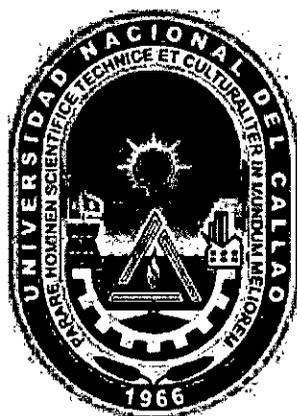


UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

**FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y
DE SISTEMAS**

UNIDAD DE INVESTIGACIÓN



INFORME FINAL DEL TEXTO

“TEXTO: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL”

AUTOR: JAIME DIOMAR AYLLÓN SABOYA

(PERIODO DE EJECUCIÓN: DEL 01-10-2016 AL 30-09-2018)

(Resolución de aprobación N° 862-2016-R.-Callao,28.10-2016)

Callao, 2018
PERÚ

A small, handwritten mark or signature in the bottom left corner of the page.

DEDICATORIA

A mis padres, in memoriam,
Quienes me prepararon éxitos
en la vida:

A mi esposa y mis hijas que me
Apoyaron para el logro de mis metas
y objetivos profesionales



AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento al Doctor José Ruiz Nizama, Vicerrector Académico de la Universidad Nacional del Callao, quien me ha motivado para realizar este Proyecto, ya que no se cuenta en nuestra universidad y demás universidades del país con un material bibliográfico de Comportamiento Organizacional en el área de las Ciencias Sociales y constituye una fuente de consulta para los estudiantes universitarios, principalmente de las carreras de Psicología, y demás Ciencias Sociales de ingeniería Industrial y de Sistemas, de ciencias administrativas, entre otras especialidades.



I. INDICE	
1.1. Tablas de Contenido	6
1.2. Cuadros.....	7
1.3 Figuras	8
II. PRÓLOGO.....	9
III. INTRODUCCIÓN.....	10
IV. CUERPO DEL TEXTO O CONTENIDO.....	11
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	11
1.1. Definiciones del comportamiento organizacional	11
1.2. Análisis del Comportamiento Organizacional	11
CAPITULO II: DISCIPLINAS CIENTÍFICAS Y MÉTODOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	13
2.1. Disciplinas Científicas del Comportamiento Organizacional.....	13
2.2. Métodos del Comportamiento Organizacional	15
CAPITULO III: PERSPECTIVA HISTÓRICA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	18
3.1. Perspectiva estructuralista	18
3.2. Perspectiva del Comportamiento	19
3.3. Perspectiva de la Integración	20
CAPITULO IV: ALGUNOS TEMAS ORGANIZACIONALES DEL SIGLO XXI RELACIONADOS CON EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	22
4.1 El Terreno Global	22
4.2 La Administración de la Calidad Total (ACT).....	22
4.3 Los avances en la Tecnología de la Información	23
4.4 Fomento del Comportamiento Ético.....	23
CAPITULO V. COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO EN LAS ORGANIZACIONES	25
5.1. La Percepción	25
5.1.1. Definiciones de la Percepción	25
5.1.2. Factores que influyen en la Percepción	28



5.1.3	Distorsiones de la Percepción	29
5.2.	Las Actitudes	30
5.2.1.	Definiciones de las Actitudes	30
5.2.2.	Elementos de las Actitudes	31
5.2.3.	Medición de las Actitudes	32
5.2.4.	Teorías de las Actitudes	32
5.3	La Satisfacción Laboral	33
5.3.1.	Definiciones de Satisfacción Laboral	33
5.3.2.	Teorías de la Satisfacción Laboral	34
5.4.	El Proceso de Aprendizaje	35
5.4.1.	Definiciones del Aprendizaje	35
5.4.2.	Clasificación del Aprendizaje	37
5.4.3.	Teorías del Aprendizaje	39
5.5.	La Personalidad	42
5.5.1.	Definiciones de la Personalidad	42
5.5.2.	Algunos conceptos generalmente aceptados sobre la Personalidad	43
5.5.3.	Factores que influyen en el desarrollo de la Personalidad	43
5.5.4.	Medición de la Personalidad	46
5.5.5	Las Dimensiones de la Personalidad	46
5.5.6.	Teorías de la Personalidad	47
5.6.	La Motivación en las Organizaciones	51
5.6.1.	Definiciones de la Motivación	51
5.6.2.	Aspectos comunes que caracterizan al proceso de Motivación	51
5.6.3.	Razones de la Motivación como proceso complejo	52
5.6.4.	Las Teorías de la Motivación	53
CAPÍTULO VI: COMPORTAMIENTO DEL GRUPO EN LAS ORGANIZACIONES		61
6.1	El Grupo en las Organizaciones	61
6.1.1.	Definiciones del Grupo	61
6.1.2.	Tipos de Grupos	63
6.1.3.	Elementos estructurales de los grupos	67
6.1.4.	Desarrollo del Grupo	78



6.1.5. Estrategias para mejorar el desempeño del Grupo.....	79
6.1.6. Propiedades del Grupo.....	88
CAPITULO VII: LOS EQUIPOS DE TRABAJO.....	91
7.1. Definición de un Equipo de Trabajo	91
7.2. Tipos de Equipos de Trabajo.....	91
7.3. Diferencias entre los grupos y Equipos de trabajo	94
7.4. Cómo desarrollar y administrar Equipos eficaces	95
CAPITULO VIII: DINÁMICA DE GRUPOS	98
8.1. Dinámica de Grupos	98
8.1.1. El Individuo y el Grupo	98
8.1.2 Características individuales	98
8.1.3. Conducta Intragrupo y Conducta Intergrupo.....	100
CAPITULO IX: PROCESO DE LIDERAZGO EFECTIVO.....	106
9.1. Definición del Proceso de Liderazgo Efectivo	106
9.2. Teorías del Liderazgo	106
9.2.1. Teoría de los Rasgos.....	106
9.2.2. Teoría Conductual	106
9.2.3. Teoría de la Contingencia o situacional	107
9.2.4. Teorías no Situacionales del Liderazgo.....	109
CAPITULO X: ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.....	112
10.1. Diseño de la Organización.....	112
10.2. Factores situacionales en el Diseño de la Organización	118
10.3. Estructuración del Trabajo	120
10.4. Técnicas de Estructuración del Trabajo	120
CAPITULO XI: NEGOCIACIÓN	122
11.1. Concepto de Negociación	122
11.2. Estrategias para llegar a Acuerdos	123
11.3. El Proceso de la Negociación.....	124
11.4. Teorías de la Negociación	125
11.5. Las Diferencias Individuales en la Eficacia de la negociación.....	127
11.6. Terceras partes en las Negociaciones	128



CAPITULO XII: COMPORTAMIENTO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	130
12.1. Estructura y Diseño de la Organización.....	130
12.2. Definiciones de la Estructura Organizacional.....	130
12.3. Elementos de la Estructura de una Organización	131
12.4. Dimensiones del diseño de la Organización.....	132
12.5. Modelos de Diseños Organizacionales.....	134
CAPITULO XIII: PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES	136
13.1. Definiciones de Toma de decisiones.....	136
13.2. Criterios para la Eficacia de las Decisiones	136
13.3. Técnicas para mejorar la toma de decisiones	138
CAPITULO XIV: LA CULTURA ORGANIZACIONAL	141
14.1. Definiciones de Cultura Organizacional.....	141
14.2. Características Principales de la Cultura Organizacional.....	142
14.3. Tipos de Culturas y Perfiles Organizacionales.....	142
14.4. Las Contribuciones de las Ciencias Sociales en las investigaciones de la Cultura Organizacional	145
14.5. La Cultura frente al Clima de la Organización.....	146
14.6. Creación de una Cultura Organizacional.....	147
CAPITULO XV: DESARROLLO ORGANIZACIONAL	150
15.1. Definiciones del Desarrollo Organizacional.....	151
15.2. Elementos y Características del Desarrollo Organizacional.....	151
15.3. Técnicas del Desarrollo Organizacional.....	152
15.4. Modelos y Teorías del Desarrollo Organizacional	153
15.5. Estrategia del Desarrollo Organizacional.....	157
15.6. Direcciones del Desarrollo organizacional y su Estrategia	158
CAPITULO XVI: INTERVENCIONES Y EVALUACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	161
16.1. Definiciones de Intervención del D.O	161
16.2. Clasificación de las Intervenciones del D.O.....	162
16.3. Evaluación del Desarrollo Organizacional.....	165



V.	REFERENCIALES	167
VI.	APÉNDICES	169
	Apéndice N° 1: Sílabo por competencia de la Asignatura de Comportamiento Organizacional de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas – Escuela de Ingeniería Industrial, Dpto. Académico de Ingeniería Industrial.	169
	Apéndice N° 2: Cuadro Sinóptico del proceso de condicionamiento clásico	178
VII.	ANEXOS	
	Anexo N° 1: Hacia la disciplina del Comportamiento Organizativo	179
	Anexo N° 2: Modelo de la Influencia de los Cinco Grandes en los criterios del C.O.	180



1.1. TABLA DE CONTENIDO

- TABLA N° 1: Dimensiones de la Personalidad 47
- TABLA N° 2: Puntos de Apalancamiento para crear las
Condiciones que fuerzan el desempeño
de la tarea del Grupo..... 85
- TABLA N° 3: Ventajas y desventajas de la diversidad Cultural de
los Equipos 87
- TABLA N° 4: Sustitutos del Liderazgo 111
- TABLA N° 5: Crear la Cultura de la Organización 147



1.2 CUADROS

- CUADRO N° 1: Cuadro Sinóptico del Proceso de
Condicionamiento 38
- CUADRO N° 2: Grupos Formales e Informales..... 66
- CUADRO N° 3: Hacia una disciplina del comportamiento
organizativo 179



1.3 FIGURAS

• FIGURA N° 1: ¿Cuántos cuadrados ve?	26
• FIGURA N° 2: El proceso Perceptual	27
• FIGURA N° 3 : El Proceso de Aprendizaje.....	37
• FIGURA N° 4: Factores que influyen en la Personalidad.....	46
• FIGURA N° 5: Modelo sencillo del Proceso de Motivación.....	52
• FIGURA N° 6: Jerarquía de las necesidades de MASLOW.....	55
• FIGURA N° 7: Factores de Higiene y Motivadores	57
• FIGURA N° 8: Inventario de la Eficacia del Equipo.....	80
• FIGURA N° 9: Hoja para calificar la Eficacia del Equipo.....	82
• FIGURA N°10: Lista de verificación de los Roles.....	86
• FIGURA N° 11: Cuatro tipos de Equipos.....	93
• FIGURA N° 12: Comparación entre los Grupos de Trabajo y los Equipos de Trabajo.....	95
• FIGURA N° 13: Modelo de la Eficacia del Equipo.....	97
• FIGURA N° 14: Redes de Comunicación en un Grupo de cinco Personas	100
• FIGURA N° 15: Características básicas de las Redes de la Comunicación	102
• FIGURA N° 16: Diagrama de Organización de un Hospital	114
• FIGURA N° 17: Columbia Pictures, Inc.....	115
• FIGURA N° 18: Diagrama de Organización de un Banco grande...	116
• FIGURA N° 19: Tramo reducido de Control	118
• FIGURA N° 20: Acuerdos distributivos Versus Integradores	123
• FIGURA N° 21: Criterios de la Eficacia de las Decisiones	138
• FIGURA N° 22: Modelo de la influencia de los Cinco grandes en los criterios del C.O.....	180



II. PROLOGO

El presente texto de Comportamiento Organizacional constituye un estudio teórico y práctico de gran utilidad para el conocimiento de los estudiantes y profesionales de la psicología de las ciencias administrativas, de las ingenierías, principalmente de ingeniería industrial y de sistemas, entre otros.

El texto de comportamiento organizacional describe, explica e interpreta en forma clara y precisa el comportamiento individual, grupal y organizacional de los hombres que brindan sus servicios en los diversos centros laborales del país.

El texto de comportamiento organizacional constituye un complemento para reforzar, facilitar y ampliar los conocimientos de los estudiantes de las diferentes especialidades antes mencionadas y de esta manera les permitirán la comprensión de las demás asignaturas que comprende su currícula de estudios.

Agradecemos a nuestros lectores que nos hagan llegar sus aportes críticos y comentarios y algunas sugerencias que nos permitirá continuar mejorando el contenido del texto "Comportamiento Organizacional".



III. INTRODUCCION

El comportamiento organizacional está comprendida dentro de las ciencias sociales y administrativas especialmente, que se ocupa del estudio de los actos y actitudes de las personas que conforman las organizaciones sociales, industriales, empresariales, comerciales entre otras..

El objetivo general del presente trabajo es desarrollar un "Texto: Comportamiento Organizacional", en forma ordenada y sistemática que permite a los estudiantes universitarios ampliar y reforzar sus conocimientos teóricos prácticos relacionado con el comportamiento humano en las organizaciones de nuestra sociedad. Asimismo el texto trata de describir y explicar en forma clara y precisa las diferentes variables del comportamiento humano a nivel individual, grupal y organizacional, la misma que llenara el vacío bibliográfico existente en nuestro medio.

La importancia del estudio radica en que el presente texto, es importante porque nos sirve como un texto de consulta a efectos de ampliar y reforzar el proceso de enseñanza- aprendizaje de esta materia en función con las competencias y contenidos de la estructura curricular de las facultades de ingeniería industrial, ingeniería de sistemas, administración, psicología y demás ciencias sociales.

En tal sentido su aporte es importante para la sociedad, la cultura y particularmente los beneficiarios serán los jóvenes universitarios del país y de otros países.

La justificación de la misma, consiste en que en nuestro país existe pocos textos de comportamiento organizacional escritos por autores peruanos; esta es la razón por la cual nos ha motivado proponer un texto de manera clara, precisa y adecuada para los estudiantes universitarios y de esta manera contribuir con el desarrollo de las unidades temáticas que comprende la asignatura de Comportamiento Organizacional tanto a nivel individual, grupal y organizacional



IV. CUERPO DEL TEXTO O CONTENIDO

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

1.1 DEFINICIONES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

- ▲ El C.O. se define como el estudio sistemático de los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones.
- ▲ El comportamiento organizacional es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en la que las personas (tanto en lo individual como en grupos) actúan en las organizaciones. Pretende identificar medios para que actúen más eficazmente. El comportamiento organizacional es una disciplina científica cuya base de conocimientos se enriquece persistentemente con gran número de investigaciones y adelantos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras.

El comportamiento organizacional brinda, por ejemplo, ayuda a los administradores a estudiar la conducta de los individuos en una organización. Contribuye asimismo a que comprendan las complejidades de las relaciones interpersonales, las resultantes de la interacción de dos personas (compañeros de trabajo o superior – subordinado) entre sí.

1.2 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

- a) Cuando se refiere al estudio sistemático, quiere decir el uso de evidencias científicas reunidas en situaciones controladas, medidas e interpretadas de una manera razonablemente rigurosa para atribuir causas y efectos. El campo del comportamiento organizacional – sus teorías y conclusiones – se basa en numerosos estudios de investigación diseñados en forma sistemática.¹

¹ DAVIS, Keith y NEWSTRON, John W. Comportamiento humano en el trabajo. Pag.5

- b) Cuando se refiere a los actos, obviamente son las conductas, las respuestas, o los movimientos que realizan las personas dentro de
- c) un medio ambiente de cualquier organización, ya sea económica, social, de salud, financiera, bancaria, religiosa, educativa, militar, entre otras. Así por ejemplo tenemos 03 formas de conductas que han probado ser determinantes fundamentales del desempeño de los empleados, tales como la: Productividad, el Ausentismo y la Rotación de Puestos.

La importancia de la productividad resulta evidente. Es obvio que los gerentes están preocupados por la cantidad y calidad de los resultados que cada empleado produce.

El ausentismo y la rotación de puestos – sobre todo los índices demasiados elevados – pueden afectar estos resultados.

- d) El Comportamiento Organizacional se interesa también en la satisfacción en el trabajo, que es una actitud.

La actitud se define como la respuesta emitida por un sujeto, ya sea positiva, negativa, de indiferencia, ante un determinado estímulo del ambiente, que también puede ser positivo y negativo. Ejemplo: La actitud negativa o de rechazo de parte de los trabajadores despedidos de la Empresa X hacia el Gerente General.

- e) La última parte de la definición de comportamiento organizacional trata del término ORGANIZACIÓN.

La Organización se define como la estructura formal de coordinación planteada entre dos o más personas para alcanzar una meta común. Se caracteriza por tener relaciones de autoridad y cierto grado de división del trabajo.

El comportamiento organizacional se ocupa de la conducta en diversas organizaciones, tales como las empresas manufactureras y de servicios, escuelas, universidades, hospitales, iglesias, fuerzas armadas, fundaciones de caridad, organizaciones no gubernamentales (ONG), etc., etc.



- b) Departamentalización por productos
- c) Departamentalización territorial
- d) Departamentalización por clientes
- e) Departamentalización por proyectos y matrices.

a) Departamentalización por productos.- Es la forma o modalidad en que la organización identifica las actividades básicas u orgánicas que se deben ejercitar, y organiza todo el trabajo en torno a ellas.

Como ejemplo de esta modalidad tenemos a los hospitales que están organizados en tres campos principales – servicios de enfermería, servicios médicos y servicios de apoyo. Asimismo tiene varias zonas de apoyo, tales como finanzas, servicios de computación, relaciones públicas y relaciones de personal. (Véase Figura N° 16, en la página 114).

La ventaja principal de la departamentalización funcional es que permite que la organización de su atención primordial a las funciones orgánicas.

La principal desventaja es que los especialistas de cada campo a menudo se interesan más por los objetivos de su propio departamento que por los objetivos generales de la organización.



CAPITULO II

DISCIPLINAS CIENTÍFICAS Y MÉTODOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

2.1 DISCIPLINAS CIENTÍFICAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional es una ciencia aplicada de la conducta y, en este sentido se apoya en las contribuciones de diversas disciplinas afines, entre las que predominan: La Psicología, la Sociología, la Psicología Social, la Antropología y la Política.

A) La Psicología es una ciencia social que estudia, describe, controla, mide, explica, comprende e interpreta la conducta de los hombres y de algunos animales que viven en un medio ambiente determinado.

La conducta constituye un acto, un movimiento, una respuesta que emite un organismo vivo (Hombre/Animal) ante un estímulo determinado, y que es estudiado, registrado, controlado, observado de una manera objetiva por el Psicólogo. Por ejemplo la conducta de llegar tarde al trabajo durante un (01) mes, se controla mediante el marcado de las tarjetas, mediante la observación directa de parte del técnico del personal de la Empresa X.

Los psicólogos que han colaborado y siguen enriqueciendo los conocimientos del comportamiento organizacional son teóricos del aprendizaje y la personalidad, son consejeros, y los más importante es que son psicólogos industriales y organizacionales.

Los primeros psicólogos industriales se ocuparon de los problemas generados por la fatiga, el aburrimiento y otros factores relativos a las condiciones de trabajo que han impedido el adecuado desempeño laboral. Actualmente sus aportaciones abarcan el aprendizaje, la percepción, la personalidad, la capacitación, la eficacia del liderazgo, las necesidades y las fuerzas motivadoras, la satisfacción con el puesto, la toma de decisiones, las evaluaciones del desempeño, la medición de las actitudes, las técnicas de selección de personal, el diseño de puestos y la tensión laboral.



- B) La Sociología**, es una ciencia social que estudia a la gente en relación con sus semejantes. Estudia la sociedad en su conjunto. Los sociólogos también han contribuido con el comportamiento organizacional con el estudio de la conducta grupal en las organizaciones formales y complejas. Entre las áreas del comportamiento organizacional que han recibido conocimientos valiosos de los sociólogos se cuentan la dinámica de grupos, el diseño de equipos de trabajo, la cultura organizacional, la teoría y la estructura de las organizaciones formales, la burocracia, las comunicaciones, el estatus, el poder y los conflictos.
- C) La Psicología Social**, es una rama de la psicología que interrelaciona los conceptos psicológicos con la sociología. Las principales áreas a las que los psicólogos sociales han realizado contribuciones significativas para medir, entender y modificar el comportamiento organizacional, lo constituyen el cambio de las actitudes, las pautas de comunicación, la toma grupal de decisiones, los procesos grupales. Del mismo modo han dedicado considerables investigaciones acerca del cambio conductual cómo implementarlo y cómo reducir las barreras que obstaculizan dichos cambios.
- D) La Antropología**, es el estudio de las sociedades, de los seres humanos en el contexto de sus actividades, de sus obras.
La obra de los antropólogos sobre las culturas han ayudado a entender las diferencias en los valores, las actitudes y los comportamientos fundamentales de personas de diversas nacionalidades y organizaciones. Asimismo han contribuido con el análisis transcultural, con la cultura organizacional, y con el entorno de la organización.
- E) La Política**, estudia la conducta de los individuos y grupos en los medios políticos. Entre los temas que interesan a los especialistas de esta disciplina.



están la estructuración de los conflictos, la distribución del poder y su manipulación por intereses personales y las políticas internas.^{2 y3}

2.2 MÉTODOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL:

- **Métodos para reunir datos:**

Para reunir datos se utilizan principalmente cuatro (04) métodos sobre las situaciones que enfrentan o analizan los hechos, conductuales y actitudes:

1. La observación directa
 2. Los cuestionarios
 3. Las entrevistas y
 4. Los documentos escritos.
1. **El Método de la Observación Directa.**- Consiste en describir los hechos concretos que contemplamos de una manera directa. Ejemplo: Se puede observar lo que hacen los empleados de una fábrica X, mientras esperan su turno para cobrar sus sueldos y sentarnos en la sala de espera o saludar a la gente que se encuentra en dicha sala.
 2. **El Método de los Cuestionarios.**- Consiste en obtener opiniones de los miembros de la organización; es un conjunto de preguntas preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación para su contestación por la población o su muestra a que se extiende el estudio emprendido por el investigador.
 3. **El Método de las Entrevistas.**- La entrevista consiste en formular una serie de preguntas a los miembros de la organización, en persona, para conocer a fondo sus actitudes y opiniones.
 4. **El Método de los Documentos Escritos.**- Consiste en reunir datos sobre el desempeño anterior, sobre el comportamiento de los equipos de trabajo y otros aspectos del funcionamiento de las personas, del grupo y de la organización a partir de los registros de la empresa, entre ellos los informes anuales, las evaluaciones de los

² Gordon Judith R. Comportamiento Organizacional .Pág. 3

³ Robbins, Stephen P. Fundamentos de Comportamiento Organizacional .Pág.4-7

departamentos, los Memorándum o los archivos personales no confidenciales. Después podríamos analizar el contenido de estos documentos.

- **Métodos de Investigación para determinar los Comportamientos:**

Los profesionales del Comportamiento Organizacional emplean métodos sistemáticos de investigación para determinar las causas de los hechos, los comportamientos o las actitudes. Comprende los siguientes métodos.

1. Las Simulaciones
2. Los experimentos de Laboratorio,
3. Los Estudios de Campo,

1. **Las Simulaciones** (con frecuencia computarizadas) de las situaciones organizacionales que pueden ayudar a diagnosticar las causas de ciertos comportamientos y actitudes. Las simulaciones organizacionales tratan de combinar las ventajas de los estudios de laboratorio y los de campo.

La simulación organizacional es una copia facsimilar, computarizada, de una organización y permite a los investigadores estudiar y controlar en forma simultánea, el comportamiento complejo”⁴.

2. **Los Experimentos de Laboratorio.-** En los experimentos de laboratorio, los investigadores eligen los fenómenos que estudiarán, por ejemplo “la obediencia a la autoridad”, “la propensión al riesgo en la toma de decisiones”, o los “conflictos en las negociaciones”. Tratan de controlar todos los estímulos externos, de tal manera que puedan distinguir la causa de ciertos comportamientos.

⁴ Gordon, Judith R. Ob.Cit., Pag.4-7



3. **Los estudios de Campo.**- Consiste en estudiar el comportamiento en marcos más realistas y cómo se presenta en la realidad. Los estudios de campo se diferencian de los estudios de laboratorio en la cantidad de control que se ejerce en el comportamiento y las circunstancias en que se presenta el comportamiento. En este sentido, muchos factores pueden explicar el fenómeno observado. Así por ejemplo: La caída de los resultados se puede atribuir a:

- Cambios en los incentivos,
- Personalidad del individuo,
- Políticas nuevas en la organización,
- Clima organizacional.

En consecuencia, los investigadores pueden tener más certeza de que están observando un comportamiento "real".



CAPITULO III

PERSPECTIVA HISTÓRICA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Trata en forma breve sobre las diferentes perspectivas históricas del comportamiento organizacional, tales como:

3.1 Perspectiva Estructuralista

La primera perspectiva, es decir, la perspectiva de la Estructura, consiste en estructurar y diseñar el trabajo y las organizaciones. Comprende las siguientes Escuelas:

1. La Teoría Organizacional, antes de 1900.
2. La Administración Científica.
3. La Teoría Clásica, y
4. La Burocracia.

1. La Teoría Organizacional antes de 1900.

Esta Escuela hacía hincapié en la división del trabajo la importancia de la maquinaria para facilitar el trabajo. Ejemplo: las FFAA, la Iglesia Católica y los gobiernos de Europa fueron modelos básicos de organizaciones eficaces, ya que en ese entonces existían pocas organizaciones industriales. En esta Escuela influyó el economista Adam Smith, quien escribe el libro "Investigaciones sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones".

2. La Administración Científica (1900-1910)

Esta Escuela representado por Frederick W. Taylor, quien consideraba a la administración como una ciencia, donde los administradores y los empleados tenían funciones claramente específicas, pero diferentes; fomentaba la selección, la capacitación y el desenvolvimiento científico de los trabajadores, así como la división equitativa del trabajo entre los obreros y los administradores.

0

3. La Teoría Clásica (1910-1920)

Representado por Henry Fayol, administrador francés, quien influyó en el comportamiento organizacional; Fayol hizo una lista de las obligaciones del administrador, a saber: Planificar, organizar, dirigir a los empleados, coordinar actividades y controlar el desempeño o resultados. Sus principios básicos requerían la especialización del trabajo, la unidad de mando, la cadena escalonada de mando y la coordinación de actividades.

4. La Burocracia (1920).

Representado por Max Weber, sociólogo alemán, quien estudió las organizaciones europeas en los primeros años del siglo XX y habló de una burocracia, la misma que consideraba una forma prototípica de organización.

Weber consideraba que el mayor activo de la burocracia era la importancia que concedía al orden, a los sistemas, a la racionalidad, a la uniformidad, y a la consistencia de la administración; estos atributos desembocaban en un trato equitativo para todos los empleados por parte de la gerencia.

3.2 Perspectiva del Comportamiento

Esta perspectiva comprende las siguientes Escuelas:

a) Escuela de Relaciones Humanas.

Tiene una perspectiva conductista que se caracteriza porque se concentraba en la importancia de las actitudes y los sentimientos de los trabajadores. Las normas y los roles informales influyen en el desempeño.

b) Escuela de Dinámica de Grupo.

Esta Escuela de perspectiva conductista fomentaba la participación individual en la toma de decisiones y señalaba el impacto del grupo de trabajo en el desempeño.



c) Escuela de la Teoría de las Decisiones

Esta Escuela de perspectiva conductista sugería que las personas "quedan satisfechas" cuando toman decisiones.

d) Escuela de Liderazgo.

Esta Escuela de perspectiva conductista subraya la importancia de los grupos que tenían líderes sociales y líderes de tareas. **El líder social** conservaba el grupo unido y contribuía a su cohesión y colaboración propiciando la participación de los miembros del grupo. **El líder de las tareas** ayudaba al grupo a alcanzar las metas, aclarando y reuniendo los comentarios de los miembros y concentrándose en las tareas del grupo.

Esta escuela también distinguía entre la administración de la Teoría X y la de la Teoría Y.

Los que creen en la "Teoría X", presuponen que a los trabajadores, inherentemente, les disgusta trabajar, que es preciso controlarlos y amenazarlos con sanciones para que hagan el esfuerzo adecuado, y también que prefieren eludir la responsabilidad.

Los que creen en la "Teoría Y", presuponen que las personas piensan que trabajar es tan natural como jugar, o descansar, que las personas se dirigirán solas hacia los objetivos con los que se han comprometido y que el ser humano promedio puede aprender a anhelar una responsabilidad.

3.3. Perspectiva de la Integración.

Esta perspectiva comprende las siguientes Escuela

a) Escuela Sociotécnica.

Esta Escuela Integradora requería que se tomaran en cuenta la tecnología y los grupos de trabajo para entender un sistema de trabajo.

Los investigadores de los sistemas sociotécnicos llegaron a la conclusión de que los cambios tecnológicos se deben hacer en conjunción con un sistema social sólido; es decir, que tanto los aspectos

sociales como los técnicos estructurales de los trabajos se debían considerar en forma simultánea.

b) Teoría de Sistemas.

Esta Escuela integradora representa a la organización como un sistema abierto, con insumos, transformaciones, productos y retroalimentación; los sistemas luchan por alcanzar el equilibrio y la igualdad de fines con la experiencia.

c) Teoría de las Contingencias.

Esta Escuela integradora subrayaba el ajuste entre los procesos organizacionales y las características de la situación; requería la adaptación de la estructura organizacional a diversas contingencias para lograr la eficacia organizacional.



CAPITULO IV

ALGUNOS TEMAS ORGANIZACIONALES DEL SIGLO XXI RELACIONADOS CON EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

4.1 EL TERRENO GLOBAL

Los científicos sociales, los administradores, los ingenieros, entre otros, operan en un terreno global y deben enfrentar los retos de la competitividad global; estos profesionales del presente y del futuro funcionarán en un mercado global, en el que las organizaciones trabajarán dentro y fuera de sus fronteras nacionales. Los cambios constantes de las circunstancias económicas, los avances tecnológicos acelerados y las alteraciones drásticas del terreno político representan algunos obstáculos para realizar negocios globales. Ejemplo: La industria automovilística ilustra la medida en que la competencia global ha afectado a las organizaciones de los Estados Unidos. En los años ochenta, mientras los fabricantes estadounidenses de automóviles suponían que ellos seguían interesados en autos de lujo grandes, que consumen mucha gasolina; los fabricantes japoneses de autos lograron avances significativos en el mercado de Estados Unidos ofreciendo autos compactos, pequeños, bien diseñados y que consumían poca gasolina, y su introducción concibió con una considerable escasez de petróleo.

4.2 LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (ACT)

Constituye una filosofía impulsada por el constante logro de la satisfacción del cliente mediante la mejora continua de todos los procesos de la organización. La administración de la calidad total (ACT) tiene implicaciones para el comportamiento organizacional, por que exige que los empleados reflexionen en lo que hacen y se comprometan más con las decisiones en el trabajo.



4.3 LOS AVANCES EN LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

Tienen enormes consecuencias en la administración y la organización. Aquí cabe destacar el SOFTWARE y HARDWARE de Computadoras, que han dado otra forma al Centro de Trabajo. Por ejemplo, ahora las personas pueden realizar su trabajo desde sitios lejanos o remotos, lo que le permite mayor flexibilidad para satisfacer las exigencias de trabajar y no trabajar.

4.4 FOMENTO DEL COMPORTAMIENTO ÉTICO

Actualmente en el mundo organizacional, que se ha convertido en una aldea global, en un mundo integrado, caracterizado por las reducciones, las expectativas de mayor productividad del empleado y la dura competencia en el mercado, muchos trabajadores se sienten presionados a romper reglas y a dedicarse a otras prácticas que son cuestionables por la ética.

Los miembros de las organizaciones se encuentran cada vez más frente a dilemas éticos, situaciones en las que tienen que decidir la conducta buena y la mala; por ejemplo: ¿Deben ir de "soplones" si descubren actividades ilegales en la empresa?, ¿Deben obedecer órdenes con las que no están de acuerdo?, ¿Deben aumentar los puntajes de la evaluación del desempeño de un trabajador que les simpatiza, a sabiendas de que con dicho puntaje se salvará su puesto?

En nuestro país, en esta década se ha incrementado las conductas inadecuadas de soborno, de coimas, entre otros, dentro de las organizaciones, es decir, la línea que separa lo correcto de lo incorrecto se está borrando o desapareciendo. Los empleados y/o trabajadores ven que otros a su alrededor se entregan a prácticas inmorales: funcionarios públicos aceptan abultar su presupuesto de gastos, aceptan sobornos, coimas, etc. de parte de la gente. Cuando son atrapados por la policía u otros elementos de la justicia, se disculpan diciendo que "todo el mundo lo hace", "En esta época hay que aprovecha todas las ventajas", etc.



Los gerentes y sus organizaciones están respondiendo a esta problemática moral, desde diferentes direcciones: - Redactan y distribuyen Códigos de Ética para auxiliar a los empleados que enfrentan estas situaciones. Les ofrecen seminarios, talleres y otros cursos de capacitación para fomentar el comportamiento ético.⁵ y ⁶

⁵ Robbin, Stephen P. Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Pag 8-16

⁶ Hellriegel, Don y otros Comportamiento Organizacional . Pag.15-20

9

CAPITULO V

COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO EN LAS ORGANIZACIONES

El Comportamiento Organizacional es importante para el estudiante de Ingeniería Industrial y de Sistemas y otros estudiantes del sistema universitario, porque va a permitir estudiar de una manera sistemática los actos y las actitudes que la gente muestra en las organizaciones industriales y laborales dentro de la sociedad.

Para el desarrollo del presente trabajo, se ha tomado en cuenta dos aspectos, en primer lugar se va a analizar algunas variables del comportamiento individual dentro de las organizaciones, tales como la percepción, las actitudes, satisfacción laboral, el proceso de aprendizaje, la personalidad.

5.1 La percepción.-

5.1.1 Definiciones de la Percepción.- Todas las personas vemos las cosas de una manera diferente. Por ejemplo los testigos de un accidente de tránsito difieren con frecuencia en sus opiniones respecto a lo sucedido. Otros ejemplos: los empleados del mismo departamento logístico de una gran organización industrial pueden tener puntos de vista diferentes respecto a la nueva decisión tomada por la Gerencia de computarizar parte del trabajo del Dpto. de Logística. Algunos lo considerarán como un paso positivo de eficiencia, en tanto que otros se sentirán indiferentes al respecto y otros más temerán perder sus empleos.

Las diferencias en la forma en que las personas ven las cosas se atribuyen al concepto de percepción.

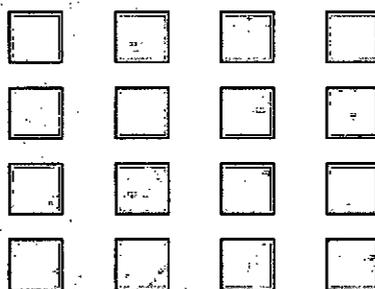
- a) La Percepción se define como la manera en que los estímulos se seleccionan y agrupan, a fin de que sean significativos para la persona
- b) La percepción es el punto de vista del individuo respecto a la realidad.



- c) La Percepción también se define como "el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de los sentidos para dar significado a su entorno".⁷
- d) "La Percepción es un proceso mental y cognitivo que nos capacita para interpretar y comprender nuestro entorno. El reconocimiento de objetos es una de las principales funciones de este proceso. Por ejemplo, tanto las personas como los animales reconocen los objetos familiares en sus entornos..."⁸
- e) "La percepción se refiere al proceso activo de percibir la realidad y de organizarla en interpretaciones o visiones sensatas. La percepción suele hacer que diferentes personas tengan diferentes interpretaciones o visiones, en ocasiones incluso contradictorias, del mismo hecho o persona"⁹
- f) El proceso de la percepción nos permite entender y enfrentarnos al ambiente en que vivimos. Todos percibimos las cosas de una manera un poco distinta y, puesto que nuestras percepciones se convierten en nuestra realidad, tendemos a apegarnos y a creer en lo que percibimos. Por ejemplo, vamos a ver la siguiente figura Nro. 1: ¿Cuántos cuadrados ve?

FIGURA N° 1

¿CUÁNTOS CUADRADOS VE?



Ve dieciséis, ¿no es verdad? Observe una vez mas. ¿Ve 17? siga observando. ¿son ahora 21 o 22? En realidad, hay 30 cuadrados bien definidos que se pueden identificar. ¿Puede localizarlos? (Hay 16 cuadrados básicos y 9 más que se detectan cuando se considera una configuración de 2 x 2. Hay 4 cuadrados de 3x3, más un gran cuadrado constituido por los 16 bloques).

Fuente: Hodgetts, R. y Altman, S (1981) Comportamiento en las organizaciones México: Interamericana, S.A. de C.V. Pag. 52

⁷ Robbins, Stephen P. Fundamentos de Comportamiento Organizacional. Pag. 44

⁸ Kreitner, Robert y Kinicki, Angelo. Comportamiento de las Organizaciones. Pag. 29

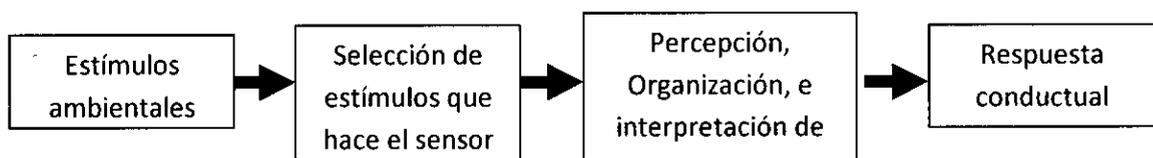
⁹ Gordon, Judith R. Ob. Cit., Pag 29



Esta figura constituye un buen ejemplo de las diferencias perceptuales. Dos o más personas pueden estudiar el mismo objeto y percibirlo de manera distinta. Mientras que una persona identifica 16 cuadrados, otra puede ver 21 y otra persona puede ver 30.

La razón de este se encuentra en el proceso perceptual descrito.

FIGURA N° 2. EL PROCESO PERCEPTUAL



Fuente: Hodgetts,R. y Altman,S (1981) *Comportamiento en las organizaciones* .México: Interamericana, S.A: de C.V.Pag.53.En este libro es :FIG. 3-2.El proceso perceptual.Pag.53.

En el ejemplo anterior, el estímulo era un objeto bidimensional. Nuestros sensores seleccionan datos de los estímulos y nos permiten interpretar o dar significado al mensaje. El modo en que se interpreta o percibe esta información depende de varios factores, incluyendo la claridad y familiaridad del estímulo, nuestras características físicas (una visión borrosa o un oído deficiente distorsionarán el mensaje), nuestras necesidades y nuestros valores, los conocimientos que tengamos, los sentimientos y la experiencia anterior.

Haciendo referencia una vez más a la variedad de las percepciones posibles en la figura Nro. 1, la importancia de la percepción en la conducta o comportamiento organizacional es una cuestión obvia. Hay respuestas "múltiples a la pregunta: "¿Cuántos cuadrados ve?"

