



# UTPL

La Universidad Católica de Loja

Modalidad Abierta y a Distancia

# Psicología Organizacional

Guía didáctica

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias  
bibliográficas



Facultad de Ciencias Sociales, Educación y Humanidades

Departamento de Psicología

# Psicología Organizacional

## Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
▪ Psicología	VII

**Autora:**

Ocampo Vasquez Karina Elizabeth



Asesoría virtual  
[www.utpl.edu.ec](http://www.utpl.edu.ec)

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias  
bibliográficas

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias  
bibliográficas

Universidad Técnica Particular de Loja

Psicología Organizacional

Guía didáctica

Ocampo Vasquez Karina Elizabeth

Diagramación y diseño digital:

Ediloja Cía. Ltda.

Telefax: 593-7-2611418.

San Cayetano Alto s/n.

[www.ediloja.com.ec](http://www.ediloja.com.ec)

[edilojacialtda@ediloja.com.ec](mailto:edilojacialtda@ediloja.com.ec)

Loja-Ecuador

ISBN digital 978-9942-39-052-3



Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual  
4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

Usted acepta y acuerda estar obligado por los términos y condiciones de esta Licencia, por lo que, si existe el incumplimiento de algunas de estas condiciones, no se autoriza el uso de ningún contenido.

Los contenidos de este trabajo están sujetos a una licencia internacional Creative Commons **Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0** (CC BY-NC-SA 4.0). Usted es libre de **Compartir** — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. **Adaptar** — remezclar, transformar y construir a partir del material citando la fuente, bajo los siguientes términos: **Reconocimiento-** debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante. **No Comercial-** no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. **Compartir igual-** Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original. No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

1 de marzo, 2021

# Índice

<b>1. Datos de información.....</b>	<b>9</b>
1.1. Presentación de la asignatura .....	9
1.2. Competencias genéricas de la UTPL.....	9
1.3. Competencias específicas de la carrera .....	10
1.4. Problemática que aborda la asignatura .....	10
<b>2. Metodología de aprendizaje.....</b>	<b>11</b>
<b>3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje .....</b>	<b>12</b>
<b>Primer bimestre.....</b>	<b>12</b>
Resultado de aprendizaje 1 .....	12
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	12
<b>Semana 1 .....</b>	<b>13</b>
<b>Unidad 1. Qué es el comportamiento organizacional.....</b>	<b>13</b>
1.1. Psicología y comportamiento organizacional: el valor de un estudio sistemático .....	13
1.2. Disciplinas de la ciencia que contribuyen al comportamiento organizacional, desafíos oportunidades y niveles de análisis .....	15
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	17
Autoevaluación 1 .....	18
Resultado de aprendizaje 2.....	21
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	21
<b>Semana 2 .....</b>	<b>21</b>
<b>Unidad 2. La percepción y la toma de decisiones individual .....</b>	<b>21</b>
2.1. Factores que influyen en la percepción, teoría de la atribución, relación entre la percepción y la toma de decisiones .....	21

2.2. Modelo racional, racionalidad limitada, intuición y diferencias individuales.....	24
2.3. Criterios éticos y componentes de la creatividad.....	25
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	26
Autoevaluación 2 .....	27
<b>Semana 3 .....</b>	<b>30</b>
<b>Unidad 3. Conceptos de motivación.....</b>	<b>30</b>
3.1. Primeras teorías sobre la motivación.....	30
3.2. Teorías contemporáneas de la motivación .....	31
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	32
Autoevaluación 3 .....	33
<b>Semana 4 .....</b>	<b>36</b>
<b>Unidad 4. Fundamentos del comportamiento de grupos.....</b>	<b>36</b>
4.1. Grupos, tipos de grupos y etapas de desarrollo de un grupo.....	36
4.2. Propiedades de los grupos.....	38
4.3. Toma de decisiones en los grupos .....	38
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	39
Autoevaluación 4 .....	41
<b>Semana 5 .....</b>	<b>44</b>
<b>Unidad 5. Los equipos de trabajo .....</b>	<b>44</b>
5.1. Equipos y tipos de equipos .....	44
5.2. Equipos eficaces.....	46
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	47
Autoevaluación 5 .....	48

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias  
bibliográficas

<b>Semana 6</b> .....	<b>50</b>
<b>Unidad 6. Comunicación</b> .....	<b>50</b>
6.1. La comunicación, sus funciones, dirección y modalidades.....	50
6.2. Comunicaciones persuasivas y barreras de comunicación.....	52
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	53
Autoevaluación 6 .....	54
Resultado de aprendizaje 1 y 2 .....	56
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	56
<b>Semana 7 y 8</b> .....	<b>56</b>
Actividades finales del bimestre .....	56
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	58
<b>Segundo bimestre</b> .....	<b>59</b>
Resultado de aprendizaje 2.....	59
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	59
<b>Semana 9</b> .....	<b>59</b>
<b>Unidad 7. Liderazgo</b> .....	<b>60</b>
7.1. Definiciones de liderazgo y teorías fundamentales.....	60
7.2. Liderazgo responsable, positivo y sus desafíos .....	61
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	62
Autoevaluación 7 .....	64
<b>Semana 10</b> .....	<b>67</b>
<b>Unidad 8. Conflicto y negociación</b> .....	<b>67</b>
8.1. Tipos de conflicto y “Loci” de conflicto .....	67
8.2. Proceso del conflicto .....	68

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias  
bibliográficas

8.3. Negociación .....	70
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	71
Autoevaluación 8 .....	72
<b>Semana 11 .....</b>	<b>75</b>
<b>Unidad 9. Fundamentos de la estructura organizacional .....</b>	<b>75</b>
9.1. Elementos y características de la estructura de una organización.....	75
9.2. Consideraciones sobre la estructura organizacional .....	76
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	77
Autoevaluación 9 .....	79
<b>Semana 12 .....</b>	<b>82</b>
<b>Unidad 10. Cultura organizacional .....</b>	<b>82</b>
10.1.Cultura organizacional y sus funciones .....	82
10.2.Creación, mantenimiento, trasmisión y aprendizaje de la cultura.....	84
10.3.Cómo influir en una cultura organizacional .....	85
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	86
Autoevaluación 10 .....	87
<b>Semana 13 .....</b>	<b>90</b>
<b>Unidad 11. Cambio organizacional y manejo del estrés.....</b>	<b>90</b>
11.1.El cambio y la resistencia al cambio .....	90
11.2.Administración del cambio y cultura para el cambio .....	91
11.3.Estrés laboral .....	92
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	93
Autoevaluación 11 .....	95

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias  
bibliográficas

Resultado de aprendizaje 3 .....	98
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	98
<b>Semana 14 .....</b>	<b>98</b>
<b>Unidad 12. Políticas y prácticas de recursos humanos.....</b>	<b>98</b>
12.1.Reclutamiento y selección de personal.....	98
12.2.Capacitación .....	100
12.3.Evaluación del desempeño.....	100
12.4.Análisis de puestos.....	101
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	102
Autoevaluación 12 .....	104
Resultado de aprendizaje 2 y 3 .....	107
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	107
<b>Semana 15 y 16 .....</b>	<b>107</b>
Actividades finales del bimestre .....	107
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	109
<b>4. Solucionario .....</b>	<b>110</b>
<b>5. Glosario .....</b>	<b>123</b>
<b>6. Referencias bibliográficas .....</b>	<b>124</b>

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias  
bibliográficas



[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)

## 1. Datos de información

### 1.1. Presentación de la asignatura



### 1.2. Competencias genéricas de la UTPL

- Comunicación oral y escrita.
- Pensamiento crítico y reflexivo.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación en inglés.
- Comportamiento ético.
- Organización y planificación del tiempo.

### 1.3. Competencias específicas de la carrera

- Aplicar estrategias y herramientas psicológicas para incidir en la conducta de las personas con el fin de promover comportamientos más seguros y saludables, que favorezcan su bienestar y el de los grupos en su ámbito de trabajo.
- Implementar programas de comunicación que contribuyan a fortalecer actitudes e investigaciones sobre la seguridad y salud ocupacional.

### 1.4. Problemática que aborda la asignatura

Falta de promoción del diálogo como forma de convivencia democrática para la solución de conflictos; y, en el limitado fortalecimiento de la autoorganización social, la vida asociativa y la construcción de una ciudadanía activa y corresponsable, que valore y promueva el bien común.



## 2. Metodología de aprendizaje

Se potenciará un aprendizaje teórico y práctico a través de las metodologías de autoaprendizaje y el aprendizaje basado en problemas. El autoaprendizaje se concibe como “un proceso de adquisición de conocimientos, habilidades, valores y actitudes que la persona realiza por su cuenta, ya sea mediante el estudio o la experiencia” (Mendo et al. 2019, p. 53); por otra parte, el aprendizaje basado en problemas se encuentra vinculado con el desarrollo de habilidades de pensamiento de orden superior que permiten potenciar el pensamiento crítico y la aplicación práctica del conocimiento en la resolución de problemas en contextos reales (Morales, 2018). Todo ello brinda la posibilidad al estudiante de construir un conocimiento integral permitiendo plantear soluciones reales y viables de las necesidades a nivel individual, grupal y social.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)



### 3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



#### Primer bimestre

##### Resultado de aprendizaje 1

- Conoce los fundamentos y evolución de la psicología organizacional.

El resultado de aprendizaje planteado se logrará a través de una revisión histórica de la evolución de la psicología organizacional, vinculando a la misma con su base fundamental que es el comportamiento humano en las organizaciones; luego, se realizará un análisis de diversas variables que inciden en las condiciones de trabajo y comportamiento organizacional, como por ejemplo la percepción y la toma de decisiones, la motivación, comportamiento de grupos, equipos de trabajo, comunicación, liderazgo, conflicto, negociación, estructura, cultura y cambio organizacional.

#### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)



## Semana 1



### Unidad 1. Qué es el comportamiento organizacional

#### 1.1. Psicología y comportamiento organizacional: el valor de un estudio sistemático

Estimados estudiantes, bienvenidos a la asignatura de Psicología Organizacional. En este ciclo se revisará e integrará contenidos que fundamenten el estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones. Es momento de ponernos en contexto y, para ello, es necesario ubicarnos en el capítulo: “¿Qué es el comportamiento organizacional?”, del texto básico *Comportamiento Organizacional*.

En primer lugar, partiremos de la idea de que una organización debe ser administrada y para poder realizarlo de una manera eficiente y eficaz, se requiere un conocimiento profundo del comportamiento organizacional; es así que, las prácticas de administración que llevaron a lo que hoy llamamos comportamiento organizacional inician con la revolución industrial (finales del siglo XVIII e inicios del siglo XIX) y los sistemas de producción masiva, a través de la utilización de maquinaria de vapor que permitió que los pequeños

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)

productores tengan una mayor cantidad, calidad y menores costos de producción, potenciando su crecimiento hasta convertirse en “fábricas”.

De esta manera, surge en principio la ingeniería industrial con el objeto de inventar, desarrollar y mejorar maquinaria lo que a su vez generó la necesidad de buscar la mejora de métodos de trabajo, selección y capacitación de los trabajadores (Chiavenato, 2017). A continuación, se muestra un resumen sobre la evolución de las teorías de la administración más relevantes:

### [Evolución de las teorías de la administración](#)

En función de la información presentada, se puede evidenciar cómo la evolución de la administración hace presente la necesidad de un estudio integral en el contexto organizacional, considerando también al factor humano como un ente relevante que influye en la búsqueda incesable de la mayor eficacia y eficiencia organizacional.

