

María Martha Durán Rodríguez

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Guía de estudio



UNED

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

Institución Benemérita de la Educación y la Cultura



Universidad Estatal a Distancia

Vicerrectoría Académica

Escuela de Ciencias de la Administración

Esta guía de estudio se confeccionó en la Uned, en el año 2011, para utilizarse en la asignatura *Comportamiento organizacional*, código 925, que se imparte en los programas de Administración Educativa, Administración de Empresas, Administración de Recursos Humanos, Informática Administrativa y Administración de Servicios de Salud.



Créditos

Edición académica:

Gilbert Ulloa Brenes

Revisión filológica:

Vanessa Villalobos Rodríguez

Encargada de cátedra:

Norma Cruz Ruíz





PRESENTACIÓN

El curso *Comportamiento organizacional* brinda al futuro administrador de empresas, de centros educativos o de salud la posibilidad de reconocer elementos como la motivación, las actitudes, la satisfacción y la percepción en el trabajo, la dinámica de grupos, la comunicación y la cultura organizacional, entre otros. Dichos elementos son claves para comprender la conducta de los trabajadores a nivel individual, grupal y organizacional, y permite determinar la influencia de esos aspectos en la gestión de las organizaciones. De esta forma, el curso brindará al estudiante las herramientas básicas para el desarrollo de los objetivos organizacionales en su futuro trabajo como administrador.

La carga académica del curso es de de cuatro créditos, equivalente a 200 horas de trabajo en el cuatrimestre, distribuidas en tutorías, investigación y estudio de la unidad didáctica. Por sus características, es bimodal: tiene una parte de asistencia a tutorías y otra virtual en la plataforma Blackboard, tal como lo indican las orientaciones de curso. En el aula virtual, usted desarrollará actividades y participará en foros de discusión, además de contar con material complementario.

La unidad didáctica por usar se denomina *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* escrito por Idalberto Chiavenato (2009), autor brasileño muy reconocido a causa de sus trabajos en administración de empresas y en recursos humanos. El Dr. Chiavenato se graduó en Filosofía y Pedagogía con especialización en Psicología Educativa y Derecho. Además es doctor en Administración. Ha visitado Costa Rica en varias oportunidades, para ofrecer

conferencias, charlas y seminarios, con ellas amplía las ideas que ha expuesto en los más de 30 libros que ha escrito.

Aunque la unidad didáctica cuenta con material de apoyo (casos, ejercicios, preguntas de control), esta guía le permitirá, a usted, ampliar y profundizar los temas tratados ahí. Además, la plataforma virtual le facilitará importantes espacios de interacción.



CONTENIDOS

| | |
|---|------|
| PRESENTACIÓN | iii |
| OBJETIVO GENERAL..... | vii |
| DESCRIPCIÓN | viii |
| ESTRUCTURA..... | x |
| | |
| MÓDULO 1. CONCEPTOS BÁSICOS, CONTEXTO AMBIENTAL Y ORGANIZACIONAL..... | 1 |
| INTRODUCCIÓN..... | 2 |
| OBJETIVOS DE APRENDIZAJE..... | 2 |
| GUÍA DE LECTURA..... | 3 |
| ESQUEMA-RESUMEN..... | 4 |
| COMENTARIOS DEL TEMA | 5 |
| REFERENCIAS DE APOYO | 10 |
| EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN | 10 |
| RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN | 12 |
| | |
| MÓDULO 2. LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES | 15 |
| INTRODUCCIÓN..... | 16 |
| OBJETIVOS DE APRENDIZAJE..... | 16 |
| GUÍA DE LECTURA..... | 16 |
| ESQUEMA-RESUMEN..... | 17 |

| | |
|---|----|
| COMENTARIOS DEL TEMA | 17 |
| REFERENCIAS DE APOYO | 22 |
| EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN | 23 |
| RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN | 26 |
| | |
| MÓDULO 3. LOS GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES..... | 29 |
| INTRODUCCIÓN..... | 30 |
| OBJETIVOS DE APRENDIZAJE..... | 30 |
| GUÍA DE LECTURA..... | 31 |
| ESQUEMA-RESUMEN..... | 32 |
| COMENTARIOS DEL TEMA | 32 |
| REFERENCIAS DE APOYO | 37 |
| EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN | 37 |
| RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN | 39 |
| | |
| MÓDULO 4. LA DINÁMICA DE LA ORGANIZACIÓN..... | 41 |
| INTRODUCCIÓN..... | 42 |
| OBJETIVOS DE APRENDIZAJE..... | 42 |
| GUÍA DE LECTURA..... | 42 |
| ESQUEMA-RESUMEN..... | 43 |
| COMENTARIOS DEL TEMA | 43 |
| REFERENCIAS DE APOYO | 48 |
| EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN | 49 |
| RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN | 51 |
| | |
| LISTA DE REFERENCIAS..... | 53 |



OBJETIVO GENERAL

Reconocer el impacto que tienen la persona, el grupo, el sistema organizacional, la cultura, la estructura organizacional y los procesos de cambio, en el accionar de las empresas e instituciones, y su efecto sobre el desempeño, productividad y éxito organizacionales.



DESCRIPCIÓN

Esta guía se diseñó con la finalidad de orientar, a través del cuatrimestre, los temas del texto por cubrir, así como la secuencia de ellos. Está estructurada en cuatro módulos, de acuerdo con el desarrollo de los contenidos del curso, a saber: 1) los conceptos básicos, el contexto ambiental y organizacional, 2) el rol de las personas en las organizaciones, 3) el papel de los grupos a nivel organizacional y 4) la dinámica de la organización.

Además, usted dispondrá de cuatro tutorías presenciales (la asistencia no es obligatoria) de dos horas cada una. En ellas, podrá plantear las consultas teóricas y prácticas de la materia correspondiente a la semana en que se realiza la tutoría. Las fechas de estas tutorías se incluyen en la orientación del curso o puede consultarlas en la siguiente dirección: <www.uned.ac.cr/tutoria>.

Para la atención de sus consultas, usted podrá hacerlo personalmente en las tutorías presenciales calendarizadas; además, dispone del espacio que ofrece la plataforma Blackboard. También, tiene la opción de plantear, a distancia, consultas teóricas, a través del Programa de Apoyo Didáctico de la Escuela de Ciencias de la Administración (en la orientación del curso usted encontrará más detalles para el acceso).

El curso se ha planeado como una experiencia formativa en la que la puntualidad, la calidad en el trabajo y el cumplimiento son fundamentales, por cuanto se espera que lo aproveche y disfrute.

Recuerde: las organizaciones se forman por las personas, son su sangre y su vida. Aquí se estudiará el comportamiento de esas personas individual y grupalmente, desde una perspectiva científica que, sin duda, le enriquecerá.

Le propongo, para iniciar, la siguiente actividad:

ACTIVIDAD

¿Conoce usted una organización exitosa? Según su criterio, enliste las características que hacen a una organización exitosa.



ESTRUCTURA

La guía posee cuatro módulos. Cada uno presenta un sumario de los contenidos y los objetivos de aprendizaje. A partir de una guía de lectura acompañada de un esquema-resumen, se brindan algunos comentarios sobre las temáticas de cada módulo, las cuales se amplían con actividades, referencias de apoyo y ejercicios de autoevaluación.

CONCEPTOS BÁSICOS, CONTEXTO AMBIENTAL Y ORGANIZACIONAL

1

Sumario

- ✓ Conceptos básicos de comportamiento organizacional: definición, importancia, modelo de análisis
- ✓ El contexto: globalización, tecnología, diversidad y ética. Su impacto en las organizaciones y su administración
- ✓ La Cultura organizacional



INTRODUCCIÓN

El mundo actual está en constante cambio y se encuentra económica, científica y tecnológicamente globalizado. De hecho, las empresas compiten no solo con otras de su entorno próximo, sino con las de países lejanos que actúan en los mismos mercados. Incluso, se tiene la posibilidad de trabajar a distancia o acceder a un puesto de trabajo en una empresa al otro lado del mundo.

Para el trabajador, la frontera entre la vida privada y el trabajo se ha difuminado mientras el ocio y el tiempo libre se pierden en la carga laboral. Hoy, muchos equipos de trabajo son virtuales y las interacciones cara a cara son más bien excepcionales. Por ejemplo, ya no es extraño tener una junta en tiempo real con personas de diferentes países para el análisis, el seguimiento y la toma de decisiones, respecto a alguna temática de interés para la compañía.

Así, las organizaciones se convierten en sistemas abiertos ampliamente influenciados por el entorno. En contextos de cambio acelerado, entender las transformaciones y adaptarse a ellas es fundamental para la sobrevivencia de las empresas, y esto se logra mediante las personas.