Un dibujo geométrico relativamente sencillo genera una diversidad de respuestas. Imagínese la gama de respuestas cuando percibimos la conducta de otras personas que, a decir verdad, encierra muchas órdenes de magnitud más dinámicos y difíciles de explicar. Por esta razón, no debemos de asombrarnos por la frecuencia con que la gente está en desacuerdo. Debemos tener esto en mente siempre que hagamos algún juicio respecto a otra persona o tengamos que considerar a otros de un modo simplista. Puede ser sencillamente, que los estemos percibiendo de manera diferente.



5.1.2 Factores que influyen en la Percepción:

Existen varios factores que influyen en la percepción de una persona. Los 4 más importantes son:

- a) La selección de los Estímulos.
- b) La organización de los estímulos.
- c) La situación, y
- d) El concepto personal del individuo (Autoconcepto).

- a) **La selección de estímulos.**- El proceso de selección consiste en que las personas solamente seleccionan ciertos estímulos y descartan otros a los que nos enfrentamos. Esta es una de las razones por las cuales las personas perciben las cosas de un modo diferente: cada persona selecciona claves específicas y desecha o rechaza las demás.

Por ejemplo, es probable que una persona observe atentamente una película "No se lo digas a nadie" y haga caso omiso de los ruidos que hace la gente que se mueve a su alrededor en asientos que rechinan, los que llegan tarde y se sientan dos hileras más adelante, y el ruido proveniente de la entrada. Estas otras distracciones son rechazadas del nivel consciente y no interfieren con la contemplación de la cinta. Sin embargo, si alguien se pusiera de pie y comenzara a gritar durante la exhibición, es seguro que sí se distraería con ello. Esto se debe a que todos poseemos límites o umbrales.

Las personas tienen diferentes niveles de umbral, algunos pueden escribir o leer y seguir al mismo tiempo la trama de un programa de televisión, en tanto que otras son incapaces de hacerlo. Algunos estudiantes deben estar en absoluto silencio cuando estudian, mientras que otros se pueden concentrar aunque haya música de fondo o se desarrollen conversaciones en torno suyo.

- b) **La organización de los estímulos.**- La organización es el segundo factor que influye en la percepción. Después de que la información



ha pasado por el proceso de selección, se debe ajustar o acomodar para que tenga sentido.

El ser humano trata de establecer un orden en la multitud de datos colocándolos en alguna secuencia lógica.

- c) **La situación.**- Constituye el contexto en el que vemos los objetos o los acontecimientos. Por ejemplo, un recién egresado de la FIIS que nunca ha trabajado puede tener dificultades en entender las normas y valores del lugar en que trabaja, o en valorar la dinámica interpersonal del Dpto. en el que ahora labora. Además, la estructura física misma puede afectar la percepción.

- d) **El concepto personal del individuo.**- Constituye el último factor que influye en la percepción, se refiere a la manera en que cada persona se siente y se percibe a sí misma. Se llama también Autoconcepto. El modo en que el individuo se ve a sí mismo influye en el mundo que lo rodea. Es probable que se considere a sí mismo como "apreciado", "honesto", "paciente" o "inteligente". Este concepto personal es importante porque su propia imagen mental determina gran parte de lo que percibe y hace. Si no se ve a sí mismo como una persona competente, el individuo se alejará de lo que percibe como ambiente competitivo.

5.1.3 Distorsiones de la Percepción

Los factores que distorsionan la percepción y que determina que las personas se comporten como lo hacen son:

- a) **La percepción selectiva**, constituye un proceso mediante el cual las personas eliminan los estímulos que no consideran importantes para centrarse en los que sí lo son:

La percepción selectiva permite hacer una lectura rápida de otras personas pero con el riesgo de equivocarnos.

- b) **El efecto de halo**, es la tendencia que tienen las personas a generalizar una percepción, en base a una sola característica. Por ejemplo cuando



un estudiante de la Facultad llega temprano todos los días al salón de clase, se puede generalizar que es un estudiante dedicado, estudioso y que se esfuerza en sus estudios.

- c) **Los estereotipos**, son creencias de que todos los miembros de un grupo comparten rasgos y conductas parecidas. Por ejemplo, se estereotipa cuando se cree que todos los peruanos son corruptos sólo porque algunos sí lo son.
- d) **El efecto de contraste**, surge cuando una persona se utiliza así misma como punto de referencia al percibir a los demás. Por ejemplo, un pobre pensionista y cuidadoso, suele buscar estas mismas características en sus hijos.

5.2 Las actitudes

5.2.1 Definiciones de las Actitudes

- a) Constituye el segundo componente importante del comportamiento individual. Son los que una persona siente de otras, o de los sentimientos que guarda hacia la gente, los objetos, los sucesos o las actividades. Estas sensaciones pueden ser positivas o negativas o casi siempre se aprenden a lo largo de un tiempo dado.¹⁰
- b) "Las actitudes son afirmaciones de valor -favorables o desfavorables - acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando digo "me gusta mi empleo" estoy expresando mi actitud hacia el trabajo"¹¹
- c) "Una actitud es la predisposición a responder, de manera consistente, a diversos aspectos de las personas, las situaciones o los objetos. Inferimos la actitud de una persona a partir de la forma en que ésta expresa sus creencias, sentimientos o intenciones de comportamiento ante un objeto o una situación, a partir de las reacciones fisiológicas y de origen perceptivo o a partir de comportamientos evidentes. Por ejemplo, podríamos determinar la satisfacción de una persona en el trabajo

¹⁰ HODGETTS, Richard M. y ALTMAN, Steven. Comportamiento en las Organizaciones. Pág. 60

¹¹ ROBBINS, Stephen P. Ob.Cit., Pag.35



- d) infiriéndola por su desenvolvimiento general en el mismo o pidiendo a la persona que describa su actitud...¹²

5.2.2 Elementos de las Actitudes.- Las actitudes están constituidas por 3 tipos de elementos:

- a) Elemento afectivo
- b) Elemento cognoscitivo, y
- c) Elemento conductual.

a) Elemento Afectivo.- Este elemento se refiere a los sentimientos de la persona que se derivan de sus formas de pensar respecto a una persona, objeto o situación. La persona que cree que el trabajo arduo consigue ascensos, tal vez sienta ira o frustración cuando trabaja duro pero no recibe ascenso alguno.

b) Elemento Cognoscitivo.- Este elemento se refiere a las creencias que tiene una persona hacia el objeto, hacia cierta persona o hacia una situación o suceso. Son creencias aprendidas – por ejemplo: “necesitas trabajar muchas horas para salir adelante en este trabajo” – conducen a actitudes específicas. Aún cuando tenemos muchas creencias, sólo algunas conducen a actitudes que afectan el comportamiento en el centro de trabajo.

c) Elemento conductual o conativo.- Este elemento se refiere al comportamiento que observa la persona como consecuencia de su sentir hacia la persona, objeto o situación dados. Una persona se puede quejar, pedir un traslado o ser menos productiva porque se siente a disgusto en el trabajo”.¹³

Ejemplo: Si un alumno tiene una actitud muy positiva hacia su clase de “comportamiento organizacional”, es probable que se comporte en forma positiva en relación a dicha clase asistiendo a ella con regularidad, haciendo las lecturas que se le han indicado y desempeñan un buen trabajo en sus tareas.

¹² GORDON, Judith R. Ob.Cit., Pág. 35.

¹³ GORDON, Judith R. Ob.Cit., Pág. 79.



5.2.3 Medición de las Actitudes

Las actitudes pueden ser medidas a través de las encuestas y de las entrevistas.

- a) **La encuesta de actitudes.**- Este tipo de encuesta utiliza por lo común un **cuestionario de actitudes** en el que se pide a los empleados que indiquen los sentimientos que tienen en relación a una variedad de campos asociados con el trabajo. Los resultados de estos cuestionarios se promedian basándose casi siempre en un número determinado de empleados, para obtener una medición combinada de la actitud de grupo o departamental.
- b) **La entrevista.**- Constituye una técnica para obtener información sobre las actitudes; estas actitudes se pueden inferir de los empleados por medio de cuestionarios dirigidos que analizan los sentimientos que guardan respecto a situaciones en el trabajo.

5.2.4 Teorías de las Actitudes

1) La Teoría del aprendizaje temprano

Esta teoría se fundamenta en las características del estímulo en situaciones de comunicación. Los estudios de Hovland planteaba que si los medios podían cambiar actitudes en el público, esto se vería reflejado en la sociedad en asuntos como los prejuicios, los estereotipos, la delincuencia, etc.

2) La teoría de la consistencia

Esta teoría se basa en la necesidad de los individuos por la asistencia. Debe haber consistencia entre las actitudes, entre comportamientos y entre actitudes y comportamientos.

3) La teoría del equilibrio de Heider

Esta teoría se dirige fundamentalmente a comprender cómo la gente percibe los acontecimientos interpersonales.

Esta teoría afirma que las personas buscan el equilibrio en su estructura cognoscitiva y que el cambio de actitudes tiene lugar, cuando el sistema se desequilibra.



4) La teoría de la disonancia cognitiva de Festinger

Esta teoría se corresponde con aquella que considera la realización de conductas y acciones, como determinantes o influyentes de nuestras actitudes.

La teoría de la disonancia cognitiva plantea que el tener dos cogniciones (ideas, creencias, conocimientos) contradictorios de un mismo objeto, situación, persona, etc., genera una tensión desagradable que impulsa a la persona a buscar una forma para disminuir o resolver dicha disonancia.

5.3 La satisfacción laboral

5.3.1 Definiciones de Satisfacción Laboral

- a) La satisfacción laboral es el “sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña”¹⁴.
- b) Según Locke (1976) “Considera que la satisfacción en el trabajo es un estado emocional agradable o positivo que resulta de la evaluación que realiza una persona sobre su trabajo o sus experiencias en el trabajo”¹⁵.
- c) Según Price y Mueller (1986) considera que la satisfacción laboral es el grado en que a las personas les gusta su trabajo¹⁶.
- d) Para Kritner y Kinicki (1997) la satisfacción laboral es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo de una persona”¹⁷.
- e) Según Newstrom, John W. En un libro “Comportamiento humano en el trabajo” considera que la “satisfacción en el trabajo” es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables que tiene el empleado hacia su actividad laboral. La satisfacción en el trabajo es una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia

¹⁴ Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009) Comportamiento Organizacional. P. 83.

¹⁵ Arbaiza Fermini, Lydia. (2011). Comportamiento Organizacional: Bases y Fundamentos. P. 182

¹⁶ Arbaiza Fermini, Lydia. (2011). Ob. Cit. P. 182

¹⁷ Arbaiza Fermini, Lydia. (2011). Ob. Cit. P. 183



algo (por ejemplo, un empleado satisfecho puede comentar: "Me gusta hacer una gran variedad de tarea").¹⁸

- f) Para Landy, F.J. y Conte, J.M. (2006). La satisfacción laboral es la "Actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral"¹⁹.

5.3.2 Teorías de la Satisfacción Laboral

1) Teoría X/Y.

Esta teoría fue planteada por D. Mc Gregor (1960) que considera que las personas se encontraban más satisfechas cuando en la organización existía un clima de mayor libertad y flexibilidad basado en una supervisión abierta y participativa. Mc Gregor diferenciaba entre dos teorías:

- a) **Teoría X:** Plantea que las personas les desagrada el trabajo y deben ser obligadas y controladas para que cumplan con los objetivos de la organización.
- b) **Teoría Y:** Plantea que las personas tienen un interés intrínseco en su trabajo y que desean actuar por su propia iniciativa.

Mc Gregor se basa en la teoría de la satisfacción de necesidades de Maslow, plantea las **necesidades primarias** que comprende las necesidades fisiológicas y de seguridad. **Las necesidades sociales** que constituye la aprobación, afiliación y afecto. **Las necesidades personales** como la autorrealización y autonomía.

- 2) **La Teoría de E.E. Lawler y Porter (1967).** Esta teoría plantea que la satisfacción de los trabajadores es función del valor y de las recompensas que obtienen como consecuencia del trabajo realizado. Según esta teoría se debe diferenciar entre recompensas intrínsecas y recompensas extrínsecas:

Recompensas Intrínsecas: Son aquellas que están relacionadas con la satisfacción de necesidades de autorrealización.

¹⁸ Arbaiza Fermini, Lydia. (2011). Ob. Cit. P. 204.

¹⁹ Landy y Conte (2006). Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. P. 381.



Recompensas Extrínsecas: Son aquellas que son controladas por la organización, como pueden ser el salario, los ascensos, el status, etc. Este modelo plantea una proposición en la que el nivel de rendimiento vendría a ser uno de los determinantes de la satisfacción laboral, debido a influencia de las recompensas²⁰.

3) La teoría Z

Esta teoría fue propuesta por Ouchi (1982) que demuestra que es posible aplicar algunos logros de las técnicas de gestión japonesas a las organizaciones americanas.

Esta teoría puede aplicarse en las empresas de Occidente en los círculos de calidad.

Los círculos de calidad, es un pequeño grupo de empleados que se reúnen para identificar y analizar problemas, para poder plantear alternativas de solución²¹.

Los tres principios de esta teoría son la confianza, la atención a las relaciones humanas y las relaciones sociales estrechas.

Las características fundamentales de la teoría Z son:

1. Tener objetivos y metas en común.
2. Trabajar en equipo
3. Disfrutar del trabajo y la satisfacción por la tarea cumplida.²²

5.4. El proceso del aprendizaje

5.4.1 Definiciones del Aprendizaje

Según Kimble, Gregory A. en su obra "Condicionamiento y Aprendizaje", define el aprendizaje como un cambio más o menos permanente de la conducta, que ocurre al resultado de la práctica. En esta definición fáctica del aprendizaje, la variable independiente es la práctica y la variable dependiente es el cambio de conducta; y el mismo término de

²⁰ Arbaiza Fermi, Lydia. (2011). Ob. Cit. P. 186

²¹ Arbaiza Fermi, Lydia. (2011). Ob. Cit. P. 186

²² Arbaiza Fermi, Lydia. (2011). Ob. Cit. P. 186.



aprendizaje constituye la variable intercurrente o interviniente, no observada y que conecta a estos dos conjuntos de observables.²³

“El aprendizaje puede definirse como cualquier cambio relativamente permanente en el repertorio comportamental de un organismo, que ocurre como resultado de la experiencia”.²⁴

Según Robbins, Stephen P., en su obra “Fundamentos de comportamiento organizacional”, define el aprendizaje como “...cualquier cambio relativamente permanente ocurrido como resultado de la experiencia”.²⁵

El aprendizaje también se define como la adquisición de capacidades, conocimientos, habilidades o actitudes. El aprendizaje influye tanto en la descripción como en el diagnóstico del comportamiento organizacional.²⁶

El proceso de aprendizaje comprende lo siguiente:

- **Primero.-** El aprendizaje nos ayuda a adaptarnos y a dominar nuestro ambiente. Al cambiar nuestro comportamiento para adecuarnos a las condiciones cambiantes, nos volvemos ciudadanos responsables y trabajadores productivos.
- **Segundo.-** El aprendizaje se fundamenta en la “Ley del efecto”, que dice que la conducta está en función de las consecuencias: cuando la siguen consecuencias desfavorables, tiende a no repetirse.

Consecuencia.- Se refiere a lo que el individuo considere como una recompensa (por ejemplo: elogio, dinero, ascensos, sonrisas, etc.). Si su Jefe lo felicita por su método de ventas, usted tenderá a repetir su comportamiento.

- **Tercero.-** Las claves para el proceso de aprendizaje son dos teorías o explicaciones de cómo aprendemos: delineación y modelamiento.

Delineación.- Cuando el aprendizaje ocurre en forma graduada, es delineado. Ejemplo: Para delinear el comportamiento de sus empleados

²³ KIMBLE, Gregory A. Condicionamiento y Aprendizaje. Pág. 12.

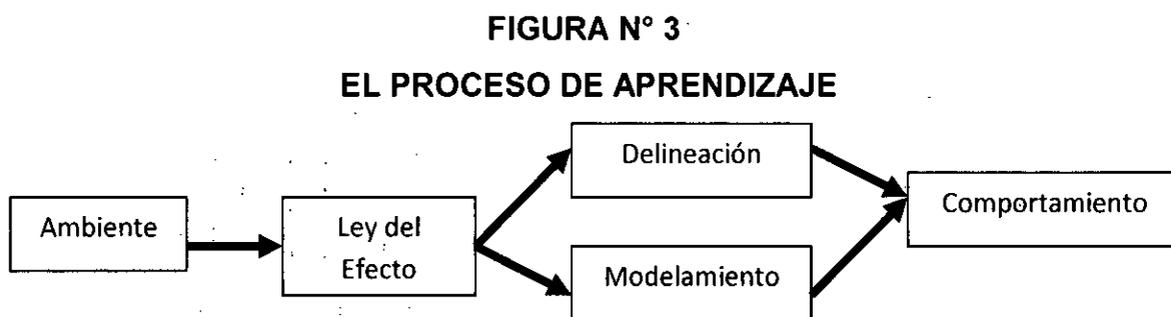
²⁴ WITTIG, Arno P. Psicología del Aprendizaje. Pág. 2.

²⁵ ROBBINS, Stephen P. Ob. Cit. Pág. 47.

²⁶ GORDON, Judith R. Ob. Cit. Pág. 42.

los gerentes refuerzan sistemáticamente, por medio de recompensas, cada paso que los acerca a la conducta deseada.

Modelamiento.- Cuando lo que hemos aprendido es resultado de observar a los demás y de modelar nuestro comportamiento según el de ellos. El modelamiento puede producir cambios conductuales complejos con bastante rapidez; por ejemplo, casi todos, en un momento u otro, cuando tenemos problemas en la universidad o en cierta clase buscamos alguien que parezca haber dado con el sistema adecuado. Entonces nos fijamos en él para ver qué difiere de nuestro método. Si hallamos diferencias, las incorporamos a nuestro repertorio de conducta, y, si nuestro desempeño mejora (una consecuencia favorable), nos inclinamos a hacer permanente el cambio de nuestro comportamiento de modo que refleje lo que hemos visto que le funciona a otro.²⁷



Fuente: Robbins, Stephen (1998). Fundamentos de Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall. Pág. 47. En este libro es: Ejemplo 3-4. El proceso de aprendizaje. Pág. 47.

5.4.2 Clasificación del Aprendizaje

El aprendizaje se clasifica en dos categorías: el condicionamiento clásico y el condicionamiento operante.

a) Condicionamiento Clásico

El condicionamiento clásico fue descubierto por el fisiólogo ruso Iván Petrovich Pavlov. Cuando estudiaba los reflejos automáticos asociados con la digestión, observó que si a su perro de laboratorio se le mostraba un trozo de carne, el animal secretaba saliva. Pavlov calificó a la comida como ESTÍMULO INCONDICIONADO (EI), y a la salivación como REPUESTA INCONDICIONADA (RI), porque la

²⁷ ROBBINS, Stephen. Fundamentos de Comportamiento Organizacional. Pág. 47.



relación entre ambas no se aprendía. Siempre que el perro veía la carne, secretaba saliva de manera automática. Por otro lado, cuando Pavlov hacía sonar una campana (ESTÍMULO NEUTRO), el perro no secretaba saliva. En otras palabras, no veía ninguna relación entre el sonido de la campana y la presentación de la carne.

Pavlov deseaba determinar si podía condicionar al perro para salivar ante un estímulo aprendido o ESTÍMULO CONDICIONADO, como la campana. Pavlov comenzó a hacer sonar la campana inmediatamente antes de poner la comida en la boca del perro. Después de hacer esto en varias ocasiones, sonó la campana, pero no le dió carne al perro. Sin embargo, el animal segregó saliva. Pavlov había condicionado al perro a responder ante un estímulo aprendido. A esto le dio el nombre de ESTÍMULO CONDICIONADO (la campana) que generaba una RESPUESTA CONDICIONADA (salivación). Este proceso de condicionamiento clásico se delinea de la siguiente manera:

**CUADRO N° 1:
CUADRO SINÓPTICO DEL PROCESO DE CONDICIONAMIENTO
CLÁSICO**

Antes del adiestramiento	{	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se le muestra al perro carne (Estímulo Incondicionado) ▪ Se hace sonar la campana (ESTÍMULO NEUTRO) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se produce salivación (RESPUESTA INCONDICIONADA) ▪ No se produce salivación (ninguna respuesta)
Adiestramiento	{	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se hace sonar la campana y se muestra la carne (ESTÍMULO INCONDICIONADO) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ocurre salivación (RESPUESTA INCONDICIONADA)
Después del adiestramiento	{	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se hace sonar la campana (ESTÍMULO CONDICIONADO) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ocurre salivación (RESPUESTA CONDICIONADA)

Fuente: Hodgetts, Altman. Ob. Cit. Pág. 74.

b) Condicionamiento Operante

Es el aprendizaje que ocurre como consecuencia de la conducta.



Ejemplo: El enseñar a un técnico administrativo a preparar un informe de presupuesto semanal exacto. En este caso, no se tiene un estímulo identificable que evoque de manera automática la respuesta de preparar el presupuesto. El jefe trabaja con el técnico administrativo y lo recompensa por haber preparado un presupuesto exacto.²⁸

5.4.3 Teorías del Aprendizaje

Las teorías más relevantes tenemos:

1. Las teorías conductistas

Los teóricos conductistas se basan en el comportamiento observable, es decir, en la conducta de las personas, considerando el entorno como un conjunto de estímulo-respuesta. Esta teoría se concentra en el estudio de conductas que se pueden observar y medir, minimizando los procesos mentales, las emociones y los sentimientos, sustituyéndolo por el estudio objetivo de los comportamientos de los individuos en relación al ambiente externo. Estas teorías se interesan por la conducta y sus consecuencias. Las críticas al conductismo están basadas en el hecho de que sólo proporcionan una descripción cuantitativa de la conducta y no permiten conocer el estado interno en el que se encuentra el individuo ni los procesos mentales que podrían facilitar o mejorar el aprendizaje.²⁹

2. Las Teorías Cognitivas

Esta teoría pone énfasis en el estudio de los procesos internos que conducen al aprendizaje, se interesa por los fenómenos y procesos que ocurren en el individuo cuando aprende, en cómo ingresa la información a aprender y en cómo se transforma esta información en la persona.

²⁸ HODGETTS, Richard M. y ALTMAN, Steven. Ob. Cit. Pág. 73-74.

²⁹ ARBAIZA Fermini, L. Ob. Cit. P. 408.



Según Saad y Pacheco (1987) consideran al aprendizaje como un proceso en el cual cambian las estructuras cognitivas (organización de esquemas, conocimientos y experiencias que posee un individuo), debido a su interacción con los factores del medio ambiente.

La Teoría Cognitiva se preocupa del estudio de procesos tales como lenguaje, percepción, memoria, razonamiento y resolución de problemas. Además, concibe a la persona como un procesador activo de los estímulos. Es este procesamiento, y no los estímulos en forma directa, lo que determina nuestro comportamiento.³⁰

3. Teoría del Aprendizaje Social de Bandura

Bandura (1997) y otros investigadores, tomando como base los planteamientos de Skinner, han podido demostrar que las personas pueden aprender nuevas conductas al observar a otras personas en un contexto social y luego imitar dicho comportamiento. Esta teoría plantea que el aprendizaje es la adquisición de conocimiento mediante un procesamiento mental de la información. Además, es una mezcla entre el conductismo y el cognitvismo. Es conductista porque concede gran importancia al refuerzo, aunque va más allá del tipo de refuerzo directo de Skinner e incorpora el refuerzo vicario. Y es cognitivista porque en el proceso de aprendizaje da mucha importancia a la construcción del conocimiento por parte de la persona.

Bandura sugiere que las personas que observan, aprenden más rápido que las que no observan pues no necesitan desaprender conductas y pueden evitar errores. El observador aprende por medio de la experiencia ajena. A este tipo de aprendizaje también se le llama modelado, pues la persona observa la conducta del modelo, las cuales se transforman en imágenes o códigos verbales que se retienen en la memoria.

³⁰ ARBAIZA Fermini, L. Ob. Cit. P. 415.



Según Bandura (1997) las personas actúan motivadas por una necesidad intrínseca de controlar los eventos que afectan su vida, lo cual logran mediante el aprendizaje, desarrollando un sentido de autoeficacia que afecta la percepción de sí mismo. Atribuye un papel central a las instituciones sociales y al entorno sociocultural en el desarrollo del sentido de autoeficacia de las personas y su nivel de aprendizaje. La autoeficacia, es la confianza que una persona tiene de su capacidad para realizar una tarea específica en un momento dado.³¹

4. Teoría de la Acción de Argyris y Schön

Argyris y Schön (1974) han propuesto una Teoría de Perspectiva de Acción, la cual asume que los seres humanos diseñan sus acciones. La Teoría de Acción se puede definir como el conjunto de normas, valores, estrategias, a través de los cuales los sujetos hacen representaciones dependiendo del contexto, con el fin de actuar ante diferentes situaciones o problemas. Esta teoría concibe a la persona, como un ser que diseña sus acciones, las ejecuta y evalúa sus consecuencias. Además, adopta sus diseños cuando las consecuencias responden a sus intenciones y los modifica cuando sus resultados les son adversos.

Las teorías de Acción poseen dos dimensiones: la teoría explícita y la teoría en uso:

- 1) Las teorías explícitas o respaldadas son aquellas que una persona afirma que le sirven de orientación.
- 2) Las teorías en uso son las que pueden inferirse de la acción.

Mientras que las teorías explícitas pueden comunicar el deseo de colaboración, las teorías en uso que guían la práctica pueden sabotear la colaboración.

Argyris y Schön (1978) plantean la existencia de tres tipos de aprendizaje organizacional que a continuación se describen:

³¹ ARBAIZA Fermi, L. Ob. Cit. P. 418-420.



- 1) Aprendizaje de circuito simple: este tipo de aprendizaje ocurre cuando se detectan y se corrigen los errores y las firmas continúan con sus mismas políticas y metas. También ha sido llamado aprendizaje de nivel inferior por Fiol y Lyles (1985), o aprendizaje adaptativo por Senge (1993).
- 2) Aprendizaje de circuito doble: este segundo tipo de aprendizaje ocurre cuando la organización cuestiona y modifica sus normas, procedimientos, políticas y objetivos existentes. Este tipo de aprendizaje de circuito doble también es llamado el aprendizaje de alto nivel por Fiol y Lyles (1985) o el aprendizaje generativo por Senge (1993).
- 3) Aprendizaje secundario: este tercer tipo de aprendizaje, ocurre cuando las organizaciones aprenden a realizar ambos tipos de aprendizajes. Las primeras dos formas de aprendizaje no ocurrirán si las organizaciones no están enteradas que el aprendizaje debe ocurrir.³²

5.5 La personalidad.-

5.5.1 Definiciones de la Personalidad

La personalidad se refiere a una serie de características personales distintivas, entre otras sus motivos, emociones, valores, intereses, actitudes y competencias. Con frecuencia, estas características se organizan y forman los patrones que reciben la influencia del legado heredado por otra persona, así como la del entorno social, cultural y familiar.³³

“... la personalidad se puede definir como “las características y las conductas de un individuo, organizadas de tal suerte que reflejen el ajuste singular que dicha persona tiene con su ambiente”
Generalmente, se cree que la personalidad de un individuo se mantiene

³² Arbaiza Fermini L. Ob. Cit. P. 420

³³ GORDON, Judith R. Ob. Cit. Pág. 73.



estable en el transcurso del tiempo, pero que la conducta varía siempre de una situación a otra".³⁴

5.5.2 Algunos conceptos generalmente aceptados sobre la Personalidad

1. La personalidad es un todo organizado; de otra manera, el individuo no tendría ningún significado.
2. La personalidad parece estar organizada conforme a patrones. Estos son hasta cierto grado observables y mensurables.
3. Aunque existe una base biológica de la personalidad, su desarrollo específico es también un producto de los ambientes social y cultural.
4. La personalidad tiene aspectos superficiales, como, por ejemplo, actitudes para convertirse en líder de un grupo, y un aspecto más profundo, como, por ejemplo, los sentimientos que se guardan respecto a la autoridad o a la ética protestante en el trabajo.
5. La personalidad comprende características tanto comunes como singulares. Cada persona es diferente de las demás en algunos aspectos; y al mismo tiempo es similar en otros.³⁵

5.5.3 Factores que influyen en el desarrollo de la Personalidad

Los factores que influyen en el desarrollo de la personalidad, son los siguientes: Factores genéticos, ambientales, sociales y culturales y de situación.

a) Factores Genéticos.- Se refieren a ciertos rasgos y características de las personas que se heredan a través del proceso genético.

Estos rasgos y características de las personas constituyen por lo menos una base del desarrollo de la personalidad futura.

Las características y rasgos que se heredan en todas las personas incluyen: 1) Estructura física, 2) Reflejos, 3) Impulsos innatos, 4) Inteligencia y 5) Temperamento. Esto quiere decir, que la estatura de una persona (alta, mediana o baja), el patrón de repuestas directas a los

³⁴ HODGETTS, Richard M. y ALTMAN, Steven. Ob. Cit. Pág. 84-85.

³⁵ HODGETTS, Richard M. y ALTMAN, Steven. Ob. Cit. Pág. 85.



estímulos, los impulsos, la capacidad para aprender y la constitución emocional, se determinan genéticamente. Estas características, cada una de ellas, influye en la conducta de las personas.

b) Factores Ambientales.- Constituyen aquellos factores a través de los cuales las personas adquieren rasgos de otras con las que interactúan y de manera más amplia por la cultura que las rodea, durante su crecimiento.

El efecto del ambiente sobre una persona es sumamente poderoso. Ejemplo: Las experiencias y las interacciones de un hombre de la serranía de Huancavelica difieren notablemente de las de una mujer limeña miraflorina que se haya criado y crecido en el distrito de Miraflores de la clase alta, como resultado, sus percepciones personales y sus actitudes hacia el trabajo reciben influencias diferentes, y eso conduce a patrones de conducta diferentes. El ambiente ayudará a conformar la personalidad del sujeto.

c) Factores Sociales Y Culturales.- Son aquellos factores que contribuyen a modelar la personalidad del sujeto.

Existen varios factores sociales que afectan el desarrollo de la personalidad, entre los más importantes están el proceso de socialización, y la conducta en la toma de un papel específico.

La socialización.- es un proceso mediante el cual una persona adquiere determinadas conductas en relación a las demás, del medio social a la que pertenece. La socialización se inicia en la niñez, cuando los niños aprenden una conducta aceptable para satisfacer sus necesidades físicas y posteriormente surgen las necesidades de afecto, y se sigue desarrollando una conducta orientada a la satisfacción de necesidades de más alto nivel. La familia, el credo religioso, el origen étnico, el grupo de trabajo inmediato y la clase social son factores importantes en el desarrollo de la personalidad.



La conducta de adopción de papeles.- se refiere usualmente a las expectativas o a los requisitos de una situación social en particular. Por ejemplo: una mujer puede adoptar los diferentes papeles de esposa, madre, activista política y ejecutiva en su interacción con los demás. Los papeles que adopta una persona se convierten en otro componente del desarrollo general de su personalidad.(Hodgetts,R. Ob.cit,pag.85)

La Cultura.- Consiste en las creencias, los valores y las técnicas para relacionarse con el ambiente que comparten los contemporáneos y que se transmiten de generación en generación. Algunos de los elementos de la cultura de una persona incluyen lenguaje, habilidad, artes, religión, leyes y costumbres. Por lo tanto una cultura puede determinar los atributos que guiarán la conducta de la persona

La cultura puede referirse también a un margen más estrecho que la sola sociedad. Esto constituye la SUBCULTURA.(Hodgetts, R. Ob.cit,pag.86)

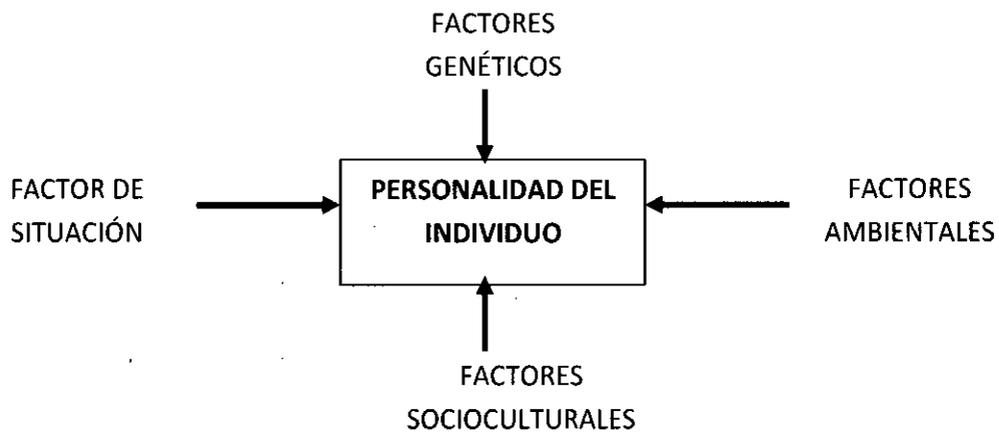
La Subcultura.- Consiste en formas de conducta que son peculiares a un grupo en particular dentro de la sociedad general. Hay muchas subculturas que se pueden identificar, por ejemplo: los atletas profesionales, los Hippies, los artistas, los estudiantes universitarios, etc.
(.(Hodgetts,R. Ob.cit,pag.87)

d) Factores de Situación.- La situación es el factor final que influye en la personalidad. Por situación se entiende aquellos eventos o sucesos aparentemente espontáneos o impredecibles que ocurren y tienen influencia significativa en la conducta futura. Estos eventos pueden ser de una índole cultural, social o ambiental.³⁶

³⁶ HODGETTS, Richard M y ALTMAN, Steven. Ob. Cit. Pág. 85-88.



FIGURA N° 4
FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PERSONALIDAD



Fuente: Hodgetts y Altman. Ob. cit. pág. 86

5.5.4 Medición de la Personalidad

Existen tres maneras para medir la personalidad:

- 1ero. Se puede medir mediante los Inventarios.
- 2do. Mediante los tests proyectivos o pruebas proyectivas y
- 3ro. Mediante las simulaciones, ejercicios para actuar roles y entrevistas. (Gordon, Judith R. Ob.cit.pag,73)

La primera, se hace que contesten listas de preguntas que describen su personalidad. Por ejemplo el Inventario de Personalidad de Eysenck. Las Pruebas Proyectivas, consisten en que una persona contesta la prueba y describe a la que hace la prueba aquello que ve en una imagen o en estímulos relativamente ambiguos, por ejemplo como un manchón de tinta. **En tercer lugar** se mide mediante las simulaciones, ejercicios para actuar roles y entrevistas bajo tensión, tomando en cuenta una serie de dimensiones, como su adaptabilidad, asertividad o dominio.³⁷

5.5.5 Las dimensiones de la Personalidad:

Existen cinco grandes dimensiones de la personalidad: extraversión, simpatía, diligencia, estabilidad emocional y apertura a experiencias. (Véase la tabla N°1, en la página 47).

³⁷ GORDON, Judith R. Ob. Cit. Pág. 73-74.



TABLA N° 1
DIMENSIONES DE LA PERSONALIDAD

DIMENSIONES DE LA PERSONALIDAD	CARACTERÍSTICAS DE UNA PERSONA QUE PUNTÚA POSITIVAMENTE EN LA DIMENSIÓN
1. EXTRAVERSIÓN	Abierta, locuaz, sociable, segura.
2. SIMPATÍA	Digna de confianza, de buen carácter, cooperativa, con buen corazón.
3. DILIGENCIA	Dependiente, responsable, orientado a la realización, pertinaz.
4. ESTABILIDAD EMOCIONAL	Relajado, seguro, despreocupado.
5. APERTURA A EXPERIENCIA	Intelectual, imaginativo, curioso, mente abierta. ³⁸

Fuente: Kreitner, Robert y Kinicki, Angelo. En esta fuente indica: Tabla 4-1, Las cinco grandes dimensiones de la personalidad. pag.97

5.5.6 Teorías de la Personalidad

Existen varias teorías acerca de la personalidad, las mismas que están relacionadas con la corriente psicoanalítica, conductista, cognoscitiva, humanista, entre otros.

1) Teorías Psicodinámicas de la Personalidad.- Estas teorías tienen por objeto explicar la naturaleza y desarrollo de la personalidad. Hacen hincapié en la importancia de los motivos, las emociones y otras fuerzas internas. Suponen que la personalidad se desarrolla al irse resolviendo los conflictos psicológicos, generalmente durante los primeros años de la niñez. Las entrevistas clínicas son la fuente principal de datos para estas teorías. Los principales autores de los conceptos dinámicos son: Sigmund Freud, Carl Jung, Alfred Adler, Karen Horney, Harry Stack Sullivan y Erick Erikson.

2) La teoría psicoanalítica de Sigmund Freud.- Sigmund Freud, fue el primero en proponer una teoría psicodinámica. Sus postulados fundamentales son: la mayor parte de los pensamientos, sentimientos y deseos de una persona son inconscientes.

Según Freud, la personalidad consta de tres componentes principales:

a) El Id, b) El Ego y c) El Superego.

³⁸ KREITNER, Robert y KINICKI, Angelo. Ob. Cit. Pág. 97.



El Id.- Se encuentra en el núcleo primitivo de la personalidad y constituye el dominio de los impulsos. El Id no tiene valores morales; está dominado por el principio del placer.

El Ego.- Emerge en los niños en desarrollo, según Freud para encargarse de sus transacciones diarias con el entorno al ir aprendiendo los niños que la realidad es algo distinto de sus propias necesidades y deseos. El Ego es controlado, lógico y realista. Freud sostenía que el ego actúa según el principio de la realidad. El ego se vale del pensamiento de procesos secundarios, que aplica estrategias realistas para satisfacer los impulsos del Id.

El Superego.- Según Freud, el superego se forma del ego al identificarse los niños con los padres y al asimilar sus restricciones, valores y costumbres. El superego es esencialmente la conciencia. El superego lucha por la perfección y es el fundamento del idealismo, del sacrificio de sí mismo y del heroísmo. El superego presiona al ego para que persiga metas morales y no simplemente metas realistas y para que obligue al id a inhibir los impulsos animales.

Según Freud, la personalidad se desarrolla principalmente durante la niñez temprana a lo largo de tres etapas psicosexuales: oral, anal y fálica. Una cuarta fase psicosexual, la etapa genital, se presenta durante la adolescencia y la adultez.

La etapa oral.- Durante el primer año de vida, según Freud, los bebés obtienen placer principalmente por la boca: comiendo, succionando, mordiendo y actividades similares. La libido se centra en gustos orales. El destete es el principal conflicto de la etapa oral.

La etapa anal.- Durante el segundo año de vida, según Freud, el placer se obtiene principalmente de la región anal, inicialmente, al expeler las heces, y más adelante al retenerlas. El entrenamiento para el control de esfínteres es el conflicto central de la etapa anal.