A finales del siglo XIX e inicios del siglo XX se generaron algunos escritos como “Theory of Adversiting”, “Increasing Human Efficiency in Business” y “ Psychology and Industrial Efficiency” que abordaron temas como eficacia, eficiencia, selección de personal y mercadeo, los cuales dieron lugar a la aplicación de la psicología organizacional; además, en la primera guerra mundial se generó un auge en este campo debido a que los psicólogos contribuyeron a la selección y ubicación de los soldados en los puestos más adecuados (Gómez, 2016).

Con esta base contextual se revisarán las respuestas a las siguientes preguntas ¿Qué es la psicología organizacional? y ¿Qué es el comportamiento organizacional?

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)

- **Psicología organizacional (PO):** “Campo de estudio de la actitud, los procesos mentales, el comportamiento y la cognición, aplicados a la interacción humana en las actividades productivas” (Mastretta, 2006, p.8).
- **Comportamiento organizacional (CO):** “Campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones” (Robbins y Judge, 2017, p.10).

En función de los conceptos antes mencionados es importante considerar que la decisión de aplicar conocimientos sobre el comportamiento organizacional recae sobre los gerentes, quienes además de realizar actividades de planificación, organización, dirección y control, deben cumplir con roles a nivel interpersonal, informativo, toma de decisiones, y contar con habilidades gerenciales (aptitudes técnicas, humanas y conceptuales). En cuanto a la toma de decisiones, se sugiere que los gerentes puedan complementar la “intuición” a través de un estudio sistemático (buscar relaciones y atribuir causas y efectos) y una administración basada en evidencias (fundamentar las decisiones en la mejor evidencia científica posible) (Robbins y Judge, 2017).

## 1.2. Disciplinas de la ciencia que contribuyen al comportamiento organizacional, desafíos oportunidades y niveles de análisis

El comportamiento organizacional (CO) no es un campo aislado; como se muestra en la siguiente figura, el CO se nutre de algunas disciplinas que aportan con bases para la comprensión del comportamiento individual, grupal y social.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias  
bibliográficas

**Figura 1.***Disciplinas que intervienen en el comportamiento organizacional.*

Fuente: Robbins y Judge, 2017.

Elaborado por: Ocampo (2020).

Como se puede observar, el comportamiento organizacional obtiene información de ciencias como la psicología, la psicología social, la sociología y la antropología ya que comprende y analiza al ser humano como un ente biopsicosocial y pretende brindar orientaciones que permitan dar respuestas a los desafíos que provienen de las presiones económicas, la globalización, la demografía de la fuerza laboral, la diversidad de la fuerza de trabajo, entre otros.

Para finalizar el capítulo y complementar la información sobre el origen de la psicología organizacional y el rol del psicólogo organizacional como gestor del talento humano en una organización le invito a revisar el recurso educativo abierto: [Rol del psicólogo organizacional en la gestión del talento humano](#) (Silva *et al.*, 2018), a través de la lectura de este documento usted tendrá claro que el profesional en este campo es un aliado estratégico de la gerencia que facilita el análisis, mejora continua y control enfocados en el desarrollo de la organización y en la aplicación de un modelo que permita comprender de manera simplificada el CO.





## Actividades de aprendizaje recomendadas

**Actividad recomendada 1:** Identifique los desafíos y oportunidades que tienen los gerentes al aplicar los conceptos del comportamiento organizacional.

Para el desarrollo de la actividad se recomienda que considere lo siguiente:

- Lea en sus tres fases: global, analítica y compresiva el capítulo: ¿qué es el comportamiento organizacional?
- Resalte las ideas principales, anote palabras relevantes y características de cada uno de los desafíos y oportunidades que tienen los gerentes al aplicar los conceptos del comportamiento organizacional.

A partir del desarrollo de esta actividad podrá identificar que algunos de los desafíos que enfrentan los gerentes son las presiones económicas, la globalización continua, la demografía de la fuerza laboral, la diversidad de la fuerza de trabajo entre otros; además concluirá que el estudio del comportamiento organizacional otorga la oportunidad de aprender lo más posible sobre la fuerza laboral y su cultura para adaptar su estilo gerencial a estas diferencias, conocer las implicaciones sobre el liderazgo, estructura y comunicación, intentar aprovechar las diferencias dentro de los grupos, etc.

**Actividad recomendada 2:** Estimado alumno, una vez que ha estudiado en su totalidad la unidad, le invito a resolver la siguiente autoevaluación, la misma que será útil para verificar su comprensión general del tema abordado.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)



## Autoevaluación 1

1. (    ) La falta de habilidades interpersonales es la principal causa del estancamiento de algunos empleados.
2. Seleccione el concepto que corresponde a organización.
  - a. Individuo que logra las metas interactuando con otras personas.
  - b. Unidad social coordinada de forma consciente que incluye a dos o más personas.
  - c. Proceso que incluye definir metas, establecer la estrategia y desarrollar planes.
3. Complete el enunciado según corresponda: El trabajo de \_\_\_\_\_ se resume en cuatro actividades: planear, organizar, dirigir y controlar.
  - a. Recursos humanos.
  - b. Un gerente.
  - c. Un empleado.
4. Señale uno de los roles gerenciales según Mintzberg.
  - a. Interpersonales.
  - b. Aptitudes Técnicas.
  - c. Habilidades humanas.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias  
bibliográficas

5. La primera ola dentro de las teorías de la administración se enfocó principalmente en:
- a. Las personas.
  - b. La estructura.
  - c. Las tareas.
6. La teoría de la administración que se concentró en delimitar las tareas de modo que cada obrero ejecute un conjunto de movimientos repetitivos y en cadena con el fin de estandarizar las actividades fue:
- a. La administración científica.
  - b. La teoría del caos.
  - c. La teoría estructuralista.
7. (    ) El comportamiento organizacional es el campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento de dentro de las organizaciones
8. Dentro de las habilidades gerenciales, aquella que sirve para entender, motivar y apoyar a otras personas a nivel individual y grupal se denomina:
- a. Aptitudes técnicas.
  - b. Habilidades humanas.
  - c. Destrezas conceptuales.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)

9. Seleccione la disciplina a la que corresponde la siguiente descripción: Estudia las sociedades y permite comprender las diferencias entre los valores, actitudes y comportamientos entre personas.
- a. Psicología social.
  - b. Sociología.
  - c. Antropología.
10. (     )     Los procesos son variables como la personalidad, la estructura del grupo y la cultura organizacional que conducen a los insumos.

¡Felicidades! ha culminado el estudio de la unidad, si tiene alguna duda sobre los contenidos abordados recuerde que el docente lo puede ayudar. Siga adelante manteniendo su motivación y deseo de superarse.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer  
bimestre](#)

[Segundo  
bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Glosario](#)

[Referencias  
bibliográficas](#)

## Resultado de aprendizaje 2

Analiza las condiciones de trabajo y comportamiento organizacional.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



#### Semana 2



### Unidad 2. La percepción y la toma de decisiones individual

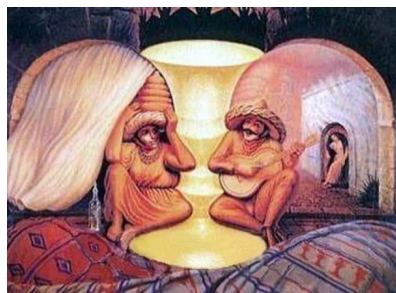
#### 2.1. Factores que influyen en la percepción, teoría de la atribución, relación entre la percepción y la toma de decisiones

Estimados estudiantes, esta semana fundamentaremos nuestro estudio con el capítulo: La percepción y la toma de decisiones individual; lo cual, como podremos ver más adelante es un aspecto fundamental a considerar en el CO. Para comprender la percepción, le invito a observar la siguiente imagen.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)

**Figura 2.**

*Problema de percepción.*



Fuente: Felechosa (2010).

¿Qué ha visto en la imagen? Si usted observó a dos ancianos está en lo correcto y si visualizó a varias personas también está en lo correcto. Con este problema de percepción, posiblemente la primera pregunta que se genere en su mente es **¿Qué es la percepción?**, pues la percepción es el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos, con la finalidad de dar significado a su entorno (Robbins y Judge, 2017). Esto quiere decir que, lo que cada persona percibe es muy distinto de la realidad objetiva. Seguramente se habrá preguntado ¿por qué dos personas pueden interpretar la misma situación de formas tan distintas?, la respuesta se encuentra en la percepción. Según Robbins y Judge, (2017) existen 3 factores que influyen en la percepción:

- **Receptor:** La interpretación que hacemos de la realidad se ve influida por nuestras actitudes, personalidad, motivos, intereses, experiencias y expectativas.
- **Objeto:** Tenemos la tendencia de relacionar a los objetos con su entorno y agruparlos en función de características similares, por ejemplo: hombres, mujeres, asiáticos; lamentablemente, este factor es el que puede hacer que prejuzguemos a los demás.

- **Contexto:** El momento en el que se observa un objeto o un evento también influye en la atención; por ejemplo, si vemos a una persona vestida con suma elegancia en una boda no causará mucha impresión, pero si vemos a la misma persona sumamente arreglada en un mercado lo más probable es que no pase desapercibida.

Adicional a lo antes indicado, otra tendencia que interfiere con la percepción ha sido estudiada a través de **la teoría de la atribución**, la misma que busca explicar las formas en las cuales juzgamos a los demás, en función del significado que atribuimos a sus conductas; es decir, intentamos distinguir si su conducta es producto de algo interno (está bajo control del individuo) o algo externo (algo que imaginamos de la situación y que obligó a la persona a comportarse de cierto modo). Al momento de generar juicios también podemos caer en el error de atribución fundamental y el sesgo al servicio del yo. Le invito a revisar la siguiente figura en donde se explica la diferencia entre estos dos conceptos.

**Figura 3.**

*Errores al generar juicios.*



Fuente: Robbins y Judge, 2017.

Elaborado por: Ocampo (2020).

Así mismo, los seres humanos tenemos la tendencia a tomar ciertos “atajos” en el proceso de juzgar a los demás, entre ellos, la percepción selectiva, el efecto de halo, el efecto de contraste y los estereotipos. Dentro de las organizaciones, nuestros juicios influyen también en las entrevistas laborales, expectativas del desempeño y las evaluaciones del desempeño; es por esta razón que cuando nos enfrentamos a un problema de toma de decisiones hay que considerar que la recopilación, análisis de datos y evaluación de posibles alternativas de solución se pueden ver afectadas por la percepción.

## 2.2. Modelo racional, racionalidad limitada, intuición y diferencias individuales

Ya hemos revisado los conceptos de percepción y algunas variables que influyen en la misma, ahora, en la siguiente imagen interactiva analizaremos algunas de las opciones que se presentan dentro del comportamiento organizacional para la toma de decisiones, entre ellas, el modelo racional, la racionalidad limitada y la intuición.

En la siguiente infografía podrá revisar algunas de las opciones que se presentan dentro del comportamiento organizacional para la toma de decisiones.

### Modelos de toma de decisiones

Por lo general, quienes toman decisiones utilizan la racionalidad limitada, sin embargo, esta puede verse afectada por diferentes sesgos (exceso de confianza, anclaje, confirmación, disponibilidad, compromiso, aleatoriedad, aversión al riesgo entre otros) además de las diferencias individuales (personalidad, el género, la habilidad mental, las diferencias culturales, *nudging*) y restricciones organizacionales (sistemas de evaluación del desempeño, sistemas de recompensa, regulaciones formales, tiempo, antecedentes históricos).