En este primer módulo, se clarificará la relación entre el contexto ambiental y el comportamiento organizacional (CO). Se profundizará en los conceptos básicos del CO: su definición, el modelo de análisis para su estudio según Chiavenato, su impacto en el éxito organizacional e importancia para el profesional en Administración.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al finalizar el estudio de este apartado, usted deberá estar en capacidad de:

- a) Definir el concepto de comportamiento organizacional y reconocer la importancia de su estudio.
- b) Identificar las variables independientes que afectan al comportamiento organizacional, a nivel individual y grupal, para analizar su impacto sobre la eficiencia y eficacia de la organización.



- c) Reconocer el vínculo del comportamiento organizacional y el contexto ambiental en cuatro componentes: tecnología de la información, globalización, diversidad y ética.
- d) Determinar la importancia del contexto para el comportamiento organizacional, en los aspectos de diseño, cultura y conocimiento.

GUÍA DE LECTURA

Para posibilitar el desarrollo exitoso de este módulo, usted deberá:

- 1) Leer cuidadosamente los capítulos 1, 2 y 5 de la unidad didáctica. Se sugiere la lectura de los capítulos 3, 4 y 6 como complementarios.
- 2) Realizar esta lectura antes de asistir a la tutoría presencial, en la fecha correspondiente.
- 3) Realizar los ejercicios de autoevaluación que se incorporan en la unidad didáctica asignada y en esta guía de estudio.
- 4) Revisar el material complementario que se colgará en la plataforma Blackboard.

ESQUEMA-RESUMEN



ACTIVIDAD

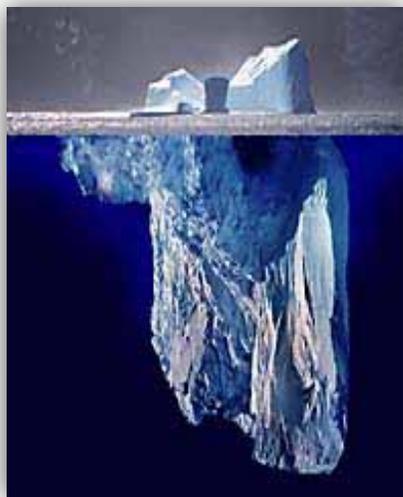
Defina con sus propias palabras qué es para usted comportamiento organizacional e identifique algunos ejemplos que le ayuden a ilustrar este concepto.



COMENTARIOS DEL TEMA

El comportamiento organizacional es un campo de estudio relativamente reciente: sus inicios se atribuyen a los estudios de Hawthorne en las primeras décadas del siglo XX. Debe ubicarse en un contexto determinado como señala Chiavenato (2009) “[...] es un campo del conocimiento humano extremadamente sensible a ciertas características de las organizaciones y de su entorno” (p, vii) pues se refiere a las actividades de las personas que trabajan en las organizaciones, y las analiza desde una perspectiva interdisciplinaria.

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



Estrategias, objetivos, políticas y procedimientos, estructura de la organización, autoridad formal, cadena de mando, tecnología.

Percepciones, actitudes, normas del grupo, interacciones informales, conflictos interpersonales e intergrupales.

Figura 1.
El iceberg del comportamiento organizacional

Fuente de la imagen: <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/2/20/Wikisource-logo.jpg>

Así como un iceberg tiene nueve décimos del bloque de hielo bajo el agua por cada parte que se ve de él, el comportamiento organizacional se compone de aspectos (como estrategias, objetivos, políticas y procedimientos, estructura de la organización, autoridad formal, cadena de mando,



tecnología) directamente visibles y verificables. Estos aspectos se sostienen por una amplia gama de condiciones individuales y de interacción (percepciones, actitudes, normas del grupo, interacciones informales, conflictos interpersonales e intergrupales) que deben estudiarse y analizarse de manera que se comprendan, atiendan y potencien, pues tienen impacto directo en el rendimiento y en la competitividad de la organización.

Estas condiciones se originan en un momento y situación determinados; además, se analizan desde aspectos del entorno como la globalización, la importancia del desarrollo tecnológico y de la diversidad y la ética en el contexto global. Se considera, además, el impacto económico, político, empresarial y tecnológico, así como las implicaciones sociales que afectan, profundamente, la naturaleza del trabajo y el trabajador, aspectos empresariales y educativos en general.

La revolución informática y de las comunicaciones generan, a su vez, profundos cambios en los aprendizajes; en el concepto de tiempo, se pasa de “el tiempo es oro” a “la exactitud” como valor; en la gestión de la información, se va de la “información es poder” a saber dónde está la información, cómo obtenerla y cómo utilizarla; en los valores..., en fin, estos son solo algunos de los ejemplos de lo que este proceso significa en la inmediatez de nuestra cotidianidad.

En Costa Rica, no se puede obviar las implicaciones de dichos cambios; por ejemplo, la apertura de mercados, los productos no tradicionales que surgen ante los productos tradicionales, la especialización tecnológica en la educación versus el apoyo al agricultor, la quiebra de pequeñas empresas e incursión de grandes transnacionales, la seguridad, el desempleo, la tecnología. En otras palabras, todos los aspectos que inciden en la vida familiar y profesional y que se visibilizan en el comportamiento organizacional.

¡Atención!

Los conceptos de diversidad y ética en el contexto organizacional son muy importantes de entender, por lo novedoso en su estudio.



El autor realiza, posteriormente, un recuento histórico sobre las teorías de la administración y de sistemas en especial; aclara los efectos del entorno en la teoría de la administración y el impacto en el diseño organizacional de las empresas del siglo XXI. Por último, pero no menos importante, estudia la cultura organizacional como aspecto indispensable para la comprensión del CO, a partir de las investigaciones sobre cultura y sus dimensiones en diferentes países, según Hofstede y Tropaar.

ACTIVIDAD

De acuerdo con las dimensiones culturales de Hofstede, ubique nuestro país y señale algunas implicaciones que pueden tener los resultados que expone el autor respecto a las organizaciones costarricenses (ver http://www.geert-hofstede.com/hofstede_costa_rica.shtml)

La cultura organizacional es un conjunto de valores, asunciones y creencias básicas mantenidas por sus miembros; opera de forma inconsciente y sirve para conducirse de un modo adecuado en ese contexto. La cultura es intangible (valores, creencias, mitos, normas...); no está especificada en reglas concretas, pero tiene influencia decisiva sobre el comportamiento de todos sus miembros. Una síntesis de esta relación se presenta en el siguiente esquema:

**Figura 2.**

Aspectos claves de la cultura organizacional y su impacto sobre el rendimiento

¡Recuerde!

- *La cultura en la organización es la razón y el modo de explicar cada fenómeno dentro esta.*
- *La cultura organizacional es invisible a los ojos. Solo las manifestaciones de la cultura son observables.*
- *No se debe menospreciar la cultura organizacional, ya que determina la misión, los objetivos y el funcionamiento de una organización.*
- *La cultura controla al gerente y no a la inversa.*
- *No hay culturas “correctas” o “mejores”; simplemente hay culturas.*



ACTIVIDAD

Busque en un videoclub la película El Diablo se viste a la moda (2006) y observe aspectos de la cultura organizacional en la empresa Runway. Identifique escenas o momentos de la película que la ejemplifiquen; ¿qué valores de la empresa se evidencian en la película? ¿Cuál es el impacto en la conducta de Andy al ser parte de esa cultura?

Tome en cuenta el contexto externo e interno en que operan las empresas e instituciones para entender cuáles son las demandas y los retos y, por lo tanto, el comportamiento de las personas que las conforman.

De este modo, la tecnología de la información, la diversidad y la ética sirven como dimensiones contextuales externas del comportamiento organizacional, mientras la dimensión contextual interna se refiere al diseño y a la cultura organizacional.

Con estos elementos, se inicia el recorrido por los diferentes niveles del modelo de comportamiento organizacional.

ACTIVIDAD

Defina de nuevo, con sus propias palabras, qué es comportamiento organizacional. Compare esta con la definición que usted brindó previo al desarrollo de este módulo. Identifique variaciones y el motivo del cambio.



REFERENCIAS DE APOYO

- Davis, K. y Newstrom, J. (2004). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- González, J. y Rodríguez, A. (1999). *Los cambios en el entorno y sus repercusiones sobre el mercado laboral*. Recuperado de <www.uhu.es/aeurla/revista/art101.doc>.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Pérez, A. (19 de setiembre de 2010). Trabajos del futuro. *La Nación*. Recuperado de <<http://www.nacion.com/2010-09-19/Proa/NotasSecundarias/Proa2512592.aspx>>.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Toffler, A. y Toffler, H. (1990). *La empresa flexible*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Toffler, A. y Toffler, H. (2006). *La revolución de la riqueza*. Madrid: Debate.

