente, Robbins & Judge (2009) reafirman que la conducta está en función de sus consecuencias. Las personas aprenden a conducirse de tal forma que les permite obtener lo que quieren o evitar lo que no quieren. Esta teoría surge del psicólogo de Harvard, B. F. Skinner, quien plantea: Si después de una forma concreta de comportamiento se creaban consecuencias agradables, la frecuencia de ese comportamiento aumentaría. Que la probabilidad de que la gente se conduzca de la manera deseada es mayor cuando obtiene un reforzamiento positivo por hacerlo. Por otra parte, es menos probable que se repita aquel comportamiento que no obtiene recompensa o que recibe un castigo.

2.3. Aprendizaje por observación

El aprendizaje por observación o imitación, modelaje o aprendizaje social, es más complejo que los condicionamientos anteriores. Se adquiere por medio del análisis de la conducta de otro sujeto. Tanto los animales como los humanos tienden a imitar comportamientos. Las respuestas imitativas se pueden observar desde la infancia, sea cuando se aprende el vocabulario básico, o cuando se aprende a leer y escribir o a través del papel de los padres. Si no hubiese imitación, nadie habría aprendido todo lo que sabe.

Chiavenato (2009) menciona que Albert Bandura realizó varias investigaciones sobre el aprendizaje social y llegó a la conclusión de que en él interviene una serie de procesos bá-

sicos. Para adquirir determinada conducta primero se expone al observador un modelo del comportamiento que se pretende implantar. Concluye, así, que el CO es una característica inherente al comportamiento de las personas en la organización; al influir en sus miembros, afecta su comportamiento, conocimientos y actitudes. A su vez, las personas influyen en las organizaciones en las que actúan, al intervenir en su administración, estructura y cultura organizacionales. Esta influencia recíproca genera dinamismo, fuerza y cambios en el CO.

Del mismo modo, Robbins & Judge (2009) nos hablan de que los hombres también aprendemos al observar, escuchar y experimentar algo de manera directa. Además, reconocen la importancia de la percepción y la influencia de los modelos en el aprendizaje. Refiriéndose a los modelos, los autores presentan cuatro procesos que determinan el ejercicio de estos en el individuo.

- Proceso de atención: la gente aprende de un modelo cuando reconoce y presta atención. Tienen mayor influencia los que no resultan atractivos, repetitivos, merecedores de nuestro afecto.
- De retención: la influencia depende de la medida en que un individuo recuerde los actos del modelo, ya que no tiene fácil acceso a él.
- De reproducción motora: cuando el proceso muestra al individuo que puede ejecutar los actos del modelo observado.
- De reforzamiento: los individuos tendrán motivos para repetir el comportamiento del modelo si se les ofrecen incentivos o recompensas positivas. Estas conductas reforzadas captarán más atención, se aprenderán y se repetirán con mayor frecuencia.

2.4. Aprendizaje emocional

Las emociones son parte integral de la naturaleza humana. La enseñanza de la emotividad ayuda a incrementar la inteligencia emocional. El aprendizaje emocional no consiste solo en dejar que los sentimientos fluyan, sino en aprender a comprenderlos y mejorarlos. La inteligencia emocional está ligada al conocimiento de las emociones propias y ajenas, su magnitud y a sus causas. La habilidad emocional significa saber dirigir los sentimientos para mejorar el desarrollo personal y la calidad de vida. Asimismo, el aprendizaje emocional permite saber cómo, dónde y cuándo expresar los sentimientos y cómo estos afectan a otros. También ayuda a las personas a asumir la responsabilidad por los efectos de sus sentimientos, además de que favorece el espíritu de comunidad. Este aprendizaje, asimismo, ayuda a comprender las emociones y despierta la conciencia sobre la importancia de esa sensibilidad, lo cual permite que las habilidades racionales trabajen en conjunción con las emocionales y mejoren la capacidad para las relaciones humanas (Chiavenato, 2009).

2.5. Aprendizaje en equipos

Aun cuando se utilice el término creación de conocimiento organizacional, la organización no crea conocimiento por sí misma, sin la iniciativa de los individuos y sin las interacciones que ocurren en el grupo. El aprendizaje en equipos se analizará en el capítulo dedicado a los equipos y al facultamiento en la toma de decisiones.

2.6. Aprendizaje organizacional

Para Chiavenato (2009), las organizaciones solo aprenden por medio de individuos que asimilan conocimientos. El aprendizaje individual no garantiza que aprenda la organización,

pero es indispensable para que esto ocurra. El aprendizaje organizacional es la capacidad de generar nuevas ideas y diseminarlas por toda la organización.

3. Métodos de modelado de conocimiento

Robbins & Judge (2013) señalan como herramienta administrativa el modelar el comportamiento, cuando se trata de modelar individuos guiando su aprendizaje en etapas graduales. El comportamiento se modela al reforzar de modo sistemático cada etapa sucesiva en que el individuo avance hacia la respuesta deseada. Si un trabajador que ha llegado al trabajo media hora tarde de manera consecutiva llega solo 20 minutos tarde un día, la organización debe reforzar este progreso. El reforzamiento se incrementará conforme las respuestas se acerquen al comportamiento que se desea.

Existen cuatro formas con las que se modela el comportamiento. Cuando se proporciona algo agradable después de que se da cierta respuesta, se denomina reforzamiento positivo. Por otro lado, el castigo es una condición desagradable en un intento de eliminar un comportamiento indeseable. Finalmente, eliminar cualquier reforzamiento que sostenga un comportamiento se denomina extinción. Cuando no se refuerza el comportamiento, tiende a extinguirse en forma gradual. Los profesores universitarios que quieren desalentar a los estudiantes para que no hagan preguntas en clase pueden evitar dicho comportamiento si ignoran a quienes levantan sus manos para preguntar.

El reforzamiento positivo o negativo da como resultado el aprendizaje. Fortalece una respuesta y se incrementa la probabilidad de su repetición. En los ejemplos anteriores, el premio estimula y aumenta el comportamiento para hacer un buen trabajo debido a que se desea ese premio. El comportamiento de "parecer ocupado" también se fortalece y aumenta al evitar su consecuencia indeseable de que le pregunten. Para reforzar el modelaje existen programas como se observa en la figura 7.

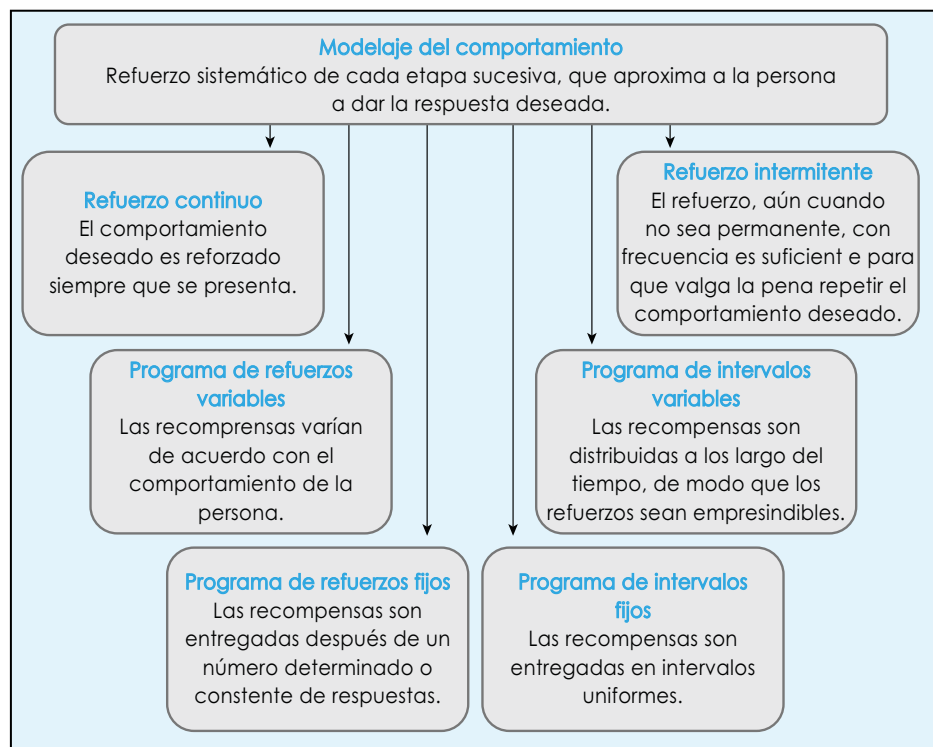


Figura 7. Métodos para modelar el comportamiento. Fuente: Chiavenato, 2009, p. 158.

Las actitudes en la organización

Tema n.º 2

Para analizar cómo se siente un colaborador en la empresa o si deseamos medir su desempeño, debemos apreciar sus actitudes, lo cual es un factor importante para el gerente de la empresa. En las organizaciones las personas muestran diversas actitudes que son necesarias evaluar y conocer para que la empresa logre alcanzar sus metas con eficiencia. Es por esta razón que, mediante el presente tema, se busca que el estudiante sea capaz de conocer los principales componentes e importancia de la actitud.

1. Concepto de Actitud

Robbins & Judge (2013) afirman que las actitudes son enunciados de evaluación –favorable o desfavorable– de los objetos, personas o eventos. Reflejan cómo se siente alguien respecto de algo. Cuando digo “me gusta mi trabajo”, expreso mi actitud hacia el trabajo

De igual forma, Chiavenato (2009, p. 225) menciona que las actitudes son determinantes del comportamiento porque están relacionadas con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación. La actitud es un estado mental de alerta organizado por la experiencia, el cual ejerce una influencia específica en la respuesta de una persona ante los objetos, las situaciones y otras personas.

Se observan tres aspectos. Primero, las personas adoptan actitudes hacia su trabajo, su organización, sus colegas, su remuneración y otros factores. Segundo, las actitudes son la base emocional de las relaciones interpersonales y de la identificación de la persona con los demás. Tercero, las actitudes están organizadas y muy cerca del núcleo de la personalidad, pero están sujetas a cambios.

Para Diley (2003), la satisfacción laboral es una actitud esencial del empleado, que se relaciona sistemáticamente con la productividad de la organización y las necesidades de los empleados. Se relaciona, también, con la rotación, el ausentismo, la salud física y emocional, el desempeño y la percepción de la justicia de los sistemas de compensación. Durante los últimos 10 años, se procedió al estudio sistemático de otras dos actitudes de los empleados: el compromiso con la organización y la participación en el trabajo. Procedamos a su análisis individual.

2. Principales componentes de las actitudes

Robbins & Judge (2013) indican que las actitudes se basan en tres componentes principales: cognición, afecto y comportamiento, tal como se observa en la figura 8. Y que estos se relacionan estrechamente. En particular, la cognición y el afecto son inseparables de muchas formas.

La afirmación “mi salario es bajo” es el componente cognitivo de una actitud; es decir, una descripción de la creencia de cómo son las cosas. Crea el escenario para el elemento fundamental de una actitud: su componente afectivo. El afecto es el segmento emocional o sentimental de una actitud, y se refleja en el enunciado “Estoy enojado por lo poco que se me paga”. Por último, el afecto conduce a eventos del comportamiento. El componente del comportamiento de una actitud se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo (para continuar con el ejemplo, está la afirmación “Voy a buscar otro empleo donde me paguen mejor”). Considerar que las actitudes tienen tres elementos —cognición, afecto y comportamiento— es útil para entender su complejidad y la relación potencial que hay entre ellas y el comportamiento.

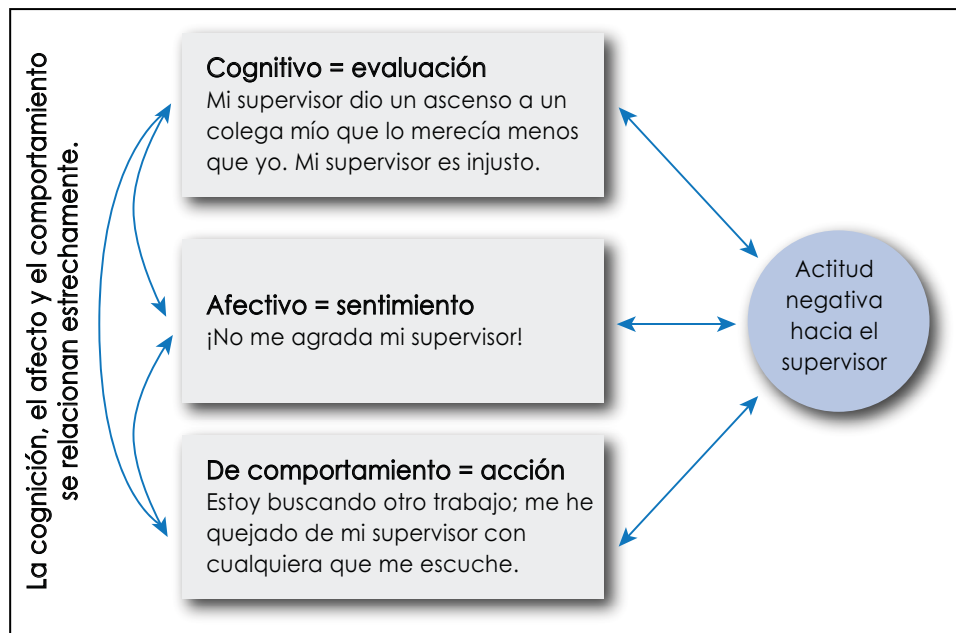


Figura 8. Los componentes de una actitud. Fuente: Robbins & Judge, 2013, p. 71.

Por ello, existen algunas teorías que tratan de explicar cómo se forman y modifican. Rosenberg (1997), citado por Robbins & Judge (2013), afirma que las personas procuran que exista cierta congruencia entre sus creencias y sus sentimientos sobre los objetos. En su opinión, la modificación de las actitudes depende de los cambios en esas creencias o sentimientos.

Asimismo, el conocimiento, la afectividad y el comportamiento son determinantes de las actitudes y estas, a su vez, determinan la afectividad, el conocimiento y el comportamiento. El conocimiento es el proceso consciente de adquisición del saber y se basa en procesos de reflexión, especialmente en la racionalidad y en la lógica. La afectividad se refiere a los sentimientos, de lo que nos gusta o disgusta (Robbins & Judge, 2013).

3. Principales actitudes en el trabajo

3.1. Satisfacción laboral

Cuando se habla de las actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características. Un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos.

3.2. Involucramiento en el trabajo

Un concepto relacionado con la satisfacción laboral es el involucramiento en el trabajo, el cual mide el grado en que un individuo se identifica psicológicamente con su puesto de trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para la valía personal.

3.3. Compromiso organizacional

En el compromiso organizacional un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea continuar perteneciendo a ella. La mayoría de las investigaciones se han enfocado en el apego emocional hacia una organización y en la creencia en sus valores, como "el estándar de oro" del compromiso de los trabajadores.

3.4. Apoyo organizacional percibido

El apoyo organizacional percibido (AOP) es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar.

3.5. Compromiso del empleado

Un nuevo concepto es el compromiso del empleado, que se define como el involucramiento, la satisfacción y el entusiasmo que un individuo muestra hacia el trabajo que realiza (Robbins & Judge, 2013).

Lectura seleccionada n.º 1

Leer el apartado "Todo el comportamiento humano es aprendido" (p. 66).

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Comportamiento organizacional (13a ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación. Disponible en: <https://goo.gl/cjRj49>

Actividad n.º 1

Caso incidental 1

Albertsons trabaja en las actitudes de sus empleados.

Leer el caso en las pp. 95-96.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Comportamiento organizacional (13a ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación. Disponible en: <https://goo.gl/cjRj49>

Análisis de caso

1. Explique la lógica de cómo podría influir de manera positiva el curso de tres días de Foreman en la rentabilidad de Albertsons.

2. Johnston dice que "la actitud positiva es lo único que puede cambiar a un negocio". ¿Qué tan válida y generalizable cree que es esta afirmación?

3. Si usted fuera Johnston, ¿qué haría para evaluar la eficacia de su inversión de US\$ 10 millones en el programa de capacitación de Foreman?

4. Si fuera empleado de Albertsons, ¿cómo se sentiría respecto de acudir al curso de Foreman? Explique su posición.



La personalidad

Tema n.º 3

En el presente tema se desarrollará un punto interesante dentro del análisis de forma individual de los colaboradores. Desde el proceso de selección, las mejores empresas para trabajar buscan reconocer el tipo de personalidad de los posibles candidatos y si calzan con los puestos requeridos. Para ello, se aplican diversas herramientas y es necesario conocer las dimensiones de la *personalidad*. Esto llega ser parte de la gestión de talentos.

1. Medición de la personalidad

Para Robbins & Judge (2013), la personalidad es la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos al entorno. Se debe entender que la personalidad es la suma de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos. Además, la razón más importante por la que los gerentes necesitan conocer la manera de medir la personalidad es que las investigaciones han descubierto que las pruebas de personalidad son útiles para tomar decisiones de contratación. Las calificaciones que se obtienen en las pruebas de personalidad ayudan a los gerentes a pronosticar quién es el más indicado para realizar cierto trabajo

Asimismo, el medio más común, desde hace mucho, para medir la personalidad son los cuestionarios que responde la persona en estudio, en los que los individuos se autoevalúan al calificar una serie de factores como: "Me preocupo mucho por el futuro". Aunque los cuestionarios autoaplicados funcionan bien si están contruidos de manera apropiada, una de sus debilidades es que quien los responde puede mentir o tratar de impresionar a la administración. Por otro lado, los cuestionarios calificados por un observador proporcionan una evaluación independiente de la personalidad. En vez de que la responda el sujeto en estudio, lo hace un colega u otro observador (Chiavenato, 2009).

2. Las cinco dimensiones de la personalidad

Chiavenato (2009) afirma que de la infinidad de rasgos de la personalidad, surge la necesidad de usar alguna clasificación para entender mejor tales rasgos y sus interrelaciones. La mayoría de los enfoques sobre la personalidad presupone que existen algunos rasgos más básicos que otros. Hay una vasta literatura sobre la estructura de los rasgos de personalidad, pero la mayor parte, sobre todo la que se aplica al CO, coincide en cinco grandes dimensiones:

La primera es la extraversión: sociable, gregario (vive en grupo), decidido, asertivo, parlanchín, expresivo. Seguida del ajuste emocional: emocionalmente estable y equilibrado, seguro, feliz, satisfecho, tranquilo y no deprimido. La tercera dimensión es la afabilidad (simpatía): cordial, confiado, de buen carácter, tolerante, colaborador y cooperativo, complaciente. Cuarta, el sentido de responsabilidad: responsable, digno de confianza, organizado, perseverante, disciplinado, íntegro, emprendedor. Y, finalmente, la apertura e interés: curioso, imaginativo, creativo, sensible, flexible, abierto, juguetón.

Muchas organizaciones aplican intensivamente programas de análisis de la personalidad, tanto para seleccionar candidatos como para evaluar y promover a sus trabajadores. Muchas utilizan estos programas como filtros para la contratación inicial. A raíz de investigaciones recientes, que han revelado que estas "cinco grandes dimensiones" están estrechamente relacionadas con el desempeño en el trabajo, la tipología de Myers-Briggs, basada en la vieja teoría de Carl Jung, ha sido intensamente utilizada en la asesoría de carrera, construcción de equipos, administración de conflictos y análisis de estilos administrativos. Jung clasificó a las personas en extravertidas e

introvertidas y en dos procesos mentales básicos: percepción y juicio de opinión. Posteriormente dividió la percepción en sensación e intuición, y el juicio de opinión en pensamiento y sentimiento.

Según Jung (1971), citado por Chiavenato (2009), las cuatro dimensiones o rasgos de personalidad son comunes y su combinación difiere de acuerdo con las preferencias de cada persona. Posteriormente, Katharine Briggs e Isabel Briggs-Myers desarrollaron una prueba de personalidad de 100 puntos para clasificar las preferencias en cuatro pares de rasgos. A esta prueba se le conoce como indicador de tipos Myers-Briggs (ver figura 9).