La etapa fálica.- En esta etapa los niños descubren que los genitales producen placer entre el tercero y quinto año de edad. En esta etapa el niño ama excesivamente al progenitor del sexo opuesto y siente intensa rivalidad hacia el progenitor del mismo sexo. En el caso de la mujer, este conflicto se llama "Complejo de Electra"; en el varón, el conflicto se llama "Complejo de Edipo".

La etapa de latencia.- Freud creía que al terminar la etapa fálica, aproximadamente a los cinco años de edad, la personalidad ya está formada en sus mayores rasgos. Durante los siete años posteriores, más o menos, las necesidades sexuales se adormecen. No acontece ningún conflicto importante ni cambio de personalidad. A este periodo se le suele llamar etapa de latencia.

La etapa genital.- Al iniciarse la pubertad, según Freud, los intereses sexuales vuelven a despertar. Durante la etapa genital (adolescencia, la edad adulta y principios de la vejez), la persona se orienta hacia los demás en la actividad cotidiana propia de su cultura.

- 3) Teorías Neofreudianas.**- Los discípulos de Freud modificaron y revisaron las teorías del maestro. Muchos de estos neofreudianos destacan las influencias sociales en las personalidades y restan importancia a las influencias sexuales. Jung propuso que las personas tienen un inconsciente colectivo. Adler estudió los sentimientos de inferioridad. Horney describió cómo ciertas relaciones de los padres conducen a un sentimiento de aislamiento e incompetencia en los niños. Sullivan hizo hincapié en las interacciones sociales y en el desarrollo del concepto del yo. Erikson extendió la teoría del desarrollo de Freud investigando las implicancias sociales y psicológicas y ampliando su ámbito para incluir la vida adulta.



4) **Teorías fenomenológicas de la personalidad.**- Estas teorías se concentran en comprender y analizar el yo de manera holística. Se considera que la plena realización de sí mismo es el motivo humano fundamental. Se basan en observaciones clínicas, sobre todo en los autoinformes de las personas.

Carl Rogers, prominente intelectual fenomenológico, cree que las personas con frecuencia distorsionan o niegan ciertos aspectos de sí mismas durante la niñez para complacer a sus padres; como resultado, desarrollan un concepto incompleto y poco realista del uno mismo. Se interponen defensas rígidas para contrarrestar los sucesos que amenazan estas imágenes. Estas personas no se comprenden a sí mismas y además se cierran a enorme cantidad de experiencias; como resultado no pueden actualizar su potencialidad. Cuando los individuos se sienten aceptados y estimados, ellos mismos logran aceptarse a sí mismos, se abren a sus propias experiencias, y tienen el camino preparado hacia la autorrealización.

5) **Teoría de los rasgos de Raymond Cattell.**- Raymond Cattell, recurrió a técnicas matemáticas para identificar 16 rasgos fundamentales (A: Reservado/Extrovertido; B: Menos Inteligente/más inteligente; C: Afectado por sentimientos/Estable emocionalmente; E: Sumiso/Dominante; F: Serio/A la buena ventura; G: Expedito/Ponderado; H: Tímido/Aventurado; I: Testarudo/Sensible; L: Confiado/Suspicious; M: Práctico/Imaginativo; N: Franco/Astuto; O: Seguro de sí mismo / Aprensivo; Q1: Conservador/Experimentador; Q2: Dependiente del grupo / Autosuficiente; Q3: Descontrolado / Controlado; Q4: Relajado/Tenso.) y estructurar pruebas de personalidad. Su investigación tiene por objeto describir, explicar y predecir diversos tipos de conducta.

6) **Teorías conductistas de la personalidad.**- Las teorías de la personalidad desde este punto de vista proclaman que los métodos rigurosamente científicos, sobre todo la experimentación, son



esenciales para comprender la personalidad. Tienden a tomar en cuenta sólo la conducta observable y sus determinantes del contexto social, especialmente los principios del condicionamiento.

B.F. Skinner, conductista radical, está convencido de que los psicólogos de la personalidad deben concentrarse en explicar los que las personas hacen. Según Skinner, la conducta es situacional; es decir, depende de situaciones específicas. Las disposiciones o rasgos internos son explicaciones inadecuadas. En lugar de esto, los psicólogos deben indagar y encontrar los antecedentes ambientales y las consecuencias que influyen en las reacciones de las personas. Las hipótesis se pueden investigar formalmente sólo mediante experimentos precisos y controlados.³⁹

5.6 La motivación en las organizaciones.-

5.6.1 Definiciones de la Motivación

La motivación se deriva del vocablo latino "movere", que significa "mover". La motivación representa "aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos"⁴⁰

Según Dessler, la motivación es un reflejo de "el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades". Kelly afirma que la motivación "tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta."⁴¹

5.6.2 Aspectos comunes que caracterizan al proceso de motivación:

El proceso de Motivación contiene tres (03) aspectos comunes:

- a) Lo que le confiere energía a la conducta humana,
- b) La forma en que se dirige o encauza esta conducta humana, y

³⁹ DAVIDOFF, Linda L. Introducción a la Psicología. Ed. Mc. Graw-Hill. México, 1984. Págs. 513-538.

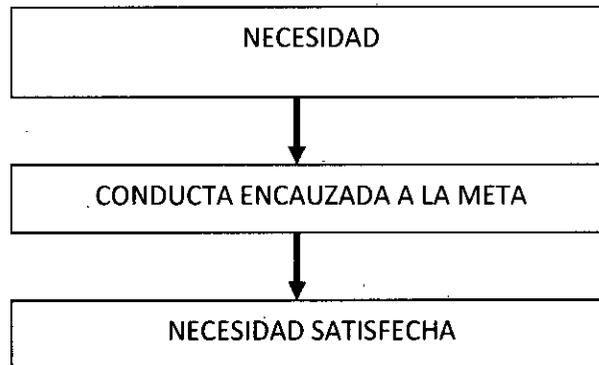
⁴⁰ KREITNER, Robert y KINIKI, Angelo. Comportamiento de las Organizaciones. Pág. 152.

⁴¹ HODGETTS, Richard M. y ALTMAN, Steven. Comportamiento en las Organizaciones. Pág. 95, 96, 97.



- c) La manera en que se puede sostener la conducta. Estos tres aspectos se pueden representar en forma de diagrama, (véase la figura Nro. 5).

FIGURA N° 5
MODELO SENCILLO DEL PROCESO DE MOTIVACIÓN



Fuente: Hodgetts, R y Altman, S. Ob.cit . En esta fuente indica FIG.5-1. Modelo sencillo del proceso de motivacion. Pag.96.

Aplicando un ejemplo a la figura Nro. 5, se podría utilizar el caso de una persona sedienta. La sed, como necesidad, es el resultado de la búsqueda de agua por el individuo (conducta encaminada hacia una meta o un objetivo). Después de haber tomado agua, la necesidad de la persona queda satisfecha y su estado interno se modifica.

5.6.3 Razones de la Motivación como Proceso complejo

La motivación es un proceso mucho más complejo, al respecto se pueden mencionar cinco (05) razones:

1era Razón.- La causa o motivo que tiene una persona para realizar una acción específica no se puede ver, sólo se puede inferir. Es una variable interviniente, no observable. Por ejemplo cuando se observa que alguien trabaja muchas horas extras, no se puede afirmar de manera definitiva que el individuo está muy motivado por el trabajo. Pudiera ser, sencillamente, que la persona está retrasada en la preparación de su informe quincenal y necesita terminarlo antes de salir de vacaciones al día siguiente.

2da. Razón.- Los individuos pueden tener gran cantidad de necesidades o expectativas que cambian continuamente y que, en algunos casos, están

en conflicto entre sí. Como resultado, es muy difícil observar o medir la motivación con un alto grado de certidumbre o seguridad.

3ra. Razón.- Las personas satisfacen sus necesidades en diferentes formas. Por ejemplo, algunos vendedores trabajan con mucha intensidad porque desean ganar una gran cantidad de dinero para mantener su nivel de vida. Otros lo hacen sencillamente porque se les han asignado cuotas de ventas elevadas. Otros más trabajan con esa intensidad para ganar este año más dinero que el año anterior; para ellos, el dinero es un factor importante, y la única manera en que sienten que fue un buen año es cuando ganan más que el año pasado.

4ta. Razón.- La satisfacción de una necesidad particular puede conducir en realidad a un aumento en su intensidad. Por ejemplo, las investigaciones han revelado que un aumento salarial genera en la persona, a veces, una mayor ambición de dinero. Y en otras ocasiones, una promoción inspira el deseo de lograr otra que esté a un nivel todavía más elevado.

5ta. Razón.- La conducta encaminada hacia las metas no siempre conduce a la satisfacción de la necesidad. Con frecuencia, las interrupciones de varias formas hacen que sea difícil reducir por completo este estado interno de desequilibrio. En estos casos, surgen otras formas de conducta.⁴²

5.6.4 Las Teorías de la Motivación

Existen dos grupos de teorías acerca de la motivación: las teorías de contenido y las teorías de proceso.

a) Las teorías de contenido.- tratan de explicar las cosas específicas, dentro del individuo o el ambiente, que motivan a las personas.

⁴² HODGETTS, Richard M. y ALTMAN, Steven. Ob. Cit., Págs. 95, 96, 97.



Dentro de este grupo se encuentran la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.

a.1. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow.- Abraham

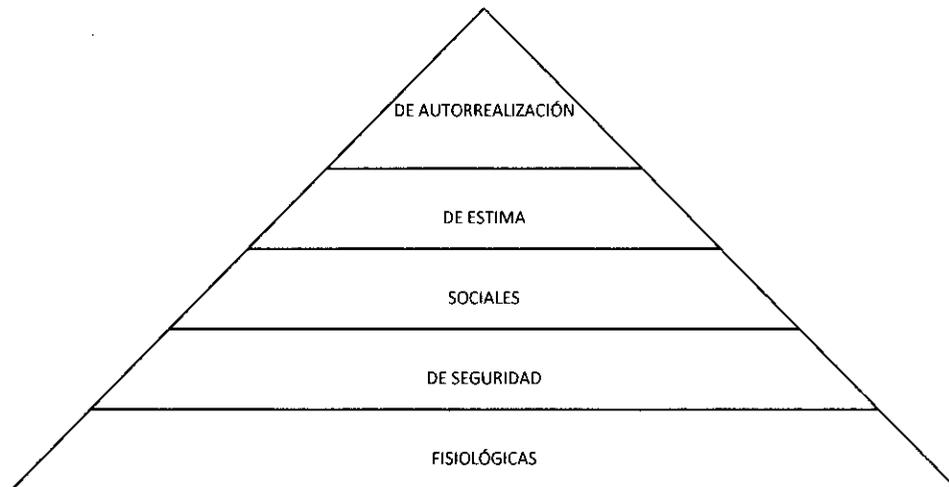
Maslow postuló que todo ser humano tiene cinco necesidades básicas: (a) Fisiológicas, (b) De seguridad, (c) Sociales, (d) De estima y (e) De autorrealización. (Véase Figura N°6, en página 55).

- (a) **Las necesidades fisiológicas**, consisten en requerimientos físicos, tales como alimentos, dormir, respirar, sexo, etc. El salario que las personas perciben por sus trabajos les ayuda a resolver estas necesidades.
- (b) **Las necesidades de seguridad**, describen el afán de la persona por disfrutar de seguridad o protección, estabilidad y ausencia de dolor. Dentro de las organizaciones, éstas se satisfacen con frecuencia por medio de seguro médico, programa de jubilación, prestaciones y el suministro de equipos de seguridad para los empleados que trabajan en las zonas donde hay mucho peligro.
- (c) **Las necesidades sociales**, comprenden la “necesidad de sentirse necesario”. Estas satisfacen con frecuencia mediante la interacción social, que permite que la persona dé y reciba amistad y afecto. Dentro de las organizaciones, los grupos informales desempeñan un papel clave para satisfacer estas necesidades.
- (d) **Las necesidades de estima**, tienen una naturaleza dual: los individuos necesitan sentirse importantes y deben recibir de los demás reconocimiento que respalde estos sentimientos. Los reforzamientos de esta índole generan sentimientos de confianza en sí mismo y prestigio.
- (e) **Las necesidades de autorrealización**, según Maslow constituyen “el deseo de ser cada vez más lo que se es, desde el punto de vista de la idiosincrasia, de convertirse en todo lo que se es capaz de llegar a ser”. A este nivel, el individuo lucha por lograr todo su potencial en lo que respecta a autodesarrollo y creatividad en el sentido más amplio de la palabra. Se ha demostrado que la



competencia y los logros son motivos íntimamente relacionados. Como resultado, los individuos tratan de satisfacer sus necesidades de autorrealización, dominando su ambiente al aprender lo que son y no son capaces de hacer.⁴³

FIGURA Nº 6
JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW



Fuente: Hodgetts, R y Altman, S. Ob. cit., Pag. 101. En esta fuente indica : FIG.5-3. Jerarquía de la necesidad de Maslow.

a.2. Teoría de la satisfacción de las necesidades de David McClelland.-

David McClelland y sus colaboradores ofrecen una forma muy diferente de concebir las necesidades. En vez de organizar las necesidades por orden jerárquico, sus investigaciones desde el principio buscaban la explicación del éxito industrial relativo de diversos países. Así por ejemplo, se ha atribuido a los Estados Unidos, el éxito por el predominio de la **necesidad de logro**.

McClelland, posteriormente ha considerado tres necesidades, de acuerdo a sus investigaciones: a) La necesidad de logro, b) La necesidad de afiliación, c) La necesidad de poder.

- a) **La necesidad de logro**, refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia o maestría. Las personas que tienen un grado importante de esta necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien.⁴⁴

⁴³ HODGETTS, R. y ALTMAN, S. Ob. Cit. Pág. 100-101.

⁴⁴ GORDON, Judith R. Ob. Cit., Pág. 121.



b) **La necesidad de afiliación**, es aquella que describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad.⁴⁵

“Las personas con una gran necesidad de afiliación prefieren pasar más tiempo manteniendo relaciones sociales, uniéndose a grupos y deseando que los quieran. Los individuos que tienen una alta tasa de necesidad de afiliación no son los directivos ni líderes más eficientes, ya que les cuesta mucho tomar decisiones difíciles sin preocuparse por disgustar a los demás”.⁴⁶

c) **La necesidad de poder**, refleja el deseo del individuo de influir, adiestrar, enseñar o animar a los demás a conseguir logros. Las personas con gran necesidad de poder quieren trabajar y están interesadas en la disciplina y el respeto a sí mismo. Hay un lado positivo y otro negativo de esta necesidad. El lado negativo está caracterizado por la mentalidad de “si yo gano, tú pierdes”. Por otro lado, las personas con una orientación positiva hacia el poder se centran en llevar a cabo objetivos de grupo y en ayudar a los empleados a conseguir el sentimiento de competencia. Según McClelland los altos directivos han de tener una alta necesidad de poder, emparejada con una baja necesidad de afiliación.⁴⁷

“... La necesidad de poder refleja la necesidad de ejercer control en el trabajo personal o en el de otros. Los monarcas gobernantes, los líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas seguramente tienen necesidad de poder”.⁴⁸

a.3. Teoría de los dos factores de Herzberg.- La teoría de Herzberg, se conoce comúnmente como teoría de la motivación de los dos factores o teoría de motivación de higiene. Según esta teoría, existen dos factores responsables de la satisfacción e insatisfacción laboral; **el factor responsable de la satisfacción laboral**, según Herzberg, denomina, **factores motivadores**, porque cada uno estaba asociado con gran

⁴⁵ GORDON, Judith R. Ob. Cit. Pág. 121.

⁴⁶ KREITNER, R. y KINICKI, A. Ob. Cit. Pág. 161.

⁴⁷ KREITNER, R. y KINICKI, A. Ob. Cit. Pág. 161.

⁴⁸ GORDON, Judith R. Ob. Cit. Pág. 121.



esfuerzo y buen rendimiento. Considera Herzberg, que **los motivadores** hacían que una persona se moviera de un estado de insatisfacción a otro de satisfacción. (Véase la figura N°7).

Por eso, la teoría de Herzberg predice que los directivos pueden motivar a los individuos incorporando “motivadores” al trabajo de un individuo.

Herzberg encontró que la **satisfacción laboral** estaba más frecuentemente **asociada con el logro, el reconocimiento, las características del puesto, la responsabilidad y el progreso.**

El otro factor responsable de la insatisfacción laboral, le denominó factores de higiene; según Herzberg, la insatisfacción laboral estaba asociada principalmente con factores en el contexto o en el entorno laboral. Explícitamente, la política y la administración de la compañía, la supervisión técnica, el salario, las relaciones interpersonales con un supervisor y las condiciones de trabajo eran los factores mencionados de manera más frecuentemente por los empleados que expresaban insatisfacción laboral.⁴⁹

FIGURA N° 7
FACTORES DE HIGIENE Y MOTIVADORES

<u>Factores de Higiene</u>		<u>Motivadores</u>	
Insatisfacción ←	No insatisfacción	No satisfacción →	Satisfacción
Trabajos con mala administración y política de la compañía, supervisión técnica, sueldo, relaciones interpersonales con los supervisores y condiciones de trabajo.	Trabajos con buena administración y política de la compañía, supervisión técnica, sueldo, relaciones interpersonales con los supervisores y condiciones de trabajo.	Trabajos que no ofrecen logro, reconocimiento, labores estimulantes, responsabilidad ni progreso.	Trabajos que ofrecen logro, reconocimiento, labores estimulantes, responsabilidad y progreso.

Fuente: Kreiner, R y Kinicki A. .Ob.cit.. En esta fuente indica: :Figura 6-40 Modelo Motivador – Higiene de Herzberg Pag.164.

⁴⁹ KREITNER, R y KINICKI, A. Ob. Cit. Pág. 164-165.



b) **Las teorías de procesos**, son aquellas teorías que se ocupan primordialmente de explicar la forma en que la conducta se inicia, dirige, sostiene y detiene. La más conocida de éstas es la Teoría de las Expectativas.

b.1. Teoría de la Expectativa de Vroom.- Antes de desarrollar esta teoría, en primer lugar vamos a decir que la **Teoría de la Expectativa** sostiene que las personas se motivan para comportarse de manera que produzcan las combinaciones deseadas de resultados esperados.⁵⁰

Al respecto existe **dos teorías de la Expectativa**: La **Teoría de la Expectativa de Vroom** y la **Teoría de la Expectativa de Porter y Lawler**.

La Teoría de la Expectativa de Vroom.- Víctor Vroom elaboró un modelo matemático de la teoría de la expectativa en su libro "Trabajo y Motivación" (Work and Motivation), publicado en 1964. Se ha resumido la teoría de Vroom de esta manera:

La fuerza de una tendencia a obrar de determinada manera depende de la fuerza de la expectativa de que a la acción le seguirá la consecuencia (o resultado) determinada, así como del valor o atractivo de esta consecuencia (o resultado) para el que actúa.

La motivación, según Vroom, se reduce a la decisión sobre la medida del esfuerzo que hay que ejercer para una tarea específica.

Esta decisión se basa en una secuencia de dos etapas de expectativas (esfuerzo – rendimiento y rendimiento – resultado). En primer lugar, la motivación se ve afectada por la expectativa de un individuo de que un determinado nivel de esfuerzo dará lugar al logro del objetivo de rendimiento pretendido. Por ejemplo, si uno no cree que aumentando el tiempo dedicado al estudio mejorará significativamente sus notas en un examen, es probable que no estudie con mayor intensidad que la ordinaria. La motivación está sujeta también a la influencia de la probabilidad que percibe el empleado de conseguir

⁵⁰ KREITNER, R y KINICKI, A. Ob. Cit. Pág. 193.



diversos resultados como consecuencia de haber logrado su objetivo de rendimiento. Finalmente, los individuos se motivan en la medida en que valoran los resultados conseguidos.

Vroom utilizó una ecuación matemática para integrar estos conceptos en un modelo predictivo de la fuerza o intensidad de la motivación.

Según Vroom existe tres conceptos de su teoría que utiliza para explicar su modelo matemático cuando se analizan para determinar la fuerza o intensidad de la motivación: expectativa, instrumentalidad y valencia.

- a) **Expectativa.**- Según Vroom, la expectativa representa la creencia de un individuo de que a un grado determinado de esfuerzo le seguirá un nivel específico de rendimiento. Es decir, se trata de una expectativa de esfuerzo – rendimiento. Las expectativas adquieren la forma de probabilidades subjetivas. Las probabilidades pueden variar entre 0 y 1. Una expectativa igual a cero (0) indica que no está previsto que el esfuerzo haya de tener impacto alguno en el rendimiento.
- b) **Instrumentalidad.**- Una instrumentalidad es un rendimiento-percepción de los resultados. Representa la creencia de una persona de que un resultado particular depende del logro de un nivel específico de rendimiento. El rendimiento es instrumental si conduce a otra cosa. Por ejemplo, aprobar los exámenes es instrumental para graduarse en la universidad.
- c) **Valencia.**- Es el valor positivo o negativo que las personas asignan a los resultados. La valencia refleja nuestras preferencias personales. Por ejemplo, la mayoría de los empleados tienen una valencia positiva respecto a recibir más dinero o reconocimiento.



d) Por el contrario, el estrés en el trabajo y el ser despedido implicaría una valencia negativa para muchas personas.

La valencia de un resultado depende de las necesidades del individuo y puede medirse para fines de investigación con escalas que varían desde un valor negativo a un valor positivo. Así, por ejemplo, puede evaluarse la valencia de una persona respecto a un mayor reconocimiento mediante una escala que varíe entre -2,0 (muy indeseable) a 0 (neutral) y a +2 (muy deseable).

b.2.- La Teoría de la Expectativa de Porter y Lawler.- Lyman Porter y Edward Lawler, desarrollaron un modelo de expectativa para la motivación que ampliaba el trabajo de Vroom. Este modelo pretendía 1) identificar el origen de las valencias y expectativas del personal y 2) vincular el esfuerzo con el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.⁵¹

⁵¹ KREITNER, R. y KINICKI, A. Ob. Cit. Pág. 193-195.



CAPÍTULO VI

COMPORTAMIENTO DE GRUPO EN LAS ORGANIZACIONES

6.1 EL GRUPO EN LAS ORGANIZACIONES.-

6.1.1 Definiciones del grupo

Los grupos constituyen y son un elemento importante en el estudio de la conducta o comportamiento organizacional.

El grupo ha sido definido por la mayoría de los autores basándose en características específicas, tales como la percepción, motivación, organización, interdependencia e interacción.

a) Definición de Grupo en función de las percepciones de sus miembros

El grupo se define como cualquier número de personas ocupadas en interactuar frente a frente unas con otras en una sola reunión, o ser de reuniones en donde cada miembro recibe de los demás alguna impresión o percepción de una manera tan específica que puede, ya sea en ese momento o en un instante subsecuente, ofrecer alguna reacción a cada uno de los demás como individuo, aunque sólo sea para recordar que la otra persona estaba presente".⁵²

b) Definición de Grupo en función de la motivación

El grupo desde el punto de vista de la motivación se define como "un conjunto de individuos cuya existencia es benéfica para los individuos".⁵³

Esta definición significa que las personas que se adhieren a un grupo es para lograr satisfacer alguna necesidad, sino es así, el individuo abandonará al grupo si todos los miembros hacen lo mismo, entonces el grupo se disolverá por completo.

⁵² Bales, Robert F. Interaction Process Analysis: A method for the study of small Groups. (Cambridge, mass.: Addison Wesley Press, Inc., 1950), Pág. 33. En: Hodgetts y Altman. Ob.Cit. Pág. 150.

⁵³ Bernard Bass. Leadership. Psychology and Organizational Behavior (Nueva York: Hamper & Row Publishers, 1960). Pág. 39. En: Hodgetts y Altman. Ob. Cit. pág. 150.



c) Definición de grupo en función de la organización

El grupo desde esta perspectiva "es la unidad social que consiste en un número de individuos que desempeñan un papel y tienen relaciones de estatus entre sí, estabilizados en cierto grado en ese momento, y que poseen un conjunto de valores o normas propias que regulan su conducta, por lo menos en cuestiones que son de consecuencia para el grupo".⁵⁴

d) Definición de grupo en función de la Interdependencia de unos miembros con otros

"Un grupo es un conjunto de individuos cuyas relaciones entre sí los hacen interdependientes hasta un grado notable. Definido de esta manera, el término grupo se refiere a una clase de entidades sociales que tienen en común la propiedad de la interdependencia entre sus miembros constituyentes".⁵⁵

e) Definición de grupo en función de la interacción

"Un grupo es un conjunto de personas que interactúan unas con otras, y es precisamente este proceso de interacción el que distingue al grupo de un conglomerado".⁵⁶

i. Según Hodgetts y Altman (1981): "El grupo es un conjunto de dos o más individuos interdependientes e interactivos que buscan alcanzar objetivos comunes".⁵⁷

ii. Para Furnham, Adrián (2001) los grupos se definen por cuatro características:

1° Se trata de dos o más personas que tienen una interacción social y deben ser capaces de influir mutuamente en sus creencias y comportamientos.

⁵⁴ Sherif, M. Y Sherif, C.W. Social Psychology (Nueva York: Harper & Row Publishers, 1969) Pág. 131. En: Hodgetts y Altman. Ob. Cit. Pág. 150.

⁵⁵ Cartwright, D. Y Zander, A. (Dir.). Group Dynamic. Research and Theory (Nueva York: Harper & Row Publishers, 1968), Pág. 46. En: Hodgetts y Altman. Ob. Cit. Pág. 150.

⁵⁶ Bonner, Hubert. Group Dynamics: Principles and applications (Nueva York: The Ronald Press, 1959) Pág. 4. En: Hodgetts y Altman. Ob. Cit. Pág. 151.

⁵⁷ Hodgetts, Richard M. y Altman, Steven. Ob. Cit. Pág. 151.



- 2° Tienen objetivos comunes en determinados aspectos, metas, objetivos y propósitos aceptados. Compartir metas es un logro de cualquier grupo, además de una característica que lo define.
- 3° Cuentan con una estructura de grupo relativamente estable, reglas y funciones que perduran a lo largo del tiempo y en diferentes situaciones sociales.
- 4° Se perciben y reconocen abiertamente como grupo (estable).⁵⁸
 - iii. Para Stephen P. Robbins, "el grupo se define como dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares".⁵⁹
 - iv. Según Robert Kreitner y Angelo Kinicki (1996): "El grupo se define como dos o más individuos que interactuando libremente comparten ciertas normas colectivas y tienen una identidad común".⁶⁰

6.1.2. Tipos de grupos

Existen muchos tipos de grupos dentro de las organizaciones, pero para fines de clasificación, Hodgetts y Altman lo reducen a tres:

- a) Los grupos funcionales.
- b) Los grupos de trabajo o de proyecto.
- c) Los grupos de intereses o de amistad

a) Grupos Funcionales

Un grupo funcional está determinado por la estructura de la organización.

En una estructura universitaria se encuentran grupos funcionales análogos. Por ejemplo, los profesores de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional del Callao que

⁵⁸ Furnham, Adrian. Psicología Organizacional: el Comportamiento del individuo en las organizaciones. Pág. 449-450.

⁵⁹ Robbins, Stephen P. Fundamentos de Comportamiento Organizacional. Pág. 101.

⁶⁰ Kreitner, Robert y Kinicki, Angelo. Ob. Cit., Pág. 254-255.



son especialistas en Matemáticas están asignados formalmente a la sección o Área de Ciencias básicas; mientras que los especialistas en Sociología, Psicología y Derecho están asignados formalmente al área de Ciencias Sociales. En cada sección ó Área hay un coordinador que es el responsable de dirigir a estas personas hacia las metas formales de la Facultad. Los grupos funcionales se clasifican casi siempre como grupos organizacionales formales y tienden a conservar su existencia durante un periodo indefinido.

Los objetivos, las interacciones, las interdependencias y los niveles de desempeño, de estos grupos, están determinados por la organización misma.

b) Grupos de Trabajo o de Proyecto

Los grupos de trabajo o de proyecto son aquellos grupos que se crean para lograr un objetivo particular, y se disuelven cuando se alcanza dicho objetivo.

Los grupos de trabajo o de proyecto se emplean para la identificación y resolución de problemas. Por ejemplo, en los hospitales se encuentran grupos de trabajo constituidos para investigar manera de reducir las cargas administrativas y disminuir los costos.

En las Universidades se forman grupos de trabajo para estudiar el desarrollo de los programas de estudio y elaborar recomendaciones concernientes a qué cursos nuevos ofrecer o cuáles antiguos desechar.

Los grupos de trabajo o de proyecto están formados por individuos cuya meta común es alcanzar un objetivo específico. Como tales, las relaciones de los miembros giran en torno a la consecución de dicha meta.

Estos grupos son considerados como grupos formales.



c) Grupos de Intereses o de Amistad

Son aquellos grupos que se forman basándose en gustos, preferencias o actividades comunes. Por ejemplo, un grupo funcional en el área de ciencias básicas de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional del Callao puede ser también un grupo de amistad cuando los profesores se reúnen para jugar en un campo de fútbol fuera de las horas de clase.

Según Adrian Furnham (2001): Los grupos se dividen en Grupos Formales y Grupos Informales:

- a. Los Grupos Formales**, son aquellos grupos responsables de tomar decisiones para lograr algún objetivo específico. Existen formalmente; tienen derechos y obligaciones formales que cumplir, y, muchas veces, su comportamiento es bastante estructurado y limitado. Los líderes de grupos formales son designados y su estructura, reglas y procedimientos casi siempre son codificados. Con frecuencia, los modelos históricos, de comportamiento, se basan en ideas sobre la división del trabajo que constituyen grupos formales.

Los grupos formales aparecen en los esquemas organizacionales (organigramas).

- b. Los Grupos Informales**, son aquellos grupos que evolucionan de manera natural y espontánea. Se desarrollan a través de diversas fuerzas y pueden incluir a personas de diferentes secciones y niveles que tal vez tengan algo en común que las haga incorporarse a un grupo informal. Pueden ser creencias comunes (religiosas), pasatiempos comunes (deportes), temores o aspiraciones comunes o una energía común.

Los grupos formales e informales pueden subdividirse en subgrupos.

Para Greenberg y Barón (1992) sugieren que:



a) **Los grupos formales se dividen en:**

- **Grupos de Mando**, que son establecidos por la estructura y las reglas organizacionales (Comités o Asambleas permanentes)
- **Grupos de Tarea**, integrados por personas con determinadas habilidades (grupos o comisiones ad hoc).

b) **Los grupos informales se dividen en:**

- **Grupos de Interés**, que se unen porque tienen intereses comunes. Estos grupos voluntarios pueden dedicarse a la representación sindical, a abordar asuntos relacionados con la contaminación, los casos de determinados trabajadores o con problemas ajenos a la organización misma.
- **Grupos de Amigos**, que existen específicamente para satisfacer necesidades sociales.

En el Cuadro N° 2 se muestra una forma de distinguir entre grupos formales e informales tomando en cuenta criterios relevantes.

CUADRO N° 2
GRUPOS FORMALES E INFORMALES

Criterios Relevantes	Grupo Formal	Grupo Informal
A. Estructura		
a) Origen	Planeado	Espontáneo
b) Justificación	Justificación	Emocional
c) Característica	Estable	Dinámico
B. Terminología de		
Posición	Puesto	Función
C. Objetivos	Rentabilidad o Servicio	Satisfacción de los miembros.
D. Influencia		
a) Base	Posición	Personalidad
b) Tipo	Autoridad	Poder
c) Flujo	Descendente	Ascendente
E. Mecanismo de control	Amenaza de despido o destitución.	Sanción física o social (normas)

F. Comunicación		
a) Canales	Canales formales	Clandestino
b) Redes	Bien definido, sigue las líneas formales.	Mal definido, distribuido a través de canales normales.
G. Diagramación	Organigrama	Sociograma
H. Diversos		
a) Incluidas las personas	Todos los individuos en el grupo de trabajo.	Sólo los "Aceptables"
b) Relaciones interpersonales	Prescrito por la descripción del puesto.	Surgimiento espontáneo.
c) Función de liderazgo.	Asignado por la organización.	Derivado de la pertenencia.
d) Bases de interacción	Obligaciones funcionales o posición.	Estatus de características personales.
e) Bases de apego.	Lealtad.	Cohesión.

Fuente: Adaptado de Gray y Starke (1984, 412). En: Furnham, Adrián. Ob. Cit. En este libro de Furnham, se indica: **Cuadro10..2. Grupos formales e informales. Pág.456.**

6.1.3 Elementos estructurales de los grupos

Comprenden los siguientes elementos:

- a) Composición
- b) Normas
- c) Papeles
- d) Estatus
- e) Cohesividad y
- f) Liderazgo

a). Composición del Grupo

La conducta de grupo es una función de los individuos que lo componen. Estos individuos tienen necesidades, motivos y personalidades muy similares y que forman los grupos homogéneos. Hay otros individuos que tienen necesidades, motivos y personalidades que varían profundamente y que forman los grupos heterogéneos.



Los grupos homogéneos, son sumamente eficaces para manejar tareas simples y rutinarias, ya que todos los miembros del grupo son muy compatibles, la cooperación y la comunicación son excelentes y los miembros tienen pocos problemas intrapersonales. Este ambiente tranquilo y placido genera una gran eficiencia del grupo en cuestiones rutinarias.

Los grupos heterogéneos, son muy eficaces para manejar tareas complejas, sobre todo los que requieren planteamientos innovadores para resolver problemas. Los miembros tienen a menudo preparación y conocimientos diferentes, de manera que lo que una persona no sabe, casi siempre lo conoce la otra.

b).- Normas

Son las reglas de conducta que han sido establecidas por los miembros del grupo. Dichas normas le proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás miembros, ayudándole con ello a prever las acciones de los demás y preparar una respuesta apropiada. Las normas estipulan la forma en que los miembros del grupo deben actuar.⁶¹

Las normas son reglas implícitas y no escritas que rigen el comportamiento de cada uno de los miembros del grupo.

Las normas pueden ser prescriptivas, que determinan los comportamientos que se deben presentar; y pueden ser proscriptivas, que establecen los comportamientos que no se deben presentar.⁶²

Las normas se establecen por muchas razones:

Son precedentes, debido a que la gente tiende a repetir modelos que ha visto y a seguir pautas de comportamiento, a fijar modelos habituales evidentes (sentarse en el mismo lugar, hacer las mismas cosas en el mismo orden) por el hábito. También lo hacen mediante la repetición de una situación, debido a estándares de conducta profesional codificados (es decir, comités operativos).

⁶¹ Hodgetts y Altman. Ob. Cit. Pág. 156-157.

⁶² Furnham, Adrian. Ob.Cit. Pág. 462.



Las normas también se desarrollan por órdenes y sugerencias explícitas: a los miembros recién integrados se les socializa sobre "la forma de hacer las cosas".

Las normas sirven para hacer el comportamiento conforme, estable y predecible.

Las normas tienen que ver con la cantidad y la calidad de la producción, las prácticas en torno a la misma, la forma en que se relacionan las personas, la ropa que deben vestir y el momento de hacerlo, las muestras de lealtad hacia la organización, el momento en que es importante comportarse como si se tuviera mucho que hacer aunque sean bajas las cargas de trabajo, las personas con quienes se tiene que socializar dentro y fuera del trabajo y las reglas en cuanto a la asignación de recursos. Algunas normas son benéficas desde el punto de vista de la organización cuando ayudan a mantener la calidad de la producción".⁶³

Conformidad con las normas: "Los individuos se conforman a las normas de grupo por muchas razones, de las cuales caben señalar los factores personales, ambigüedad, factores de situación y relaciones intragrupos:

1. Factores personales: Son aquellos factores que incluyen aspectos tales como edad, sexo, inteligencia y autoritarismo. Se ha demostrado que el conformismo tiende a aumentar a un nivel máximo entre las edades de 13 a 15 años, para disminuir después. Según las investigaciones las mujeres tienden a ser más conformistas que los hombres en todos los niveles de edad.
 - a. La inteligencia tiende a relacionarse negativamente con la conformidad. Los individuos que tienen un alto grado de inteligencia son casi siempre menos conformistas que los de escasa inteligencia.
 - b. Las personas que en gran escala no son autoritarias tienden a estar menos dispuestas a conformarse. En cambio aquellos que son muy autoritarias tienden a estar más dispuestas a conformarse.

⁶³ Furnham, Adrian. *Ibidem*. Ob. Cit. Pág. 462-463.



2. **Ambigüedad:** La ambigüedad es el segundo factor importante que explica la conformidad. Si las personas no comprenden las instrucciones, o si la elección de alternativas no está bien definida, tienden a conformarse y seguir a los que parecen saber lo que está sucediendo.
3. **Factores de Situación:** Se refiere a variables, tales como tamaño del grupo, unanimidad de la mayoría y estructura del grupo.
 - **Tamaño del grupo:** Es importante en el sentido de que la conformidad tiende a aumentar conforme se incrementa el tamaño del grupo y, a partir de cierto punto, se mantiene esencialmente constante.
 - **Unanimidad de la mayoría:** Esto significa que la simple falta de unanimidad entre los otros miembros hace que la persona rechace las presiones de conformidad.
 - **Estructura del grupo:** Es una variable importante, ya que la conformidad es casi siempre mayor en una red de comunicación descentralizada. Se refiere al contexto social en el que ocurre la interacción de grupo y que tiene un efecto notable en la conducta de conformidad de sus miembros.
4. **Relaciones Intragrupo:** Se refiere a las que sostienen los miembros del mismo. Estas incluyen variables tales como el tipo de presión ejercida, la composición del grupo, el grupo de éxito que éste haya tenido para alcanzar metas en el pasado y el grado en que la persona se identifica con el grupo.⁶⁴

c). Papeles :

- **Definición:** Los papeles constituyen las conductas que se espera que sigan los individuos. Los papeles son con frecuencia función del puesto del individuo. Por ejemplo el Director de una Escuela Profesional en este caso de Ingeniería Industrial de la UNAC debe supervisar a los docentes, planificar y organizar el programa académico (estructura curricular), encargarse de las relaciones entre los docentes y ocuparse de otras actividades relacionadas con la Escuela Profesional.

⁶⁴ Hodgetts y Altman. Ob. Cit. Pág. 157-159.