Links de interés

- 1) Periódico *El Financiero*, en <www.elfinancierocr.com>.
- 2) Revista *Estrategia y Negocios*, en <<http://estrategiaynegocios.net/>>.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Falso o verdadero. Anote V (verdadero) o F (falso) junto a la afirmación planteada.

El comportamiento organizacional:

- a. Desarrolla un método para el análisis sistemático del comportamiento de las personas y los grupos en la organización. ()
- b. Proporciona técnicas para manejar problemas y oportunidades que se presentan en las situaciones de trabajo. ()
- c. Formula estrategias adecuadas para mejorar la calidad de vida en el trabajo y en la organización. ()
- d. Mejora la eficacia de la organización. ()
- e. Crea condiciones para que la organización sea más competitiva y sustentable. ()



2. Complete el siguiente cuadro-resumen: identifique dos de las disciplinas que aportan al estudio del CO y puntualice en qué aspectos lo hacen.

| Ciencias de la conducta | Aporte | Unidad de análisis |
|-------------------------|--------|--------------------|
| | | |
| | | |

3. Identifique los tres activos intangibles que componen el capital intelectual.

_____, _____ y _____

4. Cuatro características de una organización que aprende son:

_____, _____, _____ y _____

5. Brinde dos ejemplos de aspectos visibles y otros dos de aspectos no visibles de la cultura organizacional.



RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Falso o verdadero.

Todas las afirmaciones son verdaderas.

2. Complete el siguiente cuadro-resumen: identifique dos de las disciplinas que aportan al estudio del CO y puntualice en qué aspectos lo hacen.

| Ciencias de la conducta | Aporte | Unidad de análisis |
|-------------------------|--|--------------------|
| Psicología | Aprendizaje, motivación, personalidad, emociones, percepción, capacitación, eficacia del liderazgo, satisfacción laboral, toma de decisiones, evaluación de desempeño, medición de las actitudes, selección de los empleados, diseño del trabajo, estrés laboral | Persona |
| Sociología | Dinámica de grupos, equipos de trabajo, comunicación, poder, conflicto, conducta entre grupos | Grupo |
| | Teoría de la organización, tecnología organizacional, cambio organizacional, cultura organizacional | Organización |
| Antropología | Valores comparados, actitudes comparadas, análisis multicultural | Grupo |
| | Cultura organizacional, entorno organizacional | Organización |
| Ciencias políticas | Conflicto, política, poder | Organización |

3. Identifique los tres activos intangibles que componen el capital intelectual.

La organización, los clientes y el personal.

4. Cuatro características de una organización que aprende son:

La visión compartida, el espíritu de equipo, las sugerencias y reflexión crítica, entre otras (ver figura 6.10 de la unidad didáctica, página 167).



5. Brinde dos ejemplos de aspectos visibles y otros dos de aspectos no visibles de la cultura organizacional.

Aspectos visibles: estructura de la organización, títulos y descripciones de los puestos.

Aspectos no visibles: pautas de influencia de poder, percepción y actitudes de las personas, entre otros (ver figura 5.4 de la unidad didáctica, página 125).



LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES

2

Sumario

- ✓ Diferencias individuales y personalidad
- ✓ Percepción, atribución, actitud y decisión
- ✓ Motivación





INTRODUCCIÓN

En este segundo módulo, se estudiarán los capítulos 7, 8 y 9 de la unidad didáctica. En ellos, se desarrolla el primer nivel de análisis del comportamiento organizacional: el nivel individual. Como en el comportamiento organizacional intervienen diferentes disciplinas, este módulo tiene una orientación claramente psicológica y se enfoca en las diferencias individuales, a saber: la personalidad, las emociones, la percepción y la atribución, la motivación y la satisfacción en el trabajo. Estos aspectos se analizan desde sus efectos en la productividad de las personas, en lo que las motiva para desempeñar sus tareas, en su satisfacción laboral y en cómo se sienten o perciben su lugar de trabajo.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al finalizar el estudio de este apartado, usted deberá estar en capacidad de:

- a) Entender la importancia de factores personales para el comportamiento organizacional, en cuanto a diferencias individuales, personalidad, percepción, atribución, actitud, decisión y motivación.
- b) Identificar algunas variables que inciden en estos factores y su impacto en el comportamiento organizacional.

GUÍA DE LECTURA

Para posibilitar el desarrollo exitoso de este módulo, usted deberá:

- 1) Leer cuidadosamente los capítulos 7, 8 y 9 de la unidad didáctica. Realice esta lectura antes de asistir a la tutoría presencial, en la fecha correspondiente.
- 2) Realizar los ejercicios de autoevaluación de la unidad didáctica y de esta guía de estudio.
- 3) Revisar el material complementario que se colgará en la plataforma Blackboard.

ESQUEMA-RESUMEN



COMENTARIOS DEL TEMA

Las organizaciones no existen sin personas. Por esto, es relevante conocer y entender las acciones de la gente, sus motivaciones y los aspectos que influyen en la toma de decisiones, pues estos factores inciden en el comportamiento de una empresa y se reflejan en su clima organizacional.



Para reflexionar...

¿Por qué es valioso considerar el comportamiento individual para los profesionales en Administración?

El supuesto del que parte Chiavenato (2009) es que el comportamiento del trabajador, en su contexto, es el resultado de la forma en que este percibe, estructura y organiza su ambiente.

Chiavenato (2009) parte de los principios básicos del comportamiento individual, que se derivan de las características de las personas y de las organizaciones (ver las páginas 186-187 de la unidad didáctica); el autor asume que la naturaleza humana comprende los factores biológicos, psicológicos y sociales dentro de un contexto histórico determinado.

Así, la dinámica organizacional está determinada por el proceso de interacción humana que Chiavenato (2009) resume en un concepto importante: el de capital humano (ver las páginas 188-189), el cual es el conjunto integral de conocimientos, habilidades y competencias de las personas de una organización.

El capital humano es un componente del capital intelectual de una empresa.

Para reflexionar...

¿Influyen las emociones en el desempeño? ¿Qué distingue las emociones funcionales de las disfuncionales en el trabajo?

Las emociones influyen en el CO; por ello, el autor presenta la inteligencia emocional y sus componentes básicos (ver la página 189). Es fundamental tomar en cuenta varios componentes de las diferencias individuales:



- 1) Las habilidades y las aptitudes: la primera se entiende como la capacidad de realizar determinadas tareas o acciones por medio del conocimiento (aplicación práctica de conocimientos teóricos); la segunda, como el potencial para aprender determinadas habilidades o comportamientos (lo que soy o tengo y lo que puedo desarrollar). Ambas se definen a partir de una clasificación en físicas y cognitivas.
- 2) La personalidad, concepto y dimensiones, algunos modelos comprensivos y su uso en procesos de valoración para el desempeño de puestos de trabajo. Se presentan dos enfoques: el enfoque de rasgos y el enfoque de competencias. El primero asume cierta estabilidad en las tendencias de comportamiento de una persona en diferentes situaciones; el segundo integra habilidades y conocimiento para trabajar en forma eficaz.

ACTIVIDAD

En nuestro mundo actual, la demanda del mercado se orienta cada vez más hacia las habilidades intelectuales. ¿Por qué cree usted que pasa esto? Brinde ejemplos de empresas y sus requerimientos





Cada persona tiene su propia visión del mundo: la percepción es el proceso activo por el cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar un significado al entorno.

Los procesos perceptivos son cada vez más importantes para el estudio del CO, especialmente, en relación con el tema de toma de decisiones, mientras mayor sea la riqueza de la información percibida, mayor será la posibilidad de registrarla y procesarla. Los factores que influyen en la percepción y las distorsiones, también, se estudian en el capítulo 8.

Se considera, además, que las actitudes, sus factores y sus componentes (emotivo, cognitivo y conductual) pueden generar resultados de interés para la organización. Por ejemplo:

- 1) Entender que los trabajadores satisfechos son más productivos y los más productivos están más satisfechos (la causalidad puede darse en ambos sentidos).
- 2) Influir en la satisfacción del cliente.
- 3) Disminuir el ausentismo, la rotación de empleados y las conductas inapropiadas (impuntualidad, evitar cumplir funciones, acciones deshonestas en general).

¡Atención!