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)



### 2.3. Criterios éticos y componentes de la creatividad

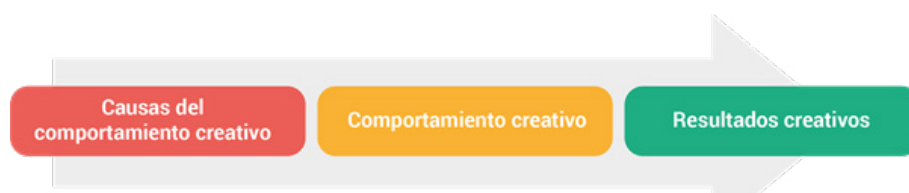
Si bien es cierto, ya conocemos algunos aspectos que influyen en la toma de decisiones y los modelos propuestos, no se puede dejar de lado uno de los aspectos más relevantes a considerar, la ética.

La ética se define como una “disciplina normativa, basada en la razón, que se encarga de discriminar cuáles actos se califican como correctos y cuáles son incorrectos” (Arroyo, 2018, parr.3). El primer punto de referencia para incorporar la ética en la toma de decisiones es el utilitarismo, según el cual la decisión se toma en base a los resultados con el objetivo de brindar el mayor beneficio al mayor número de personas; el segundo elemento, es la protección de los derechos de los informantes cuando estos revelan actos inmorales de un gobierno u organización basados en su derecho a la libertad de expresión y el tercer criterio consiste en imponer y hacer cumplir las reglas a todos de manera justa e imparcial.

Para finalizar el capítulo se hablará de la creatividad, probablemente se pregunte ¿cuál es la relación de la creatividad en la toma de decisiones? Pues en este caso la creatividad es un elemento que permite al administrador generar ideas novedosas y útiles para resolver los problemas. Siendo así, en la siguiente figura se propone un modelo de tres componentes de la creatividad:

**Figura 4.**

*Modelo de la creatividad.*



Fuente: Robbins y Judge (2017).  
Elaborado por: Ocampo (2020).

Tal como lo indica el modelo, se considera dentro de las causas de la creatividad al potencial creativo (inteligencia, personalidad, pericia y ética) y al ambiente creativo; los cuales generan un comportamiento creativo que posteriormente se refleja en resultados o innovación.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

**Actividad recomendada 1:** Analice la teoría de la atribución y elabore ejemplos de su vida diaria en los que se evidencie el error de atribución fundamental y el sesgo al servicio del yo.

Para realizar esta actividad se sugiere lo siguiente:

- Lea en sus tres fases: global, analítica y compresiva el capítulo: La percepción y la toma de decisiones individual.
- Resalte las ideas principales sobre la teoría de la atribución y reflexione sobre los errores de atribución que usted ha cometido en sus interacciones sociales.

Al finalizar esta actividad podrá tener mucho más clara la diferencia entre un error de atribución fundamental (que se basa en subestimar la influencia de factores externos y sobreestimar la influencia de los internos) y un error de sesgo al servicio del yo (atribuir sus éxitos a factores internos y los fracasos a factores externos).

**Actividad recomendada 2:** Es momento de evaluar su comprensión de los conocimientos adquiridos en la unidad. Le invito a realizar la siguiente autoevaluación. Recuerde que puede dirigirse a su docente para resolver cualquier duda que se genere.



## Autoevaluación 2

1. El proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos, con la finalidad de dar significado a su entorno se denomina:
  - a. Creatividad.
  - b. Comunicación.
  - c. Percepción.
2. Dentro de los factores que influyen en la percepción: las actitudes, personalidad, motivos e intereses corresponden al:
  - a. Receptor.
  - b. Objeto.
  - c. Contexto.
3. Lo distintivo, el consenso y la consistencia son factores determinantes en la teoría:
  - a. De la atribución.
  - b. Del caos.
  - c. De la motivación.
4. Cuando tenemos una impresión general sobre un individuo basada en una sola característica; por ejemplo, su inteligencia, corresponde a:
  - a. Percepción selectiva.
  - b. Efecto de halo.
  - c. Estereotipos.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias  
bibliográficas

5. (    )      Se denomina efecto de contraste cuando juzgamos a alguien basándonos en nuestra percepción del grupo al que pertenece.
6. (    )      La llamada profecía auto cumplida y el efecto Pigmalión describen la forma en que el comportamiento de un individuo está determinado por las expectativas de las demás personas.
7.      El modelo de toma de decisiones que supone que la persona que tomará la decisión cuenta con la información completa y que es capaz de identificar todas las opciones relevantes sin sesgos es:
- a.      Toma de decisiones racional.
  - b.      Racionalidad limitada.
  - c.      Intuición.
8.      El proceso inconsciente creado por la experiencia depurada se denomina \_\_\_\_\_.
- a.      Atajos comunes al juzgar a otros.
  - b.      Percepción.
  - c.      Intuición.
9. (    )      El sesgo por anclaje se genera cuando las personas tienden a manifestar un exceso de confianza acerca de sus habilidades y de las de los demás.

[Índice](#)[Primer  
bimestre](#)[Segundo  
bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias  
bibliográficas](#)

10. Las siguientes fases: formulación del problema, recopilación de información, generación de ideas y evaluación de ideas corresponden a:
- a. Causas del comportamiento creativo.
  - b. Comportamiento creativo.
  - c. Resultados creativos.

Una vez finalizada la autoevaluación, puede profundizar en los temas que aún no se encuentren claros y consultar al docente sus dudas.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer  
bimestre](#)

[Segundo  
bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Glosario](#)

[Referencias  
bibliográficas](#)



## Semana 3



### Unidad 3. Conceptos de motivación

#### 3.1. Primeras teorías sobre la motivación

Iniciaremos este capítulo con una reflexión, ¿por qué razón se encuentra usted estudiando una carrera universitaria? y ¿qué es lo que ha hecho que usted persista en sus estudios a través del tiempo? Seguramente la respuesta a estas preguntas tenga su base en la motivación. En este momento le invito a dirigirse a su texto básico y leer detenidamente el tema: Conceptos de motivación. A continuación, se presentan algunas definiciones de la misma:

- Se define como motivación a los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta (Robbins y Judge, 2017).
- La motivación es el “conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido” (Santrock, 2020, p. 432).

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)

- La motivación orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige (Naranjo, 2009).

En la década de 1950 se generaron algunas de las teorías de la motivación más conocidas hasta la actualidad, a pesar que muchos estudios cuestionan su validez estas constituyen el fundamento de los estudios sobre motivación. A continuación, le invito a revisar la siguiente presentación sobre las primeras teorías de la motivación.

### Primeras teorías de la motivación

Tal como se pudo observar en la imagen interactiva, las primeras teorías de la motivación fueron la teoría de la jerarquía de las necesidades, la teoría de los dos factores y la teoría de las necesidades de McClelland, si bien es cierto son las más conocidas, las dos primeras han sido cuestionadas por algunos estudios, ya sea por su aplicación en diversas culturas, o la ambigüedad en los factores de higiene o motivacionales.

## 3.2. Teorías contemporáneas de la motivación

Una vez que tenemos clara la base de las teorías de la motivación más famosas, continuaremos el estudio de la unidad, con las teorías que representan algunas ideas que actualmente intentan dar una explicación a la motivación de los trabajadores de una organización. Las mismas se detallan en la siguiente presentación.

### Teorías contemporáneas de la motivación

Hemos realizado un amplio recorrido por varias teorías que buscan explicar los motores de la motivación de los empleados en una organización, no se pretende que los gerentes seleccionen solo una de ellas, sino que las consideren como complementarias ya que

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)

cada una aporta una comprensión desde distintos puntos de vista y abordando diferentes variables que permiten su aplicación en una amplia gama de situaciones.



## Actividades de aprendizaje recomendadas

**Actividad recomendada 1:** Realice un cuadro sinóptico sobre las teorías contemporáneas de la motivación.

Para el desarrollo de la actividad se recomienda que considere lo siguiente:

- Lea en sus tres fases: global, analítica y compresiva el tema: Conceptos de motivación.
- Resalte las ideas principales, anote palabras relevantes.
- Elabore el cuadro sinóptico con las características esenciales de cada uno de los modelos de motivación propuestos en el texto básico.

A partir del desarrollo de la actividad podrá identificar los postulados y las variables principales que abordan cada uno de los modelos de motivación propuestos, entre ellas la motivación, intrínseca, extrínseca, metas desafiantes, autoeficacia, reforzamiento etc.

**Actividad recomendada 2:** Estimado estudiante, una vez que ha finalizado el estudio de los contenidos le invito a que autoevalúe sus conocimientos respondiendo a las siguientes preguntas de la unidad.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)





### Autoevaluación 3

1. (    ) La teoría de la equidad y la justicia organizacional es una de las primeras teorías sobre la motivación.
2. Las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y realización pertenecen a la teoría de:
  - a. Las necesidades de McClelland.
  - b. Los dos factores.
  - c. La jerarquía de las necesidades.
3. El afecto, la aceptación y la amistad corresponden a las necesidades de tipo:
  - a. Fisiológicas.
  - b. De seguridad.
  - c. Sociales /de pertenencia.
4. Complete el enunciado según corresponda: Un ejemplo de factores \_\_\_\_\_ son el salario, la supervisión, las políticas de la organización.
  - a. Intrínsecos.
  - b. Extrínsecos.
  - c. De procesos.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)

5. María realiza labores de voluntariado todos los días desde las 7:00 hasta las 10:00 am, a pesar que no recibe ningún pago, lo hace porque esta actividad genera en ella una gran satisfacción. Se puede decir que María presenta una motivación:
- Intrínseca.
  - Extrínseca.
  - De procesos.
6. El impulso que tienen las personas por sobresalir y tener éxito respecto de un conjunto de estándares corresponde a la necesidad de:
- Logro.
  - Poder.
  - Afiliación.
7. (    ) Las cuatro maneras de aumentar la motivación intrínseca son: dominio del acto, modelamiento vicario, persuasión verbal y activación.
8. El enfoque que plantea que el comportamiento está en función de sus consecuencias es la teoría de:
- Reforzamiento.
  - La equidad.
  - Los dos factores.
9. La idea de que es posible aprender mediante la observación y de la experiencia directa fue propuesta por la teoría de:
- La autodeterminación.
  - Del establecimiento de metas.
  - Aprendizaje social.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias  
bibliográficas

10. (     )     La justicia distributiva corresponde a la percepción de que la cantidad y asignación de recompensas entre los individuos es justa.

Muy bien, ha culminado con el estudio de la unidad, le motivo a identificar y profundizar los aspectos en los que tenga dificultades.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer  
bimestre](#)

[Segundo  
bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Glosario](#)

[Referencias  
bibliográficas](#)



## Semana 4



### Unidad 4. Fundamentos del comportamiento de grupos

#### 4.1. Grupos, tipos de grupos y etapas de desarrollo de un grupo

Estimado estudiante, bienvenido a la cuarta semana de estudio, en esta oportunidad iniciaremos el estudio del capítulo: Fundamentos del comportamiento de grupos, el mismo que ha tomado importancia debido a la visión cada vez más generalizada de que los grupos pueden producir mayores resultados en ciertos procesos de la organización.

En primer lugar, se definirá a un **grupo** como dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos específicos. Dentro de una organización se puede tener grupos formales o informales, le invito a revisar las características de cada uno de ellos en el siguiente gráfico.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)

**Figura 5.***Grupos formales e informales.*

Elaborado por: Ocampo (2020).