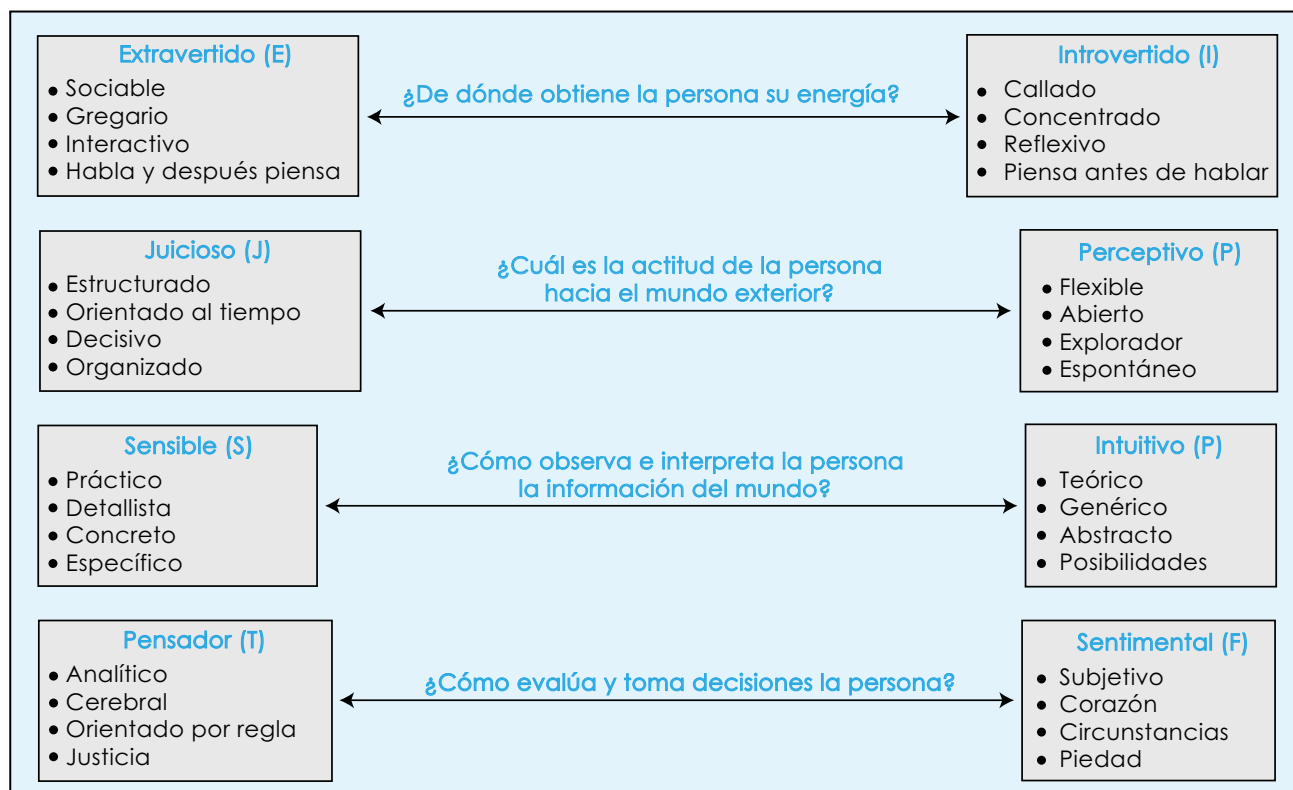


Figura 9. Dimensiones e indicadores de Myers-Briggs. Fuente: Chiavenato, 2009, p. 196.

Sin embargo, a pesar de su enorme aceptación, el uso de mediciones de la personalidad, sea por medio de pruebas o de inventarios, ha sido objeto de varias críticas. En resumen, la validez de las pruebas de personalidad no se compara con la de las pruebas de aptitud, como se muestra en la figura 10.

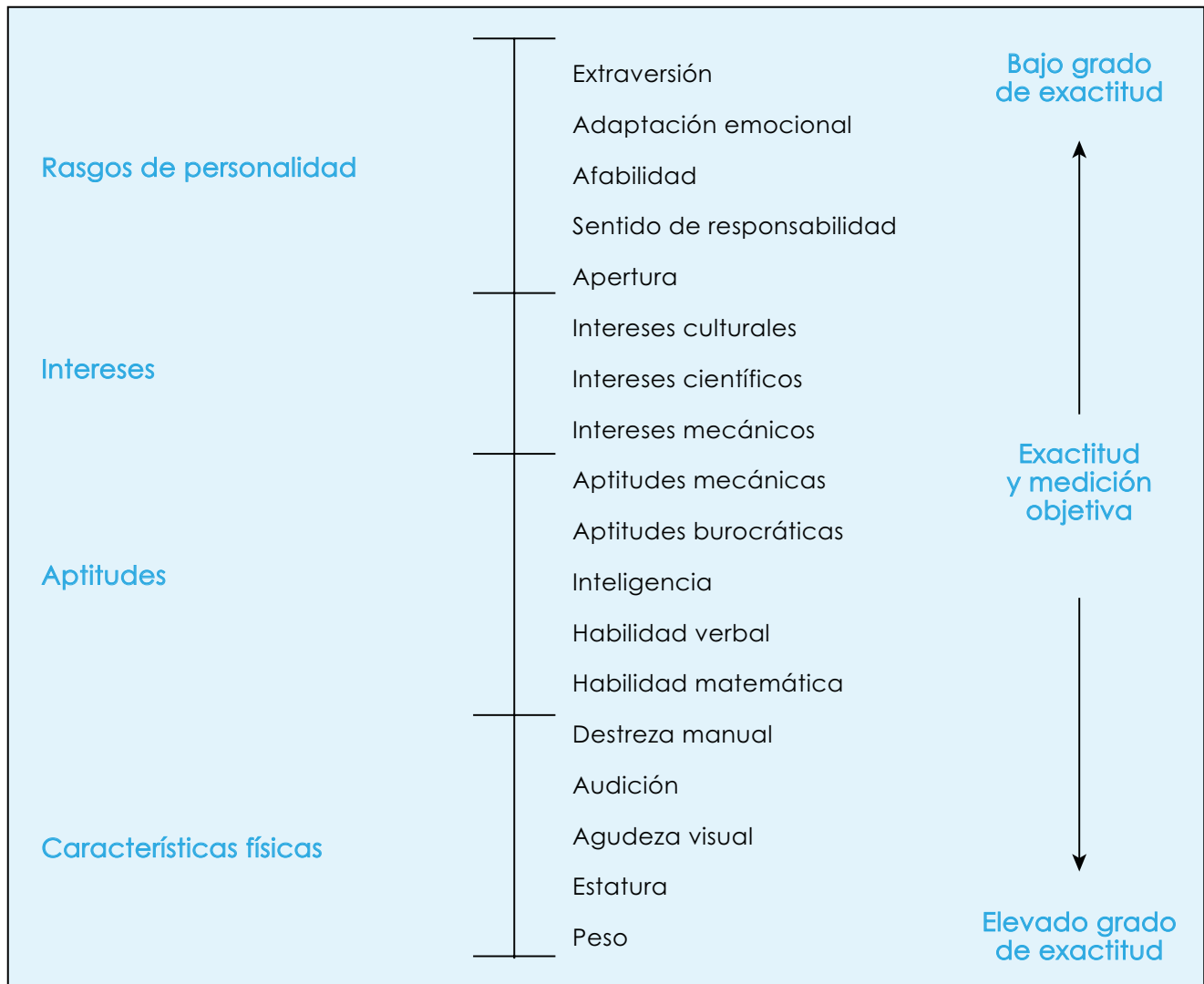


Figura 10. Características de los indicadores humanos. Fuente: Chiavenato, 2009, p. 197.

Los valores dentro de la organización

Tema n.º 4

En la cultura organizacional se considera una parte fundamental a los valores que tiene la empresa. Así mismo, cada colaborador de la empresa tiene sus propios valores, que al final se ven reflejados en su conducta, y para los gerentes es importante saber si dichos valores a nivel personal se conectan con los valores que cuenta la organización, a fin de que sea más sencillo que el colaborador interiorice los valores de la empresa, los ponga en práctica y se sienta comprometido en mejorar el clima organizacional.

1. Concepto e importancia de los valores

Rokeac (1973) afirma que los valores representan convicciones fundamentales acerca de que "a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de la existencia es preferible a otro opuesto o inverso".

Los valores tienen atributos tanto de contenido como de intensidad. El atributo de contenido establece que un modo de conducta o estado de la existencia es importante. El atributo de intensidad especifica qué tan importante es. Cuando se ordenan los valores de un individuo en términos de su intensidad, se obtiene su sistema de valores.

Los valores tienden a ser relativamente estables y permanentes. Una parte significativa de los valores que tenemos se establece en nuestros primeros años de vida: de los padres, maestros, amigos y otras personas. Cuando niños, se nos dice que ciertos comportamientos o resultados siempre son deseables o siempre indeseables (Robbins & Judge, 2009).

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional debido a que dan el fundamento para la comprensión de las actitudes y motivación de las personas, porque influyen en nuestras percepciones. Los individuos ingresan a una organización con los conceptos preconcebidos de lo que "debe ser" y lo que "no debe ser". Por supuesto, estas nociones no son valores neutrales sino por el contrario: contienen interpretaciones de lo que es correcto e incorrecto. Además, implican que ciertos comportamientos o eventos son preferibles sobre otros. Como resultado, los valores nublan la objetividad y la racionalidad. Los valores por lo general influyen en las actitudes y el comportamiento (Robbins & Judge, 2009).

2. Niveles de valores

Para Chiavenato (2009), los valores son las prioridades de las organizaciones. En la sección sobre ética y responsabilidad vimos que estos son las creencias y actitudes básicas que ayudan a determinar el comportamiento individual y guían el rumbo de la organización. Varían entre personas y organizaciones, las cuales pueden adoptar diferentes criterios para determinar si un comportamiento es correcto en una situación. Los valores son los elementos que constituyen la integridad y la responsabilidad, y definen a las personas y las organizaciones

Existen tres niveles de valores:

- En el primer nivel, el más superficial, está la noción de que un valor, como la honestidad, es importante o valioso para la organización.
- En el segundo nivel se percibe que los valores son necesarios y se promueve el diálogo y la discusión en torno a ellos.
- En el tercer nivel existe una intensa actividad basada en los valores, los cuales se transforman en aspectos inseparables de la organización.

Los valores se comunican en todos los niveles de la interacción humana: el interpersonal, el organizacional, el cultural, el psicológico, el sociológico, el político y el económico. Las organizaciones transmiten valores por varios medios: recompensas, todo aquello que sancionan, todo lo que las personas dicen cuando no admiten la responsabilidad de lo que han hecho, todo lo que las personas callan cuando surgen problemas, todo lo que hacen las personas cuando se angustian ante las críticas, todo lo que las personas no hacen cuando evitan discutir problemas importantes; congruencia o hipocresía, cuando las personas no hacen lo que dicen.

3. Valores terminales versus instrumentales

Robbins & Judge (2013) mencionan que Milton Rokeach creó la Encuesta de Valores (EVR); dicha encuesta contiene los valores terminales, y se refiere a los estados finales que son deseables. Estos constituyen las metas que una persona querría alcanzar durante su vida. El otro conjunto, formado por los valores instrumentales, se refiere a los modos preferibles de comportamiento, o a los medios para lograr los valores terminales (ver figura 11).

Valores terminales	Valores instrumentales
Vida confortable (prospecto de vida)	Ambicioso (trabajo duro, con aspiraciones)
Vida emocionante (vida activa y estimulante)	Mente amplia (mente abierta)
Sentido de logro (contribución duradera)	Capaz (competente, eficiente)
Paz en el mundo (libre de guerra y conflictos)	Cariñoso (optimista, gozoso)
Mundo de belleza (belleza de la naturaleza y las artes)	Limpio (pulcro, ordenado)
Igualdad (hermandad, igualdad de oportunidades para todos)	Valiente (defiende sus creencias)
Seguridad de la familia (cuida de sus seres queridos)	Perdona (concede su perdón a otros)
Libertad (independencia, libre albedrío)	Servicial (trabaja para el bienestar de los demás)
Felicidad (contento)	Honesto (sincero, veraz)
Armonía interna (libre de conflictos interiores)	Imaginativo (osado, creativo)
Amor maduro (intimidad sexual y espiritual)	Independiente (se basa en sí mismo, autosuficiente)
Seguridad nacional (protección contra ataques)	Intelectual (inteligente, reflexivo)
Placer (vida disfrutable y placentera)	Lógico (consistente, racional)
Salvación (salvado, vida eterna)	Amoroso (afectuoso, sensible)
Respeto de sí mismo (autoestima)	Obediente (cumplido, respetuoso)
Reconocimiento social (respeto, admiración)	Diplomático (cortés, buenas maneras)
Amistad verdadera (compañía cercana)	Responsable (del que se puede depender, confiable)
Sabiduría (comprensión madura de la vida)	Autocontrolado (contenido, autodisciplina)

Figura 11. Valores terminales e instrumentales según la Encuesta de Valores de Rokeach. Fuente: Robbins & Judge, 2013, p. 13.

4. Valores generacionales

Los investigadores han integrado en cuatro grupos varios análisis recientes acerca de los valores en el trabajo, con la finalidad de intentar determinar los valores únicos de diferentes cohortes o generaciones de la fuerza laboral estadounidense. En la figura 12 se agrupa a los individuos de acuerdo con la época en que ingresaron a la fuerza laboral. Como la mayoría de las personas comienza a trabajar entre los 18 y 23 años de edad, las épocas también se correlacionan mucho con su edad biológica (Robbins & Judge, 2013).

Generación	Época de ingreso a la fuerza laboral	Edad actual aproximada	Valores laborales dominantes
Baby boomers	1965 a 1985	Entre 45 y 65 años	Éxito, logro, ambición, disgusto por la autoridad, lealtad por la carrera
Generación X	1985 a 2000	Entre 28 y 42 años	Equilibrio entre el trabajo y su vida personal, orientados a los equipos, no les gustan las reglas; lealtad a las relaciones
Milenarios	De 2000 a la actualidad	Menos de 30 años	Dignos de confianza, éxito financiero, confiados de si mismos pero orientados a equipos; lealtad tanto a si mismos como a sus relaciones

Figura 12. Valores generacionales. Fuente: Robbins & Judge, 2013, p. 146.

5. La relación de la personalidad y valores de un individuo con su lugar de trabajo

Para Robbins & Judge (2013), la teoría del ajuste entre el individuo y el puesto de trabajo, de John Holland, plantea seis tipos de personalidad y señala que la satisfacción y la proclividad a abandonar un puesto de trabajo dependen del grado en que los individuos adecúan con éxito sus personalidades con el puesto. En la figura 13 se describen los seis tipos, sus rasgos de personalidad y algunos ejemplos de ocupaciones congruentes para cada uno.

Asimismo, se identifica que la satisfacción es mayor y la rotación menor cuando hay una coincidencia entre la personalidad y la ocupación. La persona realista que ocupa un puesto de trabajo realista se encuentra en una situación más congruente que la persona realista que ocupa un puesto de trabajo de investigación. Y alguien realista en un puesto de trabajo social se encontraría en la situación más incongruente posible.

En ese sentido, los puntos claves de este modelo son los siguientes: 1) parece haber diferencias intrínsecas de personalidad entre los individuos, 2) hay diferentes tipos de puestos de trabajo, y 3) quienes ocupan puestos que son congruentes con su personalidad deberían sentirse más satisfechos y tener menos probabilidades de renunciar de manera voluntaria, que aquellos que tienen puestos incongruentes. Las evidencias sustentan la importancia de evaluar los intereses vocacionales en el proceso de selección, ya que la coincidencia entre los intereses y los requisitos del puesto de trabajo sirve para pronosticar los conocimientos del puesto, el desempeño y una baja probabilidad de rotación de personal.

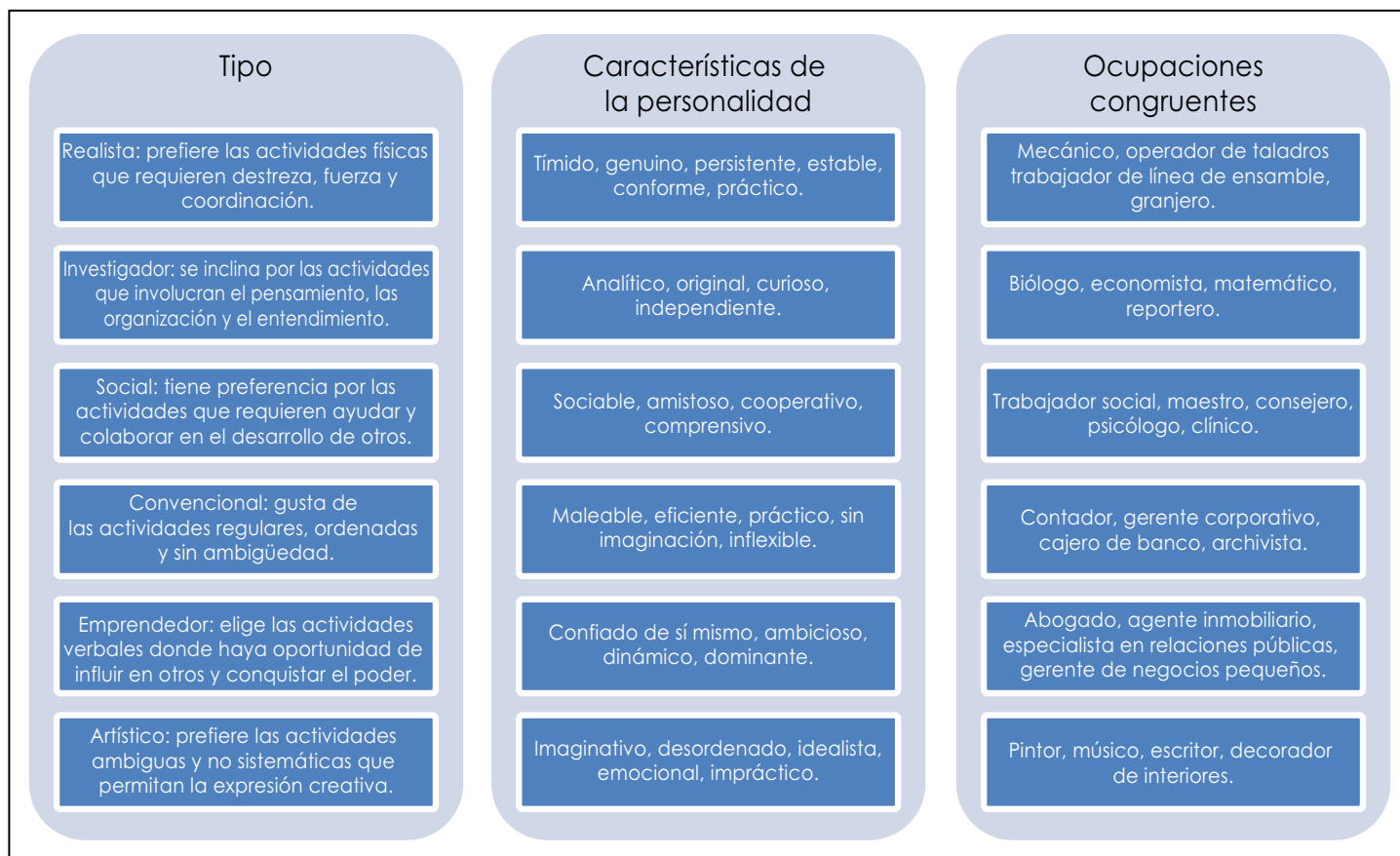


Figura 13. Tipología de Holland de la personalidad y las ocupaciones congruentes. Fuente: Adaptado de Robbins, 2013, p. 149.

Lectura seleccionada n.º 2

La personalidad de las organizaciones.

Fernández Macho, L. (2010). *La personalidad de las organizaciones*. Disponible en: <https://goo.gl/nOkXz2>



Glosario de la Unidad II

C

Condicionamiento clásico

Tipo de aprendizaje en el que un individuo responde a cierto estímulo que por lo general no produciría dicha respuesta.

Condicionamiento operante

Tipo de aprendizaje en el que el comportamiento voluntario y deseado conduce a una recompensa e impide un castigo.

Conductismo

Teoría que argumenta que el comportamiento sigue estímulos de manera relativamente impensada.

Compromiso afectivo

Dedicación emocional a la organización y compromiso con sus valores.

I

Indicador de tipos Myers-Briggs

Prueba de personalidad que evalúa cuatro características y clasifica a las personas en tipos de personalidad que van del 1 al 16.

R

Rasgos de personalidad

Características duraderas que describen el comportamiento de un individuo.

Reforzamiento continuo

Reforzar un comportamiento deseado cada vez que este ocurre.

S

Sistemas de valores

Jeraquía basada en el ordenamiento de los valores de un individuo en términos de su intensidad.

V

Valores

Convicciones fundamentales acerca de que en el nivel personal y social, cierto modo de conducta de la existencia es preferible a otro modo opuesto.



Bibliografía de la Unidad II

- Blombert, M. (2005). Cultivating a Carrer. *The Gainesville Sun*, p. D1.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª Ed). México. McGraw Hill.
- Diley, R. (2003). *Comportamiento Organizacional*. Gran Bretaña: Edinburgh Business School.
- Fernández Macho, L. (2014). *La personalidad de las organizaciones*. Coruña: Leandro Fernández Macho. Disponible en <https://goo.gl/nOkXz2>
- Rokeach, M. (1973). *The Natwre of Human Valúes*. Nuera York: The Free Press.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13a ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15a ed.). México: Pearson.



Autoevaluación n.º 2

1. Marque la alternativa correcta del siguiente enunciado:

Punto de vista respecto de que las personas aprenden por medio de la observación y la experiencia directa

- a. Aprendizaje social
- b. Condicionamiento clásico
- c. Condicionamiento operante
- d. Conductismo
- e. Aprendizaje emocional

2. Complete:

¿Cuáles son los cuatro procesos que determinan la influencia que tiene un modelo en el individuo ?