La satisfacción laboral resulta de las actitudes desarrolladas por la persona hacia su trabajo y, a pesar de su importancia positiva comprobada sobre las utilidades, la mayoría de los gerentes no se preocupan o sobreestiman la satisfacción de los trabajadores.

**ACTIVIDAD**

¿Qué requisitos en términos de conocimientos, habilidades y comportamiento requieren las empresas actuales?

¿Qué implica esto para usted como futuro oferente de una empresa?

La motivación es el último aspecto por tratar en este módulo, junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los componentes esenciales para entender la conducta humana. Como no se ve directamente, sino que es un constructo hipotético, su análisis teórico se realiza desde dos perspectivas: de las teorías de contenido y de las teorías de proceso. Las más importantes de ellas se presentan en el capítulo 9 de la unidad didáctica, para lo cual se definen los contenidos y el proceso de la motivación.

Tres aspectos que se deben considerar en la motivación son: el curso del comportamiento, la dirección del esfuerzo, la intensidad y la persistencia en tiempo, en relación con el esfuerzo. Además, desde una perspectiva sistémica, tiene tres componentes interdependientes: las necesidades, los impulsos y los incentivos.

En el capítulo 9, además, se realiza una integración de las teorías de la motivación y se vincula con el enfoque de cultura de Hofstede, pues son conceptos muy ligados entre sí.



Para reflexionar...

“El principal motivador de la persona adulta es la necesidad de mantener y desarrollar un concepto de sí mismo, y un concepto bueno de sí mismo”. Edgar Schein.

El último concepto es el de clima organizacional, en el que la motivación individual es un componente básico. El clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual se realiza el trabajo, en términos de la calidad del ambiente psicológico (puede ser positivo y favorable o negativo y desfavorable). También es el resultado de la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de una organización, e influye poderosamente en su comportamiento.

REFERENCIAS DE APOYO

Blanchard, K. y Bowles, S. (1999). *¡A la carga! (Gung Ho!)*. Bogotá: Editorial Norma.

Fisher, R. (1998). *El caballero de la armadura oxidada*. Barcelona: Obelisco.

Hammond, J., Keeney, R. y Raiffa, H. (2003). *Decisiones Inteligentes: guía práctica para tomar mejores decisiones*. Barcelona: Gestión 2000.

Lundin, S., Harry, P. y Christensen, J. (2000). *¡Fish!* Barcelona: Urano.

Universia-Knowledge Wharton. (2008). Entrevista a Ignacio Álvarez de Mon: *Los entresijos de la motivación y el trabajo en equipo*. Recuperado de

<<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1561>>.

Links de interés

1) Geert Hofstede Analysis, en <<http://www.cyborlink.com/besite/hofstede.htm>>.

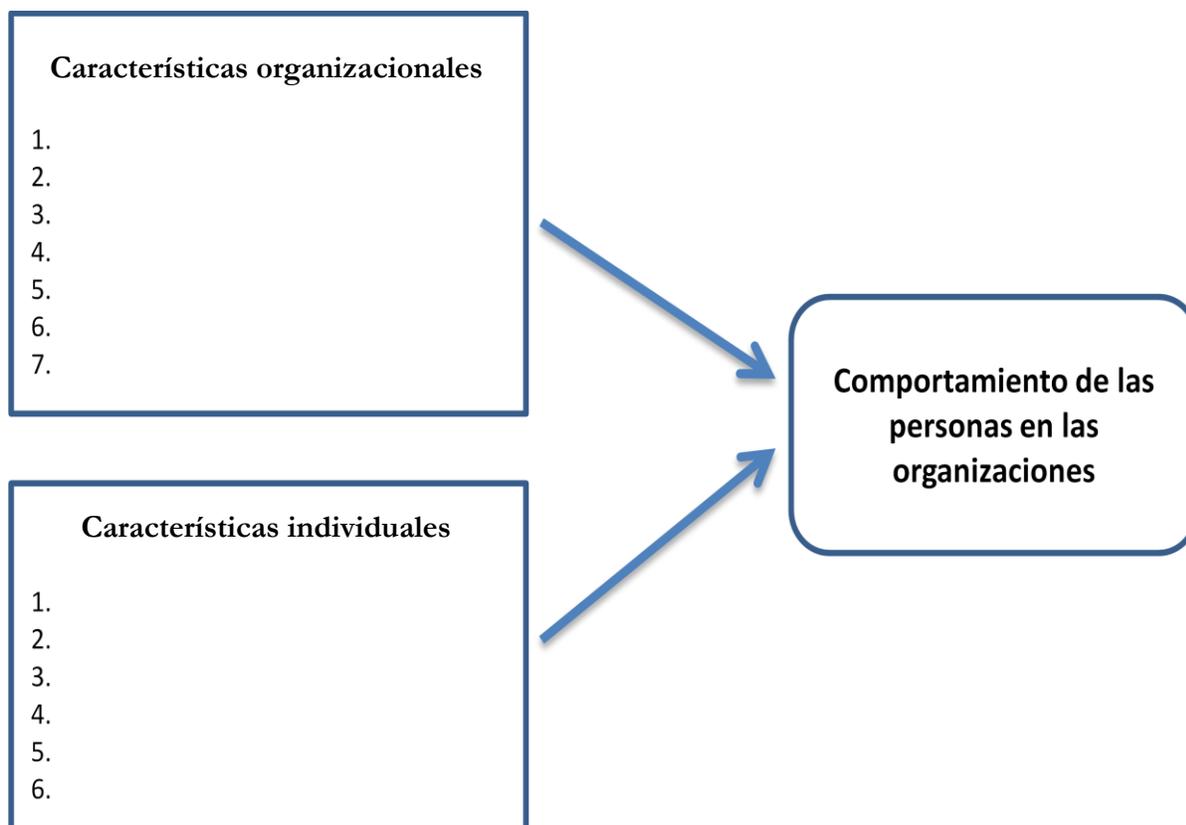
2) ICE. Colección “Desarrollo Personal y Laboral”, en <www.infocom.ice>.



3) Mapas mundiales de las 5 dimensiones culturales de Geert Hofstede, en
<<http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/>>.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Complete el modelo de comprensión del comportamiento individual propuesto por Chiavenato.





2. ¿Qué se entiende por diferencias individuales?

3. Falso o verdadero.

- a. Tres factores que influyen en la personalidad son: la herencia, el ambiente y la situación ().
- b. Toda organización define los límites que identifican, qué emociones son aceptables y en qué medida pueden expresarse ().
- c. El trabajo emocional se da cuando un empleado expresa emociones adecuadas para la organización durante el trato entre personas ().
- d. La personalidad de un individuo es, en general, estable, pero cambia con las situaciones ().
- e. Los individuos con alta autoestima son más susceptibles a las influencias externas ().
- f. En general, tener características de personalidad afines al puesto conlleva a un mejor desempeño laboral ().

4. Marque con x la respuesta correcta. Los siguientes son componentes del capital humano:

- a. Talentos, diseño y cultura organizacional
- b. Estructura organizacional, desempeño, innovación
- c. Estilo de administración, conocimientos y competencias.

5. ¿Cómo se relacionan las competencias organizacionales y las competencias individuales?

6. Mencione tres factores que distorsionan la percepción.

_____ y _____



7. Tres aplicaciones prácticas de la percepción en el ámbito laboral son:
- Lealtad del trabajador, trabajo en equipo, liderazgo
 - Entrevista de trabajo, evaluación del desempeño, expectativas de desempeño
 - Esfuerzo del empleado
8. La motivación ¿procede de la propia persona o es resultado de la situación? Explique.

9. Marque con una x los aspectos de los cuales depende la motivación:
- El objetivo, el curso y la iniciativa
 - La dirección, la intensidad y la persistencia del esfuerzo
 - Necesidades, impulsos y esfuerzo
10. En la siguiente lista, indique cuáles son factores de higiene (H) y cuáles de satisfacción (S), según Herzberg
- Trabajo desafiante ()
 - Calidad de la supervisión ()
 - Seguridad de empleo ()
 - Sueldos ()
 - Reconocimiento ()
 - Progreso ()



RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Complete el modelo de comprensión del comportamiento individual propuesto por Chiavenato. La respuesta debe considerar los aspectos señalados en la figura 7.2 de la página 186 de la unidad didáctica.
2. ¿Qué se entiende por diferencias individuales?
Las diferencias individuales en el comportamiento se relacionan con un proceso consciente mental del individuo. Estas se expresan en: diferentes capacidades, necesidades y formas de satisfacción, pensamiento hacia el futuro, percepción del ambiente, reacciones emocionales, entre otros.
3. Falso o verdadero.
 - a. V
 - b. V
 - c. V
 - d. V
 - e. F
 - f. V
4. Marque con x la respuesta correcta. Los siguientes son componentes del capital humano:
 - a. Talentos, diseño y cultura organizacional
5. ¿Cómo se relacionan las competencias organizacionales y las competencias individuales?
Una competencia organizacional es un conjunto integrado de competencias colectivas que se basa en competencias individuales. Estas dependen del conocimiento y de las habilidades necesarias para trabajar en forma eficaz.
6. Mencione tres factores que distorsionan la percepción.
Pueden ser el efecto de halo, los estereotipos, la proyección, la percepción selectiva o el efecto de contraste.