➤ **Tipos de Papeles:** Hay tres (03) tipos de papeles:

a) **Papel esperado:** Es el papel que se espera que debe seguir el individuo. Por ejemplo: El puesto de Director de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la UNAC es la de supervisar, planificar, organizar la estructura curricular, etc.

b) **Papel percibido:** Es el que consiste en las actividades o conductas que el individuo piensa que son necesarios para desempeñar el papel esperado. Por ejemplo: el nuevo gerente que descubre que se supone que su obligación es aprobar los presupuestos anuales de su personal, programará una junta con cada miembro de su departamento.

c) **Papel actuado:** Constituye la manera en que se comporta realmente la personal. Ejemplo: Durante la junta que celebra el nuevo gerente, formulará al individuo muchas preguntas sobre el presupuesto que éste sugiere, analizará los cambios menores y lo alentará a desarrollar un respaldo mayor para algunas de las peticiones más importantes (“para que yo pueda defenderlo ante mi jefe y asegurar una presentación favorable de todo su presupuesto”).⁶⁵

➤ **Ambigüedad del Papel:** La ambigüedad de un papel se presenta cuando un individuo se siente confuso respecto a su autoridad, su responsabilidad, sus deberes en el trabajo. La segunda causa de ambigüedad en los papeles se deriva de las promociones en los niveles administrativos. Pueden existir descripciones de puestos para mandos medios pero no existen para la persona que ocupa el puesto superior de una organización.⁶⁶

➤ **Conflicto de papeles:** El conflicto de papeles ocurre cuando un individuo se enfrenta a una situación en la cual debe asumir dos papeles simultáneamente, y el desempeño de uno excluye al del otro. Por ejemplo, un superior le indica al individuo que sus subordinados se deben adherir estrictamente a las políticas de la organización. Una de estas reglas requiere que todos usen al equipo de seguridad en la zona de trabajo.

⁶⁵ Hodgetts y Altman. Ob. Cit. Pág. 159-160

⁶⁶ Hodgetts y Altman. Ob. Cit. Pág. 159-160



➤ **Formas de conflicto de papeles:**

- a) **Conflicto intrapapel:** Este tipo de conflicto implica que se están enviando mensajes diferentes y conflictivos a alguien que desempeña un papel. Por ejemplo: el supervisor promedio se ve continuamente enfrentado a reglas conflictivas de esta índole que proviene tanto de un nivel superior como de uno inferior, y por esta razón casi siempre se le llama "el hombre de en medio".
- b) **Conflicto interpapeles:** Esta segunda forma de conflicto de papeles se presenta cuando el individuo tiene que desempeñar varios papeles y éstos entran en conflicto unos con otros. Por ejemplo: Muchos profesores se encuentran en esta incómoda posición cuando deben evaluar periódicamente el desempeño de los estudiantes.
- c) **Conflicto excluyente:** Constituye la tercera forma de incongruencia en los papeles, se presenta cuando un solo individuo debe satisfacer reglas contrarias de papeles. Por ejemplo, el gerente de materiales le indica a una agente de compras que adquiera cierta materia prima de cualquier fuente que esté disponible, y a cualquier costo siempre y cuando acuda a los abastecedores previamente aprobados, ninguno de los cuales tiene el material requerido. Evidentemente, en este caso el agente de compras no puede comportarse de una manera que coincida con el papel asignado.
- d) **Conflicto entre la persona y el papel:** Constituye la cuarta forma común del conflicto de papeles, se origina a menudo cuando la conducta esperada es incompatible con los valores personales. Por ejemplo, si a un vendedor le dicen que puede esperar un aumento del 300 por 100 en pedidos de la Compañía A si acepta darle el 25 por 100 de su comisión al gerente de compras de esa compañía, se puede encontrar en medio de presiones conflictivas. Por un lado, desea vender un producto y, por el otro, no está dispuesta a participar en prácticas poco éticas.



- e) Conflicto de sobrecarga: Esto ocurre cuando a una persona se le asigna tanto trabajo que le es imposible desempeñar el papel esperado. Por ejemplo, un Director de un Colegio X debe terminar de escribir un discurso que deberá pronunciar dentro de 15 minutos ante la Promoción del Quinto Año de Secundaria 2004, más tarde en ese mismo día deberá tener una junta con algunos padres invitados, contestar la llamada de teléfono de algunos ex – alumnos que le hablaron y terminan de revisar todos los documentos de Oficina que tiene en su escritorio. Evidentemente, el director está sobrecargado de trabajo y debe decidirse por cierta prioridad para manejar todas esas tareas.⁶⁷

➤ **Cómo resolver los problemas de los papeles:**

Hay varias maneras de resolver los problemas de ambigüedad y conflicto en los papeles. Una de ellas es simplemente aprender a vivir con ellos, aunque con frecuencia este sistema es poco satisfactorio.

Los individuos que se enfrentan a la ambigüedad de papeles deben consultar con sus superiores y tratar de identificar por lo menos las zonas clave en donde se requiere un mejor desempeño.

Para resolver los problemas de conflicto en los papeles, se pueden seguir varios métodos:

1. Conflicto "Intrapapel": Evaluar la situación por sus propios méritos, favorecer a uno de los grupos conflictivos en relación al otro (y otros) y mantenerse firme en la elección.
2. Conflicto "Interpapeles: Reconocer la necesidad de "portar varias cachuchas" y buscar el respaldo del superior y la asesoría de otros miembros de la organización para satisfacer esos papeles que le resultan incómodos.

⁶⁷ Hodgetts y Altman. Ob. Cit. Pág. 161.



3. Conflicto Excluyente: Apegarse a las normas y reglamentos de la organización y advertirse a quien emite las órdenes conflictivas que el desviarse de ellos está prohibido por la directiva de la organización.
4. Conflicto entre la persona y el papel: Apegarse al código ético de la organización, si es que existe; en cualquier otro caso, sencillamente rehusarse a obedecer y reconocer ante sí mismo que una conciencia tranquila es más importante que el conformarse al código ético de otra persona.
5. Sobrecarga de papeles: Establecer prioridades en las tareas que se deben realizar y delegar las que no se puedan llevar a cabo.⁶⁸

d) Estatus (Posición Jerárquica)

La posición jerárquica o estatus es un término que se refiere al nivel jerárquico relativo que guarda un individuo dentro de un grupo o una organización. Algunas personas tienen un estatus elevado y, como resultado, los demás miembros las tratan con respeto (y quizá con temor) otras tienen un estatus más bajo y, por ende, los demás miembros tienden a hacer caso omiso de ellas.⁶⁹

- **Determinantes de la posición jerárquica:** Existen varias dicotomías que ayudan a explicar la forma en que se obtiene la posición jerárquica:
 - a. Relación atribución – Logro: Es cuando el individuo, en algunas circunstancias obtiene estatus por derecho de nacimiento (atribución); como en el caso de un MIROQUESADA o un Belaunde. En el estudio de la conducta organizacional, es más importante la posición lograda o alcanzada, en donde el individuo obtiene una posición específica dentro del sistema social a través de su capacidad y/o la pericia.
 - b. Relación Escalar – funcional: Constituye la segunda dicotomía de la posición jerárquica en la cual el individuo alcanza una alta

⁶⁸ Hodgetts y Altman. Ob. Cit. Pág. 162

⁶⁹ Hodgetts y Altman. Ob. Cit. Pág. 162.



posición dentro de la jerarquía (escalar), como sucede en el caso de un presidente o un administrador de alto nivel. En algunas organizaciones, las personas desempeñan (funcional) un papel preponderante en la determinación de su jerarquía. Por ejemplo, en algunas compañías los contadores se consideran de mayor importancia que los gerentes de ventas.

- c. Posición – Personal: Constituye la tercera dicotomía de la posición jerárquica, ya que con frecuencia se asigna un reconocimiento específico a una posición dada, sin importar quien la ocupa. El Presidente del Perú tiene una jerarquía reconocida, sencillamente por el puesto que desempeña. Asimismo los doctores y catedráticos universitarios tienen una posición jerárquica, ya que se les asignan un reconocimiento específico por el puesto que ellos desempeñan.

Existe también una posición basada en la personalidad, tal es así que algunos individuos que son extrovertidos, amistosos, cooperativos, siempre se muestran dispuestos a escuchar o dar una palabrita de aliento. Estas personas que tienen tanto posición como personalidad son aquellas que tienen mayores probabilidades de adquirir status.

- d. Activa – Latente: Constituye dos aspectos que ayudan a refinar el status en el sentido de que realzan el hecho de que, aunque los seis factores que se acaban de describir son importantes, no siempre operan todos ellos al mismo tiempo.⁷⁰

e) **Cohesividad**

Cohesividad es un término utilizado para describir la intimidad o las atracciones interpersonales que existen entre los miembros de un grupo. Cuando el grado de cohesión es elevado, los miembros se sienten motivados para permanecer dentro del mismo; cuando es bajo, los miembros tienden a abandonar el grupo. Las dos variables más sobresalientes en la cohesión del grupo son la interacción y la productividad del mismo.

⁷⁰ Hodgetts y Altman. Ob. Cit. Pág. 162-163.



- **Cohesión e Interacción:** La cohesión es un factor importante en la interacción del grupo. Las investigaciones han demostrado que en los grupos con un alto grado de cohesividad, tiende a producirse una notable interacción verbal.

La cohesividad está relacionada tanto con la cantidad como con la calidad de la interacción de grupos. Los miembros de grupos muy cohesivos se comunican entre sí en un grado más desarrollado, y el contenido de la interacción del grupo tiene una orientación positiva. Los miembros de grupos muy cohesivos son cooperativos, amistosos y casi siempre se comportan en formas encaminadas a favorecer la interacción del grupo, mientras que los miembros de los grupos poco cohesivos se conducen de un modo mucho más independiente, preocupándose muy poco por los demás participantes.

- **Cohesión y productividad:** Los miembros de un grupo muy cohesivo trabajan arduamente para alcanzar las metas que se han propuesto. Uno de los resultados más comunes es una gran productividad. Sin embargo puede suceder que un grupo muy cohesivo se fije, bajas metas de productividad, generando bajos niveles de rendimiento.

Los grupos muy cohesivos con objetivos de alto rendimiento serán muy productivos, en tanto que los que tienen metas de poca producción serán muy improductivos.

Una gran cohesión no es garantía de gran productividad.⁷¹

f) **Liderazgo en el Grupo**

El liderazgo constituye una de las características estructuras más importantes de un grupo.

Hay dos tipos de líderes de grupos:

- a) Los líderes formales; y
- b) Los líderes informales

⁷¹ Hodgetts y Altman. Ob. Cit. Pág. 164-166.



- c) El Líder formal, es aquel que ha sido nombrado por la administración como autoridad sobre un grupo. Esta autoridad es conferida por el superior de la persona, y con ella viene adjunto el derecho de recompensar y castigar. Los que obedecen las instrucciones del líder pueden esperar la recompensa de aumentos salariales y promociones. Los que no se apeguen a ellas pueden esperar reprimendas, días sin pago y, en algunos casos, el despido final de la organización.
- d) El líder informal, es aquel a quien le confieren la autoridad los mismos miembros del grupo. Ellos eligen a esta persona para que sea su líder debido a que el individuo refleja sus valores, puede ayudarles a alcanzar metas mutuas, les presta ayuda para resolver los conflictos de grupo, y sirve como su portavoz cuando interactúa con la administración u otros grupos.

Mientras el líder formal, se mantiene en su posición de manera casi indefinida, el papel de líder informal cambia con frecuencia, según la situación. Si la persona carece del conocimiento o la habilidad necesaria para dirigir al grupo, le será imposible mantener el respeto y el status del mismo, y surgirá un nuevo líder informal.⁷²

6.1.4 Desarrollo del grupo

Para que los grupos formales se desarrollen y crezcan deben atravesar por cuatro (04) etapas o fases distintas:

- a) Aceptación mutua.
- b) Comunicación y toma de decisiones
- c) Crecimiento y productividad y
- d) Control y organización

⁷² Hodgetts y Altman. Ob. Cit. Pág. 167.



- a) Etapa de aceptación mutua: Los individuos se reúnen por primera vez, se establecen los patrones iniciales de comunicación, comienzan a desarrollarse las interdependencias de los miembros, todos principian a familiarizarse con la estructura, a menudo se expresan verbalmente las metas del grupo y las expectativas de los miembros individuales, y se inicia la aceptación mutua. Esta es una fase de "tanteo".
 - b) Etapa de la comunicación y toma de decisiones: Esta etapa se caracteriza por una necesidad de aclarar las reglas, metas y relaciones que estarán vigentes entre los miembros del grupo.
 - c) Etapa de crecimiento y productividad: Una vez que ha identificado sus metas, el grupo desarrollo canales de comunicación tanto para suministrar como para recibir información; las relaciones interpersonales son adecuadas, la cohesión es notable y los esfuerzos encausados a lograr el objetivo son con frecuencia muy satisfactorios.
 - d) Etapa de control y organización: Constituyen la etapa final del desarrollo del grupo. Durante este periodo, el líder se esforzará por facilitar las tareas y proporcionar la retroalimentación y la evaluación necesarias. Mientras tanto, el grupo revisará y seguirá manifestando una motivación firme hacia la consecución de la meta propuesta.
- Cuando el gerente conoce exactamente en qué etapa de desarrollo se encuentra el grupo, podrá determinar el tipo más eficaz de estilo de liderazgo que debe seguir.
- Este individuo estará también en una posición excelente, para juzgar lo preparado que esté el grupo para asumir sus tareas. Por ejemplo, si hay conflictos interpersonales, ambigüedad de papeles o problemas asociados con la clarificación de los mismos, el gerente debe trabajar para resolver estas cuestiones antes de guiar al grupo a su siguiente proyecto. El conocimiento de estas etapas de desarrollo del grupo, le ayudará al gerente a determinar el estilo de liderazgo apropiado que debe emplear.⁷³

⁷³ Hodgetts y Altman. Ob. Cit. Pág. 168.



6.1.5 Estrategias para mejorar el desempeño del grupo

Las estrategias para mejorar el desempeño del grupo con frecuencia incluyen consolidar el equipo, mejorar el proceso del grupo, aprovechar las fuerzas de una población de trabajadores diversos y reducir conflictos disfuncionales.

a) La implantación de actividades para consolidar el equipo

Las actividades para consolidar el equipo normalmente empiezan por reunir información sobre el funcionamiento del equipo, mediante instrumentos, tal como aparece en la Figura N° 8.

Los miembros del equipo u observadores especiales, llamados observadores del proceso, reúnen información sobre la comunicación, la toma de decisiones y el liderazgo del equipo. También usan listas de observación y cuestionarios preparados especialmente para obtener los datos necesarios, o usan métodos menos formales para obtener información sobre el funcionamiento del equipo.



FIGURA N° 8

INVENTARIO DE LA EFICACIA DEL EQUIPO

En la escala que sigue, ponga un círculo en torno al número que corresponda a su evaluación de la medida en que cada afirmación sea cierta respecto a su equipo.

Totalmente de acuerdo = 5 De acuerdo = 4 Neutral = 3
En desacuerdo = 2 En total desacuerdo = 1

1.-	Todos los miembros de mi equipo saben exactamente por qué el equipo hace lo que hace.	5	4	3	2	1
2.-	El líder del equipo consistentemente informa a los miembros del equipo cómo estamos funcionando en cuanto a la satisfacción de las expectativas de nuestra clientela.	5	4	3	2	1
3.-	Todos los miembros de mi equipo tienen bastante voz o influencia en las decisiones que afectan su trabajo particular.	5	4	3	2	1
4.-	Si un extraño describiera la forma en que nos comunicamos en nuestro equipo, usaría palabras como "abierta", "honrada" y "de dos sentidos".	5	4	3	2	1
5.-	Los miembros del equipo cuentan con las capacidades que se requieren para desempeñar sus roles en el equipo.	5	4	3	2	1
6.-	Todos los miembros del equipo conocen y entienden las prioridades del equipo.	5	4	3	2	1
7.-	Como equipo, trabajamos juntos para establecer metas claras, alcanzables y adecuadas.	5	4	3	2	1
8.-	Preferiría que el equipo decidiera cómo hacer algo, en lugar de que el líder del equipo diera instrucciones paso por paso.	5	4	3	2	1
9.-	Como equipo, tenemos capacidad para trabajar juntos y resolver conflictos destructivos, en lugar de ignorar los conflictos.	5	4	3	2	1
10.-	El rol que se espera que desempeñe cada uno de los miembros del equipo tiene sentido para el resto del equipo.	5	4	3	2	1
11.-	El equipo entiende cómo encaja dentro de la organización.	5	4	3	2	1
12.-	Si mi equipo no alcanza la meta, me interesa más averiguar por qué no hemos alcanzado la meta que regañar a los miembros del equipo.	5	4	3	2	1
13.-	El equipo tiene tanta entrega que, de ser necesario, se ofrecería para quedarse hasta tarde con objeto de terminar un trabajo.	5	4	3	2	1
14.-	El líder del equipo fomenta que cada persona del equipo sea abierta y honrada, incluso si las personas tienen que compartir información	5	4	3	2	1

	contraria a lo que le gustaría escuchar al líder del equipo.					
15.-	Las capacidades de cada persona del equipo encajan bien con sus obligaciones.	5	4	3	2	1
16.-	Todos los miembros del equipo trabajan para lograr lo mismo.	5	4	3	2	1
17.-	El equipo cuenta con el apoyo y los recursos que necesita para satisfacer las expectativas de los clientes.	5	4	3	2	1
18.-	El equipo sabe tanto de lo que ocurre en la organización como el líder, porque el líder del equipo siempre mantiene a todo el mundo actualizado.	5	4	3	2	1
19.-	El líder del equipo piensa que todos los miembros del equipo pueden contribuir con algo, como conocimientos, habilidades, capacidades e información, que es valioso para todos los demás.	5	4	3	2	1
20.-	Los miembros del equipo entienden con claridad las reglas implícitas del equipo en cuanto a cómo comportarse en el grupo.	5	4	3	2	1

Fuente: Gordon, Judith R. *Comportamiento Organizacional*. Pág. 183. En esta Fuente se indica: **Figura 5-6 Inventario de la eficacia del equipo**. Pag.183.



FIGURA N° 9
HOJA PARA CALIFICAR LA EFICACIA DEL EQUIPO

Las cinco áreas de la eficacia	Calificaciones de los rubros del inventario	Calificaciones del equipo
Misión del equipo	1 6 11 16	
Promedio de las calificaciones de los miembros del equipo	___ + ___ + ___ + ___ =	_____
Calificaciones del líder del equipo.	___ + ___ + ___ + ___ =	
Realización de metas	2 7 12 17	
Promedio de las calificaciones de los miembros del equipo	___ + ___ + ___ + ___ =	_____
Calificaciones del líder del equipo.	___ + ___ + ___ + ___ =	
Facultación	3 8 13 18	
Promedio de las calificaciones de los miembros del equipo	___ + ___ + ___ + ___ =	_____
Calificaciones del líder del equipo.	___ + ___ + ___ + ___ =	
Comunicación abierta y sincera	4 9 14 19	
Promedio de las calificaciones de los miembros del equipo	___ + ___ + ___ + ___ =	_____
Calificaciones del líder del equipo.	___ + ___ + ___ + ___ =	
Roles y normas positivos	5 10 15 20	
Promedio de las calificaciones de los miembros del equipo	___ + ___ + ___ + ___ =	_____
Calificaciones del líder del equipo.	___ + ___ + ___ + ___ =	
Calificación total de la eficacia del equipo		

Fuente: Reproducido con autorización de V.A. Hoevermeyer, "How Effective is your team", *Training & Development* (septiembre de 1993): 68. En: Gordon, Judith R. *Comportamiento Organizacional*. Pág. 184. En este libro se indica : **Figura 5-6.(continua) hoja para calificar la eficacia del equipo.** Pag. 184.



El siguiente paso consiste en analizar los datos y en presentar los resultados a los miembros del equipo. La retroalimentación misma puede mejorar el desempeño del equipo. Los miembros reciben nuevos puntos de vista del grado de eficacia de sus actos. Una persona ajena al equipo también puede ayudarlo a desarrollar una agenda para mejorar su desempeño.

Los miembros del equipo también tratan de identificar los factores que facilitan o entorpecen su desempeño. Esto significa aclarar sus expectativas en cuanto al funcionamiento propio y al del equipo, así como concentrarse en lo que cada persona tiene que hacer de manera diferente a fin de alcanzar las metas del equipo y de la organización.

Esta retroalimentación y discusión de los resultados busca ayudar al equipo a enfrentar sus problemas, evaluar sus comportamientos e identificar sus desafíos para el desempeño futuro, contestando preguntas como las siguientes:

¿Cuánto me gusta trabajar aquí?

¿Qué nos ayuda a trabajar juntos o lo entorpece?

¿Cuál es nuestro trabajo y cuáles nuestras obligaciones?

¿Cuáles son nuestras expectativas del equipo y de unos respecto a otros?

¿Qué cambios se podrían hacer para mejorar el desempeño?

¿Qué debe hacer de manera diferente cada uno de los miembros del equipo?

¿Qué puede hacer esta unidad para trabajar con mayor cooperación?

¿Cómo nos perciben otros equipos o unidades de trabajo, y viceversa?

¿Qué compromiso está dispuesto a adquirir cada miembro a fin de aumentar nuestra eficacia?

Enseñar a los miembros del equipo a usar técnicas estructuradas para la toma de decisiones, por ejemplo la lluvia de ideas, la técnica nominal de grupo, la técnica Delfos o la resolución creativa de problemas, puede mejorar la toma de decisiones del grupo. Los miembros del equipo pueden repasar las percepciones, practicar el escuchar activamente, ofrecer retroalimentación y rediseñar los empleos para aumentar la confianza, mejorar la comunicación y fomentar la confrontación de los conflictos.



También pueden participar en programas de capacitación con el propósito de aprender a ser mejores miembros del grupo.

El funcionamiento del equipo también mejora cuando los miembros del equipo han recibido facultades, se les ha dado la autoridad para tomar decisiones o resolver problemas sin la intervención de gerentes. En esencial crear una cultura que sustente la colaboración, que mejore la calidad de los resultados de la colaboración y que propicie a que los miembros del equipo se den fuerzas unos a otros; en consecuencia mejora el desempeño general del equipo.

b) ¿Cómo mejorar el proceso grupal?

¿Cómo pueden los miembros del equipo mejorar el desempeño del grupo? Los miembros del grupo pueden coadyuvar al buen desempeño realizando un esfuerzo mayor, aportando bastantes conocimientos a la tarea y usando las estrategias indicadas para la ejecución de la tarea. El Cuadro N° 2, identifica las tareas que se pueden modificar mejorar estas condiciones. Por ejemplo, con ajustes en la composición del grupo se puede garantizar que éste tenga suficientes conocimientos y capacidades. Los ajustes en el sistema de recompensas de la organización deberían motivar amplios esfuerzos.



TABLA N° 2

PUNTOS DE APALANCAMIENTO PARA CREAR LAS CONDICIONES QUE FUERZAN EL DESEMPEÑO DE LA TAREA DEL GRUPO

Criterios de la eficacia del proceso	Puntos de Apalancamiento		
	Estructura del grupo	Contexto de la organización	Dirección y consultas
Gran esfuerzo	Estructura motivacional de la tarea del grupo.	Sistema organizacional de recompensa.	Remediar problemas de coordinación y consolidar el compromiso de pago.
Suficientes conocimientos y capacidades	Composición del grupo.	Sistema organizacional de educación.	Remediar los "pesos" desequilibrados de las aportaciones de los miembros y fomentar la intercapacitación.
Estrategia para el desarrollo de la tarea adecuada.	Normas del grupo que regulan el comportamiento de los miembros y propician la selección y la planificación.	Sistema organización de información.	Remediar problemas de implantación y fomentar la creatividad y el desarrollo de estrategias.

Fuente: Reproducido con autorización de J.R. Hackman, ed. *Groups That Work (And Those That Don't)* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989), p. 13. En: Gordon, Judith R. *Comportamiento Organizacional*. En este libro se indica: **TABLA 5-1** Puntos de apalancamiento para crear las condiciones que fuerzan el desempeño de la tarea del grupo. Pág. 186.

Encargarse de los fundamentos del desempeño del equipo –las metas, las normas, los roles y la configuración estructural- también mejora el funcionamiento del equipo. Todos los miembros del equipo se concentren en una meta común. Identificar y manejar las agendas ocultas sería un primer paso. Trabajar con los miembros del grupo con el propósito de articular metas específicas y desafiantes fomenta el buen desempeño.

Asegurarse de que las normas produzcan el desempeño efectivo del grupo también es clave; pueden desempeñar un rol especialmente importante para identificar y respaldar normas adecuadas. Pueden recompensar los comportamientos que establecen parámetros altos, que se enfocan hacia la consecución de metas y que favorecen la colaboración.

Los administradores se deben asegurar de que los miembros del equipo funcionen debidamente en su rol de ejecución de la tarea y de mantenimiento. La FIGURA N° 10 presenta un ejemplo de una lista de verificación.

FIGURA N° 10
LISTA DE VERIFICACIÓN DE LOS ROLES

Para cada uno de los miembros del equipo, anote una cruz junto al rol cada vez que esa persona lo desempeñe.

ROLES ORIENTADOS A LAS TAREAS	
<hr/>	Establece la agenda
<hr/>	Analizador
<hr/>	Coordinador
<hr/>	Evaluador
<hr/>	Proporcionador de Información
<hr/>	Iniciador
<hr/>	Otros:
ROLES DE MANTENIMIENTO	
<hr/>	Protector
<hr/>	Seguidor
<hr/>	Portero
<hr/>	Observador del grupo
<hr/>	Conciliador
<hr/>	Establece parámetros
<hr/>	Otros:
ROLES INDIVIDUALES	
<hr/>	Esquivo
<hr/>	Bloqueador
<hr/>	Payaso
<hr/>	Dominante
<hr/>	Buscador de reconocimiento
<hr/>	Otros:

Fuente: en Gordon, Judith R. Comportamiento Organizacional..En este libro se indica FIGURA 5-7, lista de verificación de los roles. Pág. 187.

c) ¿Cómo aprovechar las ventajas de una población trabajadora diversa e intercultural?

La diversidad de los miembros del grupo en cuanto a edad, sexo, raza u origen, étnico puede tener consecuencias en el desempeño del grupo. Especialmente, los miembros del grupo pueden tener diferentes necesidades, intereses y metas, así como aportar diferentes experiencias perspectivas a la situación.

Por otra parte, la diversidad también puede enriquecer su desempeño.



La Tabla N° 3 resume las ventajas y las desventajas de la diversidad cultural para los grupos. La pluralidad cultural aporta diferentes perspectivas a la organización, lo cual produce infinidad de interpretaciones, mayor apertura ante ideas nuevas, mayor flexibilidad, mayor creatividad y mayor capacidad para resolver problemas. La diversidad cultural puede propiciar mayor creatividad, mejores decisiones y, en última instancia, mayor eficacia del grupo.

La diversidad también puede reducir la cohesión del grupo, debido a los problemas de comunicación y desconfianza, lo cual disminuye la capacidad para llegar a decisiones y en consecuencia, baja la eficacia.

TABLA N° 3
VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA DIVERSIDAD CULTURAL DE LOS EQUIPOS

<p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Mayor cantidad de perspectivas➤ Probabilidad de muchas interpretaciones➤ Mayor apertura a ideas nuevas➤ Mayor flexibilidad➤ Mayor creatividad➤ Mejor resolución de problemas➤ Mejor comprensión de empleados o clientes extranjeros <p>Desventajas:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Mayor ambigüedad➤ Mayor complejidad➤ Mayor confusión➤ Mayor desconfianza➤ Posibles errores de comunicación➤ Problemas para llegar a acuerdos➤ Problemas para conciliar diversas perspectivas➤ Problemas para llegar a un consenso➤ Menor unión en el grupo

*Fuente: En: Gordon, Judith R. Comportamiento Organizacional. En esta fuente se indica :
TABLA 5-2. Ventajas y desventajas de la diversidad cultural de los equipos...Pag.188*

d) ¿Cómo reducir los conflictos disfuncionales?

Algunos conflictos pueden mejorar la comunicación y desembocar en la resolución efectiva de problemas. Los administradores tendrán que reducir simultáneamente la cantidad de conflictos que producen resultados



indeseables. También pueden resolver los conflictos por vía de negociaciones. Este proceso formal para tratar de resolver diferencias puede subrayar las diferencias competitivas entre las personas y llegar a una solución aceptable para las dos partes.

En síntesis, los administradores usan cuatro estrategias principales para mejorar el desempeño del grupo: Instauran actividades para consolidar el equipo; Mejoran el proceso grupal; aprovechan las ventajas de una población intercultural de trabajadores diversos y disminuyen los conflictos disfuncionales.

6.1.6 Propiedades del grupo:

1) Primera propiedad de los grupos: roles

“Esta propiedad significa que todos los miembros del grupo son actores y cada uno interpreta un rol.

El rol constituye “un conjunto de patrones de comportamiento esperado atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en la unidad social”.

Identidad del rol.- Se refiere a ciertas actitudes y comportamientos reales compatibles con un rol.

La gente tiene la capacidad de cambiar de rol con rapidez cuando reconoce que la situación y sus demandas requieren claramente grandes cambios.

Percepción del rol.- Constituye el punto de vista de un individuo, respecto del apoyo que recibe para actuar en una situación dada.

Expectativas del rol.- Se define a la forma en que los demás piensan o creen que alguien debe actuar en una situación dada. Por ejemplo un entrenador de fútbol es visto como alguien agresivo, dinámico e inspirador para sus jugadores.

Conflicto de roles.- Se refiere cuando un individuo es confrontado por expectativas diversas de los roles. Existe cuando un individuo se da cuenta de que el cumplimiento de lo que requiere un rol hace más difícil cumplir con otro.



2) Segunda propiedad de los grupos: Normas

Los grupos humanos han establecido dentro de la sociedad determinadas normas, que son los estándares aceptables de comportamiento que comparten los miembros del grupo. Las normas les dicen lo que en ciertas circunstancias deben esperar y lo que no⁷⁴.

Las normas cubren virtualmente todos los aspectos del comportamiento de los grupos. En este sentido tenemos las siguientes normas:

1. **Normas de desempeño**, por ejemplo: cómo hacer el trabajo, qué nivel de producción lograr, el nivel de tardanza apropiado, etc.
2. **Normas de presentación**, por ejemplo: vestimenta y reglas no explícitas acerca de cuándo parecer ocupado.
3. **Normas de acuerdo social**, por ejemplo, con cuáles miembros del grupo almorzar o hacer amigos en el trabajo o fuera de éste.
4. **Normas de asignación de recursos**, por ejemplo, la asignación de los trabajos difíciles y la distribución de recursos como el salario o equipo.⁷⁵

3) Tercera propiedad de los grupos: Estatus

El estatus constituye la "posición o rango social definido que los demás dan a los grupos o a sus miembros".⁷⁶

Según la **Teoría de las características del estatus**, las diferencias en las características de éste generan jerarquías al interior de los grupos.

1. **El poder que una persona ejerce sobre los demás.**
2. La capacidad de una persona para contribuir al logro de las metas del grupo.
3. **Las características personales.**⁷⁷

⁷⁴ Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009). Comportamiento Organizacional. México: México: Pearson – Prentice Hall. . P. 289 - 292.

⁷⁵ Robbins y Judge. Ob. Cit. P. 292.

⁷⁶ Robbins y Judge. Ob. Cit. P. 297

⁷⁷ Robbins y Judge. Ob. Cit. P. 298.



4) Cuarta propiedad de los grupos: tamaño

El tamaño de un grupo afecta su comportamiento para el efecto depende de las variables que se consideran. Por ejemplo, los grupos pequeños son más rápidos que los grandes para culminar las tareas, los individuos se desempeñan mejor en grupos chicos.

Los grupos grandes cuando tratan de resolver los problemas, lo hacen mejor que los grupos más pequeños.

Los grupos pequeños son mejores para obtener algo productivo con un insumo, lo que hace que aquellos con siete miembros aproximadamente, suelen tener más eficacia para ponerse en acción.

Los grupos grandes de 12 o más miembros, son buenos para hacer aportaciones variadas, por lo que resultan más eficaces si la meta es hacer descubrimientos.⁷⁸

5) Quinta propiedad de los grupos: cohesión

La **cohesión** es el grado en que sus miembros se vea atraídos uno con otro y están motivados para permanecer en el grupo.

La cohesión es importante porque se ha descubierto que está relacionada con la productividad del grupo.⁷⁹

⁷⁸ Robbins y Judge. Ob. Cit. P. 299.

⁷⁹ Robbins y Judge. Ob. Cit. P. 301.



CAPÍTULO VII LOS EQUIPOS DE TRABAJO

7.1 DEFINICIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO

Un **grupo de trabajo** es el “grupo en el que los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de las aportaciones por individuo”.⁸⁰

“Un **equipo de trabajo** genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales”.⁸¹

7.2 TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO

“Los equipos de trabajo son capaces de hacer varias cosas, como fabricar productos, brindar servicios, cerrar tratos, coordinar proyectos, dar asesoría y tomar decisiones”.⁸²

Existen cuatro (04) tipos de equipos de trabajo más comunes que es probable encontrar en una organización, que son:

- 1) Equipos para resolver problemas
- 2) Equipos de trabajo autodirigido
- 3) Equipos de trabajo transfuncionales y
- 4) Equipos de trabajos virtuales

1. Equipos para resolver problemas

Este tipo de equipo que está compuesto por 5 a 12 empleados que trabajaban por horas para el mismo departamento y que reúnan cada semana un par de horas para analizar la manera de mejorar su calidad, eficiencia y ambiente de trabajo.

En los equipos para resolver problemas, los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias acerca de cómo mejorar los procesos y métodos de trabajo, aunque rara vez tienen la autoridad para

⁸⁰ Robbins y Judge. Ob. Cit. P. 323.

⁸¹ Robbins y Judge. Ob. Cit. P. 323.

⁸² Robbins y Judge. Ob. Cit. P. 324.



implementar en formá unilateral cualquiera de las acciones que recomiendan.⁸³

2. Equipos de trabajo autodirigido

Estos equipos "son grupos de empleados (lo común es que tengan de 10 a 15 miembros) que llevan a cabo trabajos relacionados o interdependientes y que asumen muchas de las responsabilidades de sus supervisores..."⁸⁴

Los equipos de trabajo autodirigidos por completo incluso seleccionaban a sus miembros y evalúan entre si su desempeño. Como resultado, los puestos de supervisión ven reducida su importancia y hasta son eliminados".⁸⁵

En general, las investigaciones sobre la eficacia de los equipos de trabajo autodirigidos no han sido uniformemente positivas.⁸⁶

3. Equipos transfuncionales

"Son los formados por empleados del mismo nivel jerárquico aproximado, pero provenientes de distintas áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea".⁸⁷

"Los equipos transfuncionales son un medio eficaz que permite que las personas de distintas áreas de una organización (o incluso de otras organizaciones) intercambian información, desarrollen ideas nuevas y resuelvan problemas, además de que coordinen proyectos complejos".⁸⁸

⁸³ Robbins y Judge. Ob. Cit. P. 324.

⁸⁴ Robbins y Judge. Ob. Cit. P. 325.

⁸⁵ Robbins y Judge. Ob. Cit. P. 325..

⁸⁶ Robbins y Judge. Ob. Cit. P. 324-325.

⁸⁷ Robbins y Judge. Ob. Cit. P. 325-326.

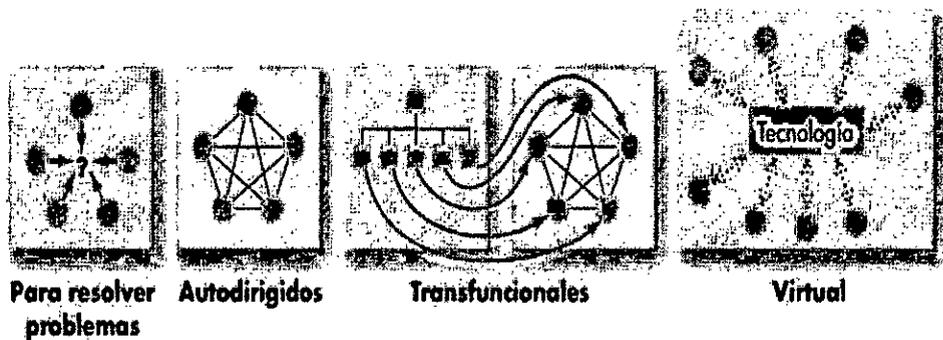
⁸⁸ Robbins y Judge. Ob. Cit. P. 326.



4. Equipos virtuales

Son aquellos equipos que usan tecnología de computación para reunir a miembros que están dispersos físicamente, con el objeto de alcanzar una meta común. Permiten que la gente colabore en línea con el empleo de medios de comunicación como las redes de área amplia, conferencias por video, o correo electrónico ya sea que los separe solo una oficina o estén en distintos continentes”⁸⁹

FIGURA N°11
CUATRO TIPOS DE EQUIPOS



Fuente: Robbins, S.P. y Judge, T.A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación. En este Libro se indica: Figura 10-2. Cuatro tipos de equipos. Pag.324.

“... cuando los miembros no se conocen en persona los equipos virtuales tienden a estar más orientados a la tarea y a compartir menos información social y emocional que los equipos cara a cara.”

“Para que los equipos virtuales sean eficaces, los gerentes deben asegurarse de que:

- 1) Se establezca confianza entre sus miembros (las investigaciones han demostrado que un comentario negativo en un correo electrónico daña severamente la confianza del equipo);
- 2) El avance del equipo se vigila de cerca (de modo que éste no pierda de vista sus metas y ninguno de sus miembros “desaparezca”); y que
- 3) Los esfuerzos y productos del equipo virtual se divulguen en la organización (de manera que el equipo no se vuelva invisible).⁹⁰

⁸⁹ Robbins y Judge. Ob. Cit. P. 326.

⁹⁰ Robbins y Judge. Ob. Cit. P. 326.

7.3 DIFERENCIAS ENTRE LOS GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO

Antes de establecer la diferencia entre los grupos y equipos de trabajo, se va a definir primero lo que es el grupo.

El Grupo es el conjunto entre “dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares”.⁹¹

Ahora se establecerá la diferencia entre ambos.

- 1) **“Un grupo de trabajo** es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objeto de su responsabilidad.”⁹²
- 2) “Los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto”.⁹³
- 3) “Su rendimiento es ...la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes”.⁹⁴
- 4) “No existe sinergia positiva que genere un nivel de rendimiento conjunto que sea mayor que la suma de las aportaciones”.⁹⁵
- 1) **“Un equipo de trabajo** es aquel que genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado”.⁹⁶
- 2) Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales”.⁹⁷
- 3) “La administración busca la sinergia positiva que permita que sus organizaciones incrementan el desempeño”.
- 4) “El uso externo de los equipos crea el potencial para que una organización genere más resultados sin incrementar sus insumos.”⁹⁸
- 5) Los equipos eficaces tienen ciertas características en común. Si la administración espera obtener un incremento del desempeño

⁹¹ Robbins y Judge. Ob. Cit. P. 323.

⁹² Robbins y Judge. Ob. Cit. P. 326.

⁹³ Robbins y Judge. Ob. Cit. P. 323.

⁹⁴ Robbins y Judge. Ob. Cit. P. 323.

⁹⁵ Robbins y Judge. Ob. Cit. P. 323.

⁹⁶ Robbins y Judge. Ob. Cit. P. 323.

⁹⁷ Robbins y Judge. Ob. Cit. P. 323.