A partir del gráfico, se puede inferir que el interés principal de la organización es sobre los grupos formales. Un aspecto digno de considerar es lo que se llama la **teoría de la identidad social**, que establece cuándo y por qué los individuos se consideran miembros de un grupo. En este sentido, se ha demostrado que cuando una persona se siente identificada con el grupo incluso presenta reacciones emocionales ante su éxito o fracaso. Un ejemplo claro se genera cuando su equipo de fútbol favorito ha ganado un partido importante, lo cual se ve reflejado en el fan con reacciones de alegría ante el logro de su equipo. Este nivel de identificación con el grupo puede generar un **favoritismo endogrupal** que implica que consideramos a los miembros de nuestro grupo mejores que otras personas, en otras palabras, los juicios respecto de los miembros del endogrupo serán más favorables que aquellos referidos al exogrupo (Robbins y Jugde, 2017; Zubietta, 2004).

Por otra parte, cuando los grupos de trabajo son temporales atraviesan algunas etapas de desarrollo que se explican a continuación: la primera reunión en la que se establece la dirección y el objetivo general del grupo; la primera fase de actividad donde el progreso es más lento y se caracteriza por la inercia; luego la

transición que ocurre cuando se ha empleado la mitad del tiempo asignado y aumenta la conciencia de que el tiempo es limitado y que deben apurarse, la misma que da comienzo a cambios importantes y una segunda fase de inercia, para finalmente tener una última reunión en la que la actividad es sumamente acelerada.

## 4.2. Propiedades de los grupos

Considerando que los grupos de trabajo dan forma al comportamiento, conducta y desempeño de sus miembros existen algunas propiedades que los definen, entre ellas los roles, las normas, el estatus, el tamaño, la cohesión y la diversidad. A continuación, se explica cada una de ellas:

### Propiedades de los grupos

Todas las propiedades antes revisadas son fundamentales para un buen funcionamiento de un grupo, si usted como administrador o líder descuida el correcto funcionamiento de alguna de ellas, las consecuencias se verán reflejadas en los resultados y el desempeño del grupo.

## 4.3. Toma de decisiones en los grupos

Dentro de una organización se puede considerar utilizar grupos para dar respuesta a ciertos problemas, algunos criterios a tomar en cuenta es que los grupos suelen ser beneficiosos cuando se requiere de creatividad y generación de información más completa; por otra parte, si lo que se necesita es rapidez, probablemente sea más adecuado trabajar de forma individual.

Cuando se utiliza grupos para la toma de decisiones se pueden generar dos fenómenos:

- **Pensamiento de grupo:** Cuando las presiones del grupo para conformarse evitan que se evalúe de forma crítica algunos puntos de vista distintos.
- **Desplazamiento de grupo:** Se entiende como el cambio entre la decisión de un grupo y las decisiones que los miembros hubieran tomado de manera individual. Los miembros conservadores se vuelven más cautelosos y los dinámicos se vuelven más arriesgados, llevando al grupo a una polarización.

Para finalizar, algunas técnicas que pueden utilizar los grupos para una mejor toma de decisiones son la lluvia de ideas (generación de ideas que estimula a todas y cada una de las alternativas) y la técnica de grupo nominal (los miembros se reúnen cara a cara para unificar sus juicios generados de manera individual).



### Actividades de aprendizaje recomendadas

**Actividad recomendada 1:** Estimados estudiante, para consolidar algunos de los contenidos de la unidad le recomiendo diseñar un cuadro sinóptico especificando las principales propiedades de los grupos.

Para ejecutar esta actividad se sugiere que considere lo siguiente:

- Efectúe una lectura en sus tres fases: global, analítica y comprensiva de la unidad: Fundamentos del comportamiento de grupos.
- Extraiga las características principales de cada una de las propiedades de los grupos.
- Elabore el cuadro sinóptico.

A través de esta actividad usted podrá diferenciar las características de los roles (conjunto de patrones de conducta esperados y atribuidos a alguien que ocupa cierta posición en una unidad social), las normas (estándares aceptables de conducta que comparten los miembros del grupo y que determinan lo que deben y no deben hacer en ciertas circunstancias), el estatus ( la posición o rango definido socialmente, que los demás dan a los grupos o a sus miembros), el tamaño ( grupos grandes o pequeños), la cohesión ( grado en que los miembros del equipo se sienten atraídos entre sí y están motivados para permanecer en el grupo ) y la diversidad ( el grado en que los miembros del grupo se asemejan o difieren entre sí).

**Actividad recomendada 2:** Evalúe sus conocimientos de la unidad a través de la siguiente autoevaluación. Lea detenidamente cada apartado y seleccione la respuesta que considere correcta en función del análisis de los contenidos estudiados.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)





## Autoevaluación 4

1. Seleccione el tipo de grupo al que corresponde la siguiente característica: Están definidos por la estructura de la organización.
  - a. Grupos formales.
  - b. Grupos informales.
  - c. Grupos organizacionales.
2. Seleccione el tipo de grupo al que corresponde el siguiente ejemplo: Empleados de distintos departamentos que se reúnen regularmente a un almuerzo juntos
  - a. Grupos formales.
  - b. Grupos informales.
  - c. Grupos organizacionales.
3. Complete el enunciado: La teoría \_\_\_\_\_ establece que las personas presentan reacciones emocionales ante el fracaso o éxito de un grupo, ya que su autoestima se vincula con el desempeño del mismo.
  - a. del estatus.
  - b. del comportamiento desviado.
  - c. de la identidad social.
4. Complete el enunciado: \_\_\_\_\_ implica que consideremos a los miembros de nuestro grupo mejores que a otras personas.
  - a. La cohesión grupal.
  - b. El estatus grupal.
  - c. El favoritismo endogrupal.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias  
bibliográficas

5. El conjunto de patrones de conducta esperados, atribuidos a alguien que ocupa cierta posición en una unidad social se denomina:
- Rol.
  - Norma.
  - Comportamiento.
6. Los estándares aceptables de conducta que comparten los miembros del grupo y que determinan lo que deben y no deben hacer en ciertas circunstancias se refieren a las:
- Normas.
  - Actitudes.
  - Metas grupales.
7. (    ) El estatus es la posición o rango definido socialmente, que los demás dan a los grupos o a sus miembros.
8. (    ) La diversidad es el grado en que los miembros del equipo se sienten atraídos entre sí y están motivados para permanecer en el grupo.
9. Si al realizar la toma de decisiones, uno de los elementos fundamentales es la creatividad, entonces lo ideal sería realizarlo de manera:
- Individual.
  - Grupal.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)

10. Complete el enunciado: \_\_\_\_\_ se genera cuando las presiones del grupo para conformarse evitan que se evalúe de forma crítica algunos puntos de vista distintos.
- a. La disonancia cognitiva.
  - b. El pensamiento de grupo.
  - c. El desplazamiento de grupo.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer  
bimestre](#)

[Segundo  
bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Glosario](#)

[Referencias  
bibliográficas](#)



## Semana 5



### Unidad 5. Los equipos de trabajo

#### 5.1. Equipos y tipos de equipos

Saludos cordiales estimados estudiantes, nos encontramos en quinta semana de estudio para lo cual es necesario que se ubique en la temática: los equipos de trabajo. A lo largo de esta unidad repasaremos algunos conceptos y características básicas de los equipos, además que conoceremos la diferencia entre un equipo y un grupo.

Comencemos definiendo a **equipo** como un grupo en donde los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño que es mayor al de la suma de las aportaciones individuales de sus miembros. Entonces usted se preguntará ¿Cuál es la diferencia entre equipo y grupo? A continuación, se identifica algunas de las diferencias más relevantes.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)

**Tabla 1.***Diferencias entre grupos y equipos.*

Grupos	Equipos
Tiene un solo líder muy fuerte.	Tiene funciones de liderazgo que son compartidas.
Tiene una responsabilidad individualizada.	Responsabilidad individual y colectiva.
El propósito de un grupo de trabajo es el mismo que el de la organización.	El equipo tiene un propósito específico.
Promueve reuniones eficientes.	Fomenta reuniones abiertas y constantes.
Su desempeño es únicamente la suma individual de las aportaciones de sus miembros.	Genera sinergia, su desempeño es mayor al de la suma de las aportaciones individuales de sus miembros.

Fuente: Chiavenato (2017).

Elaborado por: Ocampo (2020).

Una vez delimitada la diferencia entre grupos y equipos procederemos a continuar con una revisión de los tipos de equipos:

- **Equipos para resolver problemas:** Su función es emitir recomendaciones ya que no cuentan con la autoridad para implementar sus sugerencias de manera unilateral.
- **Equipos de trabajo autodirigidos:** Puede asumir las responsabilidades de trabajo de sus supervisores.
- **Equipos transfuncionales:** Se conforman por trabajadores de distintas áreas, pero con niveles jerárquicos similares, su función es llevar a cabo una tarea determinada.
- **Equipos virtuales:** Sus miembros no se encuentran juntos físicamente, en su lugar utilizan la tecnología para alcanzar una meta.
- **Equipos múltiples:** Conjunto de dos o más equipos que comparten una meta superior.

## 5.2. Equipos eficaces

Dentro de la creación de los equipos eficaces tenemos algunas características que son importantes considerar, le invito a dirigirse a su texto básico y ubicarse en la figura 10-3 en donde podrá encontrar el modelo que resume las características que hacen a un equipo eficaz; entre ellas, el contexto donde el equipo se desempeña, la composición del equipo y los procesos que se generan.

Otro aspecto complementario constituye en cómo transformar individuos en hábiles miembros de equipos; en este caso, el primer componente es el proceso de selección; es decir, al momento de contratar hay que asegurarse que el individuo tiene capacidad técnica para formar parte de un equipo; luego viene la capacitación a través de ejercicios que permitan a las personas mejorar habilidades comunicativas, de solución de problemas y negociación de tal manera que puedan experimentar la satisfacción que ofrece trabajar en equipo (Robbins y Jugde, 2017).

Para finalizar, es importante que pueda complementar lo estudiado en esta semana con información sobre cómo evaluar los comportamientos eficaces de los equipos de trabajo; para ello, propongo la lectura del recurso educativo abierto: [Validez estructural de un cuestionario para medir comportamientos eficaces en los equipos de trabajo](#) (Bonavia et al., 2015). En este artículo usted podrá conocer la validación de una escala propuesta inicialmente por Philp Harris con su debida traducción al español, además, en los resultados indica que podrá evaluar este constructo a través de las habilidades comunicativas, la expresión emocional y la captación.



## Actividades de aprendizaje recomendadas

**Actividad recomendada 1:** La actividad que se recomienda que realice para afianzar su conocimiento de la unidad es que identifique las principales características de los equipos eficaces.

Para el desarrollo de esta actividad se sugiere lo siguiente:

- Efectúe una lectura en sus tres fases: global, analítica y comprensiva de la unidad: Los equipos de trabajo.
- Identifique cada una de las características de los equipos de trabajo y sus principales aspectos que las conforman.

Una vez realizada esta actividad, usted podrá conocer que las principales características de los equipos eficaces son el contexto, la composición y el proceso. Dentro del contexto se considera los recursos, el liderazgo, la estructura, la confianza, la evaluación del desempeño y los sistemas de recompensa; por otra parte, en la composición del grupo se incluyen las aptitudes de los miembros, la personalidad, la asignación de roles, diversidad, diferencias culturales, tamaño de los equipos y preferencias de los miembros; finalmente, en lo que concierne al proceso se incluye los propósitos, las metas, eficacia, identidad, cohesión, modelos mentales, niveles de conflicto y pereza social.