7. Tres aplicaciones prácticas de la percepción en el ámbito laboral son:
- b. Entrevista de trabajo, evaluación del desempeño, expectativas de desempeño.
8. La motivación ¿procede de la propia persona o es resultado de la situación? Explique.
Ambos aspectos intervienen, pues todas las personas tienen motivaciones o necesidades básicas particulares, pero al mismo tiempo, las condiciones del ambiente o situación, pueden estimular ciertas motivaciones.
9. Marque con una x los aspectos de los cuales depende la motivación:
- b. La dirección, la intensidad y la persistencia del esfuerzo.
10. En la siguiente lista indique cuales son factores de higiene (H) y cuáles de satisfacción (S), según Herzberg
- | | |
|------------------------------|-------|
| a. Trabajo desafiante | (S) |
| b. Calidad de la supervisión | (H) |
| c. Seguridad de empleo | (H) |
| d. Sueldos | (H) |
| e. Reconocimiento | (S) |
| f. Progreso | (H) |



LOS GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES

3

Sumario

- ✓ Grupo y equipo
- ✓ Comunicación personal y organizacional
- ✓ Liderazgo





INTRODUCCIÓN

En este módulo, se desarrollará el segundo nivel de análisis del modelo de comportamiento organizacional: el impacto de los grupos en las organización; también, dos temas asociados: la comunicación y el liderazgo. Para esto, se estudiarán los capítulos 10, 11 y 12 de la unidad didáctica.

Hasta el momento se ha abordado al trabajador como un ser biopsicosocial, con características únicas; no obstante, cada individualidad interactúa (mediante la comunicación en sus diferentes formas) con otros en el entorno laboral. Por esto, es necesario comprender la formación, el desarrollo y las características de los grupos formales e informales, su diferencia con los equipos de trabajo, fortalezas y debilidades de ambos en la productividad de las personas y, por ende, en el desempeño organizacional.

Los grupos y los equipos son unidades productivas básicas para toda organización, en ellos es donde se realiza el aprendizaje, se acumula el conocimiento organizacional y se concreta su desempeño. La comunicación es la base de la interacción y la estructuración de ambos: sin ella, los grupos no podrían existir; además, requieren de líderes que los dirijan correctamente.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al finalizar el estudio de este apartado, usted estará en capacidad de:

- a) Distinguir entre un grupo y un equipo, y su dinámica e importancia en las organizaciones.
- b) Reconocer la importancia de la comunicación interpersonal y organizacional en el éxito de la empresa.
- c) Explicar el concepto de liderazgo y su complejidad en el contexto actual.



GUÍA DE LECTURA

Para posibilitar el desarrollo exitoso de este módulo, usted debe:

- 1) Leer cuidadosamente los capítulos 10, 11 y 12 de la unidad didáctica. Realice esta lectura antes de asistir a la tutoría presencial en la fecha correspondiente.
- 2) Realizar los ejercicios de autoevaluación que se incorporan en la unidad didáctica y en la guía de estudio.
- 3) Revisar el material complementario que se colgará en la plataforma Blackboard.



ESQUEMA-RESUMEN



COMENTARIOS DEL TEMA

En el mundo empresarial contemporáneo, se requiere de agilidad, adaptabilidad y flexibilidad en el trabajo, aspectos que los grupos potencian. Por esto, han ido adquiriendo cada vez mayor importancia en las organizaciones y se constituyen en una unidad de análisis esencial del comportamiento organizacional.

**ACTIVIDAD**

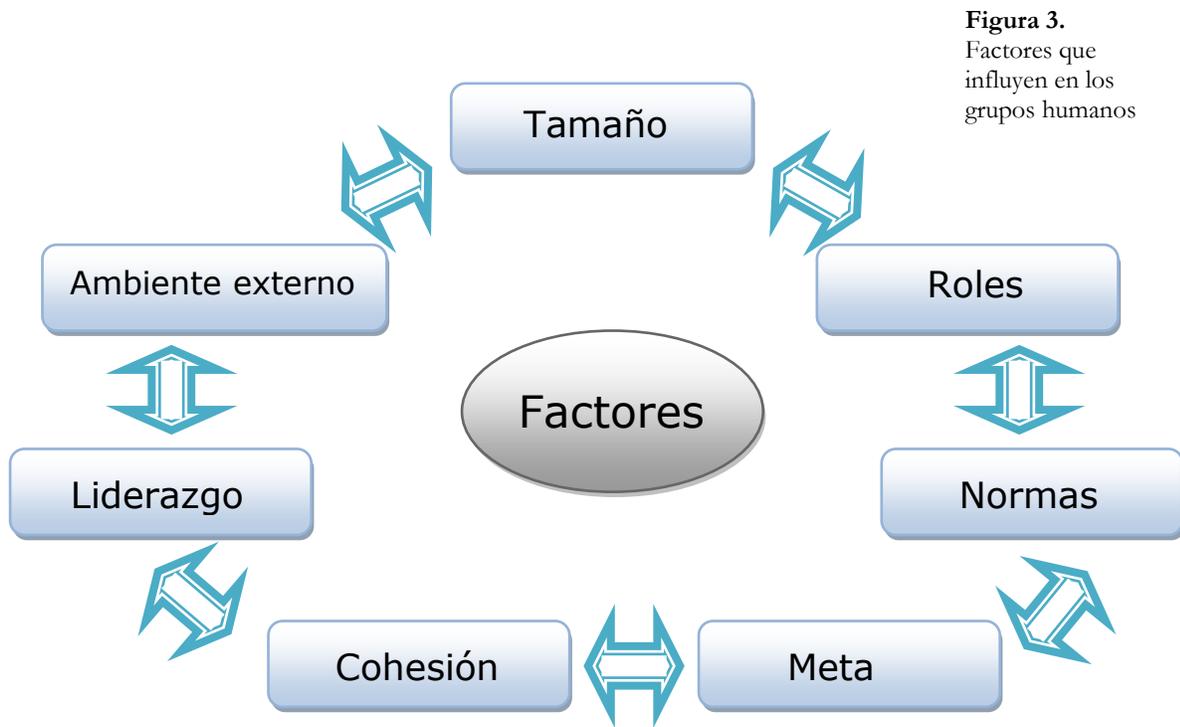
Indique dos grupos y dos equipos que usted conozca. ¿Cómo es su conformación y su función? ¿Qué los hace diferentes?

Hay múltiples definiciones de grupo. Una de ellas señala que está compuesto por dos o más personas dentro de un entorno, en el cual colaboran para alcanzar un fin común, según los objetivos organizacionales. La dinámica, en estos grupos, se basa en compartir información y tomar decisiones, para ayudarse mutuamente en el desempeño dentro de su área de responsabilidad. De acuerdo con el objetivo de un grupo, se han desarrollado tipologías que serán estudiadas en el capítulo 10, al igual que sus etapas de desarrollo.

¡Atención!

La interacción en los grupos puede mapearse gracias a la Sociometría (socius 'ser social' y metrum 'medida, medir'). El resultado es un sociograma o gráfico de las relaciones sociales entre los miembros de un grupo.

La estructura del grupo está influida por diferentes factores:



Cotidianamente, se habla de diferentes tipos de grupos o equipos: de trabajo, de proyecto, de estudio o equipos deportivos. Sin embargo, son conceptos diferentes en cuanto a resultados: el desempeño de un grupo de trabajo depende de lo que cada miembro hace, mientras que, en el equipo, los esfuerzos individuales más el trabajo colectivo obtienen un desempeño mayor que la suma de las contribuciones individuales, gracias al esfuerzo coordinado (sinergia). Trabajar en equipo consiste en colaborar, de forma organizada, para obtener un objetivo común.

Hay diferentes tipos de equipos que se presentan en el capítulo, además de recomendaciones para desarrollar y administrar equipos eficaces. Uno de los aspectos fundamentales es el facultamiento en la toma de decisiones (o delegación de autoridad) y su escala según la organización, con el fin de ser equipos de alto desempeño.