.....
.....
.....
.....

3. Marque la alternativa que corresponde al siguiente enunciado:

Reforzar un comportamiento deseado con frecuencia suficiente para hacer que su repetición sea benéfica, pero no en cada vez que ocurra.

- a. Reforzamiento continuo
- b. Modelamiento del comportamiento
- c. Reforzamiento intermitente
- d. Programa de reforzamiento
- e. N. A.

4. Marque la alternativa que no corresponde a los componentes de una actitud.

- a. Cognitivo
- b. Afectivo
- c. De comportamiento
- d. Acción
- e. Disonancia

5. Complete:

La es la incompatibilidad entre el comportamiento y las actitudes.

- a. Disonancia cognitiva
- b. Variable moderadora
- c. Actitud
- d. Personalidad
- e. Afectividad

6. ¿Cuáles son los tres componentes principales de las actitudes?

.....
.....
.....

7. Marque la alternativa correcta respecto al siguiente enunciado:

Factores que quedan determinados en el momento de la concepción, conformación biológica, filológica y psicológica.

- a. Personalidad
- b. Herencia
- c. Rasgos
- d. Actitud
- e. N. A.

8. Mencionar el modelo de las cinco dimensiones de la personalidad.

.....
.....
.....
.....
.....

9. Marque la alternativa que define el siguiente enunciado:

Dimensión de la personalidad que describe a alguien que es responsable, confiable, persistente y organizado.

- a. Adaptabilidad
- b. Extroversión

- c. Pasión
- d. Meticulosidad
- e. Apertura

10. Complete el siguiente enunciado

Los son modos preferibles de comportamiento o medios para alcanzar los valores terminales de uno mismo.

- a. Valores
- b. Valores terminales
- c. Valores instrumentales
- d. Sistemas de valores
- e. Valores generacionales

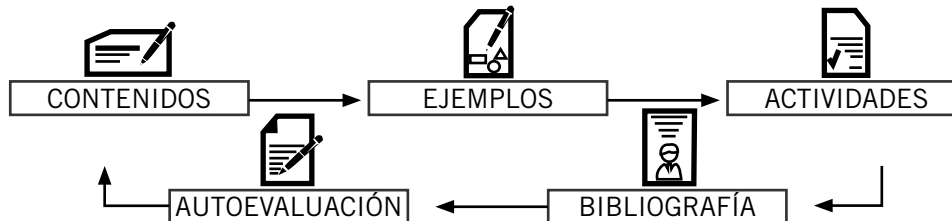




UNIDAD III

EL COMPORTAMIENTO GRUPAL EN LAS ORGANIZACIONES

DIAGRAMA DE PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD III



ORGANIZACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

Resultados del aprendizaje de la Unidad III: Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de explicar los diferentes procesos de la motivación a fin de modificar los comportamientos de los colaboradores con base en la conformación de los equipos de trabajo, para alcanzar los objetivos personales y organizacionales.

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
<p>Tema n.º 1: Motivación organizacional</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Teorías clásicas de motivación. 2. Teorías modernas de motivación. <p>Tema n.º 2: Las emociones y los estados de ánimo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto de afecto, emociones y estado de ánimo. 2. Aplicaciones en la organización. <p>Lectura seleccionada 1 Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. E. (2008). <i>Motivación de los empleados: un poderoso modelo nuevo</i>. Harvard Business Review, 86(7), 1-7.</p> <p>Tema n.º 3: Fundamentos del comportamiento grupal</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Etapas del desarrollo de un grupo. 2. Factores que influyen en la percepción. 3. Diferencia entre grupos y equipos. 4. Tipos de equipos. <p>Tema n.º 4: Comunicación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Funciones de la comunicación. 2. Procesos de comunicación. 3. Tipos de comunicación. <p>Autoevaluación de la Unidad III</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplica los procesos de motivación en la consecución de los objetivos personales y organizacionales. 2. Identifica la influencia de las emociones y estados de ánimo en el comportamiento de las personas. 3. Demuestra los beneficios de la conformación y gestión de los equipos de trabajo en la consecución de objetivos, basados en una comunicación eficaz. <p>Actividad 1 Los estudiantes elaboran un organizador de las teorías de motivación desarrolladas y comentan en el foro.</p> <p>Control de lectura 2 Evaluación del tema 3 basada en un caso aplicativo.</p>	<p>Participa activa y responsablemente en equipo, a través del trabajo de campo.</p>

Motivación organizacional

Tema n.º 1

En la presente unidad analizaremos la motivación en los empleados, que es una actividad más importante que la motivación de los gerentes, en la que estos últimos deben conocer cuándo es preciso aplicarla. En la actualidad, las mejores empresas donde trabajar consideran una estrategia de diferenciación el saber motivar a sus colaboradores, con el fin de alcanzar los objetivos planteados, pues mediante los colaboradores esto será posible.

1. Teorías clásicas de motivación

a. Teoría de la jerarquía de las necesidades

Robbins & Judge (2013) mencionan que la teoría de la motivación mejor conocida es la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow, quien planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades (ver figura 14).

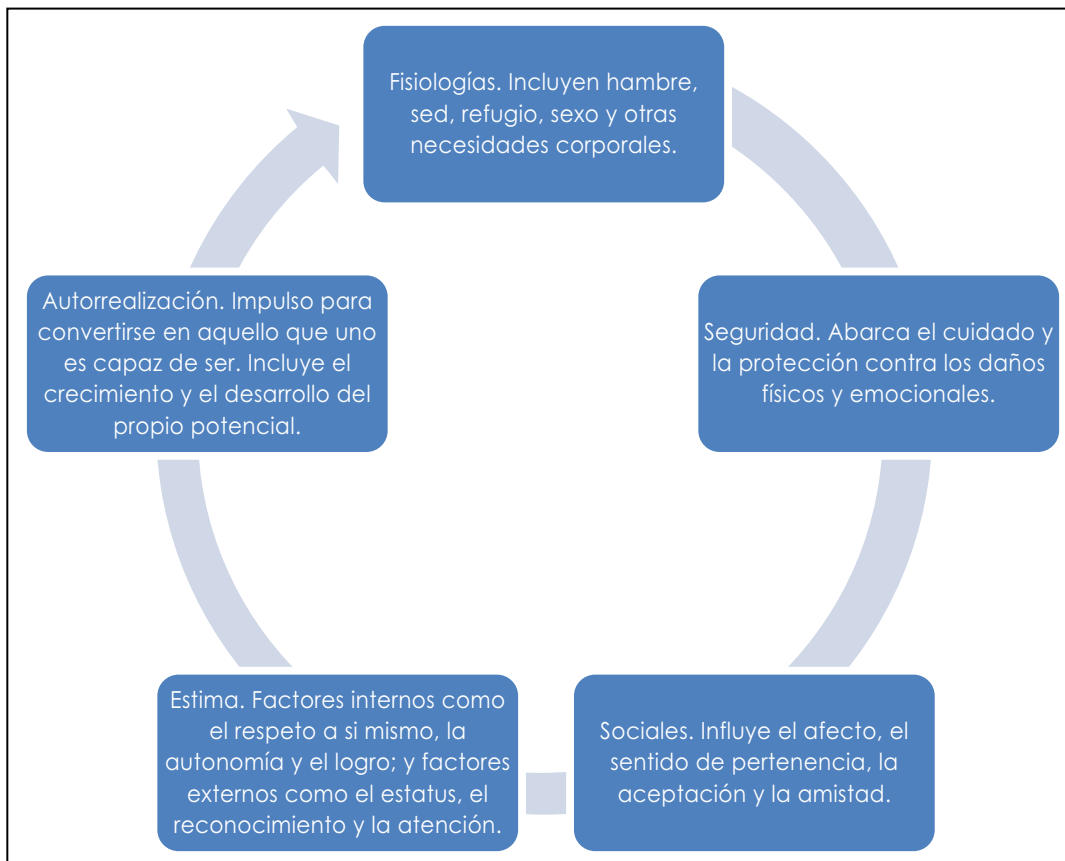


Figura 14. Las cinco necesidades de Maslow. Fuente: Adaptado de Robbins, 2013, p. 203.

Según Maslow (1954), citado por Robbins & Judge (2013), si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores, siguiendo el orden que se observa en la figura 15. Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes superior e inferior. Las fisiológicas y de seguridad, que según la teoría son las iniciales para todos los seres humanos, las describió como necesidades de orden inferior; y las sociales, de estima y autorrealización,

como necesidades de orden superior, las cuales se satisfacen en forma interna (dentro del individuo); mientras que las de orden inferior se satisfacen principalmente en forma externa (con cuestiones como el salario, los contratos sindicales y la antigüedad).

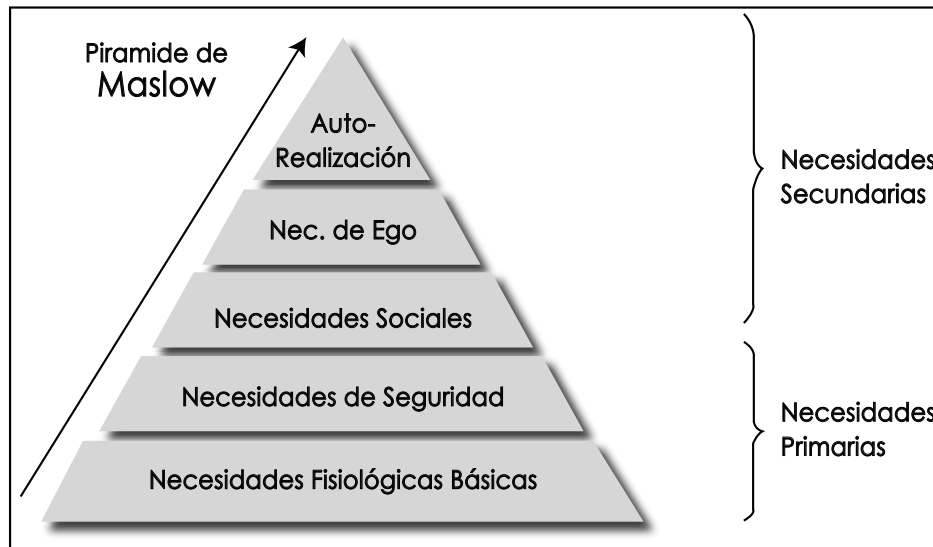


Figura 15. Pirámide de Maslow. Fuente: Robbins, 2013, p. 203.

La teoría de Maslow ha recibido mucho reconocimiento, sobre todo de los gerentes en funciones. Esto es atribuible a su lógica intuitiva y facilidad de comprensión. Cuando se planteó por primera vez, demostró ser una alternativa convincente a las teorías conductistas que consideraban que tan solo las necesidades fisiológicas y de seguridad eran importantes. Por desgracia, las investigaciones no le dan validez. Maslow no ofreció una base empírica y varios estudios realizados para validarla tampoco lo han conseguido (Robbins & Judge, 2013).

b. Teoría ERC

Chiavenato (2009) afirma que Alderfer trabajó con la pirámide de Maslow, pero la ajustó por medio de la investigación empírica y la resumió en necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento; de ahí el nombre de teoría ERC. Las necesidades de existencia se refieren al bienestar físico: la existencia, la preservación y la supervivencia. Incluyen las necesidades fisiológicas y las de seguridad de Maslow. Las necesidades de relaciones se refieren al deseo de interacción con otras personas; es decir, a las relaciones sociales. Incluyen las categorías sociales y los componentes externos de las necesidades de estima de Maslow. Asimismo, las necesidades de crecimiento se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal. Incluyen los componentes intrínsecos de la necesidad de estima de Maslow, así como la necesidad de autorrealización.

Existen algunas diferencias entre los planteamientos de Maslow y Alderfer (ver figura 16), en las que resaltan: Alderfer reemplazó las cinco necesidades básicas de Maslow por tres; más de una necesidad puede estar activa al mismo tiempo y una persona puede buscar crecimiento, preservar su existencia y relacionarse, en cualquier orden; además, todas esas necesidades pueden actuar en forma simultánea.

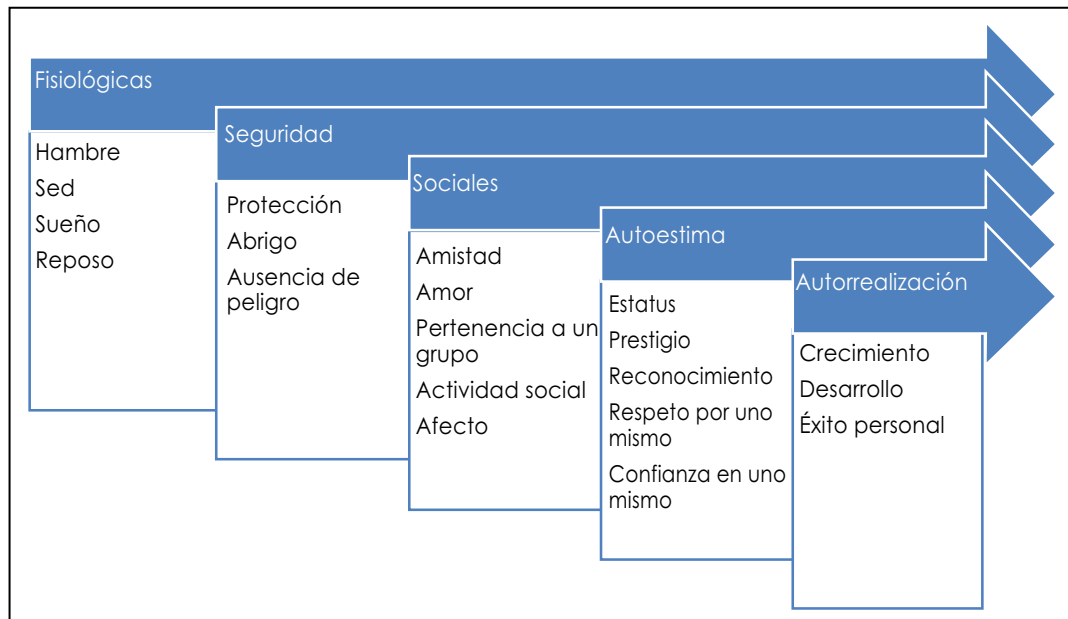


Figura 16. Jerarquía de las necesidades vistas desde otro ángulo. Fuente: Adaptado de Chiavenato, 2009, p. 243.

c. Teoría X e Y

Douglas McGregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: una negativa en esencia, llamada teoría X, y la otra básicamente positiva, denominada teoría Y. Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, McGregor concluyó que los puntos de vista que aquellos tenían acerca de la naturaleza de los seres humanos se basaban en ciertas suposiciones que moldean su comportamiento.

Los gerentes que están a favor de la teoría X creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso coaccionados, a realizarlo. En contraste, quienes se basan en la teoría Y suponen que los empleados consideran el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso a buscar, la responsabilidad. La teoría Y señala que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Incluso McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X. Por consiguiente, planteó que ideas como la toma de decisiones participativa, los trabajos de responsabilidad y desafiantes, y las buenas relaciones grupales servían para maximizar la motivación de un individuo en su trabajo (Robbins & Judge, 2013, p. 205).

d. Teoría de los dos factores

Robbins & Judge (2013) sostienen la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental, y que la actitud de alguien hacia su puesto de trabajo muy bien podría determinar el éxito o el fracaso. El psicólogo Frederick Herzberg se preguntó "¿Qué espera la gente de su trabajo?". Pidió a los individuos que describieran con detalle situaciones donde se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto a sus puestos de trabajo. Las respuestas difirieron de manera significativa, lo cual condujo a Herzberg a plantear su teoría de los dos factores, también llamada teoría de la motivación e higiene.

Según Herzberg (1959), citado por Chiavenato (2009), la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados en la figura 17. El primero, los factores higiénicos, son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las

instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral. Y el segundo son los factores motivacionales; se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan sustancialmente la satisfacción de las personas, y cuando son precarios acaban con ella.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional son distintos de los que causan la insatisfacción y están totalmente desligados de ellos. En su opinión, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción. De igual manera, lo opuesto de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción (Chiavenato, 2009, p. 244).

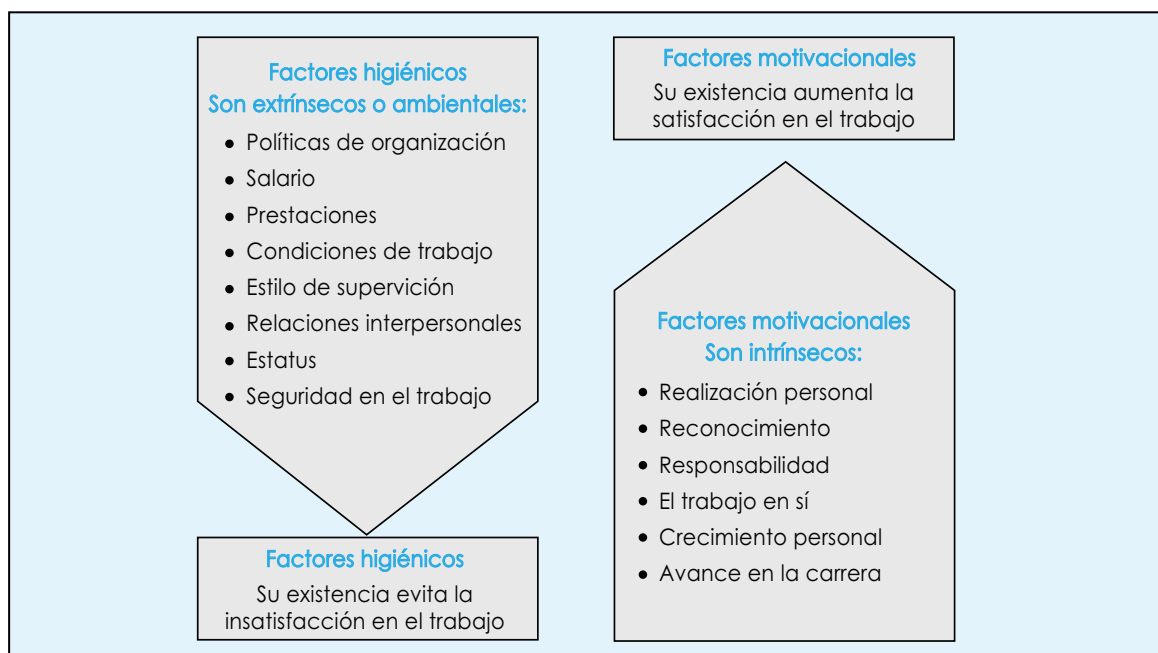


Figura 17. Las variables importantes en el CO. Tomado de Chiavenato, 2009, p. 245.

e. Teoría de las necesidades de McClelland

Para Robbins & Judge (2013), la teoría de las necesidades de McClelland fue desarrollada por David McClelland y sus colaboradores y se centra en tres necesidades:

- La necesidad de logro (nLog) es el impulso por sobresalir, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares.
- La necesidad de poder (nPod) es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio.
- La necesidad de afiliación (nAfi) es el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas.

Investigadores posteriores centraron su atención en la nLog. Quienes tienen una alta necesidad de logro se desempeñan mejor cuando perciben que la probabilidad de éxito es de 0.5; es decir, cuando estiman que la posibilidad de triunfar es de 50-50. No les gusta

intervenir en situaciones muy desfavorables, pues no los satisface el éxito que se obtiene por casualidad. De manera similar, no les agradan aquellas muy favorables (con alta probabilidad de triunfar) porque entonces no encuentran un desafío para sus habilidades. Les gusta fijar metas que les exijan esforzarse.

2. Teorías modernas de motivación

a. Teoría de la autodeterminación

Esta teoría plantea que la gente prefiere sentir que tiene control sobre sus acciones, de manera que cualquier situación que haga que una tarea que antes se disfrutaba y que ahora se experimente más como una obligación que como una actividad que se eligió con libertad, reducirá la motivación. Gran parte de los estudios sobre la teoría de la autodeterminación en el CO se ha enfocado en la teoría de la evaluación cognitiva, la cual propone que las recompensas extrínsecas tienden a disminuir el interés intrínseco en una tarea. Cuando los individuos reciben un pago por su trabajo, sienten que se trata de algo que tienen que hacer y no algo que quieren hacer. La teoría de la autodeterminación también establece que las personas, además de sentirse impulsadas por una necesidad de autonomía, buscan cómo ser competentes y hacer conexiones positivas con los demás. Una gran cantidad de estudios respaldan la teoría de la autodeterminación (Robbins & Judge, 2013, p. 210).