**Actividad recomendada 2:** Identifique sus puntos fuertes y débiles en la comprensión de los contenidos de la unidad a través de la autoevaluación. Lea cada uno de los enunciados y seleccione la respuesta correcta en función de los contenidos de la unidad.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)



## Autoevaluación 5

1. (    ) El desempeño de un equipo de trabajo es equivalente a la suma de la contribución individual de cada integrante.
2. (    ) Los tipos de equipos se dividen en equipos de contexto y equipos de procesos.
3. El tipo de equipo que se conforma por trabajadores de distintas áreas, pero con niveles jerárquicos similares se denomina:
  - a. Equipos para resolver problemas.
  - b. Equipos de trabajo autodirigidos.
  - c. Equipos transfuncionales.
4. El tipo de equipo que su función es emitir recomendaciones ya que no cuenta con la autoridad para implementar sus sugerencias de manera unilateral se denomina:
  - a. Equipos para resolver problemas.
  - b. Equipos de trabajo autodirigidos.
  - c. Equipos transfuncionales.
5. (    ) Los equipos múltiples son un conjunto de dos o más equipos que comparten una meta superior.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias  
bibliográficas



6. Dentro del modelo de la eficacia de los equipos, el liderazgo y la estructura corresponden a:
- Contexto.
  - Composición.
  - Proceso.
7. Dentro del modelo de la eficacia de los equipos, la asignación de roles corresponde a:
- Contexto.
  - Composición.
  - Proceso.
8. Dentro del modelo de la eficacia de los equipos, la pereza social corresponde a:
- Contexto.
  - Composición.
  - Proceso.
9. Cuando un equipo tiene confianza en sí mismo y cree que puede tener éxito en la tarea asignada, se puede decir que existe una:
- Identidad de equipo.
  - Cohesión de equipo.
  - Eficacia de equipo.
10. (    )      Una opción que puede utilizar la gerencia para transformar a los individuos en hábiles miembros de equipos es la capacitación.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer  
bimestre](#)

[Segundo  
bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Glosario](#)

[Referencias  
bibliográficas](#)



## Semana 6



### Unidad 6. Comunicación

#### 6.1. La comunicación, sus funciones, dirección y modalidades

Estimados estudiantes, nos encontramos en la sexta semana de clases, en donde abordaremos uno de los procesos más esenciales dentro del estudio de comportamiento organizacional, es así que le invito a ubicarse en el capítulo “La comunicación”.

Los seres humanos nos comunicamos constantemente, recibimos y expresamos información con nuestra familia, amigos y con las personas que nos rodean. Una manera de definir a la comunicación es la transferencia de información a través de símbolos comunes y a su comprensión, ya sea de una persona a otra o entre dos o más personas; constituye un punto de convergencia entre personas cuando comparten sentimientos, ideas, información, conocimientos (Chiavenato, 2017).

Dentro de las organizaciones o de los grupos de trabajo, la comunicación tiene cinco funciones principales: controlar el comportamiento de los miembros, retroalimentar sobre lo que deben

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)

hacer o cómo pueden mejorar; permitir la expresión emocional de frustraciones o sentimientos; persuadir a los demás y, finalmente, intercambiar información (Robbins y Jugde, 2017).

Por otra parte, la comunicación sigue un proceso de etapas:

1. El emisor, 2. La codificación, 3. El mensaje, 4. El canal, 5. La decodificación, 6. El receptor, 7. El ruido y 8. La retroalimentación. Cada una de ellas cumple una función específica que permite al emisor y al receptor comunicarse. Además, como se muestra a continuación, dentro de una organización la comunicación puede fluir de manera vertical (ascendente o descendente) o lateral, a través de redes y grupos formales o de rumores.

### Dirección de la comunicación

Como se puede observar en la infografía, la comunicación dentro de una organización puede tomar distintas direcciones, pero ahora surge una pregunta adicional ¿cómo se puede transmitir la información? En general, las personas se basan en la comunicación oral, escrita y no verbal. La comunicación oral, como, por ejemplo, las reuniones, llamadas o videoconferencias, tiene la ventaja de ser rápida además de que el hecho de recibir una respuesta casi instantánea del receptor permite corregir o aclarar el mensaje; por otra parte, la comunicación escrita como las cartas, correos, presentaciones en PowerPoint tienen la ventaja que permiten guardar y almacenar el mensaje; por último, la comunicación no verbal se refiere a nuestros movimientos, entonaciones, expresiones faciales, etc., que permiten complementar nuestro mensaje verbal (en algunas ocasiones puede causar dificultades cuando el mensaje verbal discrepa del mensaje no verbal).

A nivel general, si usted desea conocer qué forma de comunicación utilizar deberá primero reflexionar sobre el objetivo del mensaje (si es o no un mensaje de rutina) y tomar la decisión según la riqueza del canal que sea requerida.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias  
bibliográficas

## 6.2. Comunicaciones persuasivas y barreras de comunicación

Hasta el momento hemos revisado las definiciones de comunicación, sus etapas, dirección y formas. Ahora nos concentraremos en una de las funciones de la comunicación:

**La persuasión:** hace referencia a la habilidad para “convencer a una persona mediante razones o argumentos” (Chiavenato, 2017, p.315). Diariamente, estamos expuestos a una gran cantidad de mensajes que intentan persuadirnos de realizar una u otra acción, cada propaganda de televisión, de radio, campañas publicitarias intentan persuadirle de adquirir un producto o de guiarse hacia ciertas acciones. Para comprender este proceso es necesario que revisemos los siguientes conceptos:

- **Procesamiento automático:** Se refiere a una consideración superficial de las evidencias y la información.
- **Procesamiento controlado:** Es una consideración detallada de las evidencias e información basada en hechos, cifras y lógica.

Dentro de la persuasión, seremos más o menos propensos a utilizar un procesamiento automático o controlado según nuestro nivel de interés sobre el tema, nuestra personalidad, las características del mensaje y la elección del mensaje. Además, como se detalla en la siguiente presentación, existen algunas barreras que se pueden interponer en la comunicación, retrasándola o distorsionándola.

### Barreras para la comunicación eficaz

El hecho de estar consciente de la existencia de estas barreras permitirá una mejor comprensión de los procesos de comunicación e incluso usted podrá identificar las barreras presentes en sí mismo y trabajar en ellas para potenciar su capacidad de comunicador.



## Actividades de aprendizaje recomendadas

**Actividad recomendada 1:** Reflexione e identifique las comunicaciones en las que usted utiliza el procesamiento automático y el procesamiento controlado.

Para el desarrollo de esta actividad se sugiere lo siguiente:

- Realice una lectura en sus tres fases: global, analítica y comprensiva de la unidad “Comunicación”.
- Identifique las diferencias entre el procesamiento automático y el procesamiento controlado.
- Identifique ejemplos de su vida diaria en las que utiliza el procesamiento automático y el procesamiento controlado.

A partir de la ejecución de esta actividad, usted probablemente pueda inferir que utiliza el procesamiento automático ante las comunicaciones que no son trascendentales o de importancia para su vida o futuro; mientras que las comunicaciones que usted evalúa como relevantes generan un procesamiento controlado.

**Actividad recomendada 2:** Ha llegado el momento de evaluar su comprensión de la unidad a través de la autoevaluación. Lea detenidamente cada uno de los enunciados y seleccione la respuesta que considera correcta en función de los contenidos estudiados.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)



## Autoevaluación 6

1. (    )      La comunicación es la transferencia de información a través de símbolos comunes y su comprensión.
2.      Seleccione la función de la comunicación a la que corresponde la siguiente descripción: aclarar a los individuos lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo y cómo podrían mejorar.
  - a.      Controlar.
  - b.      Retroalimentar.
  - c.      Expresión emocional.
3.      Seleccione la función de la comunicación a la que corresponde la siguiente descripción: permite al individuo indicar sus frustraciones o sentimientos de satisfacción.
  - a.      Controlar.
  - b.      Retroalimentar.
  - c.      Expresión emocional.
4. (    )      Los canales informales son establecidos por la organización, sus mensajes están relacionados con actividades profesionales de los miembros.
5.      Un jefe indica a sus empleados la información sobre las nuevas políticas de la organización, se trata de una comunicación:
  - a.      Descendente.
  - b.      Ascendente.
  - c.      Lateral.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias  
bibliográficas

6. Cuando un empleado indica a su supervisor sobre algún problema en el manejo de una máquina, se trata de una comunicación:
- a. Descendente.
  - b. Ascendente.
  - c. Lateral.
7. (    )        Una red de comunicación formal en una organización son los rumores.
8. Las reuniones sirven como una modalidad de comunicación:
- a. Oral.
  - b. Escrita.
  - c. No verbal.
9. Cuando el receptor observa y escucha en función de sus propias necesidades o motivaciones está incurriendo en la siguiente barrera de comunicación:
- a. Filtrado.
  - b. Percepción selectiva.
  - c. Emociones.
10. (    )        Cuando se trata de la comunicación con personas de una cultura diferente se sugiere tomar en cuenta el punto de vista de los demás para disminuir las interpretaciones equivocadas.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer  
bimestre](#)

[Segundo  
bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Glosario](#)

[Referencias  
bibliográficas](#)

## Resultado de aprendizaje 1 y 2

- Conoce los fundamentos y evolución de la psicología organizacional.
- Analiza las condiciones de trabajo y comportamiento organizacional.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



#### Semana 7 y 8



#### Actividades finales del bimestre

Estimados estudiantes, a lo largo de estas semanas hemos recorrido un camino interesante que ha permitido, en un principio, identificar los fundamentos y la evolución de la psicología organizacional, para después profundizar en algunos de los aspectos que estudia el comportamiento organizacional como la percepción y la toma de decisiones individual, conceptos de motivación, fundamentos del comportamiento de grupos, los equipos de trabajo y la comunicación.

En la primera semana iniciamos el estudio con el comportamiento organizacional, que investiga el “efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones” (Robbins y Judge, 2017, p.10). Se revisó la evolución de las teorías de la administración y de la psicología organizacional, para luego identificar las disciplinas de la ciencia

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)



que contribuyen al comportamiento organizacional, desafíos oportunidades y niveles de análisis.

En la segunda semana fue abordada la percepción y la toma de decisiones individuales, donde se pudo comprender el proceso a través del cual interpretamos la realidad, se revisó los factores que influyen en la percepción, la teoría de la atribución, la teoría del sesgo al servicio del yo; posterior a ello, analizamos algunos modelos que pueden facilitar la toma de decisiones sin dejar de lado el componente ético y creatividad que conlleva el proceso.

En la tercera semana fue abordado el tema de la motivación, en donde se estudiaron las primeras teorías de este constructo, como, por ejemplo, la teoría de las necesidades de Maslow y, luego, se dio paso a las teorías contemporáneas que se aplican en la comprensión de la motivación en el ámbito organizacional.

En la cuarta semana, se dio lugar al estudio del comportamiento de los grupos, los diversos tipos de grupos que existen en una organización y sus etapas de desarrollo, analizamos también el funcionamiento de la teoría de la identidad social, las propiedades de los grupos y la toma de decisiones.

En la quinta semana se complementó la información con el estudio de los equipos de trabajo y sus tipos, además, se clarificó la diferencia entre un grupo y un equipo de trabajo, para después revisar algunas variables que hacen que un equipo sea eficaz.