ACTIVIDAD

Observe el video Lecciones de los gansos (sin fecha), accesible en <http://www.youtube.com/watch?v=0pYMUJk3BxI&feature=related>. Haciendo la analogía con una receta de cocina: ¿cuál es la receta que usted propone para lograr trabajar en equipo?

Al ser la comunicación base de la interactividad y estructura de grupos y equipos, se mencionan conceptos básicos (definición, funciones y proceso) de la comunicación humana y de la organizacional. También, se destaca su importancia como una de las bases del adecuado desempeño; se identifican canales y barreras que afectan su calidad y alternativas de mejora de esas debilidades.

Por último, se analiza el tema del liderazgo, a partir del siguiente criterio: los líderes deben desarrollar el capital intelectual de las personas, al motivarlas desde la creación de una visión común. Por consiguiente, el líder aprovechará las fortalezas y neutralizará las debilidades de sus seguidores, de manera que juntos puedan trabajar con éxito. Entonces ¿qué entendemos por liderazgo? Eso depende de la pregunta a la que se quiera responder: ¿qué hace un líder? o ¿qué es un líder? Desde las posibles respuestas, surgen las teorías que se revisan en este módulo: teoría de los rasgos de la personalidad, teorías del comportamiento, teorías de la situación y de la contingencia del liderazgo,

incluso, nuevos enfoques como el liderazgo carismático, el transaccional, el transformacional y el enfoque social-cognitivo.

Para reflexionar

Me gusta el término de líder empresarial. Los buenos líderes empresariales crean una visión, la articulan, la hacen suya de forma apasionada y no descansan hasta verla cumplida. Y, por encima de todo, los buenos líderes son abiertos. Suben, bajan y dan vueltas por toda la empresa teniendo contacto con la gente. No se quedan fijados en los canales establecidos. Contactan con la gente. Hacen de su accesibilidad una religión. Y nunca se cansan de contar su historia. Jack Welch, exdirector ejecutivo de General Electric

ACTIVIDAD

Conteste: ¿cuál es el mejor líder que ha conocido?, ¿por qué lo identifica como tal?, ¿qué aspectos le hacen ser el mejor?



REFERENCIAS DE APOYO

- Cardona, P. y Wilkinson, H. (2006). *Trabajo en equipo*. Recuperado de <www.iese.edu/research/pdfs/OP-07-10.pdf>.
- Cortés, C. (31 de marzo de 2009). Liderazgo para el siglo XXI. *La Nación*. Recuperado de <http://www.nacion.com/ln_ee/2009/marzo/31/opinion1922631.html>.
- González, R. (19 de setiembre de 2010). Mujeres líderes. *El Financiero*. Recuperado de <<http://www.elfinancierocr.com/accesolibre/2010/septiembre/19/mujeres/home.swf>>.
- Rojas, P. (2009). Diagnóstico del estado situacional de la comunicación interna en Amanco-Costa Rica. *Revista. Ciencias Económicas* (1)27, 317-354.
Recuperado de <<http://www.latindex.ucr.ac.cr/econ-27-1/econ004-27-1-2009-14.pdf>>.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Construya su propia definición de grupo y de equipo.

Grupo:

Equipo:

2. Mencione dos tipos de grupos en la organización.

 y



3. ¿Qué es facultamiento? ¿Por qué es importante para un equipo?

4. Comunigrama.

Complete cada una de las líneas propuestas, a partir de los conceptos que se brindan a continuación:

- C. Una de sus definiciones propuestas es “poner en común”.
- O. Significa convertir las ideas en palabras.
- M. Corresponde a gráficos, planos, diagramas y recursos visuales en general.
- U. Lo que la gente hace es también un medio de comunicación.
- N. Tipo de comunicación donde el flujo de información va de los niveles superiores a los inferiores.
- I. Modificación de un mensaje con el propósito de satisfacer objetivos personales.
- C. Atraviesa de un lado a otro la organización.
- A. Grupos de personas que establecen y mantienen contacto entre sí para el intercambio informal de información.
- C. Son resultado de las limitaciones de las palabras con las que nos comunicamos.
- I. Proceso que consiste en volver más comprensibles la redacción y el habla.
- Ó. Elementos de información positivos o negativos que influyen en las reacciones de las personas a una comunicación.
- N. Se considera una de las principales barreras físicas de la comunicación.

C _____.

--- O _____.

- M _____.

--- U _____.

----- N _____.

- I _____.

C _____.

----- A _____.

----- C _____.

----- I _____.

----- Ó _____.

-- N _____.



5. Mencione tres barreras de la comunicación en una empresa. Justifique sus respuestas.

6. Explique la siguiente afirmación: “administrar y liderar no son actividades idénticas”.

RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Construya su propia definición de grupo y de equipo.

La definición de grupo y de equipo debe ir orientada a las diferencias entre los objetivos, conformación y dinámica de cada uno (lea cuidadosamente las páginas 272 a 274 de la unidad didáctica).

2. Mencione dos tipos de grupos en la organización.

Los tipos de grupos pueden ser: de mando, de tarea, temporales con plazos definidos, primarios, de interés, de amistad y coaliciones.

3. ¿Qué es facultamiento? ¿Por qué es importante para un equipo?

El facultamiento es la delegación de autoridad que otorga el poder, la libertad y la información necesaria para que quienes participan de la organización tomen decisiones y sean activos. En los grupos, otorga poder a sus miembros, los motiva, permite el desarrollo profesional y promueve el liderazgo.



4. Comunigrama.

- C. Comunicación
- O. Decodificación
- M. Imágenes
- U. Comunicación no verbal
- N. Descendente
- I. Distorsión
- C. Comunicación lateral
- A. Redes naturales
- C. Barreras semánticas
- I. Legibilidad
- Ó. Claves sociales
- N. Sonidos

5. Mencione tres barreras de la comunicación en una empresa. Justifique sus respuestas.

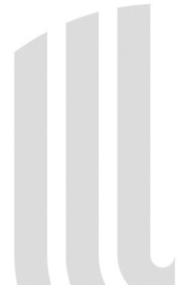
Barreras personales: tienen que ver con las limitaciones, las emociones y los valores de cada persona, que se pueden convertir en hábitos deficientes de escucha.

Barreras físicas: se refieren al entorno donde ocurre un proceso de comunicación, y pueden ser acontecimientos que distraigan o elementos de la estructura en el edificio.

Barreras semánticas: la respuesta se encuentra en las páginas 318, 319 y 320.

6. Explique la siguiente afirmación: “administrar y liderar no son actividades idénticas”.

La respuesta debe referirse a los aspectos contenidos en las páginas 339 y 340 de la unidad didáctica.



LA DINÁMICA DE LA ORGANIZACIÓN

4

Sumario

- ✓ Estrés, conflicto y negociación
- ✓ Cambio y Desarrollo Organizacional





INTRODUCCIÓN

En el tercer nivel de análisis del modelo de comportamiento organizacional se abordarán aspectos que, de no ser atendidos, incidirán negativamente en el desempeño laboral: se trata del estrés, del conflicto, de la atención y del manejo del cambio. Es responsabilidad de la empresa o de la institución definir los lineamientos generales para la atención de los elementos relacionados con la salud mental individual y organizacional. Estos temas se estudian en los capítulos 13 y 14 de la unidad didáctica.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al finalizar el estudio de este apartado, usted deberá estar en capacidad de:

- a) Comprender la importancia del estrés y su relación con el conflicto.
- b) Distinguir alternativas de negociación en situaciones de conflicto en la organización.
- c) Entender el cambio como una constante en el entorno actual, y la flexibilidad y adaptación que la empresa requiere para alcanzar el éxito.

GUÍA DE LECTURA

Para posibilitar el desarrollo exitoso de este módulo, usted debe:

1. Leer cuidadosamente los capítulos 13 y 14 de la unidad didáctica. El capítulo 15 se propone como lectura complementaria. Realice esta lectura antes de asistir a la cuarta tutoría presencial, en la fecha correspondiente.
2. Realizar los ejercicios de autoevaluación que se incorporan en la unidad didáctica y en la guía de estudio.
3. Revisar el material complementario que se colgará en la plataforma Blackboard.



ESQUEMA-RESUMEN



COMENTARIOS DEL TEMA

A lo largo de la unidad didáctica, se ha estudiado el complejo entorno en que los individuos se desenvuelven actualmente y su impacto en la organización. La cultura organizacional define cómo se manejan y entienden los asuntos en la organización, entre ellos: el tipo de trabajador, las cargas de trabajo, los niveles de presión y el riesgo permitidos, qué se considera conflicto y cómo manejarlo a partir de un estilo de dirección definido. Así, los aspectos individuales, personales y organizacionales se integran en este último módulo.