Cuando las organizaciones utilizan recompensas extrínsecas por un desempeño sobresaliente, los empleados sienten que están haciendo un buen trabajo, no tanto por su deseo intrínseco de sobresalir, sino porque eso es lo que la organización quiere. La eliminación de las recompensas extrínsecas también suele producir un cambio en la percepción que tiene el individuo de por qué trabaja en una actividad —de una explicación externa a otra interna.

b. Teoría del establecimiento de metas

Las metas difíciles motivan a las personas, porque captan nuestra atención y ayudan a centrarnos. En segundo lugar, las metas desafiantes nos energizan debido a que tenemos que trabajar más duro para alcanzarlas. ¿Estudia lo mismo para un examen fácil que para uno difícil? Probablemente no. En tercer lugar, cuando las metas son difíciles, las personas persisten en tratar de lograrlas. Por último, las metas desafiantes nos llevan a descubrir estrategias que sirven para realizar el trabajo o la tarea en forma más eficaz. Si tenemos que luchar para resolver un problema difícil, es frecuente que pensemos en la mejor forma de hacerlo.

La teoría del establecimiento de metas presupone que un individuo está comprometido con la meta y determinado a no reducirla ni abandonarla. El individuo primero piensa que puede alcanzar la meta y, segundo, quiere alcanzarla. Es más probable que el compromiso con la meta ocurra cuando esta se hace pública, cuando el individuo tiene un *locus* de control interno y cuando las metas las establece el propio individuo en lugar de que otros se las asignen. En sí mismas las metas parecen influir en el desempeño más significativamente cuando las tareas son sencillas en vez de complejas, cuando están bien aprendidas en vez de ser novedosas y cuando son independientes en vez de interdependientes. Cuando se trate de tareas interdependientes, es preferible establecer metas grupales (Robbins & Judge, 2013, p. 213).

c. Teoría del reforzamiento

Para Robbins & Judge (2013), la teoría del establecimiento de metas surge de un modelo cognitivo que propone que los objetivos de un individuo dirigen sus acciones. En cambio, la teoría del reforzamiento se deriva de una perspectiva conductista, y señala que el reforzamiento condiciona el comportamiento. Está claro que ambas teorías representan ideas filosóficas opuestas. Los teóricos del reforzamiento ven el comportamiento como algo causado por el

entorno; afirman que no es necesario considerar los eventos cognitivos internos; lo que controla al comportamiento son los reforzadores: cualquier consecuencia que siga de inmediato a una respuesta incrementa la probabilidad de que la conducta se repita (p. 219).

La teoría del reforzamiento ignora el estado interno del individuo y únicamente se concentra en lo que le sucede cuando ejecuta cierta acción. Como no considera aquello que desencadena el comportamiento, no se trata, en sentido estricto, de una teoría sobre la motivación. No obstante, ofrece un medio sólido para analizar lo que controla el comportamiento y, por tal razón, es común que se incluya en los estudios sobre motivación

d. Teoría de la equidad

Fue desarrollada por Adams (1965), citado por Chiavenato (2009), y es la primera que se refirió al proceso de motivación; se basa en la comparación que las personas hacen entre sus aportaciones y recompensas, y las de otros. Las personas contrastan su trabajo, sus entradas (esfuerzo, experiencia, educación y competencias) y los resultados que obtienen (remuneración, aumentos y reconocimiento) en comparación con los de otras personas. Analizan lo que reciben de su trabajo (resultados) en relación con lo que invierten en él (entradas), y comparan esa relación con las de otras personas relevantes. Cuando esta comparación produce la percepción de que las relaciones son iguales, decimos que existe un estado de equidad. Cuando se percibe que esas relaciones son desiguales, las personas experimentan una tensión negativa que conduce a la necesidad de una acción correctiva a efecto de eliminar cualquier injusticia. Así, como muestra la figura 18, se observan tres estados posibles: equidad, inequidad negativa e inequidad positiva.

Al hacer sus comparaciones, cada persona identifica alguno de los estados mencionados en relación con sí misma o con terceros.

	Mi blanco:		Comparación con otros:
Equidad	$\frac{\text{Mis recompensas}}{\text{Mis aportaciones}}$	=	$\frac{\text{Las recompensas de otros}}{\text{Las aportaciones de otros}}$
Inequidad negativa	$\frac{\text{Mis recompensas}}{\text{Mis aportaciones}}$	<	$\frac{\text{Las recompensas de otros}}{\text{Las aportaciones de otros}}$
Inequidad positiva	$\frac{\text{Mis recompensas}}{\text{Mis aportaciones}}$	>	$\frac{\text{Las recompensas de otros}}{\text{Las aportaciones de otros}}$

Figura 18. Equidad en el intercambio social. Fuente: Chiavenato, 2009, p. 249.



La teoría de la equidad trata de explicar la justicia distributiva; es decir, la forma en que las personas perciben la distribución y la asignación de recompensas en la organización. Más recientemente, la teoría de la equidad incorporó la justicia de los procesos, que es la forma en que se define la distribución de las recompensas. Se ha demostrado que la justicia distributiva influye más en la satisfacción de las personas que la justicia del proceso, y ello se refleja en el comportamiento de las personas hacia la organización, en su confianza en los superiores y en su deseo de permanecer en la empresa (Chiavenato 2009).

Las emociones y los estados de ánimo

Tema n.º 2

En las organizaciones para mantener un buen clima organizacional, los gerentes deben conocer las emociones de sus colaboradores, pues según cómo se sientan las personas en sus lugares de trabajo influirá en su desempeño, y al sentir un buen clima esto mejora la productividad en la empresa y logra superar los objetivos trazados.

1. Concepto de afecto, emociones y estados de ánimo

Para Barsade & Humphrey (2007) el afecto es un término genérico que cubre una amplia gama de sentimientos que experimenta un ser humano, e incluye tanto a las emociones como a los estados de ánimo.

Las emociones son sentimientos intensos que se dirigen hacia alguien o algo. Los estados de ánimo son sentimientos que suelen ser menos intensos que las emociones y que con frecuencia, aunque no siempre, surgen sin que un evento específico los estimule. Las emociones son reacciones hacia una persona o un evento. Usted manifiesta emociones cuando está "feliz por algo, enfadado con alguien y temeroso de algo". Por el contrario, los estados de ánimo generalmente no se dirigen a una persona o un evento (Robbins & Judge, 2013, p. 98).

Sin embargo, para Chiavenato (2009) las emociones se convierten en estados de ánimo cuando se pierde la atención del evento o del objeto que suscitó el sentimiento. Además, de la misma manera, los estados de ánimo buenos o malos harían más emocional su respuesta a un evento. Por eso, cuando un colega critica la forma en que usted habla a un cliente, usted podría demostrar una emoción (enojo) hacia un objeto específico (su colega). No obstante, conforme la emoción específica se disipe, por lo general se sentirá desalentado. Las emociones y los estados de ánimo están muy relacionados y se pueden influir mutuamente. Por ejemplo, obtener el trabajo de sus sueños generaría una emoción de alegría, pero también lo pondría de buen humor durante varios días. De manera similar, estar de buen o mal humor depende de que experimente una emoción positiva o negativa en forma más intensa de lo que ocurriría en otro caso (ver figura 19).

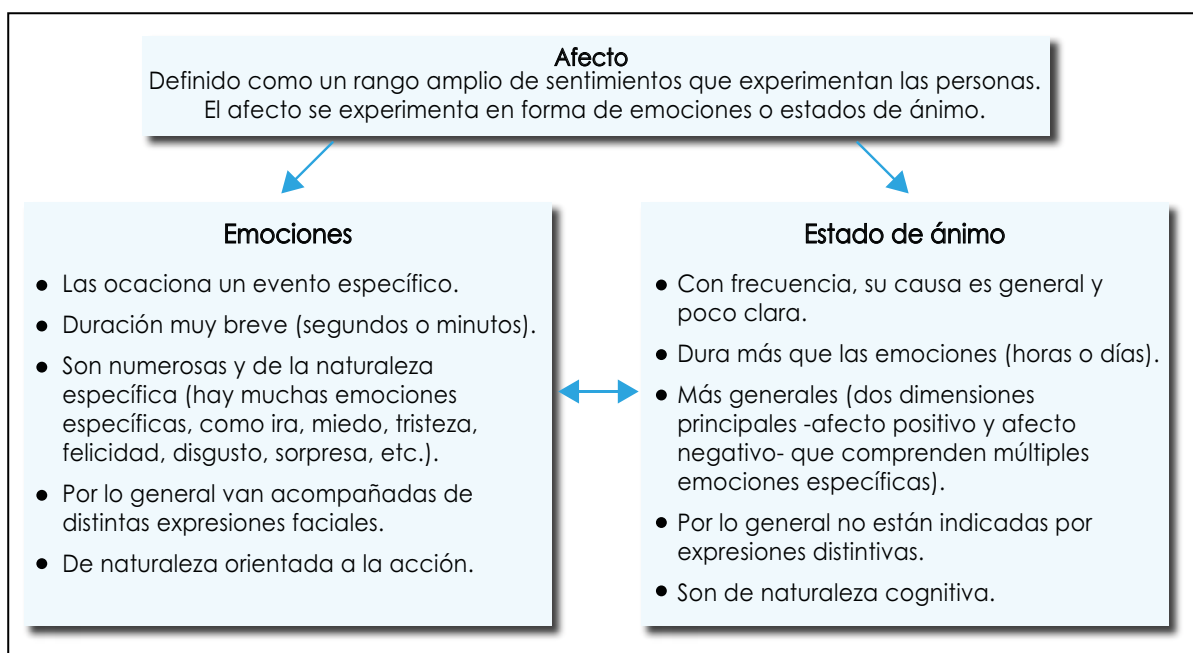


Figura 19. Afecto, emociones y estados de ánimo. Fuente: Chiavenato, 2009, p. 256.

2. Aplicaciones en la organización

2.1. Selección

Una implicación de las evidencias que existen a la fecha sobre la Inteligencia emocional (IE) es que las empresas deben considerarla un factor en la contratación de empleados, en especial para puestos que demanden un grado alto de interacción social. En realidad, cada vez más empleadores utilizan mediciones de IE para contratar personal.

2.2. Toma de decisiones

Las emociones y los estados de ánimo positivos ayudan a tomar decisiones. Las personas que tienen buen humor o las que experimentan emociones positivas usan con más frecuencia la heurística, o reglas prácticas, para tomar rápidas decisiones acertadas. Las emociones positivas también mejoran la capacidad de resolver problemas de modo que los individuos positivos encuentran soluciones mejores para ellos.

2.3. Creatividad

Las personas que tienen buen humor son más creativas que las que lo tienen malo. Producen más ideas, son más originales y tienden a identificar opciones más creativas para resolver problemas. Parece que las personas que experimentan estados de ánimo o emociones positivas tienen pensamientos más flexibles y abiertos, lo que explica por qué son más creativas.

2.5. Motivación

Existe un ciclo en el que el buen humor hace que la gente sea más creativa, lo que genera retroalimentación positiva de parte de quienes observan su trabajo y que refuerza más su humor positivo, que a su vez les hace mejorar aún más su desempeño, y así sucesivamente. Estudios resaltan los efectos del estado de ánimo y las emociones sobre la motivación, y sugieren que las organizaciones que promueven los estados de ánimo positivos en el trabajo seguramente tendrán una fuerza laboral más motivada.

2.6. Liderazgo

Los líderes eficaces confían en apoyos emocionales para enviar sus mensajes. En realidad, es frecuente que la expresión de emociones en los discursos sea un elemento crítico que nos hace aceptar o rechazar el mensaje de un líder. "Cuando los líderes se sienten emocionados, entusiastas y activos, es más probable que energicen a sus subordinados y transmitan la sensación de eficacia, competencia, optimismo y alegría". (Murphy, 1996 citado por Robbins & Judge, 2013, p. 119)

2.7. Servicio al cliente

El estado emocional de un trabajador influye en el servicio al cliente, lo que a su vez se refleja en los niveles de negocios repetidos y de satisfacción del consumidor. Proporcionar servicio de calidad al cliente plantea demandas a los trabajadores porque con frecuencia los pone en un estado de disonancia emocional. Con el tiempo, ese estado lleva al agotamiento, disminuye el desempeño en el trabajo y reduce la satisfacción en el trabajo.

2.8. Comportamientos desviados en el lugar de trabajo

Las emociones negativas también generan cierto número de comportamientos desviados en el lugar de trabajo. Cualquiera que pase mucho tiempo en una organización se da cuenta de que la gente con frecuencia se comporta en formas que violan las normas establecidas y amenazan a la organización, a sus miembros o a ambos (Robbins & Judge, 2013, p. 119).

Lectura seleccionada n.º 1

“Motivación de los empleados: un poderoso modelo nuevo”.

Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. E. (2008). Motivación de los empleados: un poderoso modelo nuevo. *Harvard Business Review*, 86(7), 1–7. Disponible en: <https://goo.gl/LbxU18>

Actividad n.º 1

Instrucciones

- En un mapa conceptual explique las teorías contemporáneas de la motivación.
- Redacte su jerarquía de necesidades según la teoría de Maslow y comparta en el foro.

Fundamentos del comportamiento grupal

Tema n.º 3

Hablar del comportamiento en grupo es poder saber cómo se forman y comportan los grupos de trabajo en una empresa. En las organizaciones actuales consideran necesario que las personas que conforman dichos grupos puedan lograr ser equipos que brinden alto desempeño y productividad para la empresa. Para ello, es necesario reconocer la diferencia entre grupos y equipos y los tipos de equipos para saber dirigirlos y lograr un mejor rendimiento de los mismos.

1. Etapas del desarrollo de un grupo

Para Robbins & Judge (2013), el modelo de cinco etapas del desarrollo de los grupos señala que los grupos atraviesan por las fases de formación, tormenta, normatividad, desempeño y suspensión. La primera, la etapa de formación, se caracteriza por una gran cantidad de incertidumbre sobre el propósito, la estructura y el liderazgo del grupo. Sus miembros "sondean el terreno" para determinar cuáles tipos de conductas son aceptables. Esta fase termina cuando los miembros ya se consideran parte de un grupo. La etapa de tormenta se caracteriza por un conflicto al interior del grupo. Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero se resisten a las limitantes que este impone a la individualidad. Además, hay conflicto acerca de quién controlará al grupo. Cuando esta fase termina, hay una jerarquía relativamente clara de liderazgo dentro del grupo. En la tercera etapa se desarrollan relaciones cercanas y el grupo demuestra cohesión (p. 275).

Para los grupos de trabajo permanentes, el desempeño es la última fase de desarrollo. Sin embargo, los comités, equipos, fuerzas de tarea, y otros tipos de grupos temporales que deben cumplir una tarea limitada, pasan por una etapa de suspensión, donde el grupo cierra sus actividades y se prepara para disolverse. Algunos de los miembros se muestran positivos y disfrutan de los logros del grupo, en tanto que otros se encuentran deprimidos por la pérdida de la camaradería y amistad ganadas durante la vida del grupo (ver figura 20).

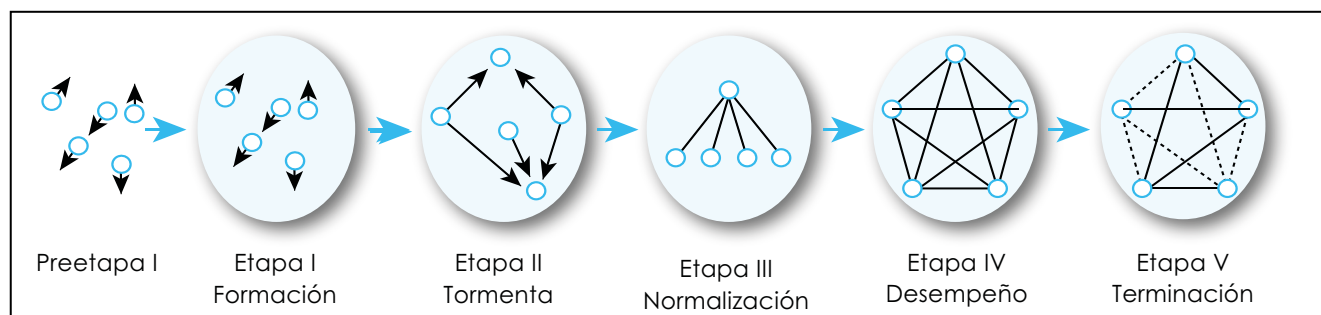


Figura 20. Las cinco etapas de desarrollo de un grupo. Fuente: Robbins, 2013, p. 275.

2. Propiedades de los grupos

2.1. Roles

Robbins & Judge (2013) lo definen como el conjunto de patrones de conducta esperados, atribuidos a alguien que ocupa cierta posición en una unidad social. Entender el comportamiento en un rol sería mucho más fácil si cada persona eligiera uno y lo interpretara de manera regular y consistente. No obstante, los seres humanos deben interpretar varios roles dife-

rentes, tanto en el trabajo como fuera de él. Como veremos, una de las tareas para entender el comportamiento es determinar el rol que la persona interpreta en cierto momento (p. 275).

2.2. Las normas

Todo grupo establece sus normas; es decir, las pautas de comportamiento que aceptan y comparten todos los miembros. Las normas especifican aquello que los miembros deben hacer o evitar en ciertas circunstancias y son medios que permiten influir en el comportamiento de las personas con un mínimo control externo. Los grupos definen o imponen normas para cada situación. Las normas son importantes por las siguientes razones: facilitan la supervivencia de un grupo porque aumentan sus posibilidades de éxito y protegen a sus miembros de la interferencia de otros individuos o grupos; aumentan la posibilidad de prever el comportamiento de sus miembros, porque anticipan sus acciones y preparan reacciones adecuadas; reducen los problemas interpersonales embarazosos, porque aseguran la satisfacción de los miembros y, en la medida de lo posible, evitan desencuentros entre personas (Chiavenato, 2009, p. 278).

Todos los grupos establecen normas, que son los estándares aceptables de comportamiento que comparten sus miembros, y que determinan lo que deben y no deben hacer en ciertas circunstancias. Cuando se establecen por acuerdo y son aceptadas por el grupo, las normas influyen en el comportamiento de sus miembros con un mínimo de controles externos. Los grupos, las comunidades y las sociedades tienen normas diferentes, pero todos las tienen.

2.3. El estatus

Chiavenato (2009) lo define como la posición social que las personas atribuyen a un grupo o a los miembros de este. A pesar de todos los esfuerzos para buscar la igualdad y evitar las diferencias sociales, la sociedad actual sigue estructurada con base en clases definidas y diferenciadas. Asimismo, dentro de cada grupo social cada miembro tiene funciones, derechos y rituales que lo diferencian de los demás.

Igualmente Robbins & Judge (2013) definen al estatus como una posición o un rango determinado socialmente, que los demás dan a los grupos o a sus miembros y existen en cualquier sociedad. Incluso el grupo más pequeño desarrollará roles, derechos y rituales para diferenciar a sus miembros. El estatus es un motivador significativo y tiene consecuencias conductuales importantes cuando los individuos perciben una disparidad entre lo que consideran su estatus y lo que los demás perciben.

2.4. El tamaño

¿El tamaño de un grupo afecta su comportamiento general? La respuesta es afirmativa, pero el efecto depende de las variables que se consideren. Los grupos pequeños son más rápidos que los grandes para realizar las tareas, en tanto que los individuos se desempeñan mejor en grupos poco numerosos. Sin embargo, si se trata de resolver problemas, de manera consistente los grupos grandes lo hacen mejor que sus contrapartes más pequeñas. Convertir estos resultados en números específicos es más difícil, pero los grupos con 12 o más miembros son buenos para hacer aportaciones variadas. Si la meta consiste en encontrar información sobre hechos, los grupos grandes deberían ser más eficaces. Por otro lado, los grupos pequeños de más o menos siete miembros son mejores para hacer algo productivo con esa información (Robbins & Judge, 2013, p. 286).

Asimismo Chiavenato (2009) afirma que el tamaño influye en el comportamiento del grupo debido a las variables implicadas. Existe evidencia de que los grupos pequeños realizan mejor las tareas. En cambio, los grupos más grandes obtienen mejores resultados cuando se trata de resolver problemas. Los grupos grandes, de unos 12 participantes, producen entradas más diversificadas. Si el objetivo es descubrir datos y hechos, los grupos grandes son más eficaces. Uno de los hallazgos más importantes relacionado con el tamaño del grupo es la pereza social; es decir, la tendencia de los individuos a esforzarse menos cuando trabajan en forma colectiva que cuando trabajan solos.

2.5. La cohesión

Los grupos difieren en cuanto a su cohesión, esto es, el grado en que sus miembros se sienten atraídos entre sí y están motivados para permanecer en el grupo. Algunos grupos de trabajo tienen cohesión porque sus miembros pasan mucho tiempo juntos, o bien, porque un grupo poco numeroso permite mucha interacción, o porque las amenazas externas acercan a sus miembros. La cohesión afecta la productividad de los grupos (Robbins & Judge, 2013, p. 288).