Para finalizar el bimestre, en la sexta semana estudiamos el tema de la comunicación, sus funciones dentro de un contexto organizacional, las direcciones que puede tomar la comunicación, sus modalidades, la persuasión y las barreras que se pueden generar dentro de este proceso.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)



## Actividades de aprendizaje recomendadas

**Actividad recomendada 1:** Inicie con el estudio de los contenidos que han sido abordados durante el primer bimestre.

Para el desarrollo de la actividad se recomienda que considere lo siguiente:

- Realice una lectura comprensiva de cada una de las unidades.
- Revise nuevamente los cuadros sinópticos, mapas conceptuales, resúmenes, etc., que haya elaborado en semanas anteriores.
- Consulte con su docente las dudas que se generen en el estudio de los contenidos.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)



## Segundo bimestre

### Resultado de aprendizaje 2

- Analiza las condiciones de trabajo y comportamiento organizacional.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

El presente resultado de aprendizaje se logrará a través de un análisis teórico y reflexivo de diversas variables que inciden en las condiciones de trabajo y comportamiento organizacional, como, por ejemplo, la percepción y la toma de decisiones, la motivación, comportamiento de grupos, equipos de trabajo, comunicación, liderazgo, conflicto, negociación, estructura, cultura y cambio organizacional y un análisis del funcionamiento de algunos de los subsistemas de recursos humanos como el reclutamiento y la selección, capacitación, evaluación del desempeño y análisis de puestos.



### Semana 9

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)



## Unidad 7. Liderazgo

### 7.1. Definiciones de liderazgo y teorías fundamentales

Estimados estudiantes, en esta semana damos inicio al segundo bimestre de la asignatura, espero que continúen con la mejor predisposición y motivación para el logro de los objetivos planteados. Es momento de ponernos en contexto, les invito a dirigirse al tema “Liderazgo”. A continuación, revisaremos algunos conceptos referentes al tema:

- Se define como liderazgo a la “habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de una visión o un conjunto de metas” (Robbins y Judge, 2017, p.383).
- Un líder es una persona que inspira confianza y seguridad a un grupo de personas quienes, por decisión unánime, lo escogen para que esté al frente de un equipo, organización o sociedad (Echart y Rodríguez, 2014).

El tema de liderazgo ha sido ampliamente estudiado y aún falta mucho más por conocer, las primeras teorías intentaban analizarlo a partir de los rasgos de los líderes; es decir, consideraban cualidades y características personales como la afabilidad, estabilidad emocional, escrupulosidad e incluso rasgos negativos como la psicopatía, maquiavelismo o narcisismo para distinguir a los líderes de quienes no lo son. En la siguiente presentación podrán revisar algunas de las teorías que intentan explicar al liderazgo.

## Teorías sobre liderazgo

Tal como se muestra en la presentación, cada una de las teorías aborda ciertos aspectos que deben ser considerados dentro del liderazgo, por ejemplo, la conducta de los líderes, sus seguidores, la situación en la que se encuentran, el carisma etc. Ninguna de estas teorías es excluyente, sino más bien son complementarias en la comprensión de los procesos de liderazgo.

### 7.2. Liderazgo responsable, positivo y sus desafíos

Si bien es cierto, hemos estudiado varias de las teorías que intentan explicar los procesos de liderazgo, muchas de ellas no abordan algunos parámetros como la ética y la confianza; por ello, a continuación, revisaremos algunos conceptos que se deben tener en cuenta para ejercer un liderazgo responsable:

- **Liderazgo auténtico:** En esta categoría se incluye los líderes que muestran coherencia entre sus valores y sus acciones. Saben quiénes son, tienen claras sus creencias y sus seguidores los consideran individuos éticos.
- **Liderazgo con ética:** Se relaciona con los medios que un líder utiliza para lograr los objetivos, los líderes que actúan con ética influyen en sus seguidores y en toda la estructura jerárquica porque crean una “cultura de ética”.
- **Liderazgo de servicio:** Consiste en la capacidad del líder de pensar más allá de sus propios intereses y procurar el crecimiento y desarrollo de sus seguidores.

- **Liderazgo positivo:** Se relaciona con la oportunidad del desarrollo de ambientes positivos para el liderazgo en donde exista confianza e incluso la oportunidad de tomar el papel de mentor para desarrollar futuros líderes.

Para concluir con el capítulo, se mencionarán algunos desafíos que deben afrontar los administradores sobre el liderazgo. Primero, un buen liderazgo no es la panacea, existen teorías como la de atribución de liderazgo que indican que este es solo una atribución que hacemos a algunos individuos, además, no siempre se requiere un líder ya que factores como una amplia experiencia y capacitación pueden sustituir la necesidad de liderazgo; a pesar de ello, las empresas inviertan millones de dólares en capacitar a sus líderes (Robbins y Judge, 2017).



### Actividades de aprendizaje recomendadas

**Actividad recomendada 1:** Estimados estudiantes, les invito a identificar un ejemplo de líder que a su parecer ejecute un liderazgo auténtico y un liderazgo de servicio.

Para el desarrollo de esta actividad se recomienda lo siguiente:

- Efectúe una lectura en sus tres fases: global, analítica y comprensiva de la unidad 7: Liderazgo.
- Identifique las principales características de un líder auténtico y de servicio.
- Piense en un ejemplo de líder que cumpla con las características antes mencionadas.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias  
bibliográficas

Al culminar con la actividad habrá vinculado las características de los líderes auténticos y de servicio con ejemplos reales y cercanos para usted.

**Actividad recomendada 2:** Estimado alumno, una vez que ha estudiado en su totalidad la unidad, le invito a resolver la siguiente autoevaluación, la misma que será útil para verificar su comprensión general del tema abordado.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)



## Autoevaluación 7

1. (    ) Se define como liderazgo a la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de una visión o un conjunto de metas.
2. Seleccione la teoría de liderazgo que corresponde: Su postulado es que es posible capacitar a los individuos para que puedan convertirse en líderes.
  - a. Teorías conductuales del liderazgo.
  - b. El modelo de Fiedler.
  - c. Teoría sobre el liderazgo situacional.
3. Seleccione la teoría de liderazgo que corresponde: Indica que el desempeño de un grupo depende de cuánto coinciden el estilo del líder y el grado de control que la situación le permite.
  - a. Teoría sobre el liderazgo situacional.
  - b. El modelo de Fiedler.
  - c. Teoría del camino hacia la meta.
4. Seleccione la teoría de liderazgo que corresponde: Indica que un liderazgo exitoso depende de que el líder pueda adaptar su estilo de liderazgo a la disposición (motivación y disposición para realizar la tarea) de los seguidores.
  - a. Teoría del camino hacia la meta.
  - b. Teorías conductuales del liderazgo.
  - c. Teoría sobre el liderazgo situacional.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias  
bibliográficas



5. Seleccione la teoría de liderazgo que corresponde: Plantea que el trabajo del líder es ayudar, proporcionar la dirección y el apoyo necesario a sus seguidores para que alcancen sus metas y que estas sean compatibles con los objetivos grupales u organizacionales.
- a. Teoría del camino hacia la meta.
  - b. Teoría sobre el liderazgo situacional.
  - c. Modelo de participación del líder.
6. Seleccione la teoría de liderazgo que corresponde: Plantea que debe existir una relación entre el comportamiento de liderazgo con la participación de los subalternos en la toma de decisiones.
- a. Modelo de participación del líder.
  - b. Teoría del camino hacia la meta.
  - c. Teoría sobre el liderazgo situacional.
7. Seleccione la teoría de liderazgo que corresponde: Debido a las presiones el líder establece una relación especial con un grupo de los seguidores a quienes considera confiables (círculo interno) mientras que los demás miembros del equipo quedan fuera (círculo externo).
- a. Modelo de participación del líder.
  - b. Teoría del intercambio líder miembro.
  - c. Liderazgo carismático.
8. Seleccione la teoría de liderazgo que corresponde: Postula que los seguidores atribuyen habilidades extraordinarias a los líderes y, por esto, son considerados como excepcionales.
- a. Modelo de participación del líder.
  - b. Teoría del intercambio líder miembro.
  - c. Liderazgo carismático.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)

9. ( ) El liderazgo auténtico se refiere a los líderes que muestran coherencia entre sus valores y sus acciones.
10. ( ) Un liderazgo con ética se relaciona con los medios que un líder utiliza para lograr los objetivos.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer  
bimestre](#)

[Segundo  
bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Glosario](#)

[Referencias  
bibliográficas](#)



## Semana 10



### Unidad 8. Conflicto y negociación

#### 8.1. Tipos de conflicto y “Locí” de conflicto

Estimados estudiantes, hemos arribado a una nueva semana de clases en donde se abordará el tema del conflicto. Les invito a ubicarse en el tema “Conflicto y negociación”, de su texto básico.

A lo largo de su vida habrá experimentado conflictos, ya sea en el ámbito personal u organizacional, en este sentido procure reflexionar cómo los ha resuelto. A lo largo del capítulo usted podrá conocer el proceso de conflicto y posibles estrategias de negociación. Comencemos con la definición del término conflicto:

- Un conflicto es un “proceso que comienza cuando una de las partes percibe que otra de las partes afecta, o está a punto de afectar, de manera negativa algo que a la primera le interesa” (Robbins y Jugde, 2017, p.459).
- Un conflicto es un “proceso de oposición y confrontación en el cual las partes ejercen su poder para perseguir objetivos que consideran valiosos y al mismo tiempo impedir que la parte opositora logre sus propias metas” (Chiavenato, 2017, p. 390).

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)

En una organización, un conflicto puede ser **funcional** cuando es de tipo constructivo y apoya al logro de las metas; por ejemplo, en un debate sobre cuál es la mejor manera de mejorar un proceso, y puede ser **disfuncional** cuando es destructivo y afecta el desempeño del grupo (Chiavenato 2017; Robbins y Judge, 2017).

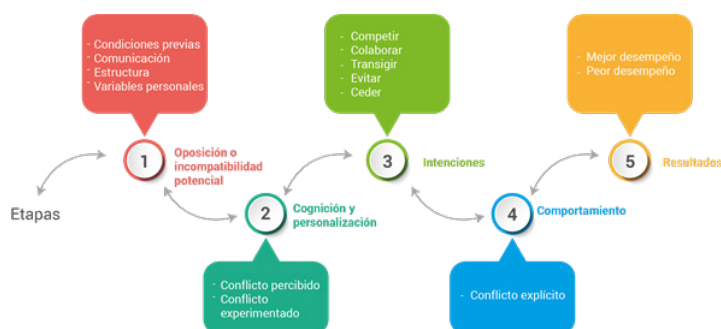
Dentro de las organizaciones se pueden presentar tres tipos de conflicto: **el conflicto de tarea** (sobre el contenido y metas del trabajo); **el conflicto de relación** (se basa en las relaciones interpersonales) y **el conflicto de proceso** (se genera sobre cómo se debe realizar el trabajo). Además, se puede conceptualizar al conflicto a través de su “Locus” o “Locí”; es decir, el marco de referencia donde ocurre, existiendo también tres tipos: **el conflicto diádico** que, como su nombre lo indica, sucede entre dos personas; **el conflicto intragrupal** (dentro de un grupo) y **el intergrupacional** (entre grupos, departamentos o niveles de la organización).

## 8.2. Proceso del conflicto

El desarrollo de un conflicto cumple un proceso de tipo dinámico en donde cada una de las partes se influyen entre sí. Para su comprensión, observe la siguiente figura:

**Figura 6.**

*El proceso del conflicto.*



Fuente: Robbins y Judge (2017).

Elaborado por: Ocampo (2020).