**ACTIVIDAD**

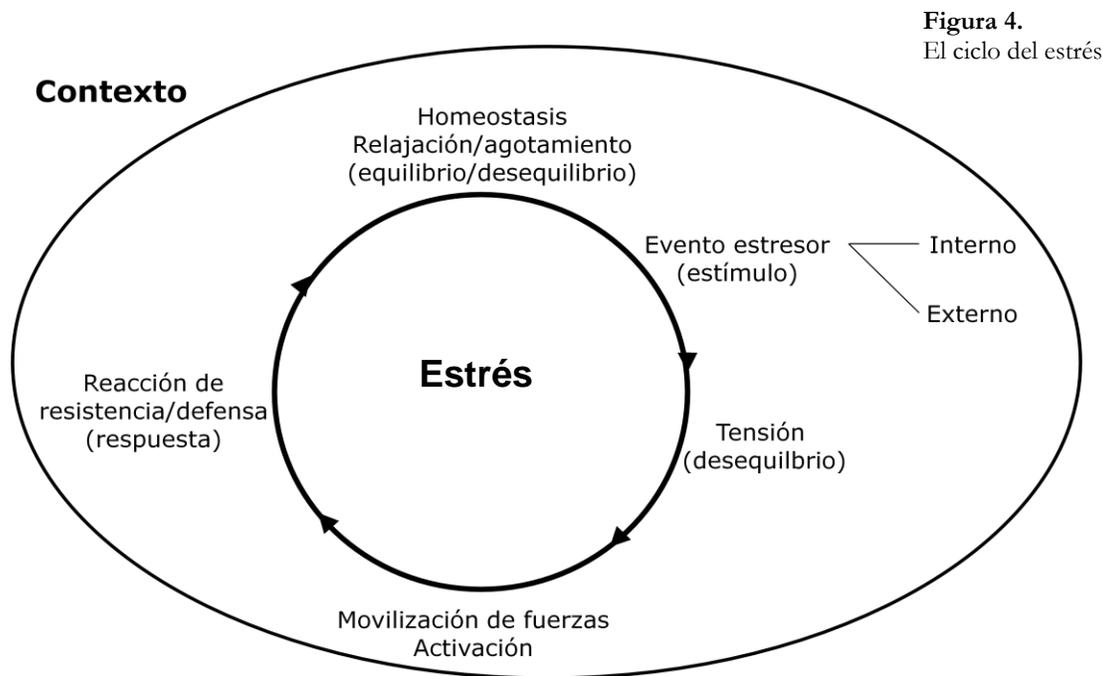
Si se afirma que el estrés es una condición inherente a la vida moderna, ¿sus padres y abuelos tenían estrés en su vida? ¿Cómo explica su respuesta?

Aunque el estrés se asocia con aspectos negativos, no siempre es así. Sin embargo, la experiencia de estrés puede llegar a ser *excesiva, incontrolada o incontrolable*, pues genera daños personales y organizacionales de gran peso. Por esto, la reflexión en torno a las estrategias de prevención y el afrontamiento personal del estrés se constituyen en una herramienta básica de sobrevivencia organizacional.

¡Atención!

Los componentes del estrés son: el desafío percibido, la importancia dada y la incertidumbre sobre la resolución del desafío.

En la siguiente figura, se ve cómo se desarrolla el ciclo del estrés; primero, hay una situación de equilibrio en el organismo que, después, se altera por un evento estresor interno o externo, al cual sigue el momento de la tensión. Luego, continuará una movilización de fuerza para generar alguna reacción ante el estresor, sigue así, hasta alcanzar la relajación o el agotamiento.



Partiendo del concepto de estrés propuesto en la unidad didáctica, sus componentes y su dinámica, se presentan las posibles causas del estrés y su impacto en la persona y en la organización. Se proponen estrategias organizacionales para su prevención, control y descenso, según los factores que Bresó (2008) sintetiza en la siguiente figura:

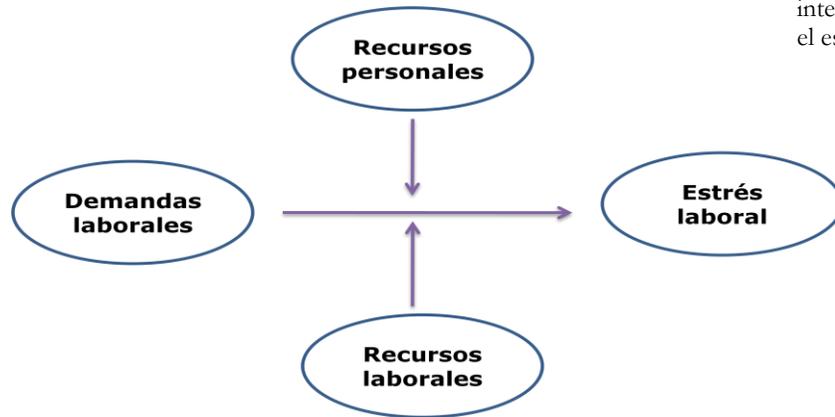


Figura 5.
Factores
intervinientes en
el estrés laboral

Desde la perspectiva de Chiavenato (2009), el estrés y el conflicto son conceptos relacionados. Se asume que el conflicto es parte de la cotidianidad de las personas, los grupos y las organizaciones.

El conflicto “consiste en una interferencia deliberada, sea activa o pasiva, que busca impedir que la otra parte logre sus objetivos [...] por lo general [...] implica el uso de poder en disputas que involucran intereses opuestos” (Chiavenato, 2009: 390).

De este modo, el conflicto presenta diferentes niveles de gravedad y se analiza su proceso de desarrollo, con base en sus efectos, los cuales pueden ser positivos (aumento de la cohesión de grupo y novedad, por ejemplo) o negativos (descenso de la comunicación, enfrentamiento, entre otros). Estas condiciones generan estrés al individuo, al grupo y a la organización. Para afrontar estos efectos, se presentan cinco estilos de administración de conflictos y tres enfoques para su abordaje: desde la estructura, desde el proceso o un enfoque mixto. Además, se destaca el papel de la negociación.

La negociación implica un acuerdo y, en contextos organizacionales, la interacción y la negociación son constantes, pues resuelven diferencias sobre intereses y objetivos e, incluso, requieren de pocos recursos para su puesta en práctica. Actualmente, la habilidad para negociar se considera parte de las condiciones que líderes y jefaturas deben poseer.



Desde esta perspectiva y, como una forma de enfrentar conflictos, se presentan las características principales de una negociación y su abordaje en dos posibles enfoques: la negociación distributiva y la negociación integradora; se presentan, además, las habilidades que un mediador eficaz debe tener para enfrentarse al proceso de negociación en sus cinco etapas. Se puntualiza en la negociación colectiva como una forma de resolver conflictos entre los trabajadores y la gerencia.

Para reflexionar...

“Miremos hacia adelante veinte o treinta años. ¿Espera alguien que los próximos años sean menos turbulentos que los últimos veinte?”. Peter Senge, La danza del cambio.

El cambio implica pasar de un estado a otro; es la transición de una circunstancia a otra; supone transformación, virar o hacer altos en el camino, ruptura; puede ser gradual y constante o rápida e impactante. Por esto, genera incertidumbre.

En la organización, el cambio es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento como consecuencia de fuerzas externas e internas desafiantes: la globalización, la tecnología, la información, los equipos, las materias primas, la normativa, entre muchas otras, que ya se han abordado. Desde esta perspectiva, el cambio puede ser constructivo o destructivo, funcional o disfuncional; lo único seguro es el cambio.

Por eso, evaluar el conflicto es fundamental para la administración y el comportamiento organizacional: puede destruir una empresa y hacerla inviable o puede impulsarla y potenciarla, permitiéndole sobrevivir. Este crear y recrear constantes son el desafío de las organizaciones modernas. De allí que es posible reconocer dos tipos de cambios: los reactivos o los anticipatorios.

Chiavenato (2009) analiza el cambio desde el ciclo de vida de las organizaciones y asume el proceso de cambio de Kurt Lewin (1947) en sus tres fases (descongelamiento, cambio, recongelamiento) para explicarlo; enfatiza en las habilidades humanas que estos procesos requieren, y puntualiza en dos



aspectos: la identificación de los agentes de cambio y las resistencias al cambio y alternativas de enfrentamiento.