2.6. La diversidad

Robbins & Judge (2013) mencionan que se han hecho muchas investigaciones relacionadas con la influencia de la diversidad sobre el desempeño de los grupos. Algunas se refieren a la diversidad cultural, y otras a las diferencias raciales, de género, etcétera. En general, los estudios han revelado tanto beneficios como desventajas en los grupos diversos. Al parecer, la diversidad aumenta el conflicto grupal, sobre todo en las primeras etapas de su formación, lo cual a menudo afecta negativamente el estado de ánimo de sus integrantes e incrementa la tasa de deserción.

El impacto de la diversidad sobre los grupos es contradictorio. No es sencillo pertenecer a un grupo diverso en el corto plazo. No obstante, si los miembros pueden superar sus diferencias, con el tiempo la diversidad puede ayudarlos a ser más abiertos, más creativos y a desempeñarse mejor. Sin embargo, es posible que los efectos positivos no sean muy notorios.

3. Diferencia entre grupos y equipos

Chiavenato (2009) menciona que los términos "equipo" y "grupo" se han utilizado equivocadamente en forma indistinta. Existen diferencias entre estos dos conceptos, sobre todo en cuanto a resultados. El desempeño de un grupo de trabajo depende de lo que hace cada uno de sus miembros. El desempeño de un equipo incluye los resultados individuales y lo que llamamos el producto del trabajo colectivo; es decir, aquello que dos o más miembros producen juntos como aportación real.

Un grupo de trabajo es aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden al desempeño de cada uno de sus miembros en su área de responsabilidad (p. 284).

Los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de involucrarse en la labor colectiva que requiere un esfuerzo conjunto, de manera que su desempeño es únicamente la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes. No existe sinergia positiva que genere un nivel general de desempeño que sea mayor que la suma de las aportaciones.

Por otro lado, un equipo de trabajo genera una sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales. En la figura 21 se indican las diferencias entre los grupos de trabajo y los equipos de trabajo.

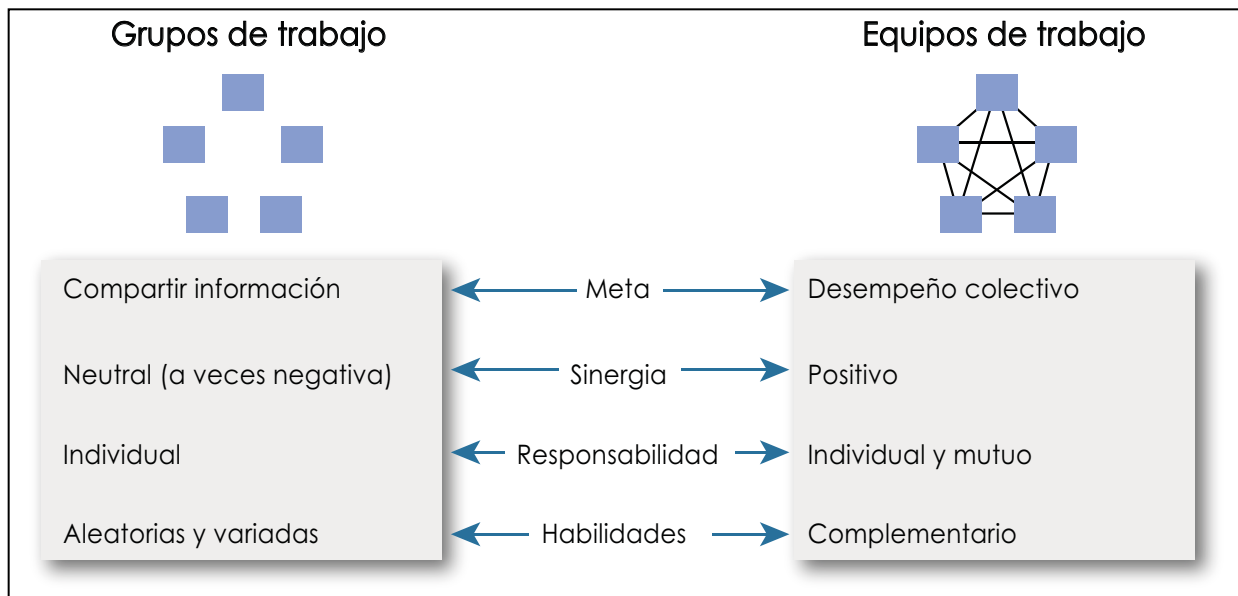


Figura 21. Comparación entre grupos de trabajo y equipos de trabajo. Fuente: Robbins, 2013, p. 310.

4. Tipos de equipos

4.1. Equipos para resolver problemas

Antes los equipos solían estar compuestos de cinco a 12 empleados que cubrían un horario para el mismo departamento, y que se reunían unas horas cada semana para analizar la manera de incrementar la calidad y la eficiencia, así como para mejorar el entorno laboral. Estos equipos para resolver problemas rara vez tienen la autoridad para implementar en forma unilateral cualesquiera de las acciones que recomiendan Robbins & Judge (2013).

4.2. Equipos de trabajo autodirigidos

Los equipos de trabajo autodirigidos son grupos de empleados (por lo general de 10 a 15 integrantes) que llevan a cabo tareas muy relacionadas o interdependientes, y que asumen muchas de las responsabilidades de sus supervisores. Por lo general, dichas tareas incluyen planear y programar el trabajo, asignar las tareas a los miembros, tomar decisiones operativas, enfrentar los problemas, y trabajar con proveedores y clientes. Los equipos de trabajo autodirigidos por completo incluso seleccionan a cada uno de sus miembros y evalúan su desempeño. Los puestos de supervisión ven reducida su importancia y en ocasiones hasta se descartan.

Sin embargo, las investigaciones sobre la eficacia de los equipos de trabajo autodirigidos no han sido uniformemente positivas. Asimismo, esta clase de equipos no suelen manejar muy bien los conflictos (Robbins & Judge, 2013, p. 310).

4.3. Equipos transfuncionales

Starbucks creó un equipo de individuos de producción –Relacionistas públicos globales, comunicaciones globales y marketing– estadounidense para desarrollar su marca de café instantáneo Vía. Las sugerencias del equipo dieron como resultado un artículo que sería rentable producir y distribuir, y que se comercializaría mediante una estrategia multifacética y altamente integrada. Este ejemplo ilustra el uso de equipos transfuncionales, los cuales están formados por trabajadores con un nivel jerárquico similar pero de diferentes áreas de trabajo, quienes se reúnen para realizar una tarea.

Los equipos transfuncionales son un medio eficaz para lograr que el personal de distintas áreas de una organización, o incluso de distintas organizaciones, intercambie información, desarrolle ideas nuevas, resuelva problemas y coordine proyectos difíciles. Desde luego, los equipos transfuncionales no son fáciles de administrar, pues es frecuente que sus primeras etapas de desarrollo consuman mucho tiempo, mientras sus integrantes aprenden a trabajar con la diversidad y la complejidad. Lleva tiempo cimentar la confianza y el trabajo en equipo, sobre todo entre personas que proceden de distintos campos, y cuyas experiencias y puntos de vista son diferentes (Robbins & Judge, 2013).

4.4. Equipos virtuales

Para Robbins & Judge (2013) los tipos de equipos descritos anteriormente realizan su trabajo cara a cara. En cambio, los equipos virtuales usan tecnología de computación para reunir a miembros que están dispersos físicamente con el propósito de alcanzar una meta común. Los individuos colaboran en línea con medios de comunicación como redes de área extendida, videoconferencias o correo electrónico, ya sea que los separe tan solo una oficina o estén en distintos continentes. Los equipos virtuales son tan ubicuos y la tecnología ha avanzado tanto, que tal vez sea un error llamarlos “virtuales”. Casi todos los equipos de hoy hacen al menos una parte de su trabajo en forma remota.

Comunicación

Tema n.º 4

Al considerar que las organizaciones están conformadas por personas, la clave de tener mejores relaciones y de cómo buscar un mejor rendimiento de las mismas es logrando tener una comunicación eficaz. Pues para lograr que los gerentes transmitan correctamente los objetivos que se desean alcanzar en la organización deben utilizarse los tipos de comunicación, y aplicar constantemente en el proceso de comunicación la retroalimentación. Las empresas más exitosas utilizan como una herramienta importante la comunicación, donde no solo sirve para transmitir mensaje a los colaboradores, sino que a su vez les permite conocerlos mejor para brindarles un mejor ambiente de trabajo.

Funciones de la comunicación

Casi cualquier interacción de comunicación que se lleva a cabo en un grupo u organización desempeña una o más de estas funciones, y ninguna de las cuatro es más importante que las demás. Para lograr un desempeño eficaz, los grupos necesitan mantener cierta forma de control sobre sus integrantes, estimularlos para que actúen, permitir la expresión emocional y tomar decisiones (Robbins & Judge, 2013).

Chiavenato (2009) menciona que la comunicación tiene cuatro funciones primordiales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información, tal como se observa en la figura 22.

Control

- La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control. Deben respetar la jerarquía y las normas formales, y la comunicación sirve para comprobar si esto efectivamente ocurre.

Motivación

- La comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar. La definición de los objetivos, la retroalimentación sobre el avance alcanzado y el refuerzo del comportamiento deseable estimulan la motivación y requieren comunicación.

Expresión de emociones

- La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales.

Información

- La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos.

Figura 22. Funciones primordiales de la comunicación. Fuente: Adaptado de Robbins, 2013, p. 337.

1. Proceso de comunicación

Antes de que ocurra la comunicación, se necesita un propósito: un mensaje que se transmitirá entre un emisor y un receptor. El emisor codifica el mensaje (lo convierte a una forma simbólica)

y lo transmite por algún medio (canal) al receptor, quien a su vez lo decodifica. El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra. En la figura 23 se describe este proceso de comunicación. Las partes esenciales de este modelo son: 1) el emisor, 2) la codificación, 3) el mensaje, 4) el canal, 5) la decodificación, 6) el receptor, 7) el ruido y 8) la retroalimentación.

El emisor inicia un mensaje al codificar un pensamiento. El mensaje es el producto físico real de la codificación del emisor. Cuando hablamos, lo que se dice es el mensaje. Cuando escribimos, lo que se escribe es el mensaje. El emisor lo selecciona, y determina si utilizará un canal formal o uno informal. Los canales formales los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros. Por tradición, siguen la cadena de autoridad en la organización. Otras formas de mensajes, como los mensajes personales o sociales, siguen los canales informales, que son espontáneos y surgen como respuesta a las decisiones individuales. El receptor es (son) la(s) persona(s) a quien(es) se dirige el mensaje, y que primero debe(n) traducir los símbolos a una forma comprensible. El ruido representa las barreras a la comunicación que distorsionan la claridad del mensaje, como los problemas de percepción, la sobrecarga de información, las dificultades semánticas o las diferencias culturales. El vínculo final en el proceso de comunicación es un lazo de retroalimentación. La retroalimentación es la comprobación del éxito que se ha logrado al transferir los mensajes según se pretendía en un inicio (Robbins & Judge, 2013, p. 338).

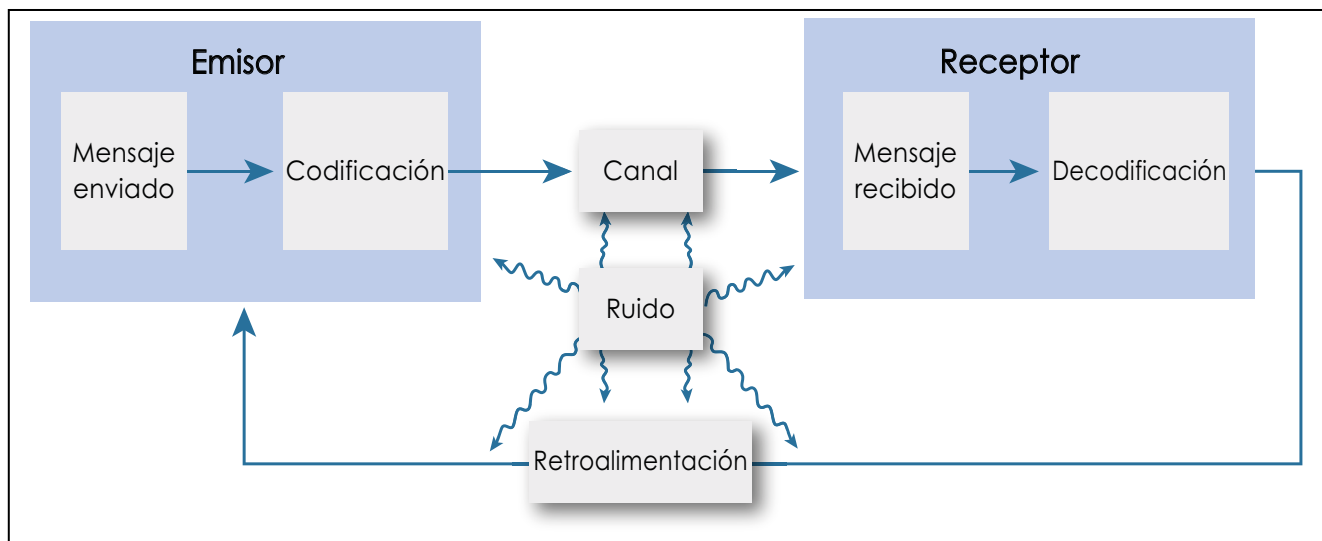


Figura 23. Proceso de comunicación. Fuente: Robbins, 2013, p. 338.

2. Tipos de Comunicación

2.1. Comunicación interpersonal

2.1.1. Comunicación oral

El principal medio para la transmisión de mensajes es la comunicación oral. Discursos, discusiones personales y grupales, y los rumores informales o el cotilleo son formas populares de comunicación oral. Las ventajas de la comunicación oral son la rapidez y la retroalimentación. Es posible enviar un mensaje verbal y recibir una respuesta en una cantidad de tiempo

mínima. Si el receptor no está seguro del mensaje, la retroalimentación rápida permite que el emisor lo detecte y corrija a la brevedad (Robbins & Judge, 2013, p. 340).

2.1.2. Comunicación escrita

La comunicación escrita incluye memorandos, cartas, transmisiones por fax, correo electrónico, mensajería instantánea, boletines organizacionales, noticias colocadas en tableros (incluyendo los tableros electrónicos) y cualquier otro dispositivo que transmita usando palabras o símbolos escritos. Un beneficio final de todas las comunicaciones escritas proviene del proceso mismo. Por lo general, la gente se ve obligada a pensar con más detenimiento lo que quiere transmitir en un mensaje escrito que en uno oral.

2.1.3. Comunicación no verbal

Cada vez que se envía un mensaje verbal a alguien, también se transmite otro mensaje no verbal. En ciertas ocasiones, el componente no verbal aparece solo. Por ejemplo, en un club para solteros, una mirada, ver fijamente, una sonrisa, un guiño o un movimiento provocativo del cuerpo; todo transmite un significado. Por consiguiente, ningún análisis de la comunicación estaría completo sin considerar la comunicación no verbal, que incluye los movimientos corporales, las entonaciones o el énfasis que se da a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre emisor y receptor (Robbins & Judge, 2013, p. 341).

2.2. Comunicación Organizacional

2.2.1. Redes formales de grupos pequeños

Robbins & Judge (2013) señalan que las redes formales de las organizaciones pueden ser muy complicadas, ya que en ocasiones incluyen a cientos de individuos y media docena o más de niveles jerárquicos. Para simplificar el análisis, hemos condensado estas redes en tres pequeños grupos comunes de cinco personas cada uno: cadena, timón y todos los canales.

2.2.2. Los rumores

La red de comunicación informal en un grupo o una organización son los rumores. Aunque los rumores y los chismes son informales, no dejan de ser una fuente importante de información. Un informe reciente indica que los rumores, o la información de boca en boca, que transmiten los colegas acerca de una compañía tiene efectos significativos sobre la probabilidad de que los candidatos se incorporen a esa organización. A menudo se supone que los rumores surgen porque se convierten en chismes, pero esto casi nunca sucede. Los rumores surgen en respuesta a situaciones que son importantes para los individuos, cuando hay ambigüedad y en condiciones que causan ansiedad. El hecho de que las situaciones laborales con frecuencia incluyan estos tres elementos explica por qué los rumores proliferan en las organizaciones.

2.2.3. Comunicaciones electrónicas

Un medio indispensable de comunicación en las organizaciones actuales y en alrededor del 71 por ciento de los casos, son las comunicaciones electrónicas, que incluyen el correo electrónico, los mensajes de texto, el software de redes, los blogs y las videoconferencias (Robbins & Judge, 2013).



Glosario de la Unidad III

C

Canales formales

Canales de comunicación establecidos por una organización a fin de transmitir mensajes relacionados con las actividades profesionales de los miembros.

Cohesión

Grado en que los miembros de un grupo se ven atraídos unos con otros y están motivados para permanecer en el grupo.

Conflictos de roles

Situación en la que un individuo es confrontado por expectativas divergentes en su rol.

E

Equipo de trabajo autodirigido

Grupos de 10 a 15 personas que toman las responsabilidades de sus supervisores originales.

G

Grupo formal

Grupo de trabajo designado, definido por la estructura de la organización.

Grupo no formal

El que no está estructurado de manera formal, ni determinado por la organización; aparece como respuesta a la necesidad de contacto social.

LL

Lluvia de ideas

Proceso de generación de ideas que estimula de manera específica todas y cada una de las opciones, sin hacer ninguna crítica de ellas.

N

Normas

Estándares aceptables de comportamiento dentro de un grupo y que son compartidos por los miembros de este.

R

Rol

Conjunto de patrones de comportamiento esperado atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en la unidad social.

T

Teoría del Reforzamiento

Aquella que plantea que el comportamiento está en función de sus consecuencias.

Teoría de la Equidad

Plantea que los individuos comparan sus aportaciones y resultados en el trabajo con los de otros, y luego responden para eliminar cualquier desigualdad.



Bibliografía de la Unidad III

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (2a ed.). México: McGraw Hill.

Diley, R. (2003). *Comportamiento Organizacional*. Gran Bretaña: Edinburgh Business School.

Nohria, N., Groysberg, B, Lee, L (2008). Motivación de los empleados: un poderoso modelo nuevo. *América Latina. Harvard Business Review*. 86(7), 84-91. Disponible en <https://go.gl/HfNCVW>

Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. Nueva York: The Free Press.

Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13a ed.). México: Pearson.

Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15a ed.). México: Pearson.

 **Autoevaluación n.º 3**

Diagnóstico de Habilidades de Comunicación

Escala de Evaluación

Nunca	1
Raras veces	2
Algunas veces	3
Casi siempre	4
Todo el tiempo	5

Conductas		1	2	3	4	5
1	Se preocupa por mantener contacto visual directo.					
2	Observa los gestos, movimientos y reacciones a lo que le están diciendo.					
3	Demuestra corporalmente lo que está captando.					
4	Hace verbalizaciones breves que demuestran que está poniendo atención y entiende lo que le están diciendo, tales como bien, claro, continúe, etc.					
5	Hace preguntas solicitando más información o datos.					
6	Resume con sus propias palabras lo que usted está entendiendo.					
7	Hace preguntas para asegurar que comprende cómo se siente la otra persona.					
8	Le comunica a la otra persona su apreciación sobre las consecuencias que la situación tiene para ella.					
9	Prepara y ordena sus ideas antes de expresarlas.					
10	Cuando lo amerita, dice que no, aunque esto despierte rechazo por parte del otro.					
11	Se siente cómodo expresando abiertamente y explícitamente sus emociones y sentimientos.					
12	Enfatiza sus ideas y opiniones con gestos y movimientos corporales.					
13	Se asegura de que ambos tengan tiempo, ánimo y buen humor para conversar.					
14	Se asegura de que en el lugar donde está conversando no se presenten interrupciones y distracciones.					
15	Cuando identifica que tiene un conflicto con la otra persona se lo comunica inmediatamente o lo más pronto posible.					
16	Habla directamente con la persona con la que tiene que resolver conflictos.					
TOTAL						



Comentario:

1. ¿Cuáles son los tres elementos claves de la motivación?

2. Marque la alternativa que no corresponda respecto a la Teoría de la Jerarquía de las necesidades.

- a. Fisiológicas
- b. Seguridad
- c. Autorregresión
- d. Estima
- e. Social

3. Es la teoría que supone que a los empleados les disgusta el trabajo, son perezosos, deben ser obligados a laborar.

- a. Seguridad
- b. Teoría X
- c. Teoría Y
- d. Teoría Z
- e. Teoría ERC

4. Marque la alternativa que se relacione con el siguiente enunciado:

La que relaciona factores intrínsecos con la satisfacción en el trabajo y factores extrínsecos con la insatisfacción.

- a. Teoría de la jerarquía de necesidades
- b. Teoría X e Y
- c. Teoría ERC
- d. Teoría de los Factores
- e. Teoría de Maslow

5. Marque la alternativa que corresponda al siguiente enunciado:

Plantea que el logro, el poder y la afiliación son tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación.

- a. Teoría de Necesidades de McClelland
- b. Teoría de los Factores
- c. Teoría ERC
- d. Teoría de la evaluación cognitiva
- e. Teoría de establecimiento de metas

6. ¿Cuáles son los diferentes tipos de grupos? Mencione 3.