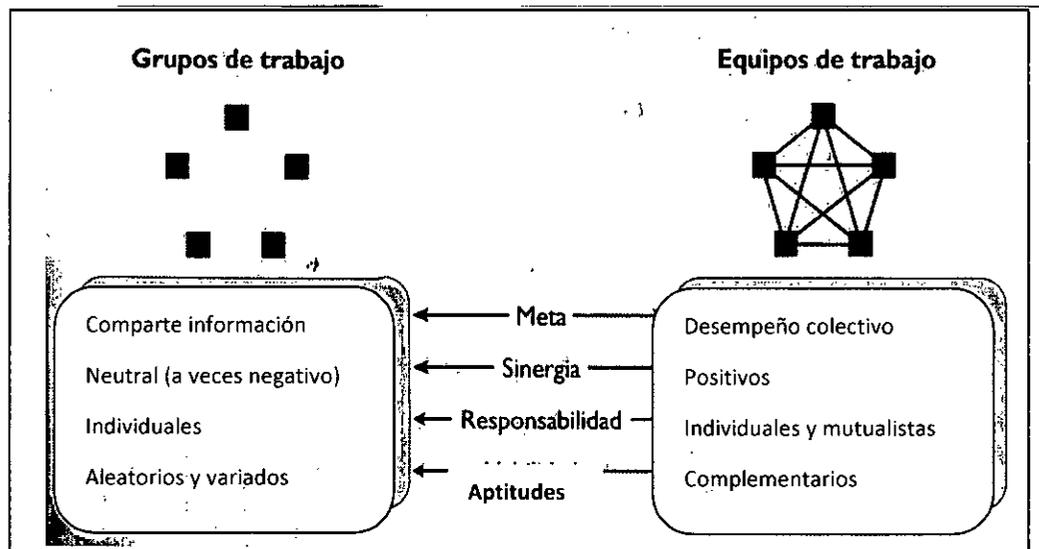
⁹⁸ Robbins y Judge. Ob. Cit. P. 323.



organizacional por medio del uso de equipos, necesitará que éstos posean dichas características”.⁹⁹

Para aclarar la diferencia entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo, se tiene que observar la figura siguiente:

FIGURA N°12
COMPARACIÓN ENTRE LOS GRUPOS DE TRABAJO Y
LOS EQUIPOS DE TRABAJO



Fuente: Robbins, S.P. y Judge, T.A.(2009). Comportamiento organizacional. México: PEARSON Educación. En este libro se indica: Figura 10-1. Comparación entre los grupos de trabajo y los equipos de trabajo. Pag.324.

7.4 CÓMO DESARROLLAR Y ADMINISTRAR EQUIPOS EFICACES

“La figura N° 13 resume lo que se sabe actualmente de aquello que hace eficaces a los equipos¹⁰⁰.

El análisis se basa en el modelo de la figura N°13. Hay que tener presentes dos aspectos antes de comenzar dicho análisis. El primero es que los equipos difieren en forma y estructura.

Este modelo trata de generalizar entre todas las variedades de equipos y es necesario tener cuidado para no hacer una aplicación rígida de sus predicciones a todos ellos. El modelo debe usarse como guía, no como

⁹⁹ Robbins y Judge. Ob. Cit. P. 323.

¹⁰⁰ Robbins y Judge. Ob. Cit. P. 328.

prescripción inflexible. En segundo lugar, el modelo supone que ya se ha determinado que el trabajo en equipo es preferible sobre el trabajo individual. La creación de equipos "eficaces" en situaciones en las que un individuo haría mejor el trabajo es equivalente a resolver a la perfección el problema equivocado.

Los componentes clave que hacen que los equipos sean eficaces, se agrupan en cuatro categorías generales:

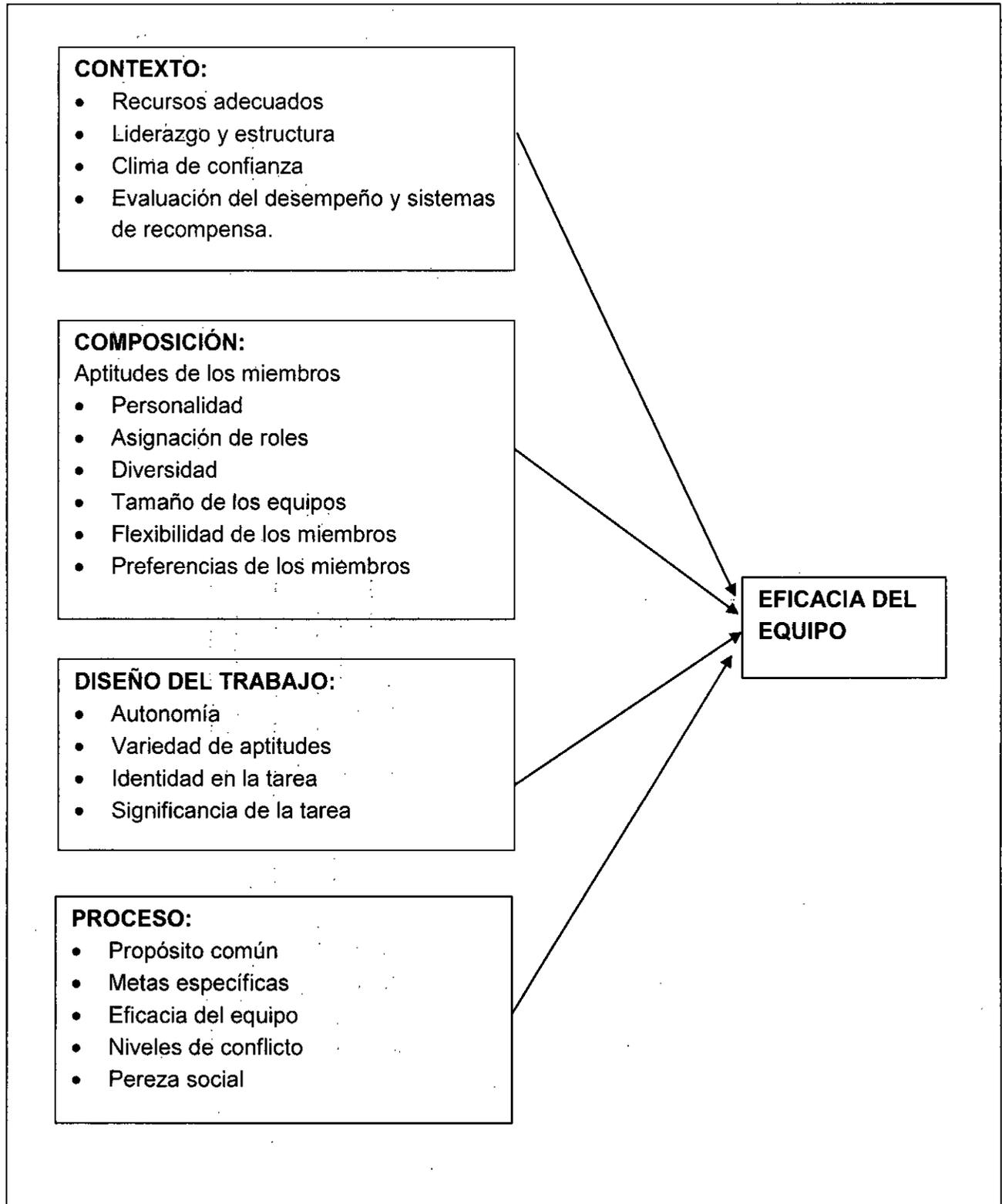
- 1) La primera con los recursos y otras influencias del contexto.
- 2) La segunda se relaciona con la composición del equipo.
- 3) La tercera categoría es el diseño del trabajo.
- 4) La cuarta categoría son las variables del proceso reflejan aquello que está contenido en el equipo y que influye en su eficacia.

La eficacia del equipo significa que se incluya medidas objetivas de su productividad, las calificaciones que da el gerente a su desempeño y medidas adicionales de la satisfacción de sus miembros."¹⁰¹

¹⁰¹ Robbins y Judge. Ob. Cit. P. 327.



FIGURA N° 13
MODELO DE LA EFICACIA DEL EQUIPO



Fuente: Robinson, S.P. y Judge, T.A. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación. En este libro se indica : Figura 10-3. Modelo de la eficacia del equipo. Pag.328.

CAPITULO VIII

DINÁMICA DE GRUPOS

8.1 DINÁMICA DE GRUPOS.-

8.1.1 El individuo y el Grupo

El grupo es algo más que la suma de sus miembros individuales. Por ejemplo, cada individuo que presta sus servicios en una fábrica de calzados y que trabaja solo es capaz de producir un par de calzados en 1 hora, pero cuando los individuos se unen para formar un grupo muy cohesivo con altas normas de rendimiento, la producción puede incrementarse y elevarse a un promedio de diez pares de calzado por hora. Las metas, las interacciones y el desempeño de los mismos están firmemente determinados por las características individuales de sus miembros¹⁰².

8.1.2 Características individuales

Hay tres (03) características individuales que explican la influencia que tiene un miembro en el grupo. Estas tres determinan lo que la persona puede dar al grupo, lo que desea aportar y el grado en que interactuará con los demás miembros para alcanzar las metas propuestas.

Estas tres características son:

- a) Las características biográficas y físicas.
- b) Las capacidades y la inteligencia, y
- c) La personalidad

a) Características Biográficas y Físicas

Estas características incluyen aspectos tales como: Edad, sexo, tamaño, altura y peso.

¹⁰² Hodgetts y Altman. Ob. Cit. Pág. 173.



La edad: La investigación ha demostrado que la edad cronológica de un miembro del grupo se asocia con varios aspectos de la interacción del mismo.

El sexo: Es una característica importante, en el sentido de que las mujeres tienden a amoldarse de mejor grado a las normas del grupo que los hombres, resultado que con frecuencia se atribuye a los valores culturales.

El tamaño físico: (Altura, el peso) tiende a convertirse en un factor importante entre los que surgen como líderes de grupos.

b) Capacidades y la Inteligencia

Las capacidades específicas de una persona son importantes; las capacidades de los individuos que están relacionados con la tarea que debe desarrollar el grupo, tienden a realizar mayores contribuciones a la culminación del trabajo y a generar una influencia mayor en las decisiones del grupo. Esas personas tienden a elevar el nivel de rendimiento y tienen muchas probabilidades de transformarse en líderes de grupo.

La inteligencia es uno de los aspectos vitales que determinan lo que un individuo puede hacer a favor del grupo. Las investigaciones han demostrado que los individuos más inteligentes tienden a ser más activos y menos conformistas dentro de un grupo, que los de menor inteligencia.

c) La Personalidad

Los rasgos de la personalidad influyen en el modo en que el individuo interactúa y se comporta con los demás miembros del equipo. Muchos de estos rasgos, incluyendo el autoritarismo, la seguridad en sí mismo, la ausencia de convencionalismos, la ansiedad y el ajuste, son aspectos en los que se han enfocado los trabajos de investigación.



Las conductas en los grupos son, por lo menos en parte, el resultado de las características de la personalidad¹⁰³.

8.1.3 Conducta Intragrupo y Conducta Intergrupo

- **Conducta Intragrupo**

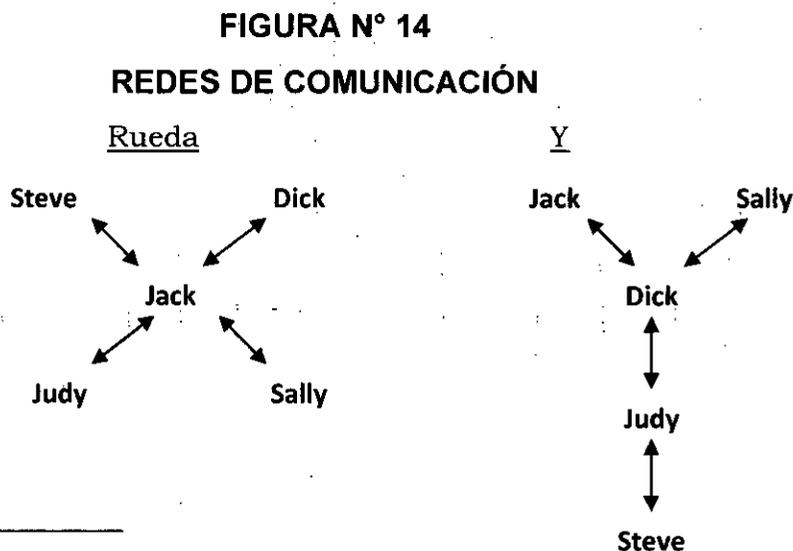
Existen dos campos principales de conducta intragrupo que son vitales para estudiar la dinámica de grupo: las redes de comunicación y la toma de decisiones.

a) Las Redes de Comunicación

Cuando las personas transmiten información, casi siempre tienen mucho cuidado en la persona que recibe el mensaje. Las personas son selectivas en sus transmisiones. Algunos individuos del grupo son incluidos deliberadamente en el canal del mensaje, en tanto que otros son excluidos también de manera deliberada. Las normas, el status, los papeles y otras características formales e informales, se usan para determinar quien va a formar parte de la red de comunicación

Tipos de redes de comunicación

Hay cinco tipos de redes de comunicación que son: rueda, y, cadena, círculo y canales abiertos. (Véase figura N° 14)

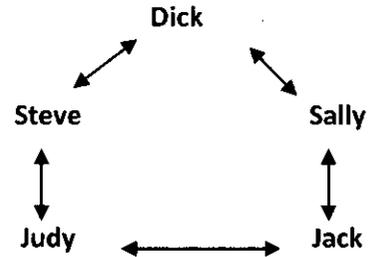


¹⁰³ Hodgetts y Altman. Ob. Cit. Pág. 174-175.

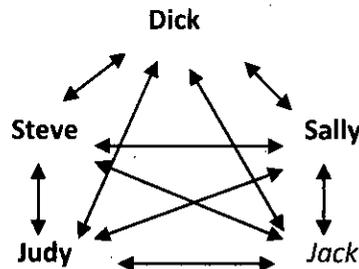
Cadena



Círculo



Canales Abiertos



Fuente: Hodgetts y Altman. Ob. Cit. En este libro se indica: FIG. 8-2. Redes de comunicación en un grupo de cinco personas: Pag. 177.

Comparación de Redes

El análisis de las cinco redes revela que cada una proporciona un potencial variable para predecir la eficiencia, la eficacia, la satisfacción de los miembros y los líderes del grupo.

La primera característica (véase la Figura N° 15, en la página 102), el grado de centralización, se refiere al grado al que algunos miembros del grupo tienen acceso a más canales de comunicación que los demás.

La red de rueda, es la más centralizada porque toda comunicación debe hacerse de un individuo a otro.

La red de canales abiertos, es la menos centralizada porque cada miembro se puede comunicar con cualquiera a todos los demás al mismo tiempo.



FIGURA N° 15
CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS REDES DE COMUNICACIÓN

Características básicas	Rueda	Y	Cadena	Círculo	Canales abiertos
Grado de centralización	Muy alto	Alto	Moderada	Bajo	Muy bajo
Número de canales de comunicación posibles	Muy alto	Bajo	Moderado	Moderado	Muy alto
Promedio de satisfacción del grupo.	Bajo	Bajo	Moderado	Moderado	Alto
Gama de la satisfacción del miembro en lo individual	Alta	Alta	Moderada	Baja	Muy baja
Predictibilidad del liderazgo	Muy alta	Alta	Moderada	Baja	Muy baja

F
Fuente ; Hodgetts y Altman.Ob.cit. En este libro se indica: **FIG. 8-3** Redes de comunicación en un grupo de cinco personas. Pag.178.

La segunda característica, el número de canales de comunicación posibles, es básicamente la inversa del grado de la característica de centralización.

En la red de rueda, el número de canales para los miembros como un todo tiene un valor mínimo.

En la red de canales abiertos tiene un valor máximo.

La tercera y cuarta características, el promedio de satisfacción del grupo y la gama de satisfacción de los miembros en lo individual, revelan datos muy interesante sobre los grupos pequeños.

En la red de rueda, la satisfacción promedio de los miembros es baja en contraste con casi todas las demás redes.

La quinta característica, la predictividad del liderazgo, hace alusión a la capacidad de identificar al individuo que tiene mayores probabilidades de surgir como líder del grupo, tal y como se aplica en la Figura N° 15, se pueden hacer las siguientes predicciones: Jack lo será en la red de rueda, Dick en la de Y y Steve en la de Cadena.



Estas predicciones se basan en el hecho de que el individuo que tiene mayor control y/o centralismo es el que tenderá casi siempre a convertirse en líder del grupo.

Toma de decisiones

La toma de decisiones constituye otra de las principales esferas de la dinámica de grupos. Comprende tres aspectos: a) La toma de decisiones del grupo en contraposición a la individual, b) el fenómeno del desplazamiento del riesgo, y c) los grupos interactuantes, aislados (delphi) y nominales.

Decisiones de grupo en contraposición a decisiones individuales

Estas decisiones depende de la situación. La investigación sugiere que la naturaleza del problema es una de las variables de situación clave. Por ejemplo, cuando se trata de generar ideas (sobre todo los de tipo singular), recopilar información precisa y/o calcular o evaluar situaciones inciertas o ambiguas, parece ser que el grupo es superior al individuo. Por otro lado, cuando la cuestión consiste en reflexionar en problemas que requieren largas cadenas de decisiones, casi siempre el individuo es superior al grupo.

Fenómeno del desplazamiento del riesgo

Este fenómeno se refiere cuando las decisiones las toman los individuos, éstos tienden a ser más conservadores que cuando lo hacen como parte de un grupo.

Razones que explican el fenómeno del desplazamiento del riesgo:

1. La toma de una decisión por parte de un grupo lo responsabiliza en caso de equivocarse.
2. Las personas que corren riesgos tienen más influencia que las conservadoras en las discusiones de grupo, de manera que es muy probable que hagan que los demás acepten su punto de vista.



3. El análisis que hace el grupo lleva a una consideración más profunda de los pros y los contras de una decisión en particular, y así se familiarizan más con ella.

A su vez, la mayor familiarización y consideración conducen a la aceptación de niveles más pronunciados de riesgo.

4. El correr riesgos es socialmente deseable en nuestra cultura y las cualidades socialmente deseables tienen mayores probabilidades de expresarse si se pertenece a un grupo que si se es sólo un individuo.

5. Según una modificación de la cuarta explicación, en nuestra cultura se le da un valor especial a un riesgo moderado en ciertos tipos de cuestiones, aunque en otros se valora la precaución moderada. Cuando se trata del valor del riesgo, la gente elegirá un nivel de riesgo que crea que es igual o mayor que el que la persona promedio aceptaría.

Los grupos interactuantes, aislados y nominales

La investigación moderna de la conducta de grupo, se ha inclinado al estudio de la diferencia entre tres tipos de grupos: los interactuantes, los aislados y los nominales. Existen pues, tres métodos alternativos para la toma de decisiones en grupo: grupos interactuantes, aislados y nominales.

Grupos Interactuantes, el grupo interactuante constituye aquel grupo cuyo líder formula el problema y que va seguido de una discusión generalizada, o interacción de los individuos, con el objeto de generar ideas y juicios que se combinan. La reunión concluye tomando una votación por mayoría de cómo resolver el problema.

Grupo aislado (Delphi), consiste en individuos que no se reúnen cara a cara. Cada miembro aislado se le presenta el mismo problema, casi siempre en forma de cuestionario estructurado, y se le pide que especifique su respuesta.

El grupo nominal típico, las personas se sientan en torno a una mesa y utilizan un formato estructurado para tomar una decisión.



El formato es conocido con el nombre de técnica de grupo nominal TGN, que a continuación se indica:

1. Los miembros individuales formulan primero por escrito, en silencio e independientemente, sus ideas sobre un problema o tarea.
2. Este periodo de escritura en silencio va seguido de un procedimiento secuencial de registro, en el que cada miembro del grupo, expone sus conceptos ante el grupo sin entrar en discusiones. Las ideas se resumen después, en una oración claramente construida, que se escribe en un pizarrón o en una cartulina en la pared.
3. Una vez que todos los individuos han propuesto sus ideas, se pasa a un análisis generalizado de los conceptos anotados para aclararlos y evaluarlos.
4. La reunión concluye con una votación independiente y en silencio sobre las prioridades, en donde los individuos siguen un orden de niveles o un procedimiento de clasificación, según la regla de toma de decisiones que se haya fijado el grupo.

- **Conducta Intergrupos**

La conducta intergrupos consiste en las interacciones conductuales entre dos o más grupos.

Al gerente le importa las interacciones y el desempeño de los grupos que generen la consecuencia de las metas de organización.



CAPÍTULO IX

PROCESO DE LIDERAZGO EFECTIVO

9.1 DEFINICIÓN DEL PROCESO DE LIDERAZGO EFECTIVO

Es el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas.

9.2 TEORÍAS DEL LIDERAZGO

9.2.1 Teoría de los rasgos:

Esta teoría se interesa por los rasgos o características que predomina en el estudio del liderazgo. Según Stogdill, descubrió algunas características que parecían ser comunes a los líderes, que son: la inteligencia, confiabilidad, responsabilidad, actividad social, gran originalidad y status socio-económico. Los investigadores descubrieron que muchos gerentes de éxito gozaban con sus interacciones con las demás personas, eran más inteligentes, tenían mejor educación y sus motivaciones eran más elevadas que las de sus equivalentes de menor éxito, y manifestaron una preferencia sobresaliente por las actividades asociadas con los negocios.

Esta teoría trata de explicar el liderazgo en términos de lo que son los líderes.

9.2.2 Teoría Conductual

Esta teoría se interesa en explorar las relaciones existentes entre la conducta del líder y el desempeño del grupo de trabajo. La teoría conductual trata de explicar el liderazgo en términos de lo que los líderes hacen. En torno a esta teoría existen tres modelos conductuales de liderazgo:

a) Escala o continuo de la conducta de liderazgo

Consiste en examinar la conducta de liderazgo mediante la observación de los diferentes estilos que se pueden aplicar. Esto se logra a través de ver la escala o continuo de la conducta de liderazgo, que varía desde la



fuertemente centrada en el jefe hasta la muy centrada en los subordinados.

b) Estudios de la Universidad de Ohio State

Estos estudios se han llevado a cabo después de la 2da. Guerra Mundial, bajo la dirección de la Oficina de Investigaciones Empresariales de la Universidad Ohio State.

El objetivo primordial fue la de investigar las determinantes de situación de la conducta de liderazgo.

Durante estos estudios se desarrolló un Cuestionario de Descripción de la Conducta del Líder (LBDQ). El LBDQ es una lista de proposiciones descriptivas sobre la conducta del líder. Por ejemplo, entre los conceptos propuestos en el Cuestionario en relación al interés del líder por las personas estarían: a) el líder encuentra tiempo para escuchar a los miembros del grupo, b) el líder está dispuesto a efectuar cambios, y c) el líder es amistoso y accesible. Los conceptos relacionados con el interés del líder en el trabajo, serían: a) el líder asigna tareas específicas a los miembros del grupo, b) el líder pide a los miembros del grupo que sigan las normas y los reglamentos usuales, y c) el líder comunica a los miembros del grupo lo que se espera de ellos.

c) Los estudios de Michigan

Los investigadores de Michigan descubrieron estilos similares a los determinados por los de Ohio en donde “el énfasis en la producción” y la “estructura de iniciación” medían la orientación hacia el trabajo, y el “énfasis en los empleados” y la “consideración” medían la orientación favorable a las personas.

9.2.3 Teoría de la Contingencia o Situacional

La teoría orientada en favor de la contingencia tiene que identificar tanto las variables críticas específicas de la situación que se está analizando como la relación entre ellas, los rasgos de liderazgo y las conductas.



Con relación a esta teoría existen dos teorías que son: Teoría de la contingencia de Fiedler y la llamada teoría de la trayectoria y la meta, de House.

- **Teoría de la Situación de Fiedler**

Constituye la primera teoría de la situación, cuyo modelo de situación de la eficiencia del líder es el resultado de años de trabajo de investigación.

Este modelo de contingencia de Fiedler (1967) trataba de identificar las correspondencias óptimas entre líderes y situaciones. Fiedler determinó los rasgos preguntando a los líderes acerca de los compañeros menos preferidos (CMP; LPC, por sus siglas en Inglés). Los líderes se refirieron a las personas con quienes menos deseaban trabajar como agradables/ desagradables; amistosas/ hostiles; indiferentes / efusivas; abiertas / cerradas; dignas de confianza / indignas de confianza, amables / poco amables y sinceras / poco sinceras, lo cual pone de manifiesto la disposición intrínseca de los líderes hacia los demás¹⁰⁴.

Fiedler concluyó que los líderes con altas calificaciones en cuanto a los LPC se orientan hacia las relaciones. Tienden a evaluar a sus compañeros de trabajo menos preferidos en términos bastante favorables.

- **Teoría de la Trayectoria y la Meta**

Esta teoría fue propuesta por House y posteriormente ampliada en colaboración con Dessler. Este modelo se basa en la teoría de la motivación de Vroom, e incorpora conceptos clave tales como expectativas, valencia e instrumentalidad.

La función del líder se conceptúa como un trabajo que consiste en: a) especificar las tareas que deben realizar los subordinados, b) Quitar cualquier estorbo que pueda obstaculizar la obtención de la meta, y c)

¹⁰⁴ Furnhan, Adrian. Psicología Organizacional. Ed. Oxford, México, 2001. Pág. 547.



ampliar las oportunidades de que los subordinados alcancen satisfacciones personales.

Para lograr estas tres finalidades, el “mejor” estilo de conducta del líder se toma como una función de los individuos y la tarea.

Los individuos.- La teoría de la trayectoria y la meta sostiene que los subordinados considerarán la conducta del líder como aceptable según el grado al que perciban que dicha conducta es una fuente inmediata de satisfacción o según la necesiten para la satisfacción futura.

La tarea.- La conducta de los líderes se juzgará aceptable al grado que ayuden a establecer con claridad, las relaciones trayectoria – meta¹⁰⁵.

9.2.4 Teorías No Situacionales del Liderazgo

Estas teorías consideran que el liderazgo efectivo no significa adaptar el estilo adecuado a las características de la situación, sino que se concentran en las interacciones sociales, sin analizar concretamente si el líder encaja con la situación; estas teorías son: Teoría del Intercambio, teoría de las atribuciones, teoría del condicionamiento operante y los sustitutos del liderazgo.

- **Teoría del Intercambio.-**

Esta teoría no se concentra en el estilo del líder per se, sino que analiza lo que éste ofrece a sus seguidores y los resultados que se derivan del intercambio, en términos del desempeño de la organización y del desempeño de la persona.

- **Teoría del Condicionamiento Operante.-**

Esta teoría se basa en la teoría del refuerzo positivo para ofrecer una perspectiva diferente del liderazgo. Se puede identificar dos elementos básicos en este modelo.

¹⁰⁵ Hodgetts y Altman. Ob. Cit. Pág. 212-213.



1. El comportamiento del líder sugiere las respuestas de los subalternos. Las respuestas de los subalternos, refuerzan, aniquilan o sancionan el comportamiento del líder.
2. El comportamiento de los subalternos produce respuestas en otras partes de la organización. Las respuestas a los comportamientos de los subalternos, refuerzan, aniquilan o sancionan el comportamiento.

- **Teoría de las Atribuciones**

Esta teoría sugiere que el juicio del líder respecto a sus seguidores estará sujeto a las causas a las cuales el líder atribuya los comportamientos de sus seguidores. Las atribuciones del líder pueden estar preferenciales. Estas atribuciones afectan el trato que el líder dará a su personal.

- **Sustitutos del liderazgo**

Para ciertos investigadores afirman que el líder no siempre es necesario. Asimismo consideran que ciertas características de los subalternos, las tareas o las organizaciones, como las que se presentan en la Tabla N° 3, podrían neutralizar o eliminar la necesidad de ciertos estilos de liderazgo.



TABLA N° 4
SUSTITUTOS DEL LIDERAZGO

Características:

Del Subalterno:

1. Capacidad, experiencia, capacitación, conocimiento.
2. Necesidad de independencia.
3. Orientación "profesional"
4. Indiferencia hacia los premios de la organización.

De la tarea:

5. No ambigua y rutinaria
6. Metodológicamente invariable
7. Proporciona su propia retroinformación sobre la realización.
8. Intrínsecamente gratificante.

De la Organización:

9. Formal (planes, metas y áreas de responsabilidad explícitos).
 10. Inflexible (reglas y procedimientos rígidos e inflexibles).
 11. Funciones de personal y asesores sumamente especificados y activos.
 12. Grupos de trabajo unidos, estrechamente cohesivos.
 13. Recompensas de la organización que no controla el líder.
 14. Espacio que separa a los superiores y los subalternos.
-

Fuente: De S. Kerr y J.M. Jermier. "Substitutes for leadership: Their meaning and measurement." *Organizational Behavior and Human Performance* 26 (Diciembre de 1978): 375-403. Derechos Reservados © 1978 por Academic Press, Inc. Reproducido con autorización¹⁰⁶. En: Gordon, Judith R. Ob.cit.. En este libro se indica: TABLA 8-8. Sustitutos del liderazgo. Pág. 331.

¹⁰⁶ Gordon, Judith R. Comportamiento Organizacional. Ed. Prentice – Hall Hispanoamericana, México, 1997. Pág. 331.



CAPÍTULO X

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

10.1 DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Factores Básicos

Existe cuatro (04) factores básicos de la organización:

- 1) Descripción de puestos
- 2) Departamentalización
- 3) Tramo de control y
- 4) Descentralización y delegación de la autoridad.

1) Descripción de Puestos.- Constituyen uno de los factores básicos dentro de la estructura de la organización que consiste en identificar y describir las funciones específicas de los puestos de trabajo para cada persona y que la organización facilitará el dominio de las operaciones y obtendrá a menudo una eficiencia mayor.

Las descripciones de puestos pueden mejorar la eficiencia de los trabajadores y directivos.

El principal problema de las descripciones de puestos, es decidir que se debe hacer y en qué forma se realizará. Algunos trabajos son muy simples y se desarrollan con un mínimo de procedimientos rutinarios. Otros son sumamente complejos y exigen gran cantidad de decisiones analíticas y de criterio.

La base de la descripción de puestos se encuentra en la división y la especialización del trabajo.

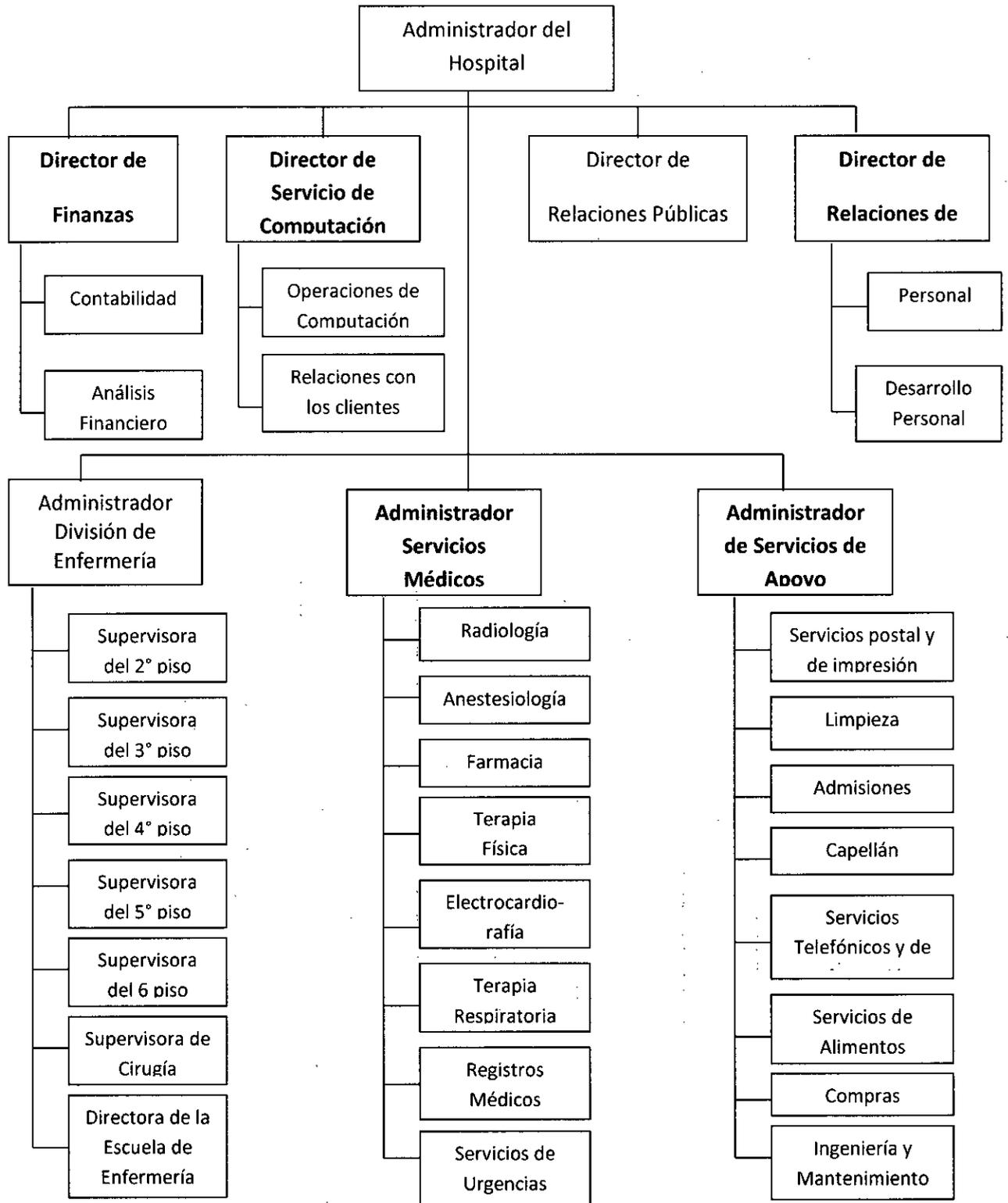
2) Departamentalización.- El proceso de departamentalización consiste en ordenar las tareas individuales en grupos.

Existen formas o modalidades de departamentalización:

- a) Departamentalización funcional



FIGURA N° 16
DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN DE UN HOSPITAL



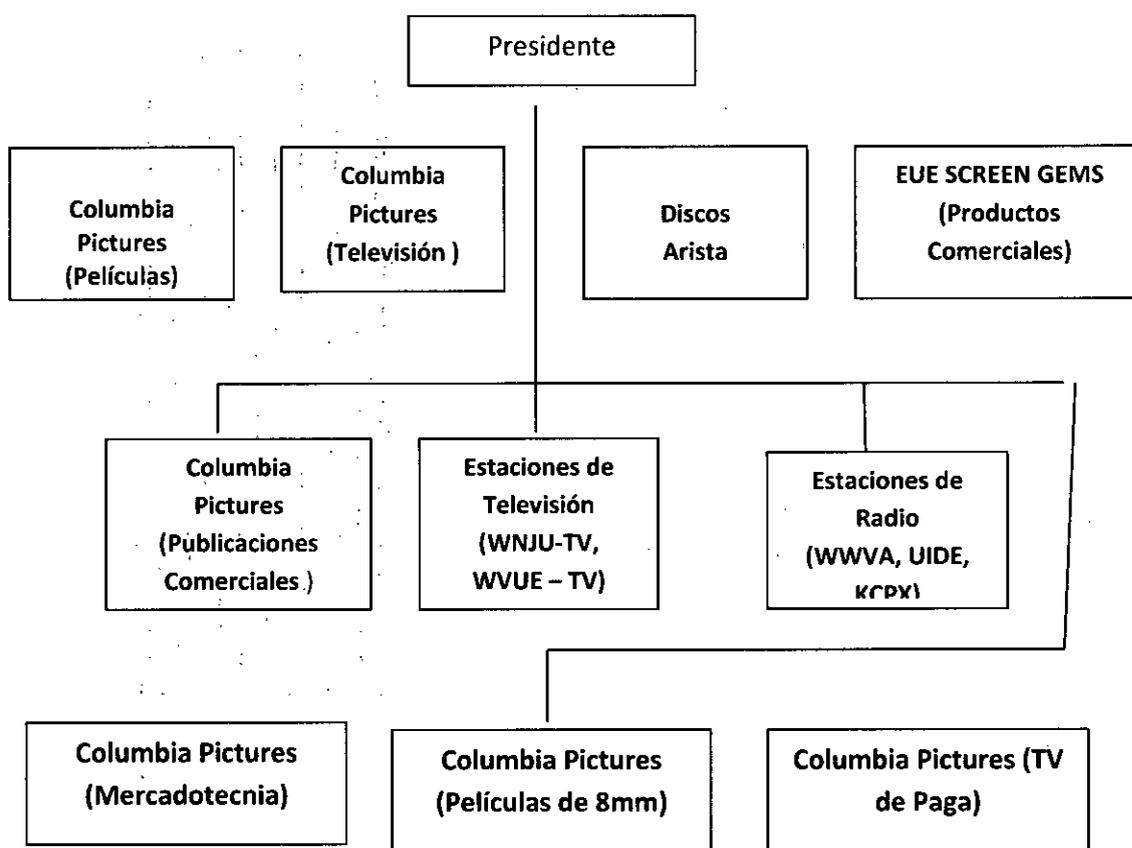
Fuente: Hodgetts y Altman .Ob. cit. En este libro se indica: FIG.10-2. Diagrama de organización de un hospital. Pág.230.

b) **Departamentalización por Productos.**- Es la modalidad en que la organización ya no puede satisfacer sus necesidades, porque se ha incrementado tanto su desarrollo y cuentan con una multitud de líneas de productos, como por ejemplo la Columbia Pictures, Industries. (Véase la figura. N° 17).

Una de las ventajas que sobresale en esta modalidad estructural es que permite que la organización reúna todas las actividades de una línea de producción específica, facilitando así la coordinación y la especialización.

La principal desventaja de este diseño es que las divisiones por productos pueden volverse autónomos, causando con ello problemas de control a la administración superior.

FIGURA N° 17
COLUMBIA PICTURES, INC



Fuente: Hodgetts y Altman .Ob.cit.. En este libro se indica: **FIG.10-3** Columbia Pictures, Inc. Pág.231.