Por otra parte, el cambio organizacional implica el reconocimiento del problema o de la situación, la identificación de sus causas (diagnóstico), la implantación del cambio (claridad de metas por lograr y selección de la estrategia adecuada: cambio de estructura o procedimiento, de proceso o de contenido, o ambos) y la evaluación constante.

Se presenta el desarrollo organizacional (DO) como “[...] un conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas” (Porrás y Robertson, 1992, citado por Chiavenato, 2009: 435). El DO se concentra en cambiar a las personas, así como la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo; se enfoca al cambio cultural como base para el cambio organizacional.

Para ilustrar esto, la unidad didáctica presenta algunas técnicas de DO y señala su potencial de innovación en los nuevos contextos organizacionales.

REFERENCIAS DE APOYO

Duck, J. (2002). *El monstruo del cambio: el factor humano como elemento decisivo para estimular o frustrar el cambio en la empresa*. Barcelona: Empresa Activa.

Durán, M. (enero-junio 2010). Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista Nacional de Administración* (1)1, 71-84. Recuperado de <<http://www.uned.ac.cr/rna/articulos/11.pdf>>.

Guillén, C. (1999). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: Mc Graw Hill.

Ivancevich, J. y Matteson, M. (1992). *Estrés y trabajo: una perspectiva gerencial*. Ciudad de México: Trillas.

Jhonson, S. (1998). *¿Quién movió mi queso?* Recuperado de <http://www.mercadeo.com/archivos/Quien_Queso.pdf>.

Universia-KnowledgeWharton. (2005). *Estrategias de negociación para ejecutivos globales*. Recuperado de <<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=970>>.

Universia-KnowledgeWharton. (2009). *Claves para ser el mejor negociador*. Recuperado de <<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1717>>.



Links de interés

- 1) Página oficial del Instituto Chiavenato, en <<http://www.chiavenato.com/espanol/institucional/>>.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Comente la siguiente historia:

"Cierta día un ateniense encontró a Esopo entreteniéndose con las diversiones infantiles de algunos chiquillos, y empezó a mofarse de él.

Esopo era muy ingenioso para permitir que lo ridiculizaran, por lo que tomó un arco que no estaba tenso y lo colocó en el suelo mientras decía al ateniense:

-Ahora filósofo, adivina el acertijo si puedes, y dínos qué significa el arco sin tensar-.

El hombre, después de buscar la respuesta durante algún tiempo sin llegar a ningún lado, se dio por vencido finalmente y declaró que no sabía qué hacer con él.

Esopo le dijo sonriendo: -si mantienes un arco siempre tenso perderá su elasticidad muy pronto, pero si lo dejas suelto, estará en forma cuando lo necesites-." (Ivancevich y Matteson, 1992: 91).

2. Brinde su propia definición de estrés.

3. Mencione los diferentes tipos de estresores de un trabajador.

_____ , _____ y _____ .



4. Identifique tres estresores organizacionales.

_____, _____ y _____.

5. Selección única. Para cada una de las frases propuestas, marque con x la letra que corresponde a la alternativa adecuada.

a. El conflicto funcional:

- a) Sustenta las metas del grupo y mejora el desempeño de este.
- b) Estorba el desempeño del grupo.
- c) Afecta las relaciones interpersonales.

b. Dos de las etapas del conflicto son:

- a) Percepción y resolución.
- b) Planeación y conducta.
- c) Aclaración y justificación.

c. Uno de los pasos de la negociación es definir:

- a) Las emociones de las personas y su comportamiento.
- b) Las variables personales.
- c) Las reglas básicas.

d. Cuando una persona acepta que hay un conflicto y prefiere retraerse o suprimirlo, está:

- a) Evadiendo.
- b) Colaborando.
- c) Compitiendo.

6. Escriba los tres tipos de resistencia al cambio.

_____, _____ y _____.

7. Anote dos estrategias para superar las resistencias al cambio.

_____ y _____.



RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Comente la siguiente historia:

El comentario debe referirse al papel de la tensión, en relación con la salud personal y su impacto en el ámbito laboral.

2. Brinde su propia definición de estrés.

La definición de estrés debe ser congruente con los conceptos brindados en las páginas 378, 379 y 380 de la unidad didáctica.

3. Mencione los diferentes tipos de estresores de un trabajador.

Estresores del entorno, personales y organizacionales.

4. Identifique tres estresores organizacionales.

Políticas y estrategias de la organización, el diseño y estructura de la organización y las condiciones de trabajo, entre otros indicados en las páginas 382 y 383 de la unidad didáctica.

5. Selección única.

a. El conflicto funcional:

a) Sustenta las metas del grupo y mejora el desempeño de este.

b. Dos de las etapas del conflicto son:

a) Percepción y resolución.

c. Uno de los pasos de la negociación es definir:

c) Las reglas básicas.

d. Cuando una persona acepta que hay un conflicto y prefiere retraerse o suprimirlo, está:

a) Evadiendo.



6. Escriba los tres tipos de resistencia al cambio.
Aspectos lógicos, psicológicos y sociológicos.

7. Anote dos estrategias para superar esas resistencias.
Comunicación y educación, participación e involucramiento, entre otras de las señaladas en la página 429 de la unidad didáctica.



LISTA DE REFERENCIAS

- Blanchard, K. y Bowles, S. (1999). *¡A la carga! (Gung Ho!)*. Bogotá: Editorial Norma.
- Bresó, E. (2008). *Taller: del Burnout al Engagement*. San José: Sistema de Estudios de Posgrado Universidad de Costa Rica.
- Cardona, P. y Wilkinson, H. (2006). *Trabajo en equipo*. IESE Business School. Universidad de Navarra, España. Recuperado de <www.iese.edu/research/pdfs/OP-07-10.pdf>.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Cortés, C. (31 de marzo de 2009). Liderazgo para el siglo XXI. *La Nación*. Recuperado de <http://www.nacion.com/ln_ee/2009/marzo/31/opinion1922631.html>.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2004). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Duck, J. (2002). *El monstruo del cambio: el factor humano como elemento decisivo para estimular o frustrar el cambio en la empresa*. Barcelona: Empresa Activa.
- Durán, M. (enero-junio 2010). Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista Nacional de Administración* (1)1, 71-84. Recuperado de <<http://www.uned.ac.cr/rna/articulos/11.pdf>>.
- Fisher, R. (1998). *El caballero de la armadura oxidada*. Barcelona: Obelisco.
- González, J. y Rodríguez, A. (1999). *Los cambios en el entorno y sus repercusiones sobre el mercado laboral*. Recuperado de <www.uhu.es/aeurla/revista/art101.doc>.
- González, R. (19 de setiembre de 2010). Mujeres líderes. *El Financiero*. Recuperado de <www.elfinancierocr.com/accesolibre/2010/septiembre/19/mujeres/home.swf>.

- Guillén, C. (1999). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Hammond, J., Keeney, R. y Raiffa, H. (2003). *Decisiones Inteligentes: guía práctica para tomar mejores decisiones*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ivancevich, J. y Matteson, M. (1992). *Estrés y trabajo: una perspectiva gerencial*. México: Trillas.
- Jhonson, S. (1998). *¿Quién movió mi queso?* Recuperado de <http://www.mercadeo.com/archivos/Quien_Queso.pdf>.
- Lundin, S., Harry, P. y Christensen, J. (2000). *¡Fish!* Barcelona: Urano.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Pérez, A. (19 de setiembre, 2010). Trabajos del futuro. *La Nación*. Recuperado de <<http://www.nacion.com/2010-09-19/Proa/NotasSecundarias/Proa2512592.aspx>>.
- Pricewaterhouse Change Integration Team. (1996). *The paradox principles: how high-performance companies manage chaos, complexity, and contradiction to achieve superior results*. Chicago: Irwin Professional.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rojas, P. (2009). Diagnóstico del estado situacional de la comunicación interna en Amancio Costa Rica. *Revista. Ciencias Económicas* (1)27, 317-354. Recuperado de <<http://www.latindex.ucr.ac.cr/econ-27-1/econ004-27-1-2009-14.pdf>>.
- Toffler, A. y Toffler, H. (1990). *La empresa flexible*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Toffler, A. y Toffler, H. (2006). *La revolución de la riqueza*. Madrid: Debate.
- Universia-Knowledge Wharton. (2008). Entrevista a Ignacio Álvarez de Mon: *Los entresijos de la motivación y el trabajo en equipo*. Recuperado de <<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1561>>.
- Universia-KnowledgeWharton. (2005). *Estrategias de negociación para ejecutivos globales*. Recuperado de <<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=970>>.
- Universia-KnowledgeWharton. (2009). *Claves para ser el mejor negociador*. Recuperado de <<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1717>>.