7. Marque la alternativa que no corresponde a las cinco etapas del desarrollo de un grupo.

- a. Formación
- b. Normalización
- c. Formalización
- d. Tormenta
- e. Desempeño

8. Marque la alternativa que no corresponde a sobre cómo estimular la cohesión del grupo.

- a. Pequeño grupo
- b. Incrementar el tiempo de los miembros juntos
- c. Estimular competencia con otros grupos
- d. Trabajo aislado
- e. Recompensar al grupo

9. Marque la alternativa correcta al siguiente enunciado:

Vías de comunicación establecidas por una organización a fin de transmitir mensajes relacionados con las actividades profesionales de los miembros.

- a. Canales formales
- b. Canales informales
- c. Comunicación oral
- d. Comunicación hacia arriba
- e. Comunicación verbal



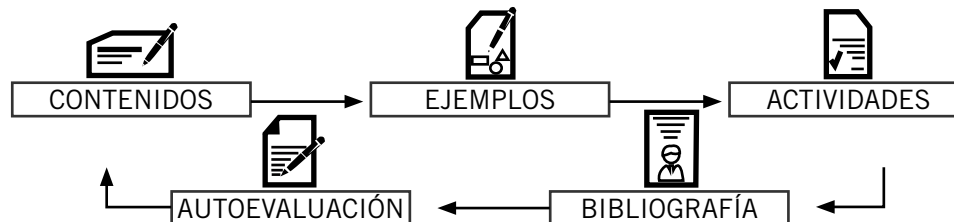
10. Marque la alternativa correcta. ¿Cuál es la parte del proceso de comunicación donde se considera la comunicación formal e informal?

- a. Emisor
- b. Receptor
- c. Canal
- d. Codificación
- e. Retroalimentación

UNIDAD IV

FUNDAMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

DIAGRAMA DE PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD IV



ORGANIZACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

Resultados del aprendizaje de la Unidad IV: Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de analizar las características de los diferentes tipos de líderes que requiere una organización para el desarrollo con calidad de las personas, dentro de un comportamiento ético.

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
<p>Tema n.º 1: Liderazgo y teorías</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto de liderazgo. 2. Teorías de los rasgos. 3. Teorías conductuales. 4. Teorías basadas en la contingencia. 5. Teorías del intercambio. 6. Enfoques contemporáneos. <p>Tema n.º 2: Poder y liderazgo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto de poder. 2. Bases del poder. 3. Dependencia de poder. 4. Tácticas de poder. 5. La política organizacional. 6. Causas y consecuencias del comportamiento político. <p>Los conflictos y la negociación</p> <p>Lectura seleccionada 1: Asociación Peruana de Centros de Contacto. (s.f.). Caso de éxito: Modelo de gestión de RR.HH de Liderman.</p> <p>Tema n.º 3: Fundamentos de la estructura organizacional</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elementos de la estructura. 2. Diseños tradicionales. 3. Nuevos modelos de organización. 4. Factores que determinan el tipo de estructura. 5. Diseño organizacional y conducta de los empleados. <p>Tema n.º 4: Cultura organizacional</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto de cultura organizacional. 2. Funciones de cultura. 3. Características de la cultura organizacional. <p>Cambio organizacional</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto de cambio organizacional. 2. Resistencia al cambio. 3. Enfoques del cambio organizacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifica las teorías de liderazgo considerando las variables situacionales, dentro de un marco ético. 2. Identifica los elementos de una estructura organizacional en sus diferentes modelos y sus implicancias en el comportamiento de las personas y grupos. 3. Describe las características de la cultura organizacional de las empresas, comparando sus efectos sobre las personas y la organización. <p>Actividad 1</p> <p>Los estudiantes elaboran un organizador de las Teoría de Motivación desarrolladas.</p> <p>Tarea académica n.º 2</p> <p>Evaluación del tema 3 basado en un caso aplicativo.</p>	<p>Participa activa y responsablemente en equipo, a través del trabajo de campo.</p>

Autoevaluación de la Unidad IV

Liderazgo y teorías

Tema n.º 1

En la presente unidad uno de los temas por analizar es el liderazgo que se busca ejercer en las organizaciones, y de cómo se debe ejercer el correcto liderazgo hacia los empleados con el fin de motivarlos y lograr alcanzar los objetivos de la organización.

1. Concepto de liderazgo

Para Robbins & Judge (2013) el liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia la gerencia. El logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización.

Por su parte, Kreitner y Kinicki (1997) consideran el liderazgo como un hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo. Esta unidad estructurada se realiza por medio de una constelación de relaciones entre el líder y los restantes miembros del grupo. Este líder debe tener como características principales la satisfacción de necesidades de su grupo, la seguridad y la tendencia a la unidad.

Desde otro punto de vista, el concepto de liderazgo no es nuevo. A principios del siglo pasado algunos autores trataron de definirlo y analizar sus implicaciones. Los primeros estudios sobre el liderazgo partieron de la identificación de los principales rasgos de personalidad del líder. Según esas teorías iniciales, el liderazgo es un concepto central, mientras las otras variables son relativamente menos importantes (Chiavenato, 2009).

2. Teoría de los Rasgos

Robbins & Judge (2013) indican que la teoría se enfoca tanto en las cualidades como en las características personales. Individuos como Nelson Mandela, de Sudáfrica; Richard Branson, director general de Virgin Group; el cofundador de Apple, Steve Jobs; y el presidente de American Express, Ken Chenault, se reconocen por ser carismáticos, entusiastas y valientes. La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que distinguen a los líderes de quienes no lo son, se remonta a las primeras etapas de las investigaciones acerca del liderazgo. Los primeros esfuerzos de los investigadores por descubrir los rasgos del liderazgo terminaron en varios callejones sin salida. Una revisión realizada a finales de la década de 1960 de 20 estudios diferentes identificó cerca de 80 rasgos del liderazgo, pero tan solo cinco de ellos eran comunes en cuatro o más de las investigaciones. Hacia la década de 1990, después de diversos estudios y análisis, lo más que se podía decir era que la mayoría de los líderes "no son como otras personas", pero los rasgos que los caracterizaban variaban mucho de una revisión a otra. La situación cambió cuando los investigadores comenzaron a organizar los rasgos utilizando la teoría de la personalidad de los cinco grandes. La mayoría de las docenas de rasgos descritos en diversas revisiones acerca del liderazgo se ajustaban a alguno de ellos, dando así un gran apoyo a los rasgos como elementos de predicción del liderazgo.

3. Teorías conductuales

La investigación de los rasgos ofrece una base para seleccionar al personal adecuado para el liderazgo, pero las teorías conductuales del liderazgo indicaron que era posible capacitar a los individuos para convertirlos en líderes. Las teorías más detalladas se originaron a partir de los Ohio State Studies realizados a finales de la década de 1940, los cuales buscaban identificar

dimensiones independientes de la conducta de liderazgo. Comenzaron con más de mil dimensiones, y con el tiempo restringieron la lista a las dos que mejor explicaban la mayoría de las conductas de liderazgo descritas por los empleados: la estructura de iniciación y la consideración.

La estructura de iniciación se refiere al grado en que un líder tiende a definir y estructurar su rol y el de los empleados en la búsqueda del logro de las metas. Incluye un comportamiento que busca organizar el trabajo, las relaciones laborales y los objetivos. Un líder con una marcada estructura de iniciación es alguien que "asigna a los miembros del grupo tareas específicas", "espera que los trabajadores mantengan estándares definidos de desempeño" y "hace énfasis en el cumplimiento de las fechas límite" (Robbins & Judge, 2013, p. 371).

4. Teorías basadas en la contingencia

En las teorías de la situación del liderazgo, los rasgos y el comportamiento se conjugan con la contingencia de la situación para determinar los resultados. La contingencia de la situación se refiere a las circunstancias en que se produce el liderazgo. Las teorías de la situación tratan de ubicar el liderazgo dentro de su contexto ambiental y toman en cuenta al líder, a los subalternos, las tareas, la situación, los objetivos, etc.

4.1. El modelo de Fiedler

Para Robbins & Judge (2013), fue Fred Fiedler quien ideó el primer modelo de contingencia exhaustivo para entender el liderazgo. Tal modelo establece que el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia adecuada entre el estilo del líder y el grado de control que le permite la situación.

El modelo propone combinar el estilo de liderazgo de acuerdo con la situación de la organización. La idea básica es simple: aplicar el estilo de liderazgo a la situación que sea más propicia para su éxito. El diagnóstico del estilo de liderazgo y de la situación de la organización permite una adecuación correcta. La eficacia del grupo depende de que el estilo del líder se ajuste a las demandas de la situación. Existen dos tipos de liderazgo: el orientado hacia las relaciones y el orientado hacia las tareas.

Chiavenato (2009) afirma que Fiedler utiliza un cuestionario llamado escala de preferencia del colaborador (EPC) para medir el estilo de liderazgo de una persona. Se pide a los entrevistados que describan a la persona con la cual les gustaría trabajar. Fiedler argumenta que los líderes EPC tienen un estilo de liderazgo que hace hincapié en las relaciones, mientras que los de bajo EPC tienen un estilo de liderazgo concentrado en las tareas. El líder que se concentra en las tareas consigue mayor eficacia del grupo en situaciones de mucho o poco control de la situación. Se basa en tres variables; al combinar estas tres características situacionales en ocho circunstancias de liderazgo, encontró los resultados que muestra la figura 24 (p. 355).

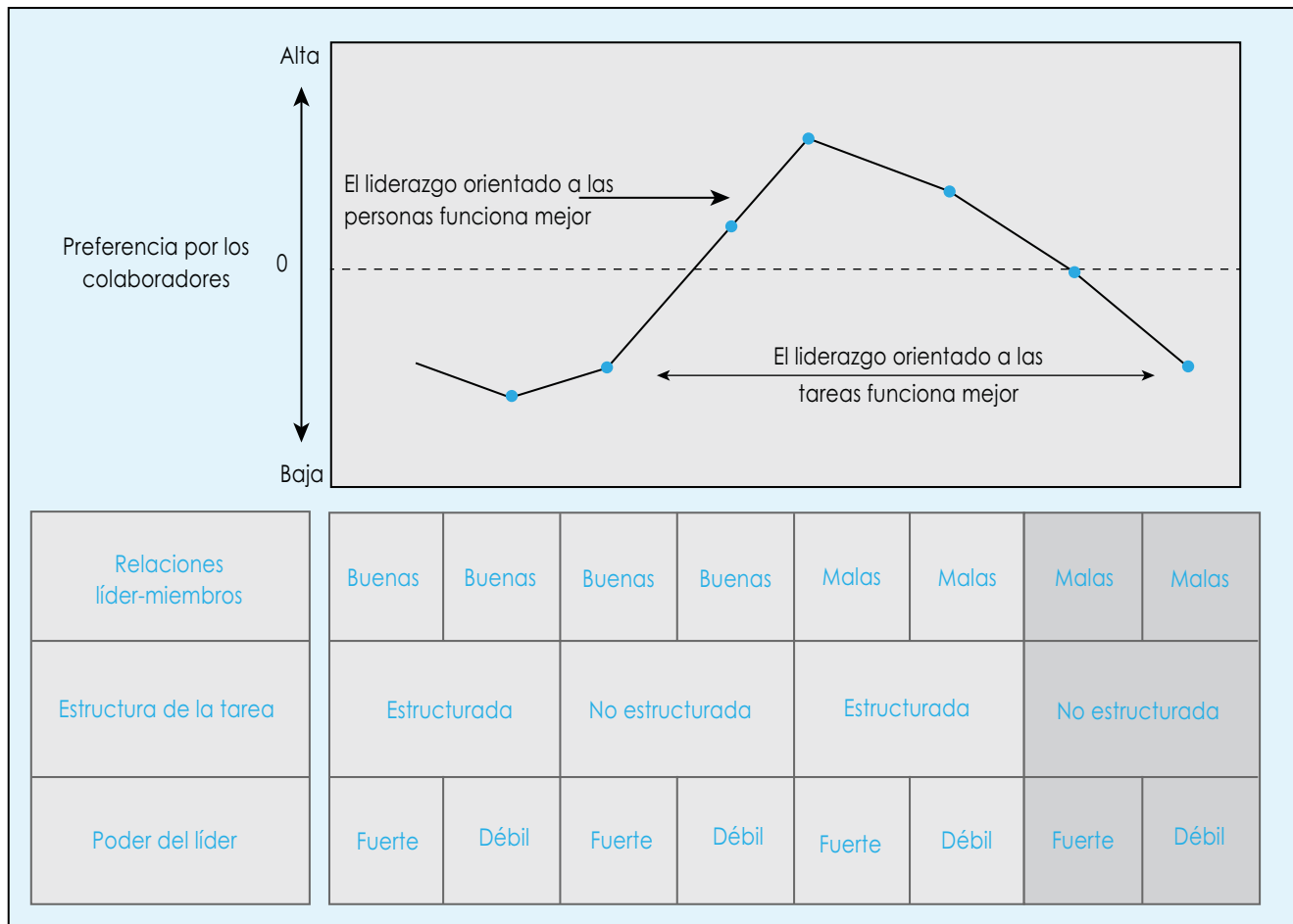


Figura 24. Cómo ajusta el líder su estilo a la situación. Fuente: Chiavenato, 2009, p. 357.

5. Teoría del intercambio

Para Robbins & Judge (2013) la teoría del intercambio líder-miembro (TILM) plantea que, debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un grupo pequeño de sus seguidores. Estos individuos constituyen el círculo interno: son confiables, reciben una cantidad desproporcionada de la atención del líder y tienen mayores probabilidades de recibir privilegios especiales. Los demás seguidores caen en el círculo externo. La teoría establece que, en las fases tempranas de la historia de la interacción entre un líder y un seguidor dado, el líder lo clasifica en forma implícita como alguien que está "dentro" o "fuera", y que esa relación se mantiene relativamente estable con el paso del tiempo. Los líderes inducen la TILM al recompensar a aquellos subalternos con quienes desean tener una relación más estrecha, y castigan a aquellos con quienes no la tienen. Sin embargo, para que la relación de TILM permanezca intacta, el líder y el seguidor necesitan invertir en ella (p. 375).

No está clara la forma precisa en que el líder elige quién queda dentro de cada categoría, pero hay evidencias de que los miembros del círculo interno tienen características demográficas, de actitudes y de personalidad similares a las del líder, o bien, un mayor nivel de competencia que los miembros del círculo externo (ver figura 25).

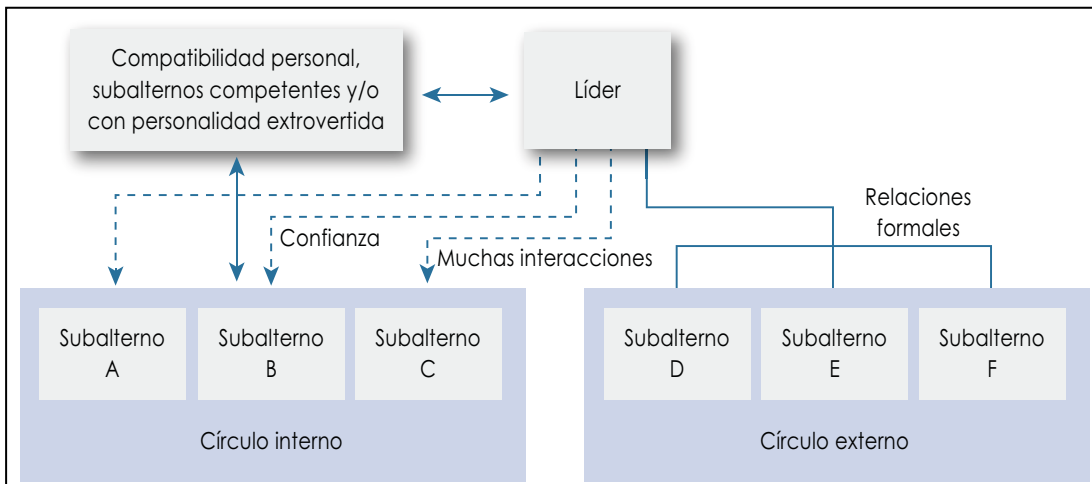


Figura 25. Teoría del intercambio líder-miembro. Fuente: Robbins, 2013, p. 378.

6. Enfoques contemporáneos

a. Liderazgo carismático

El liderazgo carismático se refiere a las habilidades personales que generan un efecto profundo y extraordinario entre los seguidores del líder (Chiavenato, 2009).

Robbins & Judge (2013) señalan que, según la teoría del liderazgo carismático de House, los seguidores atribuyen habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertas conductas. Varios estudios han tratado de identificar las características de los líderes carismáticos: son visionarios, están dispuestos a correr riesgos (figura 26).

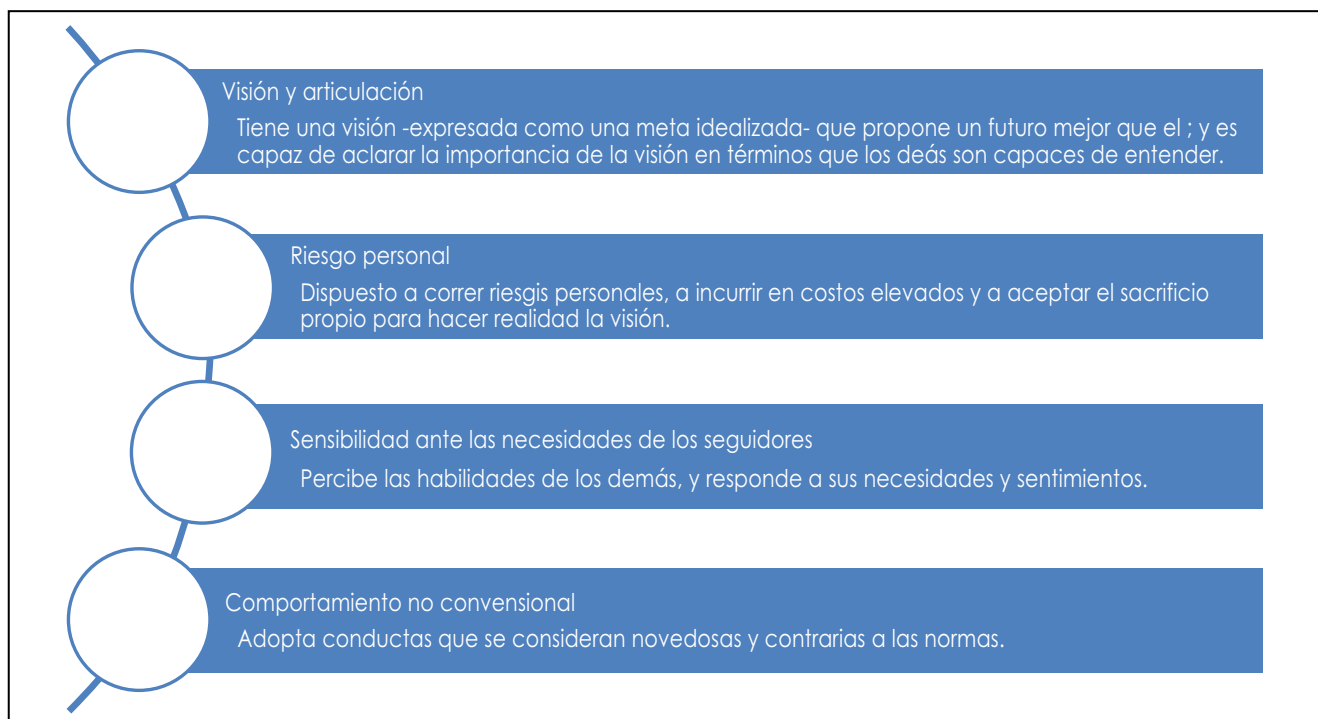


Figura 26. Liderazgo carismático. Fuente: Adaptado de Robbins, 2013, p. 380.

b. Liderazgo transformacional

Algunos autores identifican dos tipos de liderazgo político: el transaccional y el transformacional. El liderazgo transaccional implica solo una relación de intercambio entre líderes y seguidores. El liderazgo transformacional se basa más en los cambios de valores, creencias y necesidades de sus seguidores, como se muestra en la figura 27.

Gran parte de las investigaciones sobre el liderazgo transformacional identificaron las siguientes características de los líderes transformacionales: se identifican como agentes de cambio, son valientes, creen en las personas, están motivados por valores personales, son eternos aprendices; son hábiles para manejar la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre, y son visionarios (Chiavenato, 2009, p. 363).