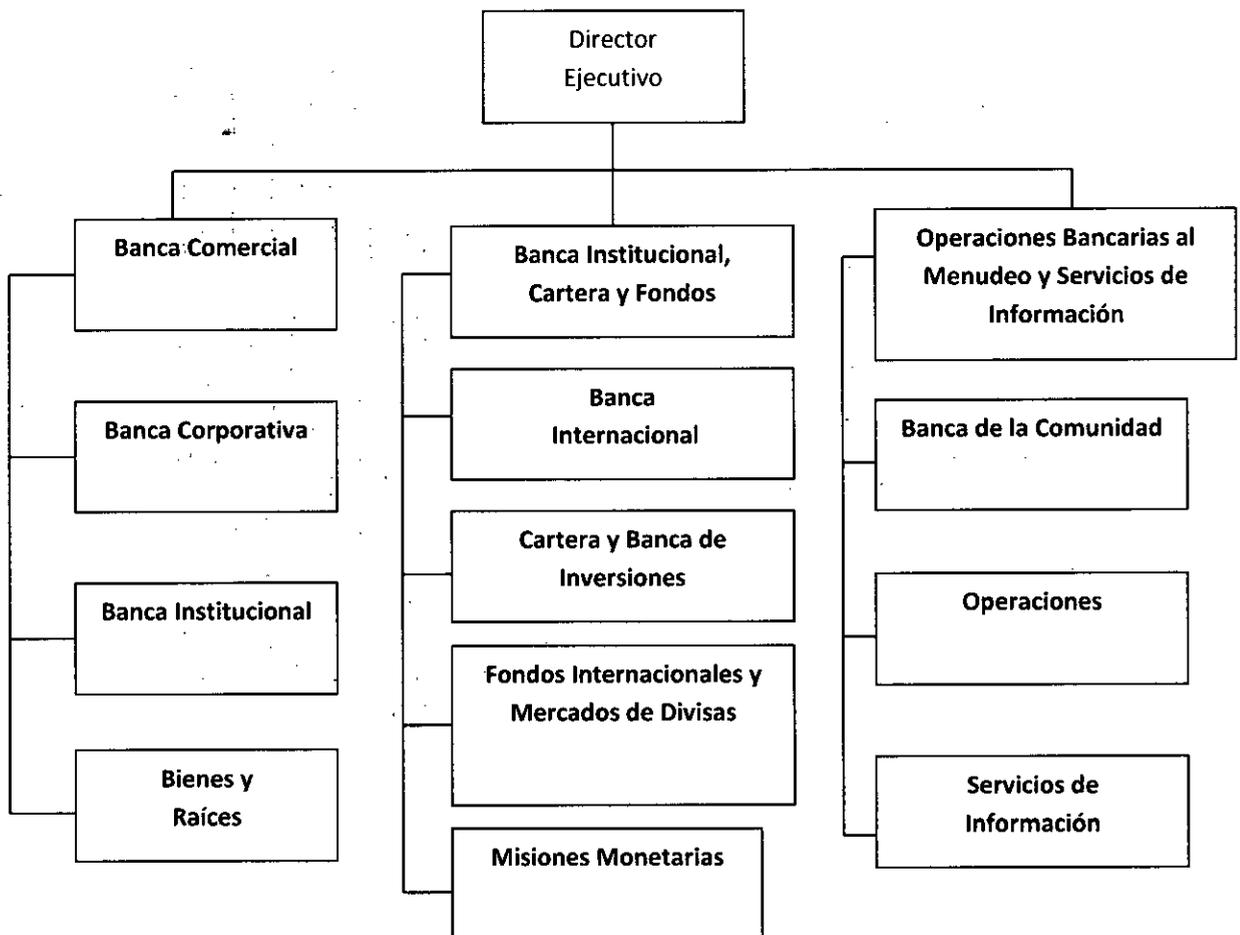
(Handwritten mark)

c) **Departamentalización Territorial.**- Es la modalidad en que la organización se establece cuando se encuentra físicamente dispersa.

La ventaja de esta clase de estructura, permite que la empresa dé servicio a las necesidades específicas de una localidad geográfica. Asimismo proporciona centros de adiestramiento para gerentes, familiarizándolos con las operaciones de campo.

d) **Departamentalización por clientes.**- Es la modalidad que están diseñadas para satisfacer las necesidades de grupos específicos de clientes. (Véase figura. N° 18).

FIGURA N° 18
DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN DE UN BANCO GRANDE



Fuente: Hodgetts y Altman .Ob.cit.. En este libro se indica : **FIG.10-5.** Diagrama de organización de un banco grande. Pág.233.

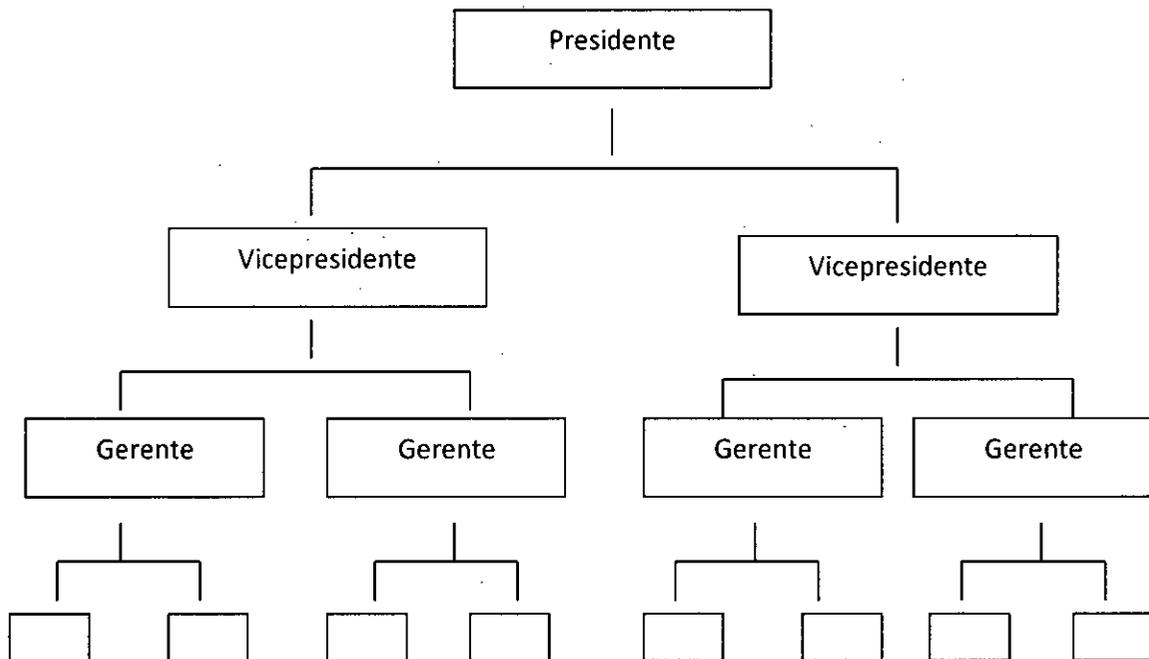
e) **Departmentalización por Proyectos y Matrices**

- ❖ La departmentalización por proyecto.- Se usa para alcanzar una ruta en particular, y una vez que se logra, la organización se desintegra. En EE.UU., una industria aeroespacial se establecen estructuras de proyecto para el diseño, la producción y la prueba de un nuevo avión. El personal está bajo las órdenes de un gerente de proyecto y, colaborando bajo su dirección personal, se construye la nave. Una vez que ésta se entrega a los clientes, la organización del proyecto queda disuelta y el personal es reasignado a otros proyectos.
- ❖ La departmentalización por matriz es similar a la departmentalización por proyecto, excepto que, en este caso, el administrador del proyecto sólo cuenta con un personal reducido a su cargo. Para alcanzar el objetivo general, es necesario que el individuo se combine con otros gerentes funcionales buscando su asistencia y cooperación.

3) **Tramo de control.**- Es un factor básico dentro de la estructura organizacional que se relaciona con la cantidad de personas que un supervisor puede manejar de manera eficaz. No existe un margen universalmente óptimo. Entre los factores del tramo de control que se citan con mayor frecuencia están la similitud de funciones, la cercanía geográfica y la necesidad de dirección y control. (Véase figura N° 19 en la página 118).



FIGURA N° 19
TRAMO REDUCIDO DE CONTROL



Fuente: Hodgetts y Altman .Ob.cit. En este libro se indica: **FIG.10-8.Tramo reducido de control. Pág.237.**

4) Descentralización y Delegación de la Autoridad.- La descentralización está presente hasta cierto grado en todas las organizaciones. Es una función de numerosos factores, incluyendo las condiciones del mercado competitivo, el tamaño, la filosofía de la administración y los costos.

La delegación de autoridad es un proceso que emplea el gerente para distribuir el trabajo a los subordinados.¹⁰⁷

10.2 FACTORES SITUACIONALES EN EL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Se refiere a los factores situacionales que influyen en el diseño de la estructura administrativa de la organización. Dichos factores se agrupan en dos: Factores internos y factores externos. 1° Factores internos situacionales. - Comprende tres factores que son los más importantes:

¹⁰⁷ Hodgetts y Altman. Ob. Cit. Pág. 226-241

a) El tamaño de la organización.

Trata de una de las variables básicas que determinan la forma de la estructura. El tamaño se define por la cantidad de personas que trabajan en una organización determinada.

b) Las características de los empleados

Se refiere a la variable interna constituido por la edad, educación, inteligencia, experiencia y educación familiar.

c) La percepción del ambiente.

Es una variable interna que trata de la manera en que el administrador perciba el ambiente y afectará el diseño. Por ejemplo, un administrador percibe un ambiente dinámico, tendrá que diseñar una estructura diferente al de un ambiente estático.

2° Factores Externos situacionales.- Estos factores externos tienen importancia primordial en el diseño de la organización, comprende tres (03) factores que son vitales

a) Dependencias de las fuerzas externas.- En el ambiente externo, la dependencia y función de las fuerzas exteriores, constituye un factor situacional clave. mientras más depende la organización del ambiente externo, tanto más probable es que necesite un diseño sensible y flexible y viceversa.

b) Inestabilidad del ambiente.- Es un segundo factor externo situacional que se puede medir por medio de la posibilidad de la empresa para predecir el cambio al que se enfrenta. Las organizaciones que se encuentran en ambientes extremadamente inestables tienen con frecuencia un tipo diferente de estructura que las que operan en ambientes predecibles y muy estables.

c) Tecnología.- La tecnología tiene un efecto decidido en la estructuración organizacional. Las investigaciones indican que la relación entre la tecnología y las formas de organización es casuística más que genérica. Las empresas que tienen producciones unitarias, de lotes pequeños y procesos tienden a utilizar diseños



orgánicos, en tanto que las industrias de producción por lotes grandes y en masa emplean comúnmente estructuras mecanicistas.¹⁰⁸

10.3 ESTRUCTURACIÓN DEL TRABAJO

En primer lugar, consideramos en la estructuración del trabajo lo relacionado con la descripción del puesto, que consiste en elaborar el contenido del mismo, los métodos que se deberán usar para realizarla y la manera en que un puesto en particular se relaciona con otros en particular se relaciona con otros centros de la organización.

Para los fines de análisis, todos los puestos se pueden reducir a dos dimensiones: su alcance y su dominio.

El alcance del trabajo se refiere al número de operaciones o tareas que ejecuta el individuo, y el dominio del mismo se relaciona con la dimensión de poder que tiene la persona para alterar o influir ya sea en el trabajo o en el ambiente que lo rodea.

10.4 TÉCNICAS DE ESTRUCTURACIÓN DEL TRABAJO

Existen cuatro (04) técnicas de estructuración del trabajo de uso común que son:

La rotación, el movimiento, la ampliación y el enriquecimiento.

- a) La rotación de puestos.- Consiste en mover a una persona de un puesto a otro, con el propósito de aliviar el hastío.
- b) El movimiento del trabajo.- Constituye un segundo método de estructuración o definición del trabajo que se emplea a menudo con las tareas simples y repetitivas, es el movimiento del mismo.

El movimiento del trabajo comprende la intervención del mismo dividiéndolo en unidades, en lugar de dejar que fluya ininterrumpidamente.

¹⁰⁸ Hodgetts y Altman. Ob. Cit. Pág. 250 - 272.



- c) La ampliación del trabajo.- Comprende un aumento en el alcance del mismo, dándole al individuo algo más que hacer. La ampliación del trabajo sigue una dirección opuesta de la especialización o simplificación del mismo.
- d) El enriquecimiento del trabajo.- Trata de introducir en una tarea los motivadores psicológicos, tales como una mayor responsabilidad y autonomía dentro del puesto.¹⁰⁹

¹⁰⁹ Hodgetts y Altman. Ob. Cit. Pág. 275-283.



CAPÍTULO XI NEGOCIACIÓN

11.1 CONCEPTO DE NEGOCIACIÓN

La negociación desde el punto de vista étimo-lógico proviene del latín *negotium*.

"... el prefijo *neg*, significa negar o decir que no es verdad una cosa y por otro lado, la terminación *otium* quiere decir ocio o descanso..."¹¹⁰

"Una de las primeras formas de negociación del hombre antiguo fue a través del intercambio de bienes, como por ejemplo el trueque, ya que antiguamente no existía ni la compra ni la venta".¹¹¹

Actualmente, el proceso de negociación es visto desde el punto de vista amplio, al permitir la cooperación entre personas y organizaciones con el fin de lograr un beneficio mutuo. El fin último de la negociación es aprender a buscar soluciones creativas ante los conflictos, procurando que sean satisfactorias para todas las partes implicadas. Para esto se hace necesario emplear el diálogo en la búsqueda de posibles soluciones".¹¹²

Algunas definiciones de negociación

Según Arbaiza menciona algunas definiciones de negociación, entre otros, tales como:

1. Según Hellriegel y Slocum (2004) la negociación es un proceso en donde dos o más personas o grupos, con metas comunes y contrarias, expresan y examinan propuestas específicas para su posible acuerdo.
2. Para Ivancevich et al. (2006) la negociación es un proceso en el que dos o más partes tratan de llegar a un acuerdo aceptable, en una situación en donde hay disconformidad.

¹¹⁰ Arbaiza Fermini, Lydia. Ob. Cit., Pág. 357.

¹¹¹ Idem. Pág. 357.

¹¹² Idem. Pág. 357.



3. Según Chiavenato (2009) la negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes intercambian activos y acuerdan una tasa de intercambio".¹¹³

La negociación es "un 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".¹¹⁴

11.2 ESTRATEGIAS PARA LLEGAR A ACUERDOS

Existen dos informes generales para la negociación, que son:

1. Los acuerdos distributivos y
2. Los integradores

Ambos enfoques difieren en su meta y motivación, atención, intereses, compartir información y duración de la relación. (Véase Figura N° 20)

FIGURA N° 20

ACUERDOS DISTRIBUTIVOS VERSUS INTEGRADORES		
Características del acuerdo	Acuerdo distributivo	Acuerdo Integrador
• Meta	• Obtener la tajada más grande que sea posible del pastel	• Expandir el pastel de modo que ambas partes queden satisfechas.
• Motivación	• Ganar / perder	• Ganar / ganar
• Centro	• Posiciones ("En este asunto no puedo ir más allá")	• Intereses ("¿Me puedes explicar por qué es tan importante para ti este asunto?")
• Intereses	• Opuestos	• Congruente
• Compartir información	• Bajo (el compartir información sólo haría que la otra parte sacara ventaja)	• Mucho (compartir información permitirá que cada parte encuentre formas de satisfacer los intereses de cada uno)
• Duración de la relación	• Corto plazo	• Largo plazo.

Fuente: Robbins, S. y Judge, T. *Comportamiento Organizacional*. En este libro se indica Figura 15-5. Acuerdos distributivos versus integradores. Pág.496.

¹¹³ Ídem. Pág. 359

¹¹⁴ Robbins, S. y Judge, T. *Comportamiento Organizacional*. Pág. 495.



11.3 EL PROCESO DE LA NEGOCIACIÓN

“La negociación es un proceso que debe terminar en un acuerdo, pues el fin último de esta es alcanzar un objetivo o una meta.

La capacidad para negociar está dada por un conjunto de aptitudes intelectuales y de habilidades sociales que, junto con un adecuado entendimiento del proceso de negociación, puede aumentar nuestras posibilidades de éxito”.¹¹⁵

Según Lewick (1981), señala Arbaiza, “...plantea un modelo del proceso de negociación que consta de cinco etapas:

1. Preparación y planeación: Antes de entablar una negociación, uno debe hacerse algunas preguntas como, por ejemplo, ¿Qué es lo que quiero negociar?, ¿Quiénes están involucrados en el proceso?, ¿Qué quiero lograr u obtener con esta negociación?

Esto es por un lado, pero por otro lado preguntarse ¿Qué es lo que quiere la otra parte?, ¿Cuáles son sus metas? Con estas preguntas se puede anticipar la jugada del oponente y estar más preparado para enfrentar y negociar con la otra parte. Luego con estos datos obtenidos y establecidos, el siguiente paso es elaborar una estrategia.

En esta etapa se debe determinar la mejor alternativa para uno mismo y para la otra parte, con el fin de llegar a un acuerdo negociado.

2. Definir las reglas generales: En esta etapa se establece las reglas y procedimientos necesarios para la negociación. Asimismo se debe hacerse las siguientes preguntas: ¿Quién o quiénes harán la negociación?, ¿En dónde será y cuál será la fecha? Aquí se pueden cambiar las propuestas iniciales.

3. Aclarar y justificar: En esta etapa se trata de explicar y justificar las demandas iniciales. Aquí ambas partes se informaron acerca de los asuntos que entrarán en negociación.

¹¹⁵ Arbaiza Fermini, Lydia. Ob. Cit. Pág. 359.



4. **Toma de acuerdos y solución de problemas:** En esta etapa ambas partes tomarán medidas para lograr el acuerdo.

5. **Finalización, cierre e implementación:** es la etapa final del proceso de negociación en donde se realiza la formalización del acuerdo y se ejecutan todos los procedimientos necesarios para su implantación.¹¹⁶

11.4 Teorías de la Negociación¹¹⁷

Existen algunas teorías sobre la negociación, que son:

1. **Teoría de los Incentivos:** Según Siegel y Fouraker, diseñaron un experimento sobre negociación de una compra-venta, en donde se dijo a los participantes que podrían quedarse con los beneficios obtenidos y además, tendrían la opción de participar en una especie de segunda vuelta, en donde podían doblar su dinero si superaban los objetivos. Estos autores han demostrado que las personas con más altas aspiraciones, son las que realizan mejor su tarea negociadora y son capaces de conseguir más cosas que las personas con pocas o modestas aspiraciones.

2. **Teoría de las Negociaciones laborales:** Según Walton y McKersie, que han propuesto esta teoría, consideran que dicha teoría tiene su base en la resolución de conflictos y en la conducta de las partes involucradas.

Estos autores han formulado un modelo microsocia para estudiar el proceso de negociación, al plantear que las negociaciones laborales están compuestas por cuatro subprocesos.

¹¹⁶ Arbaiza Fermini, Lydia. Ob. Cit., pág. 359-360.

¹¹⁷ Arbaiza Fermini, Lydia. Ob. Cit., pág. 360-365.



- a) **La negociación distributiva**, que consiste en resolver un conflicto de intereses en donde una de las partes gana y la otra pierde.
- b) **La negociación integradora**, que consiste en buscar intereses comunes y solucionar diferencias entre ambas partes.
- c) **La reestructuración de las actitudes**, que consiste en influir en la actitud de los participantes en relación con los demás e incrementar los vínculos.
- d) **La negociación intraorganizativa**, cuyo objetivo es lograr un consenso entre los grupos involucrados.

3. **Modelo de la Universidad de Harvard:** Según Fisher y Ury, responsables del proyecto de negociación de la Universidad de Harvard, consideran que la negociación es una forma de conseguir lo que se quiere de otros.

Según este modelo, las partes involucradas en la negociación deben en primer lugar identificar sus mutuos intereses para luego trabajar en forma conjunta en la búsqueda de posibles soluciones que satisfagan sus intereses y posibiliten un acuerdo satisfactorio para las partes.

Según Fisher y Ury existen cuatro principios básicos que se deben tener en cuenta al momento de negociar:

- a) Debemos separar a las personas del problema.
- b) Debemos enfocarnos en los intereses y no en las posiciones.
- c) Debemos inventar opciones para obtener ganancias mutuas.
- d) Debemos utilizar criterios objetivos.

Para Ury (1993) plantea la existencia de tres principios adicionales:

1. Debemos escoger la mejor alternativa.
2. Debemos llegar a un acuerdo.
3. Debemos comprometernos.”



11.5 LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES EN LA EFICACIA DE LA NEGOCIACIÓN

Existen tres factores que influyen en la eficacia con que negocian los individuos, que son:

1. Características de personalidad en la negociación

Según las evaluaciones de la relación entre la personalidad y la negociación han acordado que las características de personalidad no tienen un efecto directo significativo ni en el proceso de llegar a acuerdos ni en los resultados de la negociación.

Según los estudios recientes, han comenzado a cuestionar la teoría de que no hay conexión entre la personalidad y el proceso de negociación.

Las investigaciones sugieren que la inteligencia predice la eficacia de una negociación, pero, igual que con la personalidad, los efectos no son especialmente fuertes.

La personalidad y la inteligencia parecen tener cierta influencia en la negociación, no ejercen un efecto intenso.¹¹⁸

2. Estado de ánimo y emociones en la negociación

Al respecto surge la pregunta: ¿Los estados de ánimo y las emociones influyen en la negociación? La respuesta es sí, pero la forma en que lo hacen depende del tipo de negociación.

- **En las negociaciones distributivas**, parece que las negociaciones que demuestran enojo obtienen mejores resultados, porque su ira induce concesiones de sus oponentes.
- **En las negociaciones integradoras**, los estados de ánimo y las emociones positivas parecen llegar a acuerdos más integradores (niveles mayores de ganancia conjunta).¹¹⁹

¹¹⁸ Robbins, S. y Judge, T. Ob. Cit. Pág. 501

¹¹⁹ Robbins, S. y Judge, T. Ob. Cit. Pág. 501



3. Diferencias de género en las negociaciones

Aquí surgen las diferencias del género en las negociaciones cuando se formulan las dos preguntas:

- a) ¿Negocian diferentes los hombres y las mujeres?
- b) ¿Afecta el género los resultados de la negociación?

La respuesta a la primera pregunta parece ser no.

La de la segunda pregunta, es un sí calificado.

...se ha visto que los hombres negocian mejores resultados que las mujeres, aunque la diferencia es relativamente pequeña, se ha postulado que ésta tal vez se deba a que los hombres y mujeres tienen valores divergentes respecto de los resultados".¹²⁰

11.6 TERCERAS PARTES EN LAS NEGOCIACIONES

Existen cuatro roles básicos de las terceras partes:

1. **El mediador**, es un tercero neutral que facilita una solución negociada por medio del razonamiento y la persuasión, sugiere alternativas, etc., se resume mucho a mediadores en negociaciones laborales y en disputas en tribunales civiles.
2. **El árbitro**, es una tercera parte con autoridad para dictar un acuerdo. El arbitraje puede ser voluntario (solicitado por las partes) u obligatorio (impuesto a las partes por la fuerza de ley o un contrato).¹²¹
3. **El conciliador**, es un tercero de confianza que constituye un vínculo de comunicación entre el negociador y el oponente.

En la práctica, es común que los conciliadores actúen como algo más que meros conductos de la información. También se involucran en la búsqueda de argumentos, interpretación de mensajes y persuadir a los beligerantes para que lleguen a acuerdos.¹²²

¹²⁰ Robbins, S. y Judge, T. Ob. Cit. Pág. 501-502.

¹²¹ Robbins, S. y Judge, T. Ob. Cit. Pág. 503.

¹²² Robbins, S. y Judge, T. Idem. Ob. Cit. Pág. 504



4. **El consultor**, es un tercero capacitado e imparcial que trata de facilitar la solución de un problema por medio de la comunicación y el análisis, auxiliado por el conocimiento de manejo de conflictos.

El rol de consultor no es arreglar las disputas, sino mejorar las relaciones entre las partes en conflicto de modo que puedan llegar a un acuerdo por ellas mismas.

El consultor trata de ayudar a las partes a aprender a entender y trabajar con la otra."¹²³

¹²³ Robbins, S. y Judge, T. Ob. Cit. Pág. 504.



CAPÍTULO XII

COMPORTAMIENTO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

12.1 ESTRUCTURA Y DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

“La estructura y el diseño organizacional son factores importantes que influyen en el comportamiento de los miembros y equipos de las organizaciones. Por un lado, a través de la estructura, los gerentes y administradores pueden decidir cuál es la mejor manera de conseguir las metas y objetivos de la organización y por otro lado, el diseño, implica un esfuerzo por predeterminar la manera en que los empleados hacen su trabajo.”¹²⁴

12.2 DEFINICIONES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- 12.2.1 “Chandler (1962) sostiene que, la estructura organizacional es un reflejo de los recursos humanos con los que se cuenta, pues son las personas quienes ocuparán los diferentes puestos en la empresa.
- 12.2.2 Mintzberg (1984) define la estructura organizacional como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.
- 12.2.3 Detrié (1995) define la estructura organizacional como el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente la funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.
- 12.2.4 Cuervo (2004) define la estructura organizativa de la empresa como las vías jerárquicas y de comunicación entre los diversos niveles y puestos de la organización.
- 12.2.5 Daft y Marcic (2006) plantean que la estructura organizacional es un marco conceptual en el cual la organización establece cómo se definen las tareas, se despliegan los recursos y se coordinan los departamentos.

¹²⁴ Arbaiza Fermi, Lydia. Ob. Cit. Pag. 435.



12.2.6 Según Robbins, S. y Judge, T. (2009). "La estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades".¹²⁵

12.2.7 Para Griffin, Ricky W. y Moorhead, Gregory (2010) definen "La estructura organizacional es el sistema de relaciones de tareas, informes y autoridad dentro del cual la organización realiza su trabajo."¹²⁶

12.3 ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACIÓN

"La estructura de una organización es la forma cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas. Los directivos tienen que abordar seis elementos clave cuando diseñan la estructura de una organización:

- a) Especialización del trabajo.
- b) Departamentalización.
- c) Cadena de mando.
- d) Alcance del control
- e) Centralización y descentralización y
- f) Formalización

a) Especialización del trabajo

Consiste en describir el grado en que las actividades de una organización se subdividen en trabajos separados. En definitiva, los individuos se especializan en hacer parte de una actividad y no toda la actividad.

b) Departamentalización

Consiste en la agrupación de los trabajos. Una de las formas más populares de agrupar las actividades es a partir de las funciones desempeñadas.

¹²⁵ Idem. Ob Cit., pág. 436.

¹²⁶ Griffin, Ricky W. y Moorhead, Gregory. (2010). Comportamiento Organizacional. México: CENGAGE Learning. Pág. 407.



c) Cadena de mando

Es una línea de autoridad continua que se extiende desde la cumbre de la organización hasta el escalafón más bajo y que indica claramente quien debe informar a quién.

d) Alcance del control

Es aquella que determinan en gran medida el número de niveles y directivos de una organización.

e) Centralización y descentralización

El término **centralización**, es aquella que hace referencia al grado en que la toma de decisiones se concentra en un único responsable de la organización. El concepto de centralización solo incluye la autoridad formal, es decir, los derechos inherentes al cargo.

Una organización centralizada tiene una estructura organizativa distinta de otra más descentralizada.

Es una organización descentralizada, los empleados pueden emprender acciones rápidamente para resolver problemas, participan más en las decisiones y suelen sentirse menos alienados de aquellos que toman decisiones que afectan a su vida laboral.

f) Formalización

La formalización hace referencia al grado en que se normalizan los puestos de trabajo dentro de la organización".¹²⁷

12.4 DIMENSIONES DEL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Según "Daft (2005) sostiene que las dimensiones describen a las organizaciones de la misma manera en que la personalidad y los rasgos físicos describen a una persona. Para Daft considera dos tipos de dimensiones:

¹²⁷ Robbins, S. y Judge, T. Introducción al comportamiento organizativo. Madrid: Pearson Educación, S.A., Pág. 249-256.



- 1) **Dimensiones estructurales:** son aquellos que proporcionan etiquetas para diferenciar las características internas de la organización. Son seis:
 - a) **La formalización:** Se refiere a la cantidad de documentación escrita que tiene la organización, es decir, los manuales de procedimiento y la descripción de puestos.
 - b) **La especialización:** Se le conoce como división del trabajo. Se trata de un proceso de dividir el trabajo, en puestos relativamente específicos.
 - c) **La jerarquía de autoridad:** Se refiere a quién reporta a quién. Se relaciona con el margen de control, es decir, con la cantidad de subordinados que se reportan con un supervisor.
 - d) **La centralización:** Se refiere al grado en que la alta dirección retiene la autoridad para tomar decisiones. Cuando sólo el nivel alto en la organización toma decisiones, entonces la organización está centralizada. Si por el contrario, las decisiones se delegan a niveles más bajos, está descentralizada.
 - e) **El profesionalismo:** Alude al nivel de educación formal y capacitación de los empleados.
 - f) **Proporciones de personal:** Se refiere a la dedicación de personas en varias funciones y departamentos.

- 2) **Dimensiones contextuales:** Son aquellos que caracterizan a toda la organización, incluyendo su tamaño, tecnología, ambiente y metas. Son cinco:
 - a) **El tamaño:** Es la magnitud de la organización y suele medirse por la cantidad de empleados.
 - b) **La tecnología:** Se refiere a la manera en cómo una organización transforma sus insumos en productos.
 - c) **El entorno:** incluye los elementos que se encuentran fuera de la organización y que afectan su desempeño. Se refiere a los proveedores, clientes, la industria, el gobierno, la competencia, etc.



d) **Las metas y estrategias:** Definen el propósito y las técnicas que distinguen a una organización de los demás.

e) **La cultura:** Es el conjunto de valores, creencias, normas, etc., que son compartidos por los empleados".¹²⁸

12.5 MODELOS DE DISEÑOS ORGANIZACIONALES

Existen algunos modelos de diseño organizacionales, que son:

12.5.1 Modelo mecanicista

Es un tipo de diseño organizacional que destaca la importancia de la producción y la eficiencia. Se trata de un modelo centralizado y formalizado. El representante principal es Henry Fayol (1916), quien planteó cuatro principios que tenían relación con la función administrar de organizar.

- a) **Principio de especialización:** Sostiene que este principio era el mejor medio para utilizar a los empleados, tal como ocurría con los estándares de trabajo, entre otros.
- b) **Principio de unidad de dirección:** Los puestos deben de agruparse de acuerdo a la especialidad, en tal sentido, los contadores deberían estar con los contadores; los administradores con los administradores, etc.
- c) **Principio de autoridad y responsabilidad:** Según este principio, a un administrador se le debe delegar suficiente autoridad, para poder cumplir con las actividades asignadas.
- d) **Principio de la cadena de escalafón:** Se trata de una cadena graduada de autoridad, la cual es creada a través del proceso de delegación"

12.5.2 Modelo burocrático

Este modelo tiene sus orígenes en las aportaciones de Taylor (1911), creador de la teoría de la administración científica. Esta estructura lleva a cabo una división estricta del trabajo y una estandarización de todas

¹²⁸ Arbaiza Fermi, Lydia. Ob. Cit. Pág. 436-437



las funciones y relaciones de la empresa. Además, utiliza como principales mecanismos de coordinación, las normas, los procedimientos y la autoridad jerárquica.

12.5.3 Modelo Orgánico

Es un modelo de diseño organizacional que destaca la importancia de la adaptabilidad y el desarrollo. Además, es relativamente informal, descentralizado y sencillo.

Este modelo se centra en la satisfacción, flexibilidad y desarrollo.

Este modelo de diseño organizacional, según Ivancevich y otros (2006) posee las siguientes características:

- a) Es relativamente simple, pues se resta importancia a la especialización.
- b) Es relativamente descentralizada, debido a la delegación de autoridad.
- c) Es relativamente informal, por su atención en el producto y en el cliente como bases para los departamentos.

12.5.4 Modelo funcional: Su mayor ventaja de este modelo es la especialización de tareas, lo que permite desarrollar las habilidades técnicas de los empleados y crear un ambiente favorable para mejorar las técnicas y la eficiencia. Es una estructura bastante centralizada, pues cada función es interdependiente de las otras, lo que crea problemas de coordinación.”¹²⁹

¹²⁹ Arbaiza Fermini, Lydia. Ob. Cit. Pág. 443-445.



CAPÍTULO XIII

PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES

13.1 DEFINICIONES DE TOMA DE DECISIONES

- a) "La toma de decisiones es el proceso de elegir de entre varias alternativas"

Esta actividad es importante para comprender la conducta en las organizaciones, debido a que los procesos de decisión desempeñan un papel vital en la comunicación, la motivación, el liderazgo y otros aspectos de las interacciones entre individuos, grupos y organizaciones".¹³⁰

- b) Según Lydia Arbaiza Fermini menciona algunas definiciones sobre toma de decisiones, tales como:

- Miller y Starr (1967), consideran que la decisión consiste en utilizar todos los recursos que se tiene disponibles para alcanzar la meta propuesta.
Sostienen que la persona que toma decisiones, busca lograr algo, ya sea una meta o un objetivo.
- Para Kolb et al. (1977) la decisión se refiere a aquellas alternativas que contribuyen a la opción reconociendo o delimitando y evaluando alternativas.
- Según Mintzberg (1995) la decisión es un compromiso de acción, es decir involucra una intención de actuar.
- Para Ivancevich et. Al. (2006) a las decisiones se les debe considerar medios más que fines. En tal sentido una decisión es un medio para lograr un resultado o resolver un problema."¹³¹

13.2 CRITERIOS PARA LA EFICACIA DE LAS DECISIONES

Existen cuatro criterios que determinan la eficacia de la toma de decisiones, que son: (Véase figura N°21, en la página 138).

¹³⁰ Hodgetts, Richard M. y Altman, S. (1991). Comportamiento en las Organizaciones. México: Mc Graw-Hill, pág. 303.

¹³¹ Arbaiza Fermini, Lydia. Ob. Cit. Pág. 310.



- a) La calidad
- b) La oportunidad
- c) La aceptación, y
- d) La ética

a) “La calidad: Una decisión de gran calidad produce los resultados deseados, al mismo tiempo que satisface los criterios y las limitaciones correspondientes. La decisión respecto a un programa es de gran calidad si el trabajo que contempla se llega a realizar puntualmente y dentro de los límites del presupuesto.

Una decisión de gran calidad ayuda a la organización a alcanzar sus metas estratégicas.

Una decisión de gran calidad satisface las necesidades de todas las personas que tienen un interés en la organización.

b) La oportunidad: Consiste en tomar decisiones dentro de un marco de tiempo conveniente, ya que si no se toma una decisión en el momento oportuno, perjudicaría el buen aprovechamiento de los recursos, disminuirá la satisfacción de los trabajadores e impediría competir eficazmente en los mercados. Incluso la mejor de las decisiones carece de valor si se toma demasiado tarde.

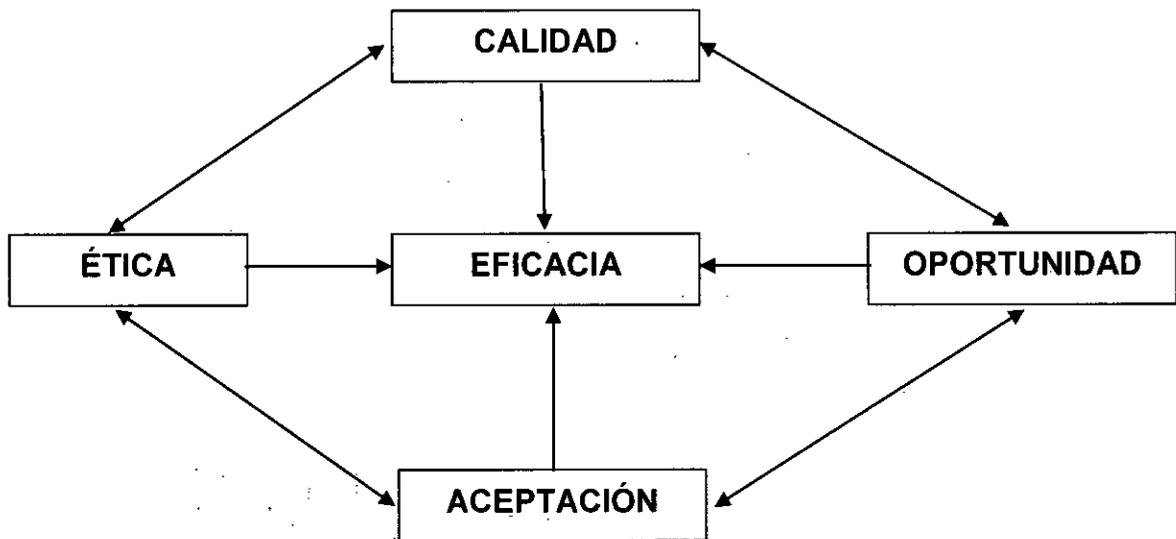
c) La aceptación: Se refiere a que las personas afectadas por ella la entiendan, la acepten y puedan aplicarlas.

d) La ética: Se refiere a que los administradores y quienes toman las decisiones deben evaluarlas de acuerdo con la medida en la que se ciñen a los criterios de la ética.



Las partes interesadas, los intereses y valores que suelen ser múltiples y discórdantes, al igual que las leyes ambiguas, muchas veces conducen a problemas de ética.¹³²

FIGURA N° 21
CRITERIOS DE LA EFICACIA DE LAS DECISIONES



Fuente: Gordon, Judith. Ob. Cit., .En este libro se indica : FIGURA 6-1. Criterios de la eficacia. Pag.213.

13.3 TÉCNICAS PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES

Existen cinco técnicas para mejorar la toma de decisiones, que son:

- Lluvia de ideas,
- La técnica del grupo nominal,
- La técnica de Delfos,
- Los mapas de consenso, y
- La toma de decisiones electrónica en grupo.

a) **“La lluvia de ideas**, es una técnica mediante la cual las personas o los grupos generan grandes cantidades de ideas o alternativas respecto a una decisión, sin siquiera evaluar sus méritos.

¹³² Gordon, Judith r. (1997). Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Halla Hispanoamericana, S.A. pág. 213.



Los principios de la lluvia de ideas incluyen:

1. Se debe anotar las ideas. En la primera parte de la lluvia de ideas no se debe evaluar ninguna idea.
2. Se debe fomentar la creatividad. Todas las ideas se deben anotar, a pesar de que puedan parecer improcedentes.
3. Se debe alentar, a los miembros a que presenten ideas relacionadas con las que ya están anotadas en la lista.
4. Se debe pedir a cada participante que anote y presente entre cinco y diez ideas que servirán para que la sesión arranque.
5. Se debe establecer un límite de tiempo para la lluvia de ideas, por ejemplo, cinco o diez minutos, con el objeto de estimular la rápida producción de ideas.

b) La técnica del grupo nominal, es una junta estructurada del grupo en la cual los individuos participan en una lluvia de ideas y después clasifican por orden una serie de ideas, como forma de resolver las diferencias de opinión del grupo.

c) La técnica Delfos, es una técnica estructurada para las decisiones tomadas en grupo, que se basa en la administración reiterada de escalas de calificación con el propósito de obtener opiniones sobre una decisión, primero sin enfocarse en ella y después reenfocándose.

d) Los mapas de consenso, se refieren a una técnica para estructurar la resolución de problemas en grupo, la cual implica la clasificación y agrupación de ideas similares, para llevar por último a una solución. Los mapas de consenso se inician después de que un grupo de trabajo ha preparado, aclarado y evaluado una lista de ideas.



e) La toma de decisiones electrónica en grupo

El Groupware, es un programa de software que facilita una toma de decisiones en grupo, Salió a la venta hace unos cuantos años. El Groupware, que es una extensión del correo electrónico, permite a los trabajadores compartir ideas y sostener juntas "en línea", aunque se encuentra en diferentes ubicaciones. El Groupware incluye mensajes electrónicos, que facilitan la comunicación de los miembros del grupo tanto en secuencia como en forma simultánea y los sistemas de teleconferencias, inclusive conferencias de vídeo y audio, que sirven para el intercambio concurrente de ideas. Groupware sirve para coordinar grupos e intercambiar ideas, facilitando llegar a un consenso respecto a problemas difíciles."¹³³

¹³³ Gordon, Judith R. Ob. Cit., pág. 234-238.