En la primera etapa del proceso se presentan las condiciones previas al conflicto, las cuales pueden ser una falta de comunicación, problemas en la estructura organizacional o de las tareas o variables de tipo personales como las emociones valores y personalidad.

En la segunda etapa, una de las partes tiene conciencia o percibe que puede existir un conflicto (conflicto percibido) y, al momento de involucrarse emocionalmente, experimentando ansiedad y tensión por la situación, se convierte en un conflicto advertido.

Luego, se presenta la tercera etapa, en donde se define las intenciones (decisión de actuar de cierta forma) de la parte “afectada” y se infiere las intenciones de la otra parte. Estas intenciones pueden ser de competir (buscar sus propios intereses sin importar los de la otra parte); colaborar (cada una de las partes tiene la intención de satisfacer los intereses de todos); evitar (implica negación y evitación del conflicto); ceder (estar dispuesto a poner los intereses de los demás por encima de los propios) y transigir (cada parte está dispuesta a renunciar a algo).

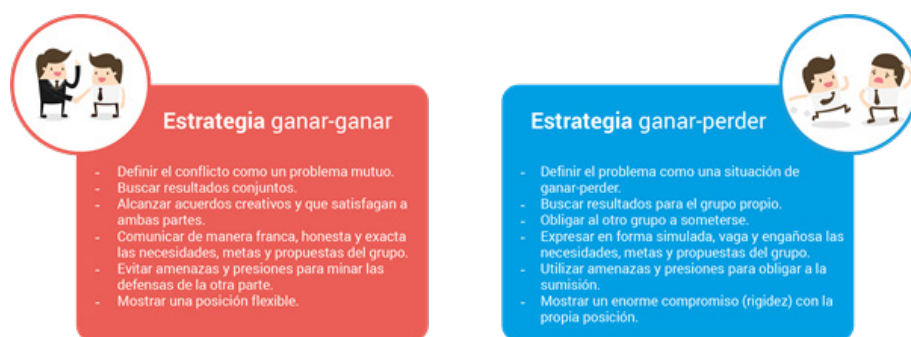
En la cuarta etapa, los comportamientos de las partes en conflicto se visibilizan mediante acciones, argumentos, reacciones, lucha, negación, sacrificio de los intereses entre otros.

Finalmente, en la quinta etapa se visualizan los resultados de las acciones; son funcionales cuando se ha mejorado la calidad de las decisiones y se fomenta la creatividad o innovación y son disfuncionales cuando se disuelven los lazos comunes, se destruye la cohesión de los grupos y se generan inconformidad.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)

### 8.3. Negociación

Una vez que se tiene claro el concepto de conflicto, sus tipos y el proceso, es momento de integrar un aspecto esencial: la negociación, que se refiere a cómo las partes deciden asignar los recursos. En este sentido se presentan dos enfoques: **los acuerdos distributivos** (ganar – perder) que operan en condiciones de suma cero, esto quiere decir que cada recurso que una parte obtiene a su favor es a expensas de la otra. Para comprenderlo mejor, imagine que usted desea adquirir un auto, cada dólar que usted logre conseguir que le rebajen significa menor ganancia para el vendedor; por otra parte, los **acuerdos integradores** buscan soluciones de tipo ganar – ganar para las dos partes. Para una mejor comprensión del tema, le invito a revisar el siguiente gráfico sobre las estrategias de negociación.



Fuente: Chiavenato (2017).

Elaborado por: Ocampo (2020).

Para finalizar, existen varias estrategias a utilizar según los resultados que pretende cada una de las partes; cuando no se logra llegar a un acuerdo, muchas veces se opta por solicitar los servicios de un mediador que es una tercera parte imparcial que facilita llegar a una solución, valiéndose del razonamiento, la persuasión y la sugerencia de alternativas.



## Actividades de aprendizaje recomendadas

**Actividad recomendada 1:** Identifique un conflicto que haya tenido en el ámbito laboral o académico y reflexione si la solución fue a través de un acuerdo distributivo o integrador.

Para el desarrollo de esta actividad se sugiere lo siguiente:

- Efectúe una lectura en sus tres fases: global, analítica y comprensiva de la unidad 8: Conflicto y negociación.
- Analice las diferencias entre un acuerdo distributivo o integrador.
- Reflexione sobre un conflicto que haya solucionado en el pasado e identifique a qué tipo de acuerdo corresponde.

A través de esta actividad podrá afianzar sus conocimientos sobre el conflicto y la negociación, además, reflexionará sobre sus acciones, las de la otra parte y las soluciones que han tenido como resultado ganar-ganar para las partes o ganar- perder.

**Actividad recomendada 2:** Es momento de autoevaluar su aprendizaje de esta interesante unidad. Proceda a dar lectura a las preguntas y seleccione la respuesta que a su criterio sea la correcta en función de los contenidos estudiados.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)



## Autoevaluación 8

1. (    ) La negociación es un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que otra de las partes afecta, o está a punto de afectar, de manera negativa algo que a la primera le interesa.
2. Complete el enunciado según corresponda: Un conflicto es \_\_\_\_\_ cuando es de tipo constructivo y apoya al logro de las metas.
  - a. Funcional.
  - b. Disfuncional.
  - c. De tarea.
3. Complete el enunciado según corresponda: Un conflicto es de \_\_\_\_\_ cuando se genera en función del contenido y metas del trabajo.
  - a. Tarea.
  - b. Relación.
  - c. Proceso.
4. Complete el enunciado según corresponda: Un conflicto es de \_\_\_\_\_ cuando se basa en las relaciones interpersonales.
  - a. Tarea.
  - b. Relación.
  - c. Proceso.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)



5. Complete el enunciado según corresponda: Un conflicto es de\_\_\_\_\_ cuando se genera en relación a cómo se debe realizar el trabajo.
- a. Tarea.
  - b. Relación.
  - c. Proceso.
6. La etapa del proceso del conflicto en la que se presentan las condiciones previas al conflicto, como, por ejemplo, falta de comunicación o problemas en la estructura organizacional es:
- a. Oposición o incompatibilidad potencial.
  - b. Cognición y personalización.
  - c. Intenciones.
7. La etapa del proceso del conflicto en la que una de las partes tiene conciencia o percibe que puede existir un conflicto (conflicto percibido), y al momento de involucrarse emocionalmente experimenta ansiedad y tensión por la situación es:
- a. Oposición o incompatibilidad potencial.
  - b. Cognición y personalización.
  - c. Intenciones.
8. La etapa en donde se define las intenciones propias y se infiere las intenciones de la otra parte es:
- a. Oposición o incompatibilidad potencial.
  - b. Cognición y personalización.
  - c. Intenciones.

[Índice](#)[Primer  
bimestre](#)[Segundo  
bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias  
bibliográficas](#)

9. El tipo de acuerdo que opera en condiciones de suma cero es:
- a. Integrador.
  - b. Distributivo.
  - c. Asociativo.
10. (     ) Una estrategia de negociación ganar-ganar es buscar resultados para el grupo propio.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer  
bimestre](#)

[Segundo  
bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Glosario](#)

[Referencias  
bibliográficas](#)



## Semana 11



### Unidad 9. Fundamentos de la estructura organizacional

#### 9.1. Elementos y características de la estructura de una organización

Estimados estudiantes, reciban una cordial bienvenida a la semana 11 de estudio, en esta oportunidad, estudiaremos las diferentes maneras en las que una organización se puede estructurar. Es momento de ponernos en contexto, y dirigirnos al tema “Fundamentos de la estructura organizacional”, de su texto básico.

La **estructura organizacional** “define la manera como las actividades del puesto de trabajo se dividen, se agrupan y coordinan formalmente” (Robbins y Judge, 2017, p. 493). En otras palabras, a través de la estructura, una organización define las relaciones, su formalidad, líneas jerárquicas, resultados de trabajo etc. A continuación, se muestran los 7 elementos de la estructura de una organización.

#### Elementos de la estructura de una organización

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)

Una vez analizados los distintos elementos que componen la estructura de organizacional se continuará con la revisión de los diseños y estructuras propuestos por Robbins y Judge (2017):

- **Estructura simple:** Se caracteriza por centralizar la autoridad, un bajo nivel de departamentalización y amplias extensiones de control. Es una organización plana.
- **Burocracia:** Se caracteriza por un alto nivel de formalización y tareas rutinarias, la extensión de control es reducida y existe centralización de la autoridad.
- **Estructura matricial:** Crea líneas dobles de autoridad combinando la departamentalización funcional y por productos
- **Estructura virtual:** Es altamente centralizada y con escasa o nula departamentalización, ya que subcontrata sus principales funciones empresariales.
- **Estructura de equipo:** Sustituye los departamentos con equipos facultados para eliminar la cadena de mando.
- **Estructura circular:** En esta estructura la parte ejecutiva se ubica en el centro y difunden su visión hacia afuera, en anillos agrupados de acuerdo a su función (gerentes, especialistas, trabajadores), el inconveniente se genera ya que probablemente los empleados no tienen claro a quién reportar.

## 9.2. Consideraciones sobre la estructura organizacional

Actualmente, existe la tendencia de las organizaciones de volverse “más esbeltas”, esto quiere decir que buscan reducir al máximo la cantidad de personal para aminorar la burocracia y acelerar la toma

de decisiones, algunas otras empresas lo hacen con el objeto de dirigir todos sus esfuerzos hacia la lucha con sus competidores. De todas maneras, este proceso puede generar en los empleados altos niveles de ansiedad, estrés e insatisfacción, por lo que las empresas que optan por los recortes de personal deben intentar utilizar estrategias eficaces en este proceso, como fomentar la participación de los empleados, la comunicación, invertir en quienes se quedan y ser responsables en cuanto a las ayudas e indemnizaciones del personal.

En síntesis, la elección de la estructura más adecuada dependerá del estado de crecimiento de su empresa, del análisis que se realice sobre los puestos de trabajo y sus responsabilidades, los roles que se necesitarán a futuro, la misión, visión, las estrategias y el tamaño de la organización.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

**Actividad recomendada 1.** Elabore un cuadro sinóptico sobre los 7 elementos de la estructura de una organización.

Para el desarrollo de esta actividad se recomienda lo siguiente:

- Efectúe una lectura en sus tres fases: global, analítica y comprensiva de la unidad 9: Fundamentos de la estructura organizacional.
- Enfoque su atención en los 7 elementos de la estructura de una organización y sus características.
- Elabore el cuadro sinóptico con la información solicitada.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)

Estimado estudiante, una vez finalizada la actividad, podrá tener presente que los siete elementos que conforman la estructura organizacional son la especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión de control, centralización y descentralización, formalización y extensión de límites.