Líder transaccional	Recompensa contingente: Consiste en el intercambio de recompensas por esfuerzo; promete recompensas por un buen desempeño, reconoce los logros.
	Administración por excepción (activa): Observa y busca desviaciones de las reglas y estándares, emprende acciones correctivas.
	Administración por excepción (pasiva): Interviene solo si los estándares no se cumplen.
	<i>Laissez-faire</i> : Renuncia a sus responsabilidades, evita tomar decisiones.
Líder transformacional	Influencia idealizada: Proporciona una visión y un sentido de misión, inspira orgullo, gana respeto y confianza.
	Motivación inspiradora: Comunica altas expectativas, usa símbolos para concentrar los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla.
	Estimulación intelectual: Fomenta la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de los problemas.
	Consideración individualizada: Concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige, asesora.

Figura 27. Características de los líderes transaccional y transformacional. Fuente: Adaptado de Robbins, 2013, p. 363.

Poder y liderazgo

Tema n.º 2

En las organizaciones exitosas hablar de *liderazgo* no es lo mismo que poder; ambos buscan influir en las personas, pero el poder está enfocado en un beneficio propio mientras que el liderazgo busca alcanzar el objetivo de la organización. Es por esto que se torna necesario analizar que un buen gerente no solo debe ejercer poder sino también desarrollar un liderazgo, a fin de que su personal se sienta comprometido con la organización y busque un clima adecuado para alcanzar los objetivos planteados.

1. Concepto de poder

Para Robbins & Judge (2013) el poder es la capacidad que tiene A para influir en el comportamiento de B de manera que este actúe de acuerdo con los deseos de A. Entonces, alguien puede tener poder sin utilizarlo, ya que es una capacidad o un potencial. Quizás el aspecto más relevante del poder sea que es una función de dependencia. Cuanto más B dependa de A, mayor será el poder de A en la relación.

El poder no requiere de compatibilidad entre las metas, sino únicamente dependencia. Por otro lado, el liderazgo requiere cierta congruencia entre las metas del líder y las de sus seguidores. Una segunda diferencia se relaciona con la dirección de la influencia. El liderazgo se concentra en la influencia descendente sobre los seguidores y minimiza la importancia de los patrones de influencia lateral y ascendente, mientras que el poder no. Otra diferencia consiste en que las investigaciones sobre el liderazgo, en su mayoría, hacen hincapié en el estilo (Robbins & Judge, 2013).

Asimismo, Chiavenato (2009) menciona que el poder es el potencial de una persona para influir en otras. En una organización, el poder es la capacidad de controlar las decisiones y las acciones de otras personas, aun cuando estas se resistan. Por otra parte, la autoridad se refiere al poder legítimo, o sea, a las facultades que tiene una persona gracias a la posición que ocupa en una estructura organizacional.

2. Bases del poder

2.1. Poder formal

El poder formal se basa en la posición que tiene un individuo en una organización, y proviene de la capacidad de obligar o recompensar, o bien, de la autoridad formal.

2.2. Poder coercitivo

El poder coercitivo depende del temor a los resultados negativos que ocurrirían por la falta de obediencia. Se basa en la aplicación, o la amenaza de aplicación, de sanciones físicas como provocar dolor, generar frustración al restringir el movimiento, o controlar por la fuerza las necesidades fisiológicas básicas o de seguridad.

2.3. Poder recompensa

Lo opuesto al poder coercitivo es el poder de recompensa. Las personas obedecen porque hacerlo les trae beneficios; el individuo que distribuye recompensas que otros consideran valiosas tendrá poder sobre ellos. Las recompensas pueden ser económicas.

2.4. Poder legítimo

En los grupos formales y en las organizaciones, tal vez el acceso más frecuente a una o más de las bases del poder sea el poder legítimo, que representa la autoridad formal para controlar y usar los recursos de la organización, con base en la posición estructural dentro de ella.

2.5. Poder personal

Muchos de los diseñadores de microprocesadores más competitivos y productivos en Intel tienen poder, aunque no sean gerentes ni tengan poder formal. Lo que poseen es poder personal, que se deriva de las características únicas de un individuo (Robbins & Judge, 2013, p. 415).

3. Dependencia de poder

El aspecto más importante del poder es que se presenta en función de la dependencia. Cuanto más dependa un subordinado de su jefe, mayor será su poder. Si hay algo que solo el jefe posee y si él controla aquello que los subordinados necesitan, los hará dependientes y tendrá poder sobre ellos. La dependencia es inversamente proporcional a las fuentes de abastecimiento. La posesión de algo abundante no aumenta el poder.

Es importante que para que haya dependencia, el recurso debe ser valioso. Esto explica por qué un departamento de marketing es vital cuando la venta de los productos es fundamental. Los sindicalizados se vuelven más poderosos cuando hay una huelga o la crisis laboral se agrava porque representan a la mano de obra. Por otro lado, para que un recurso genere dependencia debe ser percibido como escaso. Si es abundante, su posesión no otorga poder. Finalmente, es insustituible debido a que el poder aumenta en la medida en que no existan sustitutos viables. El recurso debe ser percibido como difícil de reemplazar (Chiavenato, 2009).

4. Tácticas del poder

¿Qué tácticas de poder utilizan las personas para convertir las bases del poder en acciones específicas? ¿Qué opciones tienen los individuos para influir sobre sus jefes, compañeros o empleados? Las tácticas comunes, así como las condiciones en las cuales una resulta más eficaz que otra. Las investigaciones han identificado nueve tácticas de influencia distintas, como se observa en la figura 28 (Robbins & Judge, 2013, p. 418).

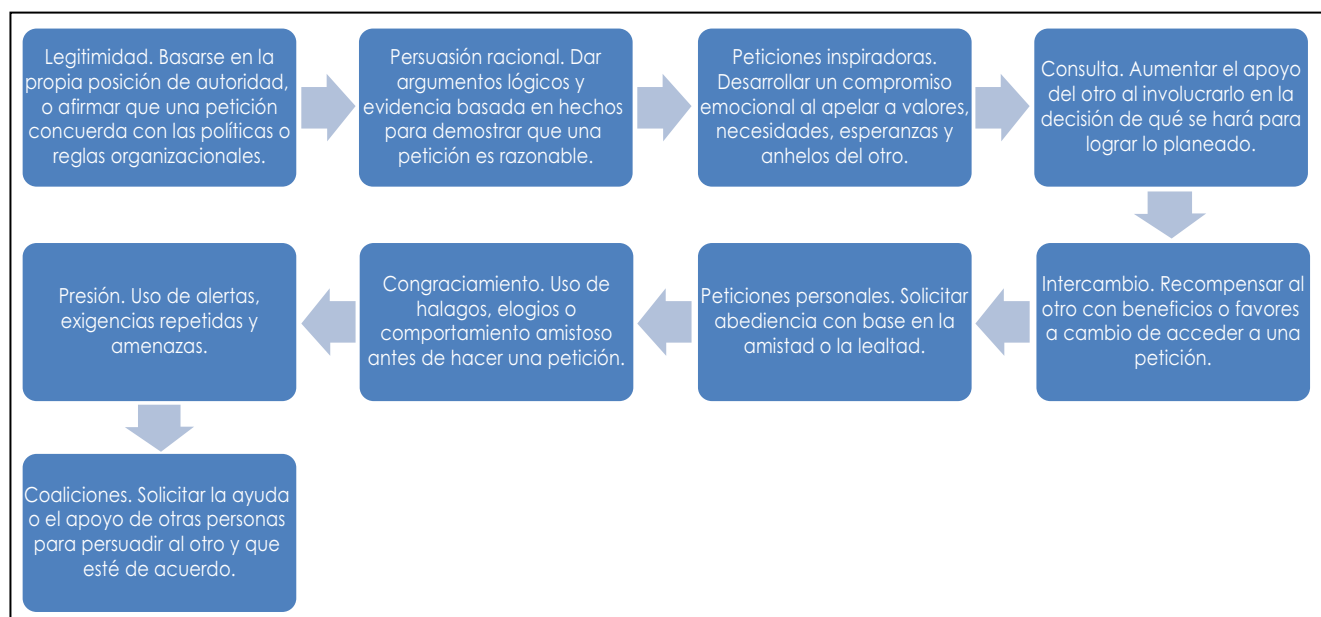


Figura 28. Nueve tácticas de influencia. Fuente: Adaptado de Robbins, 2013, p. 418.

5. La política organizacional

Robbins & Judge (2013) señalan que este tipo de políticas se han centrado en el uso del poder para afectar la toma de decisiones en una organización, o en comportamientos para el beneficio personal sin sanciones organizacionales. Para nuestros fines, definiremos el comportamiento político en las organizaciones como aquellas actividades que no forman parte del rol formal de un individuo, pero que influyen o tratan de influir en la distribución de las ventajas y desventajas dentro de la compañía. Esta definición abarca lo que la mayoría de la gente quiere decir cuando habla de la política organizacional. El comportamiento político cae fuera de los requerimientos específicos del puesto de trabajo, e implica el intento de utilizar las bases de poder; incluye los esfuerzos por influir en las metas, los criterios o los procesos usados para la toma de decisiones (p. 424).

6. Causas y consecuencias del comportamiento político

6.1. Factores que contribuyen al comportamiento

Investigaciones y observaciones recientes han identificado varios factores que parecen fomentar el comportamiento político. Algunos son las características individuales, derivadas de las cualidades únicas de las personas que contrata la organización; otros son los resultados de la cultura organizacional o del ambiente interno. La figura 29 ilustra la manera en que los factores individuales y organizacionales pueden incrementar el comportamiento político y proporcionar resultados favorables (mayores recompensas y evitación de los castigos), tanto para los individuos como para los grupos de la compañía (Robbins & Judge, 2013).

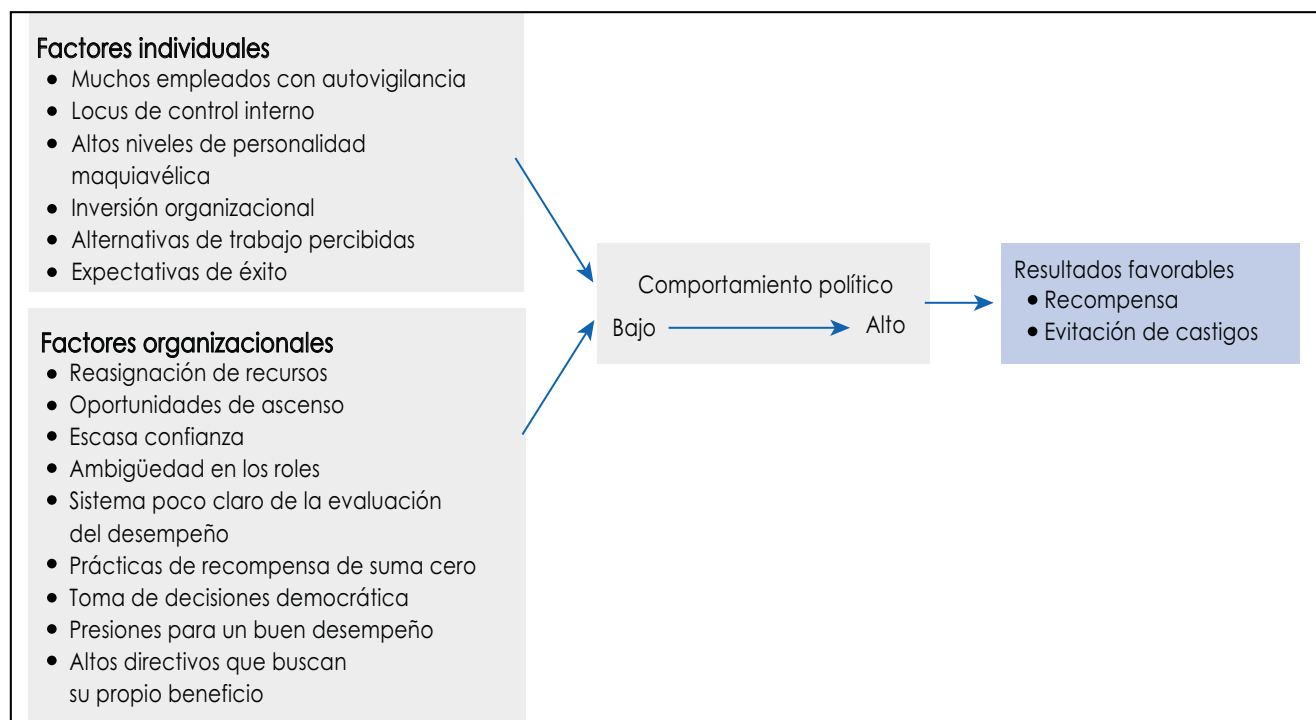


Figura 25. Factores que influyen en el comportamiento político. Fuente: Robbins, 2013, p. 426.

6.2. La ética y el comportamiento

Aunque no haya formas bien definidas para distinguir la política con ética de la política sin ética, hay algunas preguntas que se deberían considerar. ¿La actividad política cumple con los estándares de equidad y justicia? En ocasiones, es difícil ponderar los costos y beneficios de una acción política, pero su ética queda clara. El jefe de departamento que infla la evaluación del desempeño de un trabajador favorecido y reduce la de un trabajador desfavorecido y, luego, usa tales evaluaciones para justificar el hecho de otorgar un gran ascenso al primero y nada al segundo, da un trato injusto al trabajador desfavorecido. Por desgracia, los individuos poderosos se vuelven muy hábiles para explicar las conductas que los benefician de forma personal, en términos de lo que es mejor para los intereses de la organización; son capaces de plantear en forma persuasiva que las acciones injustas en realidad son justas (Robbins & Judge, 2013).

7. Los conflictos y la negociación

7.1. Proceso de conflicto

El proceso del conflicto tiene cinco etapas: oposición o incompatibilidad potencial, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados. En la figura 30 se presenta el diagrama de este proceso.

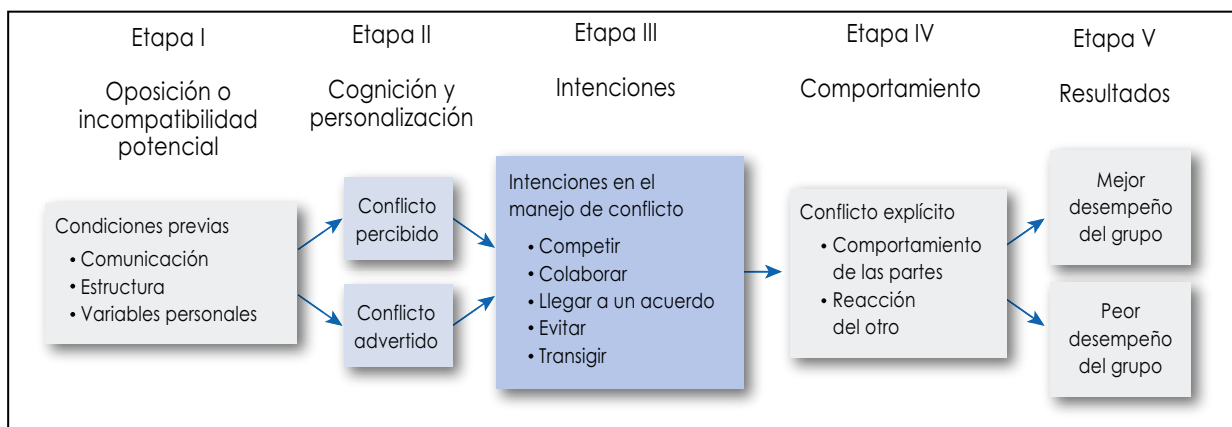


Figura 30. El proceso del conflicto. Fuente: Robbins, 2013, p. 450.

7.2. Enfoques para la negociación

Robbins & Judge (2013) mencionan que las personas en general y los gerentes en particular tienden a seguir ciertos procedimientos y a cometer determinados errores que, de ser evitados, pueden hacer que la negociación sea más racional y alcancen mejores resultados.

Negociación distributiva: Al incurrir en esta serie de errores, los negociadores suelen aplicar dos enfoques tradicionales de negociación: el distributivo y el de intercambio de posiciones. *Negociación integradora:* Existen dos tipos extremos de negociación: la distributiva, por medio del intercambio distributivo y de posiciones; y la integradora, que se describe en el siguiente apartado sobre estrategias para llegar a acuerdos.

7.3. Estrategias para llegar a acuerdos

Existen dos enfoques generales de la negociación: los acuerdos distributivos y los acuerdos integradores. Como se aprecia en la figura 31, estos acuerdos difieren con respecto a su meta y motivación, enfoque, intereses, duración de la relación y la información que se comparte.

Robbins & Judge (2013) afirman que en los acuerdos distributivos se busca dividir una cantidad fija de recursos mediante la negociación; plantea una situación de ganar-perder. Mientras que el acuerdo integrador de negociación busca uno o más acuerdos que puedan generar una solución de ganar-ganar.

Características del acuerdo	Acuerdo distributivo	Acuerdo integrador
Meta	Obtener la rebanada más grande posible del pastel	Agrandar el pastel de modo que ambas partes queden satisfechas
Motivación	Ganar-perder	Ganar-Ganar
Enfoque	Posturas ("En este asunto, no puedo ir más allá")	Intereses ("¿Me puedes explicar por qué este asunto es tan importante para ti?")
Intereses	Opuestos	Congruentes
Información compartida	Poca (compartir información sólo permitirá que la otra parte tome ventaja)	Mucha (compartir información permitirá que cada parte encuentre formas de satisfacer los intereses de cada una)
Duración de la relación	Corto plazo	Largo plazo

Figura 31. Estrategias para llegar acuerdos. Fuente: Robbins, 2013, p. 459.

Lectura seleccionada n.º 1

Caso de éxito: Modelo de gestión de RR.HH de Liderman.

Asociación Peruana de Centros de Contacto. (s.f.). Caso de éxito: Modelo de gestión de RR.HH de Liderman. Disponible en: <https://goo.gl/Xh6siF>

Actividad n.º 1

Instrucciones

Responda las preguntas planteadas y comparta su respuesta en el foro.

- ¿Qué es liderazgo en una organización?

.....
.....

- Elabore un cuadro comparativo entre liderazgo y poder.

Fundamentos de la estructura organizacional

Tema n.º 3

Desde la teoría Clásica de la Administración con Henry Fayol en el siglo XIX se plantearon por primera vez términos como división del trabajo, en alusión a la especialización en las fábricas que existían en aquel entonces y, de esta manera, lograr la eficiencia en estas. Actualmente, al hablar de una estructura organizacional nos referimos a la forma, al esqueleto que tiene la empresa y cómo será su funcionamiento, donde existen áreas especializadas basadas en el *core bussiness* de la empresa. Pero es importante, además, mencionar que dichas áreas deben estar interconectadas, ya que así se logrará el éxito en la organización. Es sobre la base de lo mencionado que estudiaremos el presente tema, pues muchas mypes de nuestro país aún no conocen su vital importancia.

1. Elementos de la estructura

1.1. Especialización en el trabajo

Según Robbins & Judge (2013), en la actualidad usamos el término especialización en el trabajo, o división del trabajo, para describir el grado en que las actividades de la organización se subdividen en puestos de trabajo separados. La esencia de la especialización en el trabajo consiste en dividir un puesto en una serie de pasos, cada uno de los cuales es terminado por un individuo distinto. En esencia, los trabajadores se especializan en hacer parte de una actividad en vez de realizarla por completo.

Hoy, la mayoría de los gerentes ven la especialización en el trabajo como algo que funciona pero que no es una fuente de productividad ilimitada y, en cambio, reconocen tanto las ventajas que se logran en ciertas clases de actividades como los problemas que se crean cuando se las lleva demasiado lejos.

1.2. Departamentalización

La base mediante la cual se agrupan los puestos de trabajo se conoce como departamentalización. Una de las formas más populares de agrupar las actividades es considerando las funciones realizadas. Un gerente de producción podría organizar una planta en departamentos de ingeniería, contabilidad, manufactura, personal y especialistas en suministros.

También es posible organizar los puestos de trabajo en departamentos, según la clase de bien o servicio que produce la organización. Cuando una empresa se organiza por departamentos con base en la geografía o el territorio, la función de ventas, por ejemplo, tendría regiones en el occidente, el sur, el centro y el oriente, cada una de las cuales es, en efecto, un departamento organizado en función de la geografía (Robbins & Judge, 2013, p. 482).

1.3. Cadena de mando

Para Robbins & Judge (2013) hay una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta los niveles inferiores y aclara quién debe reportarse con quién. No podemos analizar la cadena de mando sin hacer referencia a la autoridad y a la unidad del mando. La autoridad se refiere a los derechos inherentes a un puesto gerencial para dar órdenes y esperar que se cumplan. Para facilitar la coordinación, a cada puesto gerencial se le asigna un lugar en la cadena de mando y cada gerente recibe cierto grado de autoridad para cumplir con sus responsabilidades.

1.4. Formalización

La formalización se refiere al nivel de estandarización de los puestos de trabajo en una organización. Si un puesto está altamente formalizado, el titular tiene muy poca discrecionalidad acerca de lo que debe hacer, y de cuándo y cómo hacerlo. Se esperaría que los empleados manejen siempre la misma contribución exactamente de la misma forma, lo cual genera un resultado coherente y uniforme.