CAPÍTULO XIV LA CULTURA ORGANIZACIONAL

14.1 DEFINICIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Existen algunos científicos sociales que definen sobre la cultura organizacional, entre los cuales caben destacar los siguientes autores:

- a. "Según Trice y Beyer (1993) la cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el paso del tiempo"¹³⁴
- b. La cultura organizacional para Edgar H. Schein constituye: "Un patrón de premisas básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un determinado grupo conforme aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna – que ha funcionado lo bastante bien para considerarlo válido y, por tanto, para transmitirlo a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas"¹³⁵.
- c. "Cultura organizacional, se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás".¹³⁶
- d. Según Idalberto Chiavenato (2009) "La cultura organizacional está formada por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigir sus acciones a la realización de los objetos de ésta, en su cumplimiento participan todos los miembros". Chiavenato también considera que la cultura organización: "Es un conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de una organización. La cultura refuerza la mentalidad predominante."¹³⁷

¹³⁴ Arbaiza, 2010, p. 386.

¹³⁵ Ivancevich, J. M y otros, 2006, p. 41.

¹³⁶ Robbins y Judge, 2009, p. 551.

¹³⁷ ". Chiavenato | 2009, p. 124.



14.2 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Idalberto Chiavenato la cultura organizacional tiene sus características principales, que son:

- “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.
2. **Normas.** Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
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.
4. **Filosofía.** Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. **Reglas.** Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
6. **Clima organizacional.** La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etc.”¹³⁸

14.3 TIPOS DE CULTURAS Y PERFILES ORGANIZACIONALES

En relación a los tipos de culturas y perfiles organizacionales¹³⁹ señala que: “Likert, definió cuatro perfiles organizacionales, basados en las variables del proceso de decisión, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones. Esas cuatro variables presentan diferentes características en cada uno de los perfiles organizacionales.

¹³⁸ Chiavenato, I., 2009, p. 126

¹³⁹ Chiavenato, I., p 127



1. Sistema 1. Autoritario coercitivo: Un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla en forma muy rígida todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Sus características son:

- **Proceso de decisión:** Totalmente centralizado en la cúpula de la organización.
- **Sistema de comunicaciones precario y vertical:** Solamente se transmiten órdenes de arriba hacia abajo. No se pide a las personas que quieren información.
- **Relaciones interpersonales:** Se les considera perjudiciales para el trabajo.
- **Sistema de recompensas y sanciones:** Hace hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza.

2. Sistema 2. Autoritario benevolente: Sistema administrativo autoritario que sólo es una versión atenuada del sistema 1. Es más condescendiente y menos rígido que el anterior. Sus características son:

- **Proceso de decisión:** Centralizado en la cúpula, aunque permite cierta delegación cuando se trata de decisiones de poca importancia y de carácter rutinario y repetitivo.
- **Sistema de comunicaciones:** Relativamente precario. Prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, aunque la cúpula también puede recibir comunicaciones que provienen de la base.
- **Relaciones interpersonales:** La organización tolera que las personas se relacionen en un clima de relativa condescendencia. Sigue habiendo poca interacción humana, pero hay una organización informal incipiente.
- **Sistema de recompensas y sanciones:** Sigue haciendo hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, pero con menos



arbitrariedad. Se ofrecen algunas recompensas materiales y salariales.

3. **Sistema 3. Consultivo:** Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. Se caracteriza por:

- **Proceso de decisión:** De tipo consultivo y participativo. Se toma en cuenta la opinión de las personas para definir las políticas y directrices de la organización.
- **Sistema de comunicaciones:** Tanto verticales (descendientes y ascendentes) como horizontales (entre iguales). Son sistemas internos de comunicación y facilitan el flujo de información.
- **Relaciones interpersonales:** Existe un alto grado de confianza en las personas, aunque no es total ni definitivo.
- **Sistema de recompensas y sanciones:** Hace hincapié en las recompensas materiales y simbólicas, aun cuando impone sanciones y castigos eventualmente.

4. **Sistema 4. Participativo:** Es un sistema administrativo democrático y abierto. Sus características son:

- **Proceso de decisión:** Totalmente delegado a la base. La directiva sólo toma decisiones en situaciones de emergencia, pero se sujeta a la ratificación explícita de los grupos involucrados.
- **Sistema de comunicaciones:** Los datos fluyen en todas direcciones y la organización invierte en sistemas de información porque son básicos para su flexibilidad y eficiencia.
- **Relaciones interpersonales:** El trabajo se realiza en equipos y en grupos espontáneos para incentivar las relaciones y la confianza mutua entre personas.
- **Sistema de recompensas y sanciones:** Hace hincapié en las recompensas, sobre todo en las simbólicas y sociales, pero sin omitir las salariales y materiales. Rara vez existen sanciones, y los equipos involucrados son los que deciden imponerlas".¹⁴⁰

¹⁴⁰ Chiavenato, I., 2009, p. 127-128.



14.4 LAS CONTRIBUCIONES DE LAS CIENCIAS SOCIALES EN LAS INVESTIGACIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Las ciencias sociales, tales como la antropología, la sociología, la psicología social, la economía, entre otras han contribuido en el desarrollo de la investigación de la cultura organizacional:

1. **Contribuciones antropológicas:** La antropología es el estudio de las culturas humanas; la antropología se encuentra estrechamente relacionada con el estudio de la cultura y los fenómenos culturales. Los antropólogos buscan entender la forma en que los valores y creencias que constituyen la cultura de una sociedad afectan la cultura y el funcionamiento de ésta.
2. **Contribuciones sociológicas:** La sociología es el estudio de las personas en sistemas sociales como organizaciones y sociedades: Los sociólogos han estado interesados en las causas y consecuencias de la cultura. Según Durkheim, mediante el estudio de los rituales, podemos entender los valores y creencias más básicos de un grupo de personas.

En el análisis de las culturas organizacionales se han utilizado muchos métodos y teorías sociológicos. Los sociólogos utilizan entrevistas sistemáticas, cuestionarios y otros métodos de investigación cuantitativos en lugar del estudio intensivo y el análisis de los antropólogos

3. **Contribuciones de la psicología social:** La psicología social es una rama de la psicología que incluye el estudio de los grupos y la influencia de los factores sociales en los individuos. La teoría psicología social, con su énfasis en la creación y la manipulación de los símbolos, se presta de manera natural al análisis de la cultura de la organización.
4. **Contribuciones económicas:** El análisis económico considera la cultura de la organización como una de muchas herramientas que los gerentes usan para crear cierta ventaja económica para la organización.



El enfoque económico intenta vincular los atributos culturales de las empresas con su desempeño en lugar de limitarse a describir las culturas de las empresas como hacen las perspectivas sociológica y antropológica”.¹⁴¹

14.5 LA CULTURA FRENTE AL CLIMA DE LA ORGANIZACION

Tanto la cultura organizacional como el clima organizacional son similares, ya que ambas variables se ocupan de la atmósfera laboral general de una organización; ambos se relacionan con el contexto social en las organizaciones y se supone que los dos afectan las conductas de las personas que trabajan en las organizaciones.

Ambos conceptos difieren de maneras significativas. Gran parte del estudio del clima se basa en la psicología; mientras que el estudio de la cultura organizacional lo hace en la antropología y la sociología. **El clima de la organización** se basa en las percepciones individuales; se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refiere a las situaciones actuales en una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral. Por otro lado, **la cultura de la organización**, se refiere al contexto histórico en el que ocurre una situación, así como el impacto de este contexto sobre las conductas de los empleados.

Los conceptos de cultura organizacional y el clima organizacional difieren en su énfasis.

La **cultura de la organización**, se describe como el medio a través del cual las personas en la organización aprenden y comunican lo que es aceptable e inaceptable; sus valores y normas. La mayor parte de las descripciones del clima organizacional no se ocupan de los valores y normas. Por tanto, las descripciones del **clima de la organización** se ocupan de la atmósfera actual en una organización, mientras que su **cultura** se basa en la historia y las tradiciones de la organización y

¹⁴¹ Griffin, R. y Mourhead, G., 2010, p. 470-472



enfatisa los valores y normas acerca del comportamiento de los empleados.¹⁴²

14.6 CREACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL

Según Griffin, R. y Moorhead, G. (2010, Pags. 473-474), considera que una empresa tiene éxito como resultado de lo que hace, su estrategia, y cómo lo hace, su cultura. La cultura está vinculada a los **valores estratégicos**, ya sea que uno comience una nueva empresa o que trate de modificar la cultura de una existente. El proceso de crear una cultura de la organización es en realidad un proceso de vincular sus valores estratégicos y culturales, de modo muy similar a la forma en que la estructura de la organización está vinculada con su estrategia. (Véase tabla N° 5 . Crear la cultura de la organización).¹⁴³

TABLA N° 5 CREAR LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Crear la Cultura de la Organización
Paso 1: Formular los valores estratégicos
Paso 2: Desarrollar los valores culturales
Paso 3: Crear una visión
Paso 4: Iniciar las estrategias de implementación
Paso 5: Reforzar las conductas culturales

Fuente: Griffin, R. y Moorhead, G. Ob.Cit..En este libro se indica: **TABLA 18.2 CREAR LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN. PAG, 473.**

- **Los valores estratégicos**

Son las creencias básicas sobre el entorno de una organización que dan forma a su estrategia. Estos se desarrollan siguiendo un proceso de revisión del entorno y un análisis estratégico que evalúan las tendencias económicas, demográficas de políticas públicas, tecnológicas y sociales para identificar las necesidades en el mercado que la organización

¹⁴² Griffin y Moorhead, G., 2010. Ob. Cit., p 472-473.

¹⁴³ Ob. Cit. P. 473.



puede satisfacer. En efecto, los valores estratégicos vinculan las organizaciones con su entorno”.¹⁴⁴

“El segundo conjunto de valores requeridos son los valores culturales de la organización.

- **Los valores culturales**

Son los valores que los empleados necesitan tener y sobre los cuales deben actuar para que la estrategia actúe según los valores estratégicos. Deben basarse en las creencias de la organización acerca de la forma y la razón por las que la organización puede tener éxito.¹⁴⁵

- **Crear una visión**

Una vez que se ha desarrollado los valores estratégicos y culturales, la organización debe establecer una visión de la Dirección. **La visión** es una imagen de cómo será la organización en algún punto del futuro. Representa la forma en que los valores estratégicos y culturales se van a combinar para crear el futuro.

- **Iniciar las estrategias de implementación**

Este cuarto paso para crear la cultura organizacional consiste en iniciar las estrategias de implementación que se basa en los valores e inicia la acción para alcanzar la visión. Las estrategias abarcan varios factores, desde el desarrollo del diseño de la organización hasta el reclutamiento y la capacitación de empleados que comparten los valores y los lleva a cabo. Los valores estratégicos y culturales son los estímulos para las prácticas de implementación.¹⁴⁶

- **Reforzar las conductas culturales**

Este paso es el último que consiste en reforzar las conductas de los empleados cuando actúan con base en los valores culturales e implementan sus estrategias de la organización. El reforzamiento puede adoptar varias formas. En primer lugar, el sistema de recompensas formales en la organización debe premiar las conductas deseadas en formas que los empleados valoren. En segundo lugar, es

¹⁴⁴ Ob. Cit., p. 473.

¹⁴⁵ Ob. Cit., p. 473.

¹⁴⁶ Ob. Cit. P. 474.



necesario relatar en toda la organización, historias acerca de empleados que participan en conductas que demuestran los valores culturales. En tercer lugar, la organización debe participar en ceremonias y rituales que enfatizan el hecho de que los empleados hacen cosas comerciales para hacer realidad la visión de la organización. Las prácticas de reforzamiento constituyen el último vínculo entre los valores estratégicos y culturales y la creación de la cultura organizacional.¹⁴⁷

¹⁴⁷ (Ob. Cit., p. 474).



CAPÍTULO XV

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

15.1 DEFINICIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Hay varias definiciones sobre el desarrollo organizacional, entre otros tenemos:

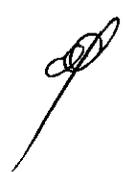
1. Para Griffin, Ricky W. y Moorhead, Gregory en su libro: **Comportamiento Organizacional**, considera que: “El desarrollo organizacional (DO) es el proceso de cambio planeado y mejora de las organizaciones por medio de la aplicación del conocimiento de las ciencias de la conducta”.¹⁴⁸
2. Según Guizar M., Rafael en su obra: **Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones**, cita la definición de Beckard, R. D.O. “Es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización administrativa desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento”.¹⁴⁹
3. French, W. L. y Bell, C.H. (1996, p. 28)¹⁵⁰ en su libro “**Desarrollo Organizacional**: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización”, señala algunas definiciones más recientes sobre el desarrollo organizacional. Al respecto hemos adoptado una de ellas: “El desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías, de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría.”¹⁵¹

¹⁴⁸ Griffin y Moorhead, 2010, p. 504.

¹⁴⁹ Guizar, M.R., 1998, p. 6.

¹⁵⁰ French, W. L. y Bell, C.H. (1996, p. 28)

¹⁵¹ Burke, 1994, pág. 12.



15.2 ELEMENTOS Y CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

A) Elementos del Desarrollo Organizacional

Según Hodgetts y Altman en su libro "Comportamiento en las Organizaciones" señalan que el D.O. tienen tres elementos básicos: a) diagnóstico, b) acción y c) seguimiento del proceso.

a. El diagnóstico: Es la primera etapa del proceso de D.O. y diagnosticar la situación recopilando información sobre el estado de cosas; **el diagnóstico** se enfoca a grupos o individuos dentro de unidades o departamentos.

b. La acción: Una vez que se han diagnosticado los problemas de la organización, se inicia la etapa de la acción. Esta se caracteriza por las intervenciones de D.O. que sirve para describir la acción estructurada por la que los individuos, los grupos o las unidades que constituyen el objetivo, se esfuerzan en alcanzar las metas de trabajo para el mejoramiento de la organización.

c. Seguimiento del proceso: El especialista en D.O. una vez que se inicia la etapa de acción, debe regular la retroalimentación y asegurarse de que todo marcha de acuerdo con el plan.¹⁵²

B) Características del Desarrollo Organizacional

Rafael Guízar Montúfar en su libro: "Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones" menciona seis características del D.O.:

1. Es una estrategia educativa planeada.
2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer como:
 - a) Problemas de destino. ¿A dónde desea ir la organización?
 - b) Problemas de crecimiento, identidad y revitalización.
 - c) Problemas de eficiencia organizacional.
3. Hace hincapié en el comportamiento humano.
4. Los agentes de cambio o consultores son externos, aunque ya implantado el programa, pueda ser personal de la organización.

¹⁵² Hodgetts y Altman, 1991, pp. 400 – 401.



5. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
6. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
 - a) Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
 - b) Transferencia de valores humanos.
 - c) Comprensión entre grupos.
 - d) Administración por equipos.
 - e) Mejores métodos para la solución de conflictos.¹⁵³

15.3 TÉCNICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Según Arbaiza F., L. (2010) y Chiavenato, J. (2009) consideran que las principales técnicas de Desarrollo Organizacional son:

1. **Técnica de entrenamiento de la sensibilidad**, llamada también como grupo T o grupo de entrenamiento, es una técnica que consiste en reunirse a un grupo de personas en un ambiente libre y abierto para que puedan hablar de ellas mismas y de sus procesos de interacción, con el propósito de que adquieran conciencia de su propio comportamiento y como lo perciben otros, a fin de reforzar su sensibilidad al respecto.
2. **Técnica de asesoría del proceso**, es una técnica en la cual un consultor brinda apoyo a una empresa o a un gerente para comprender procesos de interrelación e interacción entre el mismo gerente son las demás personas.
3. **Técnica de construcción de equipos**, es una técnica utilizada para motivar un equipo de trabajo y mejorar su desempeño.
4. **Técnica de reuniones de confrontación**, es una técnica para modificar el comportamiento, en donde un consultor interno o externo, trabaja con dos grupos que tienen conflictos entre sí, de manera que se puedan reducir las barreras entre ellos y mejorar las relaciones.¹⁵⁴

¹⁵³ Guízar Montúfar, R., 1998, p. 8

¹⁵⁴ (Arbaiza F., L., 2010, p. 505) y (Chiavenato, I., 2009 p. 437-438).

15.4 MODELOS Y TEORÍAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Existen algunos modelos que sirven de base al Desarrollo Organizacional, tales como: los modelos del cambio planificado y la teoría de los sistemas.

I. **Los Modelos del Cambio planificado:** Hay modelo de Lewin, modelo de cambio del sistema total, modelo de análisis del flujo y el modelo de Burke-Litwin.

1. "Modelo de cambio de Kurt Lewin

Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable.

Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

- **Descongelamiento:** Esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
- **Cambio o movimiento:** Esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
- **Recongelamiento:** En este paso se estabiliza, a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como la cultura las normas, las políticas y la estructura organizacionales".¹⁵⁵

2. Modelo de cambio del sistema total

Kilmann (1989) es el creador de este modelo, en donde se especifica los puntos de ventaja críticos que se deben manipular para que se produzca el cambio.

Este modelo consta de cinco pasos a seguir.

¹⁵⁵ Guízar M., R., Ob. Cit. P. 28-29.



Primero, se debe iniciar el programa, para lo cual se necesita el apoyo de la alta gerencia. Luego se diagnostican los problemas, lo que implica hacer un análisis tanto de las dificultades, como de las oportunidades de la organización. Después se deben programar las trayectorias y luego ponerlas en práctica. Las trayectorias implican una intervención en cinco puntos de ventaja críticos. Finalmente se evalúan los resultados.

Las trayectorias de Kilmann (1989) son cinco y se pueden encontrar en todas las organizaciones:

- La trayectoria de la cultura: sirve para aumentar la confianza y la comunicación.
- La trayectoria de las habilidades gerenciales: proporciona herramientas para resolver problemas complejas.
- La trayectoria de la creación de los equipos: infunde una nueva cultura.
- La trayectoria estrategia-estructura: se desarrolla un plan estratégico nuevo.
- La trayectoria de los sistemas de recompensa: establece un sistema basado en el desempeño.

Los programas de cambio requieren de 1 a 5 años para que puedan tener un impacto significativo en la organización.¹⁵⁶

3. Modelo de Análisis del flujo

Este modelo fue desarrollado por Porras (1987), en la que considera que el análisis del flujo se trata de un sistema para representar de forma gráfica los problemas de una empresa. Este modelo es poco complejo y difícil de utilizar, sin embargo es bastante valioso como un método para controlar el cambio.

Porras ha categorizado algunas características importantes sobre el ambiente laboral y ha tomado en cuenta cuatro clases de variables:

¹⁵⁶ Arbaiza Fermini, L. Ob. Cit., 2010, p. 506.



- a) **Los arreglos de la empresa:** Que incluyen diversos temas, tales como metas, estrategias, estructura, políticas, etc.
- b) **Los factores sociales:** Incluyen la cultura, los estilos de dirección, las redes informales, etc.
- c) **La tecnología:** Incluye herramientas, maquinarias, tecnología de información, diseño de trabajo, conocimientos técnicos, etc.
- d) **El escenario físico:** Incluye el ambiente físico, el diseño de interiores, etc.

Estas cuatro variables, constituyen las cuatro corrientes del análisis del flujo.¹⁵⁷

4. Modelo de Burke-Litwin

Este modelo fue planteado por Burke-Litwin (1992) y trata de un modelo que parte de la identificación de las variables involucradas en la creación del cambio de primer orden y de segundo orden. Para Burke y Litwin le denominan cambio transaccional y cambio transformacional respectivamente. El cambio de primer orden es un cambio de evolución y adaptación, mientras que el cambio de segundo orden, es un cambio revolucionario, en el cual se afecta de manera significativa a la organización. Ambos autores plantean que las intervenciones dirigidas hacia el liderazgo, la misión y la estrategia, producen un cambio transformacional en la cultura de las organizaciones y que las intervenciones dirigidas hacia las prácticas gerenciales, la estructura y la estrategia, producen un cambio transaccional o en el ambiente de la organización.¹⁵⁸

II. La teoría de los sistemas

La teoría de los sistemas “considera a las organizaciones como sistemas abiertos que interactúan con el ambiente que las rodea”. Surge en la década del 50 y su principal exponente fue Bertalanffy.

¹⁵⁷ Arbaiza Fermini, L., Ob. Cit. 2010, p. 506.

¹⁵⁸ Arbaiza Fermini, L. Ob. Cit., 2010, p. 507.



Pero fueron Katz y Kahn quienes aplicaron esta teoría a las organizaciones.

Según Bertalanffy (1950) los sistemas abiertos se caracterizan por tener propósitos y metas que deben estar alineadas con las necesidades del ambiente.

Para Katz y Kahn (1966) los sistemas poseen una tendencia a volverse más elaborados, especializados y complejos conforme pasa el tiempo.

En general, esta teoría sostiene que existen muchas organizaciones que se resisten al cambio, porque desean preservar el carácter del sistema, manteniendo una homeostasis dinámica. Asimismo, considera que los sistemas abiertos son mecanismos de entrada-producción-salida, en el sentido de que todas las organizaciones poseen energía, información y funcionan como entradas. Luego, estas entradas se van a transformar y van a generar valor en el proceso de transformación. Los bienes y servicios se van a exportar al ambiente como salidas que se intercambian tanto por dinero, como por materia prima o mano de obra.

La Teoría de los Sistemas abarca toda la práctica del DO, que va desde el diagnóstico hasta la intervención y evaluación. Además, el enfoque de sistemas fomenta el análisis de acontecimientos en términos de diversas causas. Finalmente, no es posible cambiar una sola parte del sistema sin influir en las demás partes.¹⁵⁹

¹⁵⁹ Arbaiza Fermini, L. Ob. Cit., 2010, p. 509.



15.5 ESTRATEGIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional constituye una respuesta al cambio, es decir a la manera de pasar de una situación de eficacia organizacional, a una nueva forma de realizar el trabajo con mayor eficiencia y satisfacción de cada persona, de cada grupo y de mejores resultados. Cabe indicar que "Un programa de asesoría en Desarrollo Organizacional se puede iniciar cuando en los altos niveles nace el deseo de hacer cambios".¹⁶⁰

Objetivo y Cambio

El objetivo general constituye cuando un grupo determinado sabe qué es lo que desea hacer, en qué tiempo, en qué condiciones y para quién.

Un puesto de trabajo sin objetivo se constituye en energía ineficaz. El simple hecho de trabajar con objetivos constituye ya un cambio profundo. Un programa de desarrollo organizacional debe tener un concepto muy claro de los objetivos.¹⁶¹

Uso de los medios

Los medios son las máquinas, la materia prima, la corriente eléctrica, los insumos.

Sistemas

"Son el conjunto de normas y procedimientos que como camino y método lógico y estudiado, permiten razonablemente alcanzar resultados, tales son los sistemas de ventas, producción, control de calidad, etc."

También sistema es el "modo de tener algo" que adopta un grupo.¹⁶²

¹⁶⁰ Campoverde Ayres, J. (1988). Eficacia con D.O., p. 170.

¹⁶¹ Aires, J. (1988). Eficacia con desarrollo organizacional, p. 172.

¹⁶² Aires, J. (1988). Eficacia con desarrollo organizacional, p. 173.



Desarrollo Organizacional es posible si creemos en el hombre

“El D.O. ve al hombre como un ser esencialmente bueno, con deseos de trabajar y de cooperar, dispuesto a integrarse a un grupo si es comprendido; un ser con deseos de superarse y realizarse.”

“El D.O. mejora la efectividad de la organización al crear una mentalidad que busca resultados en base a la planeación y al desarrollo de una Dirección por objetivos...”

“El D.O. ayuda al hombre a tener una clara visión del desarrollo en largo plazo y una percepción del contorno en donde actúa sin organización, potenciando así su identificación”.

“El D.O. facilita la previsión y solución de conflictos al crear un ambiente propicio para la autorrealización, fuente de íntimas satisfacciones”.¹⁶³

15.6 DIRECCIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SU ESTRATEGIA

Campos de acción

Según el enfoque del D.O., una organización se enfrentará a tres problemas que pueden frenar su desarrollo, que son:

- a) La organización y su contorno
- b) La organización y su clima interno
- c) La organización y su eficacia

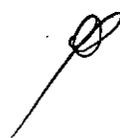
a) La organización y su contorno

Todas las organizaciones del país tienen un contorno nacional idéntico.

El Perú tiene por contorno el mundo entero.

El contorno está en constante cambio. El mundo cambia como cambia la América Latina y cambia los estilos de los gobiernos y la economía, la sociedad, la cultura y todo aquello que afecta a la organización, cambia en pocos años, por el rápido cambio del contorno...”

¹⁶³ Campoverde Aires, José (1988). Eficacia con desarrollo organizacional. Pág. 176.



"El D.O. orienta una planificación estratégica de desarrollo valiéndose de laboratorios organizacionales que permiten clarificar el momento de la empresa "aquí y ahora" y su futuro, analizando profundamente el contorno dentro del cual se actúa". (p. 186).

b) La organización y el clima interno

"El clima interno de una organización es el ambiente que reina en ella, a la posición existencial de cada persona respecto a su organización, al puesto de trabajo que ocupa al área o a la dirección.

La posición existencial es la actitud mental y emocional que cada persona tiene respecto de sí misma, en relación al mundo que la rodea" (P.187).

"Para mejorar el clima organizacional el Análisis Transaccional tiene una respuesta al enseñar a cada persona cómo administrar y mejorar su comportamiento, es decir, cómo controlar su vida emocional, causa del 90% de los conflictos organizacionales y cómo ubicarse en una posición adulta". (p. 187).

"El D.O. ha incorporado el análisis transaccional como un mecanismo que conduce a la organización hacia la madurez" (p.187-188).

"El Análisis Transaccional nos permite interpretar de manera simple y certera nuestros cambios de conducta y nos brinda la posibilidad de tratar de resolver los conflictos con la mayor habilidad" (p.188).

"El análisis transaccional es un proceso amplio y como proceso educativo, logra llevar a la organización a un nivel de madurez donde las personas pueden vivir mejor en grupo, desarrollarse como grupo".(p.191)

"El D.O. abre la posibilidad para que dirigentes y dirigidos se compenetren mutuamente con el todo de su empresa." (p.192)¹⁶⁴

¹⁶⁴ Campoverde Ayres, José (1988). Eficacia con D.O., Lima: Escuela Superior de Guerra Naval de la Marina de Guerra del Perú .(Paginas 186,187,188,191 y192)



c) La organización y su eficacia

La eficacia dentro del contexto del D.O. constituye en:

“Una organización se aproximará a una mayor eficacia, en la medida en que cuente con sistemas eficaces y hombres eficientes, muchos hombres eficientes...”.(p.193).

“La Dirección por Objetivos (D.P.O.) se refiere al modo cómo las personas administran las circunstancias, como optimizar sus recursos, cómo hacen innovaciones ó cómo se ponen al día en aspectos no resueltos”.(p.193)

“La D.P.O. impulsa todos los otros sistemas: producción, ventas, promoción, investigación, desarrollo, planificación, insumos, calidad, desarrollo de Mando Medio”. (p.193)¹⁶⁵.

¹⁶⁵ Campoverde Ayres, José (1988). Ob. Cit., Pág. 193.



CAPÍTULO XVI

INTERVENCIONES Y EVALUACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

16.1 DEFINICIONES DE INTERVENCIÓN DEL D.O.

Para French, W. L. y Bell, C.H. "El término intervenciones del D.O. se refiere a las actividades planificadas en las que participan clientes y consultores durante el curso de un programa de desarrollo organizacional. Estas actividades están diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización, al ayudar a los miembros de la organización a administrar mejor los procesos y culturas de sus equipos y de su organización. El conocimiento de las intervenciones del D.O. y de la razón de ser de su empleo le muestran en qué forma tiene lugar el cambio en los programas del D.O., porque las intervenciones son los vehículos para provocar el cambio" (p.159).

"Las intervenciones del D.O. son series de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se dedican a una tarea o una serie de tareas en donde las metas están relacionadas directa o en forma indirecta con el mejoramiento organizacional. Las intervenciones constituyen el impulso para la acción del desarrollo organizacional". (P.159)¹⁶⁶

Según Audirac Camarena, Carlos Augusto y otros, definen la intervención de la siguiente manera:

"Es la interrupción planeada de un proceso para producir un cambio.

En desarrollo organizacional las intervenciones son conjuntos de trabajos estructurados en los que las unidades organizacionales escogidas (individuo, grupo, intergrupo o sistema total para alcanzar metas), emprenden una tarea o sucesión de ellas, cuyos objetivos se relacionan directa o indirectamente con mejoras organizacionales.

¹⁶⁶ French, Wendell, L. y Bell, Cecil H. (1996). Desarrollo organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. México: Prentice Hall Hispano americana, S.A. Pág. 159.



Los elementos necesarios para que la intervención sea considerada como intervención de desarrollo organizacional son:

- a) Que, responda a una necesidad sentida para el cambio por parte del cliente.
- b) Que involucre al cliente en la actividad de planear e implantar el evento de cambio.
- c) Que se modifique la cultura del cliente como resultado de la intervención.
- d) Que se logre la independencia del cliente".(p.79)¹⁶⁷

16.2 CLASIFICACIÓN DE LAS INTERVENCIONES DEL D.O.

Existen los principales tipos o "familias" de intervenciones del D.O., que son los siguientes:

- 1. Actividades de diagnóstico.** Las actividades de indagación de hechos están diseñadas para cerciorarse del estado del sistema, del estado de un problema, de la "forma en que están las cosas". Los métodos disponibles varían desde instrumentos proyectivos como "crear un collage (un montaje sugestivo de fotografías, recortes, etc.) que represente para usted su sitio en esta organización", hasta los métodos más tradicionales de recopilación de datos, como entrevistas, cuestionarios, encuestas y juntas.
- 2. Actividades de formación de equipos.** Son actividades diseñadas para incrementar la operación efectiva de los equipos del sistema. Pueden estar relacionadas con aspectos de la tarea, como la forma en la cual se hacen las cosas, las habilidades necesarias para el desempeño de las tareas, las asignaciones de recursos necesarios para el desempeño de las tareas; o bien, pueden estar relacionadas con la naturaleza y la calidad de las relaciones entre los miembros del equipo o entre los miembros y el líder.

¹⁶⁷Audirac Camarena, Carlos A. y Otros (1997) .ABC del desarrollo organizacional .México: Trillas, S.A. de C.V., Pág. 79.



3. **Actividades intergrupo.** Son las actividades diseñadas para mejorar la efectividad de los grupos interdependientes. Se enfocan en las actividades conjuntas y en el rendimiento de los grupos considerados como un solo sistema, en vez de como dos subsistemas. Cuando están involucrados dos grupos, las actividades por lo común se designan como actividades intergrupo o interfase; cuando están involucrados dos o más grupos, las actividades a menudo se conocen como espejo organizacional.
4. **Actividades de retroalimentación de encuestas.** Están relacionadas con, y son similares a las actividades de diagnóstico que ya mencionaremos, en el sentido de que son un componente importante de esas actividades. Estas actividades se centran en trabajar en forma activa en los datos producidos por una encuesta, y en diseñar planes de acción basados en los datos de la encuesta.
5. **Actividades de educación y capacitación.** Son actividades diseñadas para mejorar los conocimientos, habilidades y capacidades del individuo. Hay varias actividades disponibles y varios enfoques posibles. Por ejemplo, es posible educar al individuo aislado de su propio grupo de trabajo (por ejemplo, en un grupo-T compuesto por desconocidos), o se le puede educar en relación con el grupo de trabajo (por ejemplo, cuando un equipo de trabajo aprende la forma de manejar mejor el conflicto interpersonal). Las actividades pueden estar dirigidas hacia las habilidades técnicas requeridas para el desempeño efectivo de la tarea, o pueden estar dirigidas a mejorar la competencia interpersonal. Las actividades también pueden estar dirigidas hacia aspectos del liderazgo, de las responsabilidades y funciones de los miembros del grupo, de la toma de decisiones, de la resolución de problemas, del establecimiento de metas y la planificación, etc.
6. **Actividades tecnoestructurales o estructurales.** Son actividades diseñadas para mejorar la efectividad de las entradas técnicas o



estructurales y las restricciones que afectan a los individuos o a los grupos.

7. **Actividades de consultoría de procesos.** Son las actividades de parte del consultor que ayudan al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que ocurren en el ambiente del cliente y a actuar conforme a ellos.
8. **Actividades de desarrollo organizacional del grid.** Son actividades inventadas y privilegiadas por Robert Blake y Jane Mouton, que constituyen un modelo de cambio de seis fases que involucra a toda la organización. El modelo empieza por mejorar las habilidades gerenciales y de liderazgo del individuo, continúa con las actividades de mejoramiento del equipo y después con las actividades de las relaciones intergrupo. Las fases posteriores incluyen una planificación corporativa para el mejoramiento, el desarrollo de tácticas para su puesta en práctica y, concluyen con una fase de evaluación del cambio en la cultura de la organización y de mirar hacia direcciones futuras.
9. **Actividades de conciliación de terceras partes.** Son las actividades que lleva a cabo un consultor hábil (la tercera parte), que están diseñadas para ayudar a dos miembros de una organización a manejar su conflicto interpersonal. Se basan en tácticas de confrontación y en una comprensión de los procesos involucrados en el conflicto y en la resolución del conflicto.
10. **Actividades de orientación y consejo.** Son actividades que implican que el consultor y otros miembros de la organización trabajen con los individuos para ayudarles (a) a definir las metas del aprendizaje, (b) a enterarse de cómo ven los demás sus conductas, y (c) a aprender nuevos modos de conducta para ver si los ayudan a alcanzar mejor sus metas.
11. **Actividades de planificación de la vida y la carrera.** Son actividades que permiten que los individuos se enfoquen en los objetivos para su vida y carrera y en la forma en que deben actuar



para lograrlos. Las actividades estructuradas conducen a la producción de inventarios de la vida y la carrera, discusiones de metas y objetivos, evaluación de habilidades, la capacitación adicional necesaria y áreas de puntos fuertes y de deficiencias.

12. **Actividades de planificación y de establecimiento de metas.** Estas actividades incluyen teoría y experiencia en la planificación y el establecimiento de metas, empleo de modelos de resolución de problemas, paradigmas de planificación, modelos de "discrepancia" de la organización ideal, en comparación con la organización real, etc. La meta de todas es mejorar estas habilidades a niveles del individuo, del grupo y de la organización total.
13. **Actividades de administración estratégica.** Son actividades que ayudan a quienes crean las políticas a reflexionar en forma sistemática en la misión y las metas básicas de su organización, en las demandas ambientales, en las amenazas y las oportunidades y a proactiva.
14. **Actividades de transformación organizacional.** Son actividades que implican cambios a gran escala del sistema, actividades diseñadas para causar un cambio fundamental en la naturaleza de la organización. **Casi todo acerca de la organización cambia -la filosofía administrativa, los sistemas de recompensa, el diseño del trabajo, la estructura de la organización y la misión, los valores y la cultura de la organización**". (French, W.L. y Bell, C.H., págs. 166 al 169).¹⁶⁸

16.3 EVALUACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Según Hodgetts y Altman consideran que las intervenciones del D.O. constituyen la efectividad de la organización. Asimismo consideran que "... cada intervención se debe elaborar para el caso que se trate,

¹⁶⁸French, Wendell, L. y Bell, Cecil H. (1996). Ob Cit. Págs. 166 al 169.



ocupándose de las necesidades específicas de la organización y su personal. Además se debe tener una retroalimentación continua hacia estos grupos para que sea factible evaluar el progreso y se puedan tomar los pasos posteriores orientados a la acción conveniente. Para estos autores "algunas de las intervenciones de D.O. se pueden evaluar con mayor facilidad que otras. No obstante, si se manejan en forma adecuada, todas las intervenciones pueden ser de gran ayuda para integrar eficazmente la organización y sus principales subsistemas mediante la aplicación de las ciencias de la conducta."¹⁶⁹

Para "Robbins – citado por Guizar – sostiene que ...una evaluación positiva sobre las intervenciones del desarrollo organizacional, existe una creciente preocupación de que los estudios no hayan hecho una evaluación balanceada de la eficiencia de este método.

Esa preocupación se centra en el diverso rigor metodológico aplicado en los informes de investigación, lo cual ha permitido que un crítico afirme que, cuanto mas rigurosa sea la investigación, más probabilidades habrá de que los resultados sean negativos.

Según Robbins "...una posible explicación de la mayor parte de los resultados positivos de las intervenciones del D.O. podría ser el predominio de metodología poco rigurosas. Las evaluaciones de los programas de D.O. pueden clasificarse en "duras" y "suaves" según los criterios con que se evalúe la eficacia. Los primeros criterios son medidas cuantitativas del comportamiento en el trabajo o del desempeño organizacional. En cambio, los segundos incluyen datos anecdóticos, información observacional y medidas de la satisfacción en el trabajo. Los criterios suaves parecen ser de mayor uso en las evaluaciones de programas del D.O., lo cual puede ser la causa de que los resultados se inclinen hacia el lado positivo. Es posible que el éxito logrado por el D.O. se funde más en la tendencia de los agentes de cambio a evaluar los resultados de su trabajo con base en anécdotas y medidas de actitudes que en el valor real de las intervenciones".¹⁷⁰

¹⁶⁹ Hodgetts y Altman. Ob.Cit. pags 415-416

¹⁷⁰ Guizar M. Rafael . Ob. Cit. ,Pag. 276.



V. REFERENCIALES

1. Arbaiza Fermini, L. (2010). *Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos*. Buenos Aires: Cengage Learning.
2. Audirac Camarena, C. y otros (1997). *A B C del desarrollo Organizacional*. México: Trillas, S.A. de C.V.
3. Burke, W.W. (1994). *Organizational Development: A process of learning and Changing*. Reading, M.A: Addison-Wesley Publishing Company.
4. Campoverde Ayres, J. (1988) "Eficacia con D.O."
5. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc. Graw Hill
6. Davidoff, L. (1990). *Introducción a la Psicología*. México. Mc. Graw Hill.
7. Davis, K. y Newstrom, J. (2009). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México: Mc Graw-Hill.
8. Dubrin, A. (2004). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.
9. French, W. y Bell, C.H.(1996). *Desarrollo Organizacional Aportaciones de la Ciencia de la Conducta para el mejoramiento de la Organización*. México: Prentice-Hall Hispano americana, S:A.
10. Furnham, A. (2011). *Psicología Organizacional: El Comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University Press.
11. Guizar, M. R. (1998). *Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones*. México: Prentice Hall: Hispanoamericana, S.A.
12. Gordon, J. R. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall: Hispanoamericana, S.A.
13. Griffin, R. W. y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning
14. Hawkins, D. (y otros). (1997) *Comportamiento del Consumidor*. Santa Fé de Bogotá: Mc Graw-Hill/ Irwin.
15. Hellriegel, D. (y otros). (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Thompson.
16. Hodgetts, R.M. y Altman, S. (1984). *Comportamiento en las Organizaciones*. México: Interamericana, S.A.