**Actividad recomendada 2:** Una vez que ha finalizado el estudio de los contenidos, le invito a que autoevalúe sus conocimientos respondiendo a las siguientes preguntas de la unidad.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)



## Autoevaluación 9

1. El elemento de la estructura organizacional que describe el grado en que las actividades de la organización se subdividen en puestos de trabajo separados es:
  - a. Especialización del trabajo.
  - b. Departamentalización.
  - c. Cadena de mando.
2. El elemento de la estructura organizacional que consiste en la agrupación de los puestos de trabajo en tareas comunes es:
  - a. Especialización del trabajo.
  - b. Departamentalización.
  - c. Cadena de mando.
3. El elemento de la estructura organizacional que se refiere a una línea ininterrumpida de autoridad desde los niveles jerárquicos superiores hasta los inferiores e indica a quién se debe reportar cada individuo es:
  - a. Especialización del trabajo.
  - b. Departamentalización.
  - c. Cadena de mando.
4. El elemento de la estructura organizacional que refiere al nivel de estandarización de los puestos de trabajo es:
  - a. Centralización y descentralización.
  - b. Formalización.
  - c. Extensión de límites.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias  
bibliográficas

5. (    ) La descentralización se refiere al grado en que la toma de decisiones recae en un solo punto de la organización, por ejemplo, en la gerencia.
6. La estructura que se caracteriza por centralizar la autoridad, un bajo nivel de departamentalización y amplias extensiones de control es:
- a. Estructura simple.
  - b. Burocracia.
  - c. Estructura matricial.
7. Complete el enunciado según corresponda: La \_\_\_\_\_ se caracteriza por un alto nivel de formalización y tareas rutinarias, la extensión de control es reducida y centralización de la autoridad.
- a. Estructura simple.
  - b. Burocracia.
  - c. Estructura matricial.
8. Complete el enunciado según corresponda: La \_\_\_\_\_ es altamente centralizada y con escasa o nula departamentalización, ya que subcontrata sus principales funciones empresariales.
- a. Burocracia.
  - b. Estructura matricial.
  - c. Estructura virtual.
9. Al hablar de organizaciones “más esbeltas” se hace referencia a:
- a. Contratar más personal.
  - b. Procesos de selección adecuados.
  - c. Reducir personal.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)



10. (    )    La estructura matricial sustituye los departamentos con equipos facultados para eliminar la cadena de mando.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Glosario](#)

[Referencias bibliográficas](#)



## Semana 12



### Unidad 10. Cultura organizacional

#### 10.1. Cultura organizacional y sus funciones

Estimados estudiantes, daremos inicio a la semana ubicándonos en el tema “Cultura organizacional”. Si usted ha tenido la oportunidad de ejercer funciones laborales para una empresa, habrá entonces conocido y formado parte de su cultura. En primera instancia, reflexionemos sobre algunos conceptos de cultura organizacional.

- La cultura organizacional “se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (Robbins y Judge, 2017, p. 527).
- La cultura “comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten” (Chiavenato, 2017, p. 120).

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)

Según las investigaciones realizadas sobre cultura organizacional, se consideran siete características que captan su esencia, las mismas se presentan en la siguiente figura.

**Figura 7.**

*Características fundamentales de la esencia de una cultura.*



Fuente: Robbins y Judge (2017).

Elaborado por: Ocampo (2020).

El grado en que cada organización estimula o no brinda importancia a cada uno de los elementos antes mencionados (innovación, detalles, resultados, dinamismo etc.) determinará la esencia de su cultura, lo que permite tener una idea de cómo los miembros perciben a la organización, la manera en que se hacen las cosas y cómo se espera que sus integrantes se comporten.

Se habla de una **cultura dominante** cuando se expresa los valores fundamentales que comparten la mayoría de sus miembros. Una organización tiene una **cultura fuerte** cuando estos valores fundamentales se comparten con intensidad y de forma extensa entre sus miembros, además se han asignado a la cultura algunas funciones: establecer las diferencias entre una u otra organización, transmitir un sentido de identidad a los miembros, generar compromiso, entre otros. Así mismo, la cultura puede tener efectos positivos en cuanto al ambiente, la ética, la sustentabilidad de la innovación y en algunos casos funcionar como obstáculo cuando se trata de institucionalización, cambio, diversidad o fusiones (Robbins y Judge, 2017).

Por otra parte, existe un concepto que se encuentra muy ligado a la cultura, se trata del **clima organizacional**, que se entiende como el producto de la percepción de los miembros de la organización de variables como el ambiente físico, las características estructurales, el ambiente social, las características personales y el comportamiento organizacional. Se considera al clima organizacional como un componente esencial del proceso de socialización del conocimiento y la cultura (Salazar et al., 2009). Con el fin de ampliar el conocimiento sobre el tema le invito a revisar el recurso educativo abierto denominado: [Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo](#) (Díaz y Carrasco, 2018), en donde podrá identificar con detalle los componentes del clima organizacional, además de conocer su relación con algunas variables importantes dentro de una organización, como la felicidad y los riesgos psicosociales.

## 10.2. Creación, mantenimiento, transmisión y aprendizaje de la cultura

Para continuar con este interesante tema, se plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo se inicia una cultura? A nivel organizacional, una cultura se inicia con los fundadores o gerentes de la empresa ya que ellos contratan y mantienen solamente a los empleados que se ajustan a su forma de pensar; además, en el día a día, los adoctrinan generando un ajuste con una mayor identificación e internalización de creencias. Posteriormente, a medida que la organización crece, existen tres fuerzas que favorecen el mantenimiento de la cultura. Le invito a revisarlas en la siguiente infografía:

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)



Fuente: Robbins y Judge (2017).  
Elaborado por: Ocampo (2020).

Si bien es cierto, los factores antes mencionados (la selección, alta gerencia y socialización) favorecen el mantenimiento de la cultura, también hay que considerar algunos elementos que permiten que los nuevos empleados aprendan sobre ella, estos elementos son las historias; los rituales y los símbolos.

### 10.3. Cómo influir en una cultura organizacional

Como se ha podido evidenciar con el estudio de la unidad, la cultura se crea desde el inicio de la empresa, crece y evoluciona con el tiempo; sin embargo, muchas veces la cultura no es perfecta y se requiere realizar cambios en ella. Por ejemplo, cada vez más gerentes apuestan por fomentar y desarrollar una cultura con mayor ética, o una cultura positiva basada en recompensas y fortalezas para los empleados o incluso en una cultura espiritual que no se basa en la religión, sino en reconocer la vida interior de sus

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias  
bibliográficas

empleados. Finalmente, el proceso se complica aún más cuando se trata de empresas globales, en donde los gerentes deben decidir si estandarizar o adaptar ciertas facetas de la cultura.



## Actividades de aprendizaje recomendadas

**Actividad recomendada 1:** Identifique el proceso de socialización de una cultura y reflexione si en su lugar de trabajo actual se han cumplido todos sus elementos.

Para el desarrollo de esta actividad se sugiere lo siguiente:

- Efectúe una lectura en sus tres fases: global, analítica y comprensiva de la unidad “Cultura organizacional”.
- Identifique las etapas del proceso de socialización.
- Analice si en su lugar de trabajo se cumplieron dichas etapas al momento de su ingreso laboral.

Estimado estudiante, a través de esta reflexión. usted podrá identificar las tres etapas del proceso de socialización que son: 1. Previo al ingreso; 2. Encuentro y 3. Metamorfosis. En consecuencia, a través de su reflexión en su lugar de trabajo se interiorizará el conocimiento e incluso tendrá algunas ideas para mejorar este proceso.

**Actividad recomendada 2:** Evalúe sus conocimientos de la unidad a través de la siguiente autoevaluación. Lea detenidamente cada apartado y seleccione la respuesta que considere correcta en función del análisis de los contenidos estudiados.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias  
bibliográficas



## Autoevaluación 10

1. (    ) La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.
2. El grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización se refiere a:
  - a. Innovación y toma de riesgos.
  - b. Estabilidad.
  - c. Orientación a la gente.
3. Los valores fundamentales que comparten la mayoría de los miembros de la organización se refieren a una:
  - a. Subcultura.
  - b. Cultura dominante.
  - c. Cultura recíproca.
4. (    ) Una organización tiene una cultura fuerte cuando estos valores fundamentales se comparten con intensidad y de forma extensa entre sus miembros.
5. Las prácticas de la organización que pueden mantenerse durante un largo periodo debido a que los procesos no dañan las herramientas ni las estructuras se denomina:
  - a. Sustentabilidad.
  - b. Ambiente laboral ético.
  - c. Innovación.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias  
bibliográficas

6. Dentro de las fuerzas que favorecen el mantenimiento de la cultura, aquella que identifica personas cuyos valores se ajusten a los valores de la organización es:
  - a. Selección.
  - b. Alta gerencia.
  - c. Socialización.
7. Dentro de las fuerzas que favorecen el mantenimiento de la cultura, aquella que influye en la cultura a través de sus mensajes y sus acciones es:
  - a. Selección.
  - b. Alta gerencia.
  - c. Socialización.
8. Dentro de las fuerzas que favorecen el mantenimiento de la cultura, aquella que adapta a los nuevos empleados con la cultura es:
  - a. Selección.
  - b. Alta gerencia.
  - c. Socialización.
9. Seleccione la forma de aprendizaje de la cultura a la que corresponde el siguiente ejemplo: Bill Bowerman, cofundador de la compañía, entró al taller y vertió caucho en la wafflera de su esposa para crear un mejor calzado para correr.
  - a. Rituales.
  - b. Símbolos.
  - c. Historias.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)



10. ( ) Uno de los principios para crear una cultura espiritual es ser un modelo de roles notorio.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Glosario](#)

[Referencias bibliográficas](#)



## Semana 13



### Unidad 11. Cambio organizacional y manejo del estrés

#### 11.1.El cambio y la resistencia al cambio

Estimados estudiantes, bienvenidos a una nueva semana de estudio. Les invito a ubicarse en el capítulo “Cambio organizacional y manejo de estrés”, de su texto básico. Se dará inicio con la definición de cambio: “hacer las cosas de manera diferente” (Robbins y Judge, 2017, p.606).

El cambio es una realidad para las empresas porque deben dar respuesta a un entorno que se encuentra en constante fluctuación, ya sea en la parte económica, las tendencias de los consumidores, la nueva tecnología etc. Cuando una organización realiza actividades para el cambio que son intencionales y que están orientadas a alguna meta se dice que se trata de un **cambio planeado**. Si bien es cierto, todos somos conscientes de la necesidad del cambio, su implementación no siempre resulta fácil ya que las personas involucradas lo pueden considerar como amenazante, generando resistencia, que puede originarse por fuentes individuales (el hábito, la seguridad, el miedo a lo desconocido o el procesamiento

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)

selectivo) y por fuentes organizacionales (inercia estructural o de grupo, enfoque, amenaza a la pericia o a las relaciones de poder). Para contrarrestarla, Robbins y Judge (2017) proponen 8 tácticas que se muestran a continuación:

### Tácticas para superar la resistencia al cambio

Estimado estudiante, algunas de las tácticas que han sido presentadas no siempre pueden resultar favorables; por tal motivo, al implementar un cambio se debe incluir el razonamiento ético en su análisis de selección de la táctica adecuada.

## 11.2. Administración del cambio y cultura para el cambio

Para complementar las tácticas que hemos revisado, existen también algunos enfoques o modelos para administrar el cambio organizacional, entre los más conocidos tenemos:

- **Modelos de tres etapas de Lewin:** Propone que primero se genera un descongelamiento del status quo; luego viene una etapa de movimiento hacia el cambio y por último, una etapa de recongelamiento, es decir, volver a congelar el cambio para hacerlo permanente.
- **Plan de ocho pasos de Kotter:** Se basa en el modelo de Lewin, pero ofrece una guía más detallada de 8 pasos para implementar con éxito un cambio.
- **Investigación de la acción:** Se basa en la recolección sistemática de datos y la selección de un cambio en función del resultado del análisis.
- **Desarrollo organizacional:** Es un conjunto de métodos para el cambio que tienen el objetivo de mejorar la eficacia en la organización y el bienestar de sus trabajadores.

Hasta el momento se han considerado las formas de adaptarse a los cambios; sin embargo, las organizaciones pueden adoptar el cambio y crear una cultura enfocada al cambio y mejora continua a través de la estimulación de la innovación; así mismo, creando una **organización que aprende**; es decir, aquella que ha desarrollado una capacidad de