2. Diseños tradicionales

2.1. Estructura simple

Robbins & Judge (2013) mencionan que la estructura organizacional se caracteriza por un bajo nivel de departamentalización, extensiones del control extensas, centralización de la autoridad en una sola persona y escasa formalización.

Se trata de una organización "plana" que, por lo regular, cuenta solamente con dos o tres niveles verticales, un grupo holgado (flexible) de trabajadores y una persona en quien se centraliza la autoridad para tomar decisiones.

2.2. La burocracia

Se caracteriza por tareas de operación altamente rutinarias que se logran mediante especialización, formalización elevada de reglas y directrices, agrupamiento de tareas en departamentos funcionales, centralización de la autoridad, extensiones del control reducidas y toma de decisiones que sigue la cadena de mando (Robbins & Judge, 2013).

Para Chiavenato (2009) la burocracia está basada en la estandarización y caracterizada por tareas sumamente rutinarias, realizadas por medio de especialización, reglas y reglamentos muy formales, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, poco margen de control y toma de decisiones asociada a la cadena de mando.

2.3. Estructura matricial

Robbins & Judge (2013) afirman que la estructura organizacional crea líneas dobles de autoridad y combina la departamentalización funcional y por producto.

Chiavenato (2009) menciona que la estructura matricial, también llamada matriz o rejilla administrativa, es una estructura híbrida o mixta que combina en una misma estructura organizacional dos formas de separación por departamentos: funcional y por productos. Esto crea una doble línea de autoridad que combina ambas departamentalizaciones, como si fuese una tabla de dos entradas. Así, el principio de la unidad de mando sale sobrando y surge el delicado equilibrio de doble poder que caracteriza a la matriz. Esto significa que cada persona tiene una doble subordinación; es decir, se sujeta a las instrucciones de los gerentes funcionales y de los gerentes de producto (ver figura 32).

	Licenciatura	Maestría	Doctorado	Investigación	Prestación de servicios
Administración general					
Finanzas					
Marketing					
Producción					
Comportamiento organizacional					

Figura 32. Estructura matricial de una universidad. Fuente: Chiavenato, 2009, p. 109.

3. Nuevos modelos de organización

3.1. Organización virtual

Para Robbins & Judge (2013) es una organización central pequeña que subcontrata sus principales funciones empresariales. En términos estructurales, la organización virtual está altamente centralizada con escasa o nula departamentalización.

La principal ventaja de la organización virtual es su flexibilidad, la cual permite que los individuos con ideas innovadoras y poco dinero compitan con éxito contra organizaciones más grandes y establecidas. Las organizaciones virtuales también ahorran mucho dinero al eliminar oficinas permanentes y roles jerárquicos.

3.2. Estructura de equipo

Chiavenato (2009) menciona que una de las tendencias más recientes en las organizaciones es la aplicación del concepto de equipo. La cadena vertical de mando es un poderoso medio para controlar personas, funciones o procesos, pero tiene la desventaja de que concentra la responsabilidad en la cúpula y exenta a la base de la organización de cualquier compromiso. Los equipos se están convirtiendo en una forma bastante común de organizar el trabajo. En general, las organizaciones utilizan los equipos como su principal sistema de coordinación. Esta es la característica de la estructura de equipos: como coordina e integra, también elimina barreras entre departamentos y descentraliza la toma de decisiones, al dejarla en manos de los equipos.

4. Factores que determinan el tipo de estructura

4.1. Estrategia organizacional

Robbins & Judge (2013) sostienen que dado que la estructura es un medio de alcanzar objetivos y estos se derivan de la estrategia general de la organización, es apenas lógico que la estructura deba seguir la estrategia. El primero es la estrategia de innovación que enfatiza la introducción de productos y servicios nuevos e importantes. Seguido de minimización de costos que hace hincapié en control estricto de los costos, evitación de innovaciones o gastos de comercialización innecesarios, y reducción de precios. Por último, la estrategia de imitación busca moverse hacia nuevos productos o ingresar a nuevos mercados, tan solo después de que se haya demostrado su viabilidad.

4.2. Tamaño de la organización

El tamaño de una organización tiene un efecto significativo en su estructura. Las organizaciones que emplean a 2 000 personas o más suelen tener más especialización, más departamentalización, más niveles verticales, y más reglas y directrices que las organizaciones pequeñas (Robbins & Judge, 2013, p. 498).

4.3. Tecnología

La tecnología describe la forma en que una organización convierte inversiones en producción. Cada organización tiene al menos una tecnología para convertir los recursos financieros, humanos y físicos en bienes o servicios (Robbins & Judge, 2013).

4.4. Ambiente

Para Robbins & Judge (2013), el ambiente de una organización incluye instituciones o fuerzas externas que pueden afectar su desempeño, como proveedores, clientes, competidores, organismos regulatorios gubernamentales y grupos públicos de presión. Los ambientes dinámicos crean mucho más incertidumbre para los gerentes que los estáticos. Los gerentes pueden ampliar su estructura para detectar y responder a las amenazas, como forma de minimizar la incertidumbre (p. 499).

5. Factores que determinan el tipo de estructura

En las organizaciones mecanicistas, sumamente formalizadas y estructuradas, el nivel de justicia en las políticas y los procedimientos formales es un predictor muy importante de la satisfacción. En las organizaciones orgánicas, más personales y adaptadas al individuo, los trabajadores valoran más la justicia interpersonal. Algunas personas son más productivas y se sienten más satisfechas cuando las tareas laborales están estandarizadas y se minimiza la ambigüedad; es decir, en estructuras mecanicistas. Por lo tanto, cualquier discusión del efecto del diseño organizacional en la conducta de los empleados tiene que abordar las diferencias individuales. Para ello, debemos considerar las preferencias de los empleados por la especialización en el trabajo, el grado de control y la centralización (Robbins & Judge, 2013).

Cultura organizacional

Tema n.º 4

Las organizaciones exitosas, que llevaron a muchos personajes a ser líderes mundiales, deben estos logros en gran parte a la cultura que transmiten durante todo el tiempo que estas existen. Un caso es de Walt Disney, su fundador ya no está vivo; sin embargo, aún los nuevos colaboradores que ingresan a la empresa conocen la cultura y trabajan bajo la misma, y cuando uno va a visitar los parques de Walt Disney aún se respira el ambiente que su fundador deseó que se brinde a los visitantes.

Las empresas que logran que su personal conozca y transmita su cultura ya tienen un punto clave para alcanzar los objetivos. Tener una cultura en la organización es el ADN con que cuenta la empresa y la diferencia de las demás. Es en este motivo donde radica la importancia de saber qué es y cómo transmitir la *cultura*, lo cual desarrollaremos en el presente tema.

1. Concepto de cultura organizacional

Para Robbins & Judge (2013), la cultura organizacional refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Al parecer, existen siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización.

No obstante, para Chiavenato (2009) la cultura organizacional no es algo palpable. Solo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un iceberg. En la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura.

2. Funciones de la cultura

La cultura, en principio, tiene un papel que ayuda a definir las fronteras, es decir, establece las diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización. En tercer lugar, facilita la generación de compromiso con algo que va más allá del mero interés individual. También, aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es el adhesivo social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares de lo que deberían decir y hacer los trabajadores. Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control, que guía y da forma a las actitudes y al comportamiento de los empleados (Robbins & Judge, 2013).

3. Características de la cultura organizacional

Para Chiavenato (2009), la cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización. La cultura organizacional tiene seis características principales:

3.1. Regularidad de los comportamientos observados

Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.

3.2. Normas

Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.

3.3. Valores dominantes

Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.

3.4. Filosofía

Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.

3.5. Reglas

Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.

3.6. Clima organizacional

La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera.

Cambio organizacional

Tema n.º 5

El entorno de una organización es lo que genera que las empresas tengan constantemente que generar estrategias y hacer que su personal pueda adaptarse a los cambios. Las personas consideran al cambio como una amenaza y siempre estamos renuentes a estos, mientras que para empresas que son líderes ellas consideran al cambio como una oportunidad. Casos como el de Kodak, que no aceptó el cambio con sus cámaras fotográficas; o el de Blockbuster, que no consideró que se podrían ver películas online y ahora el éxito es de Netflix. Es por ello que el presente tema abarcaremos el *cambio* y su importancia para el éxito de las organizaciones.

1. Concepto de cambio organizacional

Para Chiavenato (2009), "el cambio organizacional involucra a toda la organización y exige ciertos pasos, como el reconocimiento del problema, la identificación de sus causas, la búsqueda de estrategias y la evaluación del cambio" (p. 430).

El cambio implica realizar las actividades de manera diferente. Sin embargo, solo el segundo escenario ejemplifica un cambio planeado. Muchos cambios en las organizaciones tan solo suceden. Algunas organizaciones tratan al cambio como algo incidental. Los agentes del cambio ven un futuro para la empresa que los demás no han identificado, y son capaces de motivar, inventar e implementar esta visión. Los agentes del cambio pueden ser gerentes, empleados antiguos o nuevos, o incluso consultores externos (Robbins & Judge, 2013).

2. Resistencia al cambio

La resistencia al cambio puede ser positiva si conduce a una discusión y a un debate abierto. Por lo general, estas respuestas son preferibles a la apatía o al silencio, y son signo de que los miembros de la organización están comprometidos en el proceso, lo que da a los agentes del cambio una oportunidad para explicar cómo se llevará a cabo. Los agentes del cambio también pueden utilizar la resistencia para modificar los planes y ajustarlos a las preferencias de otros miembros de la compañía. En la figura 33 se resumen las fuerzas principales de la resistencia al cambio, clasificadas según sus fuentes.

Fuentes individuales
<ul style="list-style-type: none"> • Hábito. Para afrontar las complejidades de la vida, utilizamos hábitos o respuestas programadas. Pero cuando nos enfrentamos al cambio, esta tendencia a responder en la forma acostumbrada se convierte en una fuente de resistencia. • Seguridad. Las personas con mucha necesidad de seguridad tienden al cambio porque este amenaza su sensación de seguridad. • Factores económicos. Los cambios en las tareas o en las rutinas establecidas de trabajo originan temores económicos si las personas creen que no serán capaces de realizar las nuevas actividades o rutinas, en especial cuando el pago está en función de la productividad. • Miedo a lo desconocido. El cambio sustituye lo desconocido por la ambigüedad y la incertidumbre. • Procesamiento selectivo de información. Los individuos son responsables de procesar selectivamente la información para mantener sus percepciones intactas. Escuchan lo que quieren escuchar e ignorar la información que desafía al mundo creado por ellos.
Fuentes organizacionales
<ul style="list-style-type: none"> • Inercia estructural. Las organizaciones cuentan con mecanismos creados –como sus procesos de selección y regulaciones formales– para generar estabilidad. Cuando una organización se enfrenta al cambio, esta inercia estructural actúa como para restablecer la estabilidad. • Enfoque del cambio limitado. Las organizaciones consisten en un número de subsistemas interdependientes. Es imposible modificar uno de ellos sin alterar los demás. Por tanto, los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados por el sistema mayor. • Inercia de grupo. Aún si los individuos quieren cambiar su comportamiento, las normas grupales podrían actuar como una limitación. • Amenaza a la pericia. Los cambios en los patrones organizacionales podrían amenazar la pericia de grupos especializados. • Amenaza a las relaciones de poder establecidas. Cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones amenaza las relaciones de poder establecidas desde hace mucho tiempo dentro de la organización.

Figura 33. Fuentes de la resistencia al cambio. Fuente: Robbins, 2013, p. 582.

3. Enfoques del cambio organizacional

a. Modelo de tres capas de Lewin

Kurt Lewin (1951), citado por Robbins & Judge (2013), afirmaba que para que un cambio en las organizaciones tenga éxito, debe atravesar tres etapas: descongelar el *statu quo*, el movimiento hacia el estado final deseado, y el recongelamiento del nuevo cambio para hacerlo permanente (ver la figura 34).

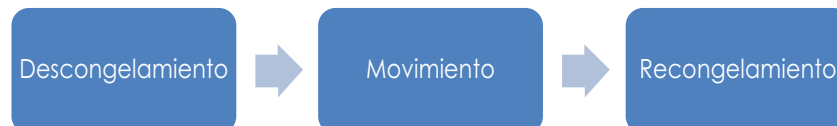


Figura 34. Tres capas de Lewin. Fuente: Robbins, 2013, p. 585.

Robbins & Judge (2013) mencionan que el descongelamiento es el cambio para superar las presiones de la resistencia individual y de la conformidad grupal. Asimismo, el movimiento es el proceso de cambio que lleva a la organización del *statu quo* a un estado final deseado. Finalmente, en la etapa de recongelamiento implica estabilizar la intervención para el cambio al equilibrar las fuerzas impulsoras y punto de equilibrio. También intervienen las fuerzas impulsoras que dirigen el comportamiento para que se aleje del *statu quo* (p. 586).

b. Plan de ocho pasos de Kotter

John Kotter (1995), citado por Robbins & Judge (2013), de la Escuela de Administración de Harvard, se basó en el modelo de tres etapas de Lewin para crear un modelo más detallado que describe la implementación del cambio. Después, Kotter estableció ocho pasos secuenciales para superar estos problemas, los cuales se describen en la figura 35.

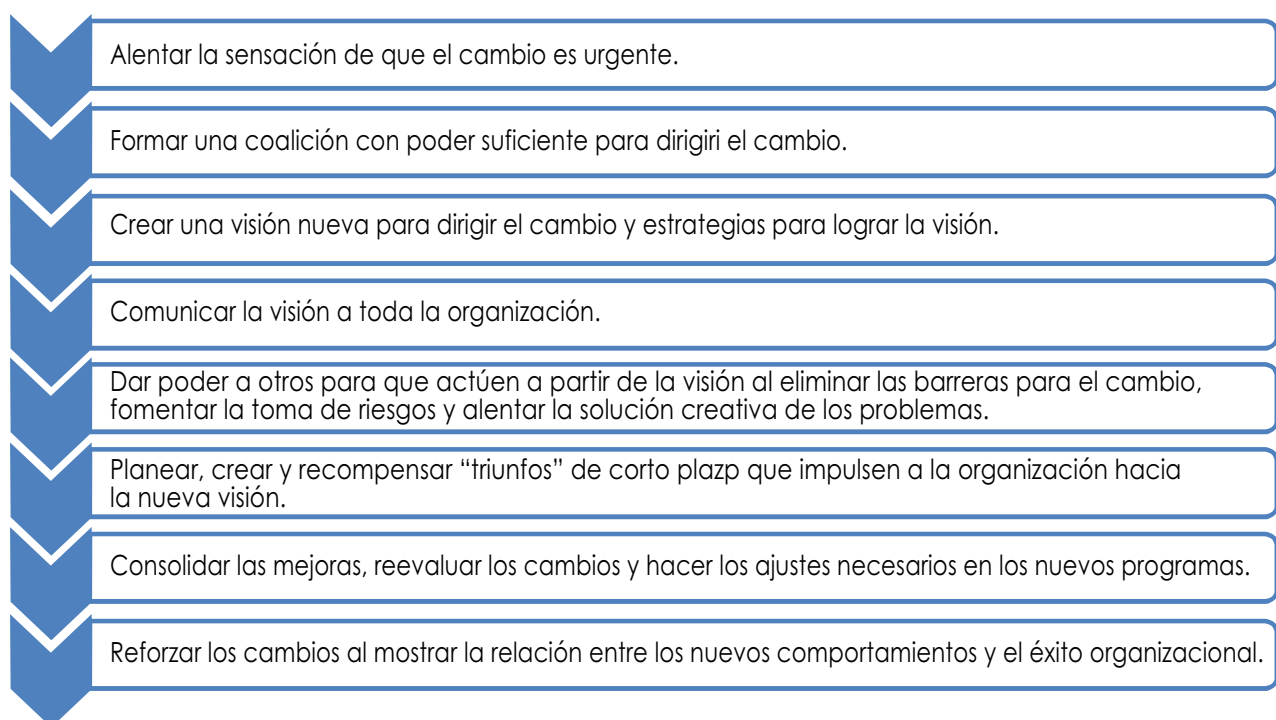


Figura 35. Plan de ocho pasos de Kotter para implementar un cambio. Fuente: Adaptado de Robbins, 2013, p. 586.



Glosario de la Unidad IV

A

Autoliderazgo

Conjunto de procesos por medio de los cuales los individuos controlan su propio comportamiento.

C

Centralización

Grado en que la toma de decisiones está concentrado en un solo punto de la organización.

Conflicto

Proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa.

Conflicto de tarea

Conflicto sobre el contenido y metas de trabajo.

Competir

Deseo de satisfacer los intereses propios, sin importar el efecto en la otra parte del conflicto.

Compromiso

Situación en la que cada parte de un conflicto está dispuesta a ceder algo.

N

Negociación

Proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de ponerse de acuerdo en la tasa de cambio para cada quien.

P

Poder

Grado en el que los miembros de un grupo se ven atraídos unos con otros y están motivados para permanecer en el grupo.

V

Valores nucleares

Valores principales o dominantes aceptados por toda la organización.



Bibliografía de la Unidad IV

Asociación Peruana de Centros de Contacto. (s.f.). *Caso de éxito: Modelo de gestión de RR.HH de Liderman*. Disponible en <http://www.apecco.org/cms/?p=4205>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (2a ed). México: McGraw Hill.

Kotter, J. (1995). Leading Changes: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. Marzo-abril.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Nueva York: Harper & Row.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15a ed.). México: Pearson.

 **Autoevaluación n.º 4**

1. ¿Qué es liderazgo?

2. Es la teoría de que los grupos eficaces dependen de la armonía entre el estilo de un líder para actuar con sus subordinados y el grado en que la situación le da control e influencia.

- a. CMP
- b. Modelo de contingencia de Fiedler
- c. Teoría conductivista de Liderazgo
- d. Teoría situacional Hersey y Blanchard
- e. Teoría de recurso cognitivo

3. Marque la alternativa que se relacione con el siguiente enunciado:

Proponen que son comportamientos específicos los que diferencian a los líderes de quienes no lo son.

- a. Teoría de la jerarquía de necesidades
- b. Teorías conductivistas del liderazgo
- c. Teorías basadas en la contingencia
- d. Modelo de Fiedler
- e. Teoría de Maslow

4. Marque la alternativa que corresponda al siguiente enunciado:

Fuerzas que dirigen el comportamiento del colaborador lejos del *statu quo*.

- a. Fuerzas impulsadoras
- b. Fuerzas de los Factores
- c. Fuerzas restrictivas
- d. Fuerzas medias
- e. N.A.

5. ¿Cuáles son los 4 comportamientos del líder según lo propuesto por Hersey y Blanchard?

- a.
- b.

- c.
- d.

6. Marque la opción que corresponda al siguiente enunciado:

Aquellos que guían o motivan a sus seguidores en dirección de las metas establecidas al aclarar el rol y los requerimientos de la tarea.

- a. Líder carismático
- b. Líder motivador
- c. Líder transaccional
- d. Líder transformacional
- e. Líder visionario

7. Marque la opción que no corresponda a los tipos de poder.

- a. Poder coercitivo
- b. Poder referente
- c. Poder autoritario
- d. Poder legítimo
- e. Poder de recompensa

8. ¿Cuáles son las tres etapas de Lewin?

.....
.....
.....

9. Marque la opción correcta. ¿Cuál es la cultura donde se comparten con intensidad y en forma extensa los valores nucleares?

- a. Cultura fuerte
- b. Cultura débil
- c. Cultura abierta
- d. Cultura mixta
- e. Cultura con obstáculos

10. Brinde un ejemplo de cultura en una empresa y explíquelo.



Anexos

UNIDAD I

Pregunta	Respuesta
1	a
2	c
3	a
4	d
5	c
6	b
7	d
8	e
9	d
10	---

UNIDAD II

Pregunta	Respuesta
1	a
2	Proceso de atención, de retención, producción motora, de reforzamiento.
3	c
4	e
5	a
6	Cognitivo, afectivo, comportamiento
7	b
8	Extroversión, adaptabilidad, meticulosidad, estabilidad, apertura a las experiencias
9	d
10	c

UNIDAD III

Pregunta	Respuesta
1	Intensidad, dirección y persistencia
2	c
3	b
4	d
5	a
6	Mando, tarea, interés, formal
7	c
8	d
9	a
10	c

UNIDAD IV

Pregunta	Respuesta
1	Capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas
2	b
3	b
4	Directivo, participativo, orientado al logro, apoyador
5	a
6	c
7	c
8	Descongelar, movimiento, recongelamiento
9	a
10	---



Huancayo

Av. San Carlos 1980 - Huancayo

Teléfono: 064 - 481430

Lima

Jr. Junín 355 - Miraflores

Teléfono: 01 - 2132760

Cusco

Av. Collasuyo S/N Urb. Manuel Prado - Cusco

Teléfono: 084 - 480070

Arequipa

Calle Alfonso Ugarte 607 - Yanahuara

Oficina administrativa: Calle San José 308 2º piso - Cercado

Teléfono: 054 - 412030