17. Ivancevich, J. M. y otros (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
18. Kimble, G. A. *Condicionamiento y Aprendizaje*. México: Interamericana S.A.
19. Kreitner / Kinicki. (2012). *El Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: Irwin.
20. Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
21. Landy, F. y Conte, J. (2006). *Psicología Industrial: introducción a la Psicología Industrial y organizacional*. México: Mc Graw Hill.
22. Newstrom, J.W. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
23. Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall Hispano Americana,S.A.
24. Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
25. Robbins, S.P. y Judge, T.A. (2010). *Introducción al Comportamiento Organizativo*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
26. Soto, E. (2001). *Comportamiento Organizacional: Impacto de las Emociones*. México: Thomson.
27. Wittig, A. F. (1980) *Teoría y Problemas de Introducción a la Psicología*. Bogotá: Mc Graw Hill Latinoamericana,S:A.



VI. APENDICES

APENDICE N° 1

SILABO POR COMPETENCIA DE LA ASIGNATURA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS – ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL –DPTO. ACADÉMICO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL

SILABO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

1. DATOS GENERALES

1.1	Asignatura	: Comportamiento Organizacional
1.2	Código	: C.E-401
1.3	Condición	: Obligatorio
1.4	Requisito	: Administración de Personal
1.5	N° horas de clase	: 04
	- Teóricas	: 02
	- Prácticas	: 02
1.6	N° de Créditos	: 03
1.7	Ciclo	: VII
1.8	Semestre Académico	: 20018-B
1.9	Duración	: 17 semanas
1.10	Docente	: Dr. Jaime Diomar Ayllón Saboya

2. SUMILLA:

Las Instituciones modernas e inteligentes en esta sociedad del conocimiento, se enfrentan con una diversidad de problemas relacionadas con el comportamiento organizacional. Por ello es **importante** que los profesionales de Ingeniería Industrial y de Sistemas se familiaricen principalmente con el campo de la conducta dentro de las organizaciones industriales y/o empresariales. En este sentido, la asignatura es de **naturaleza** teórica y práctica, **perteneciente** al área de formación profesional; tiene como **propósito** facilitar y proporcionar a los estudiantes de herramientas estratégicas para optimizar su futuro trabajo profesional y por ende entender, predecir y controlar el comportamiento del hombre dentro de las organizaciones que brindará sus servicios. Para este fin, se inician los **contenidos** con una introducción al estudio del comportamiento organizacional; se continúa con el comportamiento individual dentro de las organizaciones; prosiguiendo con el comportamiento grupal en las organizaciones; continuando con la estructura de la organización.-siguiendo con el proceso de organización y luego finalizar con la efectividad organizacional.

3. COMPETENCIAS:

3.1 Competencia General:

Reconoce y comprende la introducción al análisis del comportamiento organizacional, el comportamiento individual dentro de las organizaciones, el comportamiento grupal en las organizaciones, la estructura de la organización, el proceso de organización, así como la efectividad organizacional; **evalúa y aplica** con eficiencia, las teorías, métodos, técnicas, estrategias e intervenciones del comportamiento y desarrollo organizacional, **valorando** la importancia de estas herramientas para su vida personal y labor profesional.



3.2. Competencias Específicas:

- 3.2.1 **Comprende** la introducción al análisis del comportamiento Organizacional; **evalúa y aplica**, con eficiencia las estrategias respectivas para las condiciones de estudio, **valorando** la relevancia de estos conocimientos y estrategias para utilizar su trabajo profesional.
- 3.2.2 **Identifica y comprende** el comportamiento individual dentro de las organizaciones **evalúa y aplica** con eficiencia las estrategias respectivas **adoptando y apreciando** el significado de estas herramientas para realizar su trabajo profesional.
- 3.2.3 **Identifica y comprende** el comportamiento grupal en las organizaciones; **evalúa y aplica**, con eficiencia, las estrategias de transmisión de conocimientos, **estimando** el valor de estas herramientas para potenciar su quehacer profesional.
- 3.2.4 **Identifica y comprende** la estructura de organización; **evalúa y aplica**, con eficiencia, las estrategias tecnológicas en su trabajo universitario; **considerando** la trascendencia de estas herramientas para optimizar su labor académica y su vida profesional.
- 3.2.5 **Reconoce y comprende**, el proceso de la organización; **evalúa y aplica**, con eficiencia, las estrategias tecnológicas para el desarrollo de su trabajo universitario; **valorando** los aportes de estas herramientas para su vida personal y profesional.
- 3.2.6 **Identifica y comprende**, la efectividad organizacional; **evalúa y aplica**, con eficiencia las estrategias tecnológicas en su quehacer universitario; **valorando** la relevancia de estas herramientas para su vida personal y profesional.

4. METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE:

Por parte del maestro, el método tendrá un carácter **inductivo, deductivo, intuitivo-visual, activo y flexible**; usando las técnicas de exposición participativa; trabajo de grupo, siguiendo el plan de la hoja de ruta educativa (Guías de práctica, separatas). **Por parte de los estudiantes**, participarán activamente en clase, a nivel individual y grupal; realizarán trabajos permanentes de aplicación de estrategias, en un contexto de aprendizaje significativo experiencial, según la hoja de ruta educativa.

5. PROGRAMACION DE CONTENIDOS:

5.1 UNIDAD I: Introducción al Análisis del Comportamiento Organizacional.

Competencia: **Comprende** la introducción al análisis del comportamiento organizacional; **evalúa y aplica**, con eficiencia, las estrategias respectivas para las condiciones de estudio; **valorando** la relevancia de estos conocimientos y estrategias para optimizar su trabajo profesional.

Capacidades:

1. **Describe y explica**, con eficiencia, la definición y análisis del Comportamiento organizacional dado una lista de situaciones- problema, y haciendo uso de las diapositivas de clase o de la separata a nivel individual y grupal.
2. **Describe y explica**, con eficiencia, los métodos para reunir datos y métodos de investigación para determinar los comportamientos, dado una lista de situaciones –problema, y haciendo uso de las diapositivas de clase o de la separata, a nivel individual y grupal.
3. **Describe y explica**, con eficiencia la perspectiva histórica del Comportamiento organizacional, dado una lista de situaciones- problema y haciendo uso de las diapositivas de clase o de la separata, a nivel individual o grupal.
4. **Describe y explica**, con eficiencia, algunos temas organizacionales del siglo XXI, dado una lista de situaciones- problema y haciendo uso de las diapositivas de clase o de la separata, a nivel individual o grupal.

PROGRAMACION DE CONTENIDOS

SESION	CONTENIDOS CONCEPTUALES	ESTRATEGIAS DIDACTICAS		EVALUACIÓN	
		METODOS	TÉCNICAS	CRITERIOS	INSTRU
1ra Sem	Definición y análisis del comportamiento organizacional.- Métodos para reunir datos y métodos de investigación para determinar los comportamientos.	-Inductivo -Deductivo -Intuitivo-visual -Flexible -Activo	-Exposición participativa -Grupo de discusión -Investigación documental(Monografía)	Comprensión y evaluación de la definición y análisis del C.O. de los métodos para reunir datos y métodos de investigación para determinar los	-Prueba escrita Prácticas calificada -Fichas de transcripción y de resumen. Según I.F.(R.CU)

				comportamientos.	.N°150-18.-CU.17.07-18
2daSem } }	Perspectiva histórica del comportamiento organizacional.- Algunos temas organizacionales del Siglo XXI	-Inductivo -Deductivo -Intuitivo-visual -Flexible -Activo	-Exposición participativa -Grupo de discusión -Investigación documental(Mono-grafia)	Comprensión y evaluación de la Perspectiva histórica del comportamiento organizacional .-Algunos temas organizacionales del Siglo XXI	-Prueba escrita - Prácticas calificadas -Fichas de transcripción y de resumen. Según I.F.(R.CU .N°150-18.-CU.17.07-1

Fuentes de información:

- 1.- Aliaga Herrera, C. (2009).Comportamiento Organizacional .Lima QUEBECOR PERU, S.A
- 2.- Hellriegel,D. y Otros (2009) .Comportamiento Organizacional México: Internacional Thomson Editores.
- 3.- Hodgetts,R.y- Altman,S.(2010). Comportamiento en las Organizaciones.México: Interamericana, S.A
- 4.- Ivancevich,J.y otros (2008) .Comportamiento Organizacional México: Mc Graw-Hill Interamericana
- 5.- Robbins,S.P (2008) Fundamentos de Comportamiento Organizacional México:Prentice Hall Hispano Americana, S.

5.2 UNIDAD 2: Comportamiento individual dentro de las Organizaciones

Competencia: Identifica y comprende el comportamiento individual dentro de las organizaciones; **evalúa y aplica**, con eficiencia, las estrategias respectivas **adoptando y apreciando**, el significado de estas herramientas para realizar su trabajo profesional

Capacidades:

1. **Describe y Explica**, con eficiencia, la percepción, las actitudes, el aprendizaje en las organizaciones, dado una lista de situaciones-problema, y haciendo uso de las diapositivas de clase o de la separata a nivel individual y grupal.
2. **Describe y Explica**, con eficiencia, la personalidad y la motivación en las organizaciones, dado una lista dsituaciones-problema, y haciendo uso de las diapositivas de clase o de la separata a nivel individual y grupal.
3. **Describe y Explica**, con eficiencia, el sistema personal, valores, metas personales, habilidades, pericias, tensiones y procesos de ajuste, dado una lista de situaciones-problema, y haciendo uso de las diapositivas de clase o de la separata a nivel individual y grupal

PROGRAMACION DE CONTENIDOS

SESION (2da 3era y4ta sema	CONTENIDOS CONCEPTUALES	ESTRATEGIAS DIDACTICAS		EVALUACIÓN	
		METODOS	TÉCNICAS	CRITERIOS	INSTRUMENTOS
1 y 2 (2da semana)	-Proceso de percepción, las actitudes y el proceso de aprendizaje en las organizaciones	-Inductivo -Deductivo -Intuitivo-visual -Flexible -Activo	-Exposición participativa -Grupo de discusión -Investigación documental (Mono-grafia)	Comprensión y evaluación del Proceso de percepción, las actitudes y el proceso de aprendizaje en lasorganizaciones	-Prueba escrita -Prácticas calificadas -Fichas de transcripción y de resumen. Según I.F.(R.CU.N°150-18.-CU.17.07-1

1 y 2 (3era semana)	-La personalidad y la motivación en las organizaciones.- Teoría de la Personalidad y de la Motivación	-Inductivo -Deductivo -Intuitivo-visual -Flexible -Activo	-Exposición participativa -Grupo de discusión Investigación documental (Mono-grafía)	Comprensión y evaluación de la personalidad y la motivación en las organizaciones y sus teorías	Prueba escrita -Prácticas calificadas -Fichas de transcripción y de resumen. Según I.F.(R.CU.N°150-18.-CU.17.07-1
1 y 2 (4ta semana)	-La conducta individual en las organizaciones: El sistema personal.- valores.-tipos.-metas personales.- habilidades, pericias, las tensiones y procesos de ajuste	-Inductivo -Deductivo -Intuitivo-visual -Flexible -Activo	-Exposición participativa -Grupo de discusión Investigación documental (Mono-grafía)	Comprensión y evaluación de la conducta individual en las organizaciones: El sistema personal.- valores.-tipos.- metas personales.- habilidades, pericias, las tensiones y procesos de ajuste	Prueba escrita -Prácticas calificadas -Fichas de transcripción y de resumen. Según I.F.(R.CU.N°150-18.-CU.17.07-1

Fuentes de Información:

- 1.- Aliaga Herrera, C. (2009).Comportamiento Organizacional .Lima QUEBECOR PERU, S.A
- 2.- Flores García Rada, J (2010). El Comportamiento Humano en las Organizaciones.Lima:Universidad del Pacífico
- 3.- Hellriegel,D. y Otros (2009) .Comportamiento Organizacional México: Internacional Thomson. Editores
- 4.- Hodgetts,R.y- Altman,S.(2010). Comportamiento en las Organizaciones.México: Interamericana, S.A. 5.- Ivancevich,J.y otros (2008) .Comportamiento Organizacional México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- 6.- Kreitner,R.y Kinicki,A (2007). Comportamiento de las Organizaciones. Madrid: IRWIN.
- 7.- Robbins,S.P (2008) Fundamentos de Comportamiento Organiz México:Prentice Hall Hispano

5.3. UNIDAD 3: Comportamiento de Grupo en las Organizaciones

Competencia: **Identifica y comprende**, el comportamiento grupal en las organizaciones; **evalúa y aplica**, con eficiencia, las estrategias de transmisión de conocimientos, **estimando** el valor de estas herramientas para potenciar su quehacer profesional.

Capacidades:

1. **Describe y explica**, con eficiencia, el grupo, tipos de grupo elementos estructurales de los grupos, desarrollo del grupo, dado una lista de situaciones-problema y haciendo uso de diapositivas de clase o de separata, a nivel individual y grupal.
2. **Describe , explica, y realiza**, con eficiencia, la dinámica de grupo, el individuo y el grupo, sus características individuales, la conducta intragrupo y la conducta intergrupo, dado una lista de situaciones-problema y haciendo uso de diapositivas de clase o de separata, a nivel individual y grupal.
3. **Describe y explica**, con eficiencia, el proceso de liderazgo, sus diversas teorías, dado una lista de situaciones- problema ,y haciendo uso de diapositivas de clase o de separata, a nivel individual y grupal



PROGRAMACION DE CONTENIDOS

SESION (5da 6ta y 7ma semana)	CONTENIDOS CONCEPTUALES	ESTRATEGIAS DIDACTICAS		EVALUACIÓN	
		METODOS	TÉCNICAS	CRITERIOS	INSTRUMENTOS
1 y 2 (5ta semana)	-El grupo.-tipos de grupos.-elementos estructurales de los grupos.-desarrollo de grupo.- estrategias para mejorar el desempeño del grupo.	-Inductivo -Deductivo -Intuitivo-visual -Flexible -Activo	-Exposición participativa -Grupo de discusión -Investigación documental (Mono-grafia)	Comprensión y evaluación del grupo., tipos de grupos, elementos estructurales de los grupos, desarrollo de grupo y estrategias para mejorar el desempeño del grupo.	-Prueba escrita -Prácticas calificadas -Fichas de transcripción y de resumen. Según I.F.(R.CU.N°150-18.-CU.17.07-1
1 y 2 (6tasemana)	-Dinámica de grupos; individuo y grupo; características individuales; conducta intragrupo y conducta intergrupo	-Inductivo -Deductivo -Intuitivo-visual -Flexible -Activo	-Exposición participativa -Grupo de discusión Investigación documental (Mono-grafia)	Comprensión y evaluación de la Dinámica de grupos; individuo y grupo; características individuales; conducta intragrupo y conducta intergrupo	Prueba escrita -Prácticas calificadas -Fichas de transcripción y de resumen. Según I.F.(R.CU.N°150-18.-CU.17.07-1
1 y 2 (7ma semana)	-Proceso de liderazgo efectivo.- teorías de liderazgo: Teoría de los rasgos; teoría conductual; teorías situacionales y Teorías no situacionales del liderazgo	-Inductivo -Deductivo -Intuitivo-visual -Flexible -Activo	-Exposición participativa -Grupo de discusión Investigación documental (Mono-grafia)	Comprensión y evaluación del Proceso de liderazgo efectivo.- teorías de liderazgo: Teoría de los rasgos; teoría conductual; teorías situacionales y Teorías no situacionales del liderazgo	Prueba escrita -Prácticas calificadas -Fichas de transcripción y de resumen. Según I.F.(R.CU.N°150-18.-CU.17.07-1
8va semana	EXAMEN PARCIAL				

Fuentes de Información:

1. Aliaga Herrera, C. (2009):Comportamiento Organizacional .Lima QUEBECOR PERU, S.A
2. Flores García Rada, J (2010). El Comportamiento Humano en las Organizaciones.Lima:Univ.P
3. Gordon J.R..(2007) .Comportamiento Organizacional, M´exico: Prentice-HallHispanoamericana,S.A
4. Hellriegel,D. y Otros (2007) .Comportamiento Organizacional. México:Internacional Thomson
5. Hodgetts,R.y- Altman,S.(2010). Comportamiento en las Organizaciones.México: Interamericana,
6. Ivancevich,J.y otros (2008) .Comportamiento Organizacional .México: Mc Graw-Hill Interamericana.
7. Kreitner,R.y Kinicki,A (2007). Comportamiento de las Organizaciones. Madrid: IRWIN.
8. Robbins,S.P (2008) Fundamentos de Comportamiento Organizacional México:Prentice Hall Hispano
9. Soto, E. (2010) Comportamiento Organizacional: Impácto de las Emociones.México: Thompson

5.4 UNIDAD 4: ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Competencia: **Identifica y comprende**, la estructura de organización; **evalúa y aplica**, con eficiencia, las estrategias tecnológicas en su trabajo universitario; **considerando** trascendencia de estas herramientas para optimizar su labor académica y su vida profesional.

Capacidades:



1. **Describe y explica**, con eficiencia, el diseño de la organización a nivel de sus factores básicos y situacionales; dado una lista de situaciones-problema, y haciendo uso de las diapositivas de clase o de la separata a nivel individual y grupal.
2. **Describe y explica**, con eficiencia, la estructuración del trabajo y las técnicas de la misma; dado una lista de situaciones-problema, y haciendo uso de las diapositivas de clase o de la separata a nivel individual.

PROGRAMACION DE CONTENIDOS

SESION (9na Semana)	CONTENIDOS CONCEPTUALES	ESTRATEGIAS DIDACTICAS		EVALUACIÓN	
		METODOS	TÉCNICAS	CRITERIOS	INSTRUMENTOS
1era Sem.	-Diseño de la organización: factores básicos y factores situacionales en el diseño de la organización	-Inductivo -Deductivo -Intuitivo-visual -Flexible -Activo	-Exposición participativa -Grupo de discusión -Investigación documental(Monografía)	Comprensión y evaluación del Diseño de la organización :factores básicos y factores situacionales en el diseño de la organización	-Prueba escrita -Prácticas calificadas -Fichas de transcripción y de resumen. Según I.F.(R.CU.N°15 0-18.- CU.17.07-1
2	Estructuración del trabajo y técnicas de estructuración del trabajo	-Inductivo -Deductivo -Intuitivo-visual -Flexible -Activo	-Exposición participativa -Grupo de discusión -Investigación documental(Monografía)	Comprensión y evaluación de la Estructuración del trabajo y técnicas de estructuración del trabajo	-Prueba escrita -Prácticas calificadas -Fichas de transcripción y de resumen. Según I.F.(R.CU.N°15 0-18.- CU.17.07-1

Fuentes de Información:

- 1.- Gordon J.R..(2007) .Comportamiento Organizacional, México:Prentice-Hal Hispanoamericana,S.A.
- 2.- Hellriegel,D. y Otros (2007). Comportamiento Organizacional México:Internacional Thomson. Editor
- 3.- Hodgetts,R.y- Altman,S.(2007). Comportamiento en las Organizaciones.México: Interamericana, S.
- 4.- Ivancevich,J.y otros (2008) .Comportamiento Organizacional México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- 5.- Robbins,S.P (2008) Fundamentos de Comportamiento Organizacional México:Prentice Hall Hispano

5.5 UNIDAD 5: PROCESO DE ORGANIZACIÓN

Competencia: Reconoce y comprende, el proceso de la organización; **evalúa y aplica**, con eficiencia, las estrategias tecnológicas para el desarrollo de su trabajo universitario; **valorando** los aportes de estas.

Capacidades:

1. **Describe y explica**, con eficiencia el proceso de la toma de decisiones; criterios para la eficacia de las decisiones; tipos de decisiones administrativas; el proceso de toma de decisiones racional; influencia en la toma de decisiones y técnicas para mejorar la toma de decisiones; dado una lista de situaciones-problema y haciendo uso de diapositivas de clase de la separata, a nivel individual y grupal.
2. **Describe y explica**, con eficiencia, el proceso de la comunicación, componentes, tipos, barreras para la comunicación; dado una lista de situaciones-problema y haciendo uso de diapositivas de clase de la separata, a nivel individual y grupal.
3. **Describe y explica**, con eficiencia, el proceso de evaluación del desempeño, sus métodos y técnicas; dado una lista de situaciones-problema y haciendo uso de diapositivas de clase de la separata, a nivel individual y grupal.

PROGRAMACION DE CONTENIDOS

SESION (10ma y 11ava semana)	CONTENIDOS CONCEPTUALES	ESTRATEGIAS DIDACTICAS		EVALUACIÓN	
		METODOS	TÉCNICAS	CRITERIOS	INSTRUMENTOS
1 y 2 (10ma semana)	-El proceso de toma de decisiones: criterios para la eficacia de las decisiones; tipos de decisiones administrativas; proceso de toma de decisiones racional ;influencia en la toma de decisiones y técnicas para mejorar la toma de decisiones	-Inductivo -Deductivo -Intuitivo-visual -Flexible -Activo	-Exposición participativa -Grupo de discusión Investigación documental (Mono-grafia)	Comprensión y evaluación del proceso de toma de decisiones: criterios para la eficacia de las decisiones; tipos de decisiones administrativas; proceso de toma de decisiones racional ;influencia en la toma de decisiones y técnicas para mejorar la toma de decisiones	-Prueba escrita -Prácticas calificadas -Fichas de transcripción y de resumen. Según I.F.(R.CU.N°150-18.-CU.17.07-1
1 y 2 (11avasemana)	-El proceso de comunicación; sus componentes; direcciones de la comunicación formal e informal; barreras para la comunicación y mejora de la comunicación en situaciones especiales	-Inductivo -Deductivo -Intuitivo-visual -Flexible -Activo	-Exposición participativa -Grupo de discusión Investigación documental (Mono-grafia)	Comprensión y evaluación del proceso de comunicación; sus componentes; direcciones de la comunicación formal e informal; barreras para la comunicación y mejora de la comunicación en situaciones especiales	Prueba escrita -Prácticas calificadas -Fichas de transcripción y de resumen. Según I.F.(R.CU.N°150-18.-CU.17.07-1

Fuentes de Información:

- 1.- Flores García Rada, J (2010). El Comportamiento Humano en las Organizaciones.Lima:Universidad del Pacifico
- 2.-Gordon J.R.(2007) .Comportamiento Organizacional,MexicoPrentice-Hall Hispanoamericana,S.A.:
- 3.- Hellriegel,D. y Otros (2007) .Comportamiento Organizacional. México Internacional Thomson. Editores
- 4.- Hodgetts,R.y- Altman,S.(2007). Comportamiento en las Organizaciones.México: Interamericana, S.A.
- 5.- Ivancevich,J.y otros (2008) .Comportamiento Organizacional .México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- 6.- Kreitner,R.y Kinicki,A (2010). Comportamiento de las Organizaciones. Madrid: IRWIN.
- 7.- Robbins,S.P (2008) Fundamentos de Comportamiento Organizacional México:Prentice Hall Hispano Americana,S.A.

5.6 UNIDAD 6: EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Competencia: Identifica y comprende, la efectividad organizacional; evalúa y aplica, con eficiencia las estrategias tecnológicas en su quehacer universitario; **valorando** la relevancia de estas herramientas para su vida personal y profesional.

Capacidades:

1. **Describe y explica** con eficiencia, el ambiente organizacional (Conflicto y cambio organizacional), y la estrategia de cambio organizacional; dado una lista de situaciones-problema y haciendo uso de diapositivas de clase o de separata, a nivel individual y grupal.
2. **Describe y explica,** con eficiencia, el desarrollo organizacional; elementos y características del DO; objetivos e instrumentos del DO; dado una lista de situaciones-problema y haciendo uso de diapositivas de clase o de separata, a nivel individual y grupal.



3. **Describe y explica**, con eficiencia, la estrategia del desarrollo organizacional y las direcciones del desarrollo organizacional y su estrategia; dado una lista de situaciones-problemas y haciendo uso de diapositivas de clase o de separata, a nivel individual y grupal.
4. **Describe y explica**, con eficiencia, las intervenciones del DO y la evaluación del DO; dado una lista de situaciones- problema y haciendo uso de diapositivas de clase o de separata, a nivel individual y grupal.

PROGRAMACION DE CONTENIDOS

SESION (12-13-14- 15ava.Sem)	CONTENIDOS CONCEPTUALES	ESTRATEGIAS DIDACTICAS		EVALUACIÓN	
		METODOS	TÉCNICAS	CRITERIOS	INSTRUMENTOS
1 y 2 (12ava semana)	-Ambiente organizacional: conflicto y cambio organizacional. -Estrategia de cambio organizacional	-Inductivo -Deductivo -Intuitivo-visual -Flexible -Activo	-Exposición participativa -Grupo de discusión -Investigación documental(Mo no-grafia)	-Comprensión y evaluación del Ambiente organizacional: conflicto y cambio organizacional yEstrategia de cambio organizacional	-Prueba escrita -Prácticas calificadas -Fichas de transcripción y de resumen. Según I.F.(R.CU.N°150-18.-CU.17.07-1
1 y 2 (13ava semana)	Desarrollo organizacional; elementos características del DO; objetivos e instrumentos del DO	-Inductivo -Deductivo -Intuitivo-visual -Flexible -Activo	-Exposición participativa -Grupo de discusión -Investigación documental(Mo no-grafia)	Comprensión y valuación del Desarrollo organizacional;el elementos características del DO;objetivos e instrumentos del DO.	Prueba escrita -Prácticas calificadas -Fichas de transcripción y de resumen. Según I.F.(R.CU.N°150-18.-CU.17.07-1
1 y 2 (14ava semana)	-Estrategia del DO -Direcciones del DO y su estrategia	Inductivo -Deductivo -Intuitivo-visual -Flexible -Activo	-Exposición participativa -Grupo de discusión -Investigación documental(Mo no-grafia)	Comprensión y evaluación de la Estrategia del DO y de las Direcciones del DO y su estrategia.	-Prueba escrita -Prácticas calificadas -Fichas de transcripción y de resumen Según I.F.(R.CU.N°150-18.-CU.17.07-1
1 y 2 (15ava semana)	-Intervenciones del DO y evaluación del DO	-Inductivo -Deductivo -Intuitivo-visual -Flexible -Activo	-Exposición participativa -Grupo de discusión -Investigación documental(Mo no-grafia)	Comprensión y evaluación de las Intervenciones del DO y evaluación del DO	-Prueba escrita -Prácticas calificadas -Fichas de transcripción y de resumen. Según I.F.(R.CU.N°150-18.-CU.17.07-1
16ª16 avaa - Sem	EXAMEN FINAL				
17ava semana	EXAMEN SUSTITUTORIO				

Fuentes de Información

- 1.- Hellriegel,D. y Otros (2007) .Comportamiento Organizacional. México: Internacional Thomson. Editores
- 2.- Hodgetts,R.y- Altman,S.(2007). Comportamiento en las Organizaciones.México: Interamericana, S.A.
- 3.- Ivancevich,J.y otros (2008) .Comportamiento Organizacional.México: Mc Graw-Hill Interamericana.
4. - Kreitner,R.y Kinicki,A (2010). Comportamiento de las Organizaciones. Madrid: IRWIN.
- 5.- Robbins,S.P (2008) Fundamentos de Comportamiento Organizacional México:Prentice Hall Hispano Americana,S. A.
- 6.- Soto, E. (2010) Comportamiento Organizacional: Impácto de las Emociones.México: Thompson Learning

VI EVALUACIÓN.

En el aspecto formal, legal y normativo, se asume el criterio de evaluación Permanente, formativo, reflexivo, procesal e integral con carácter cognitivo y Metacognitivo de conformidad con el Reglamento y Estatuto de la Universidad.

En el aspecto funcional y operativo, se asume los criterios del sistema florecer, correspondiente a comprensión y aplicación de los contenidos expresado en la evaluación con sus hojas de transferencia y exposiciones, con carácter sumativo y metacognitivo, siendo la presencia física y psicológica, crucial para la aprobación, en la formula siguiente:

Examen Parcial :	33%
Examen Final :	33%
Prácticas :	<u>33%</u>
	100%

VII FUENTES DE INFORMACIÓN GENERAL

7.1 LIBROS

- 1.- Aliaga Herrera, C. (2010).Comportamiento Organizacional .Lima QUEBECOR PERU, S.A
- 2.- Flores García Rada, J (2010). El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Lima: Universidad del Pacífico
- 3.- Gordon J.R..(2007) Comportamiento Organizacional, Mexico:Prentice-HallHispanoamericana,S.A.
- 4.- Hellriegel,D. y Otros (2011) .Comportamiento Organizacional. México: Internacional Thomson. Editores
- 5.- Hodgetts,R.y- Altman,S.(2010). Comportamiento en las Organizaciones.México: Interamericana,
- 6.- Ivancevich,J.y otros (2008) .Comportamiento Organizacional México: Mc Graw-Hill Interamericana.
7. - Kreitner,R.y Kinicki,A (2010). Comportamiento de las Organizaciones. Madrid: IRWIN.
- 8.- Robbins,S.P. (2008) Fundamentos de Comportamiento Organizacional México:Prentice Hall Hispano Americana,S.A.
- 9.- Soto, E. (2010) Comportamiento Organizacional: Impacto de las Emociones.México: Thompson Learning

7.2 REVISTAS:

- 1.- Revista de Psicología: I Encuentro de Psicólogas de UNIFE. Año II,Nº 2, Octubre, Lima 1994.
- 2.- Sánchez . H .(2007).Estrategias de aprendizaje. En: Psicopedagogía año I,Vol.I ,Pág.26-30.Lima ,UPRP.

7.3 PAGINAS WEB:

1. - <http://www.PsicologíaGrupal.cl/documentos/articulos/liderazgo.lewin.html>
- 2.- <http://www.galion.com/glsvoa5/comportamiento.html>.

Fuente: UNAC (2018); elaboración propia.



**APENDICE N°2.
CUADRO SINÓPTICO DEL PROCESO DE
CONDICIONAMIENTO CLÁSICO**

Antes del adiestramiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se le muestra al perro carne (Estímulo Incondicionado) ▪ Se hace sonar la campana (ESTÍMULO NEUTRO) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se produce salivación (RESPUESTA INCONDICIONADA) ▪ No se produce salivación (ninguna respuesta)
Adiestramiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se hace sonar la campana y se muestra la carne ▪ Se hace sonar la campana (ESTÍMULO CONDICIONADO) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ocurre salivación (RESPUESTA INCONDICIONADA)
Después del adiestramiento		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ocurre salivación (RESPUESTA CONDICIONADA)

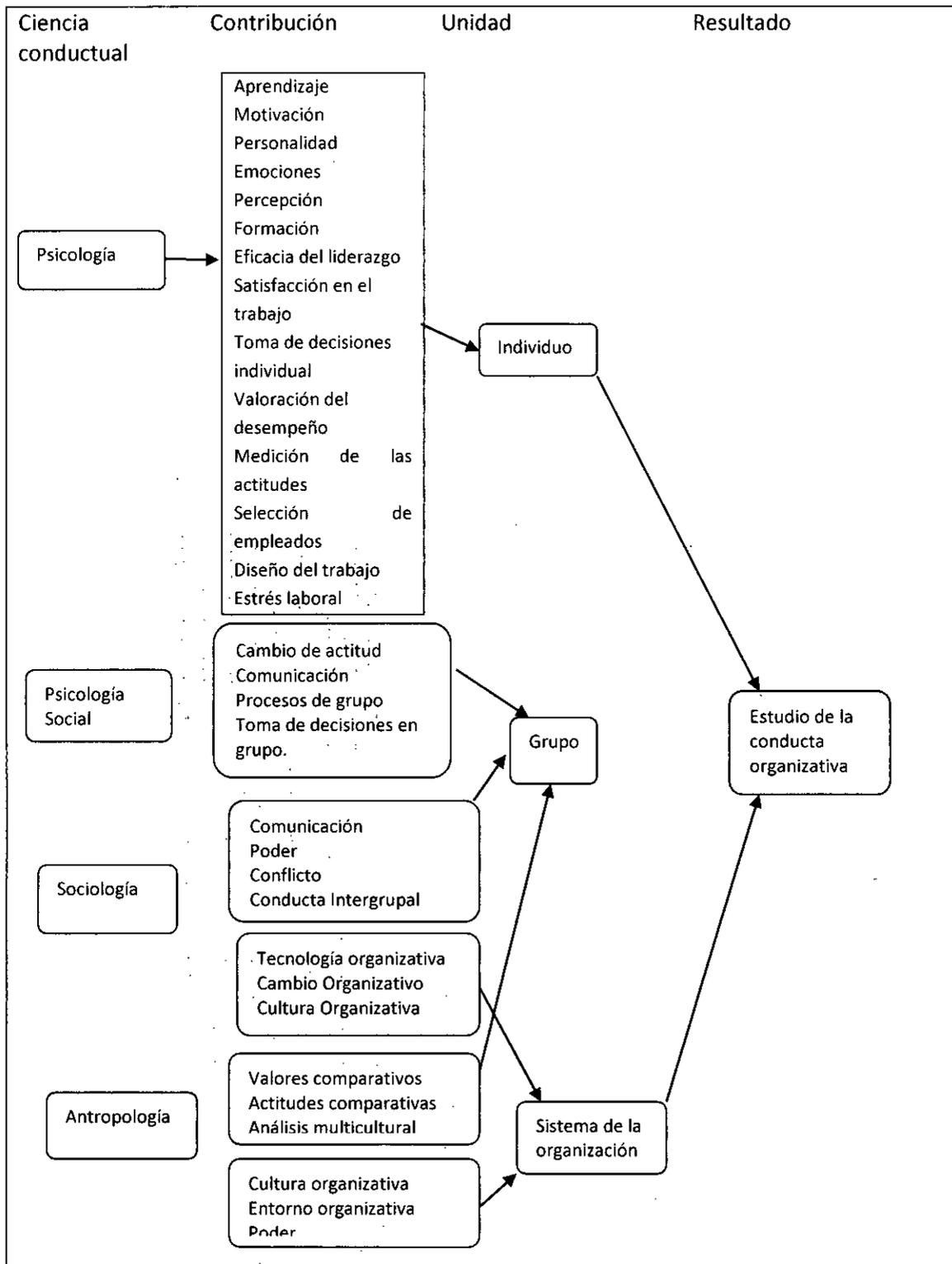
Fuente: UNAC (2018); elaboración propia.



VII. ANEXOS

ANEXO N° 1 CUADRO N° 3

HACIA UNA DISCIPLINA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

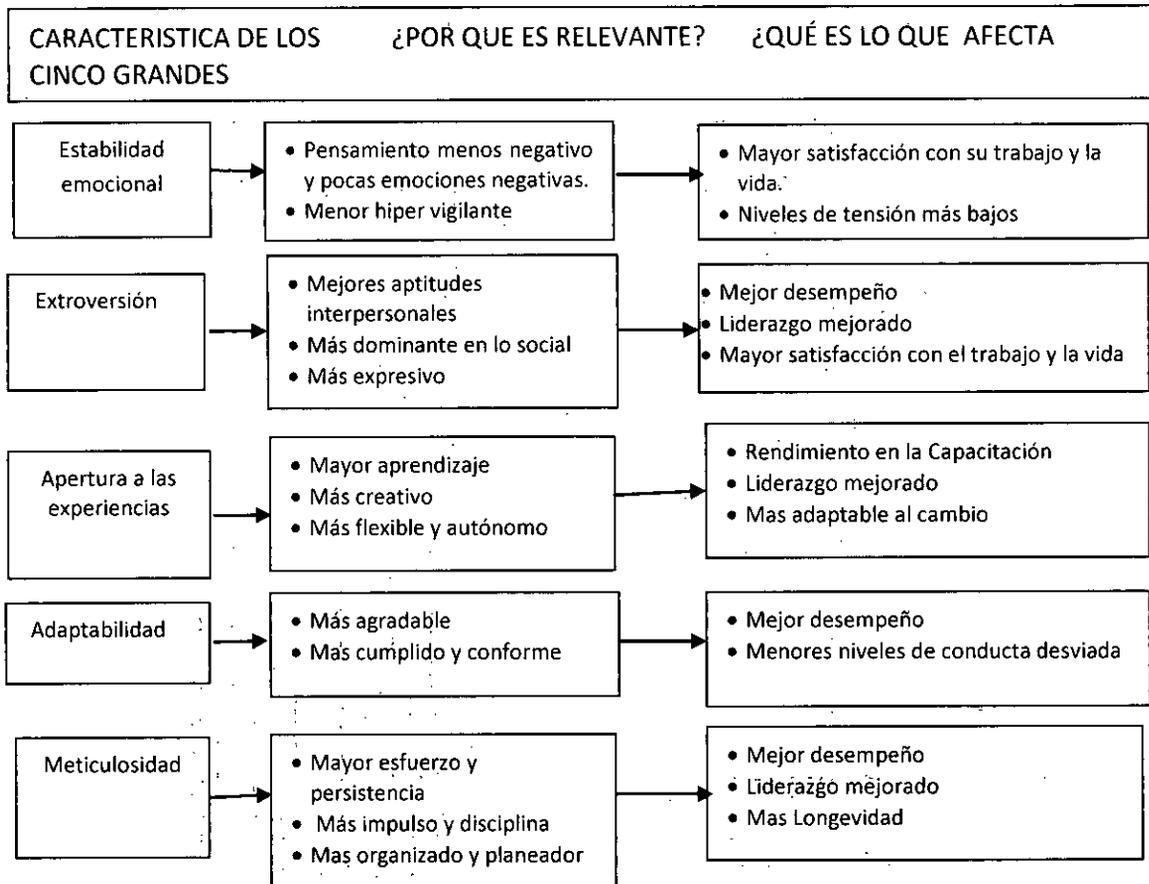


Fuente: Robbins, Stephen y Judge, Timothy. *Introducción al comportamiento organizativo*. En este libro se indica : CUADRO 1.1 Hacia una disciplina del comportamiento organizativo Pág. 5.

ANEXO N° 2

FIGURA N° 22

MODELO DE LA INFLUENCIA DE LOS CINCO GRANDES EN LOS CRITERIOS DEL CO



Fuente: Robbins, Stephen y Judge, Timothy. *Comportamiento Organizacional*. En este libro se indica: *Figura 4-2 Modelo de la influencia de los Cinco Grandes en los criterios del CO*. Pag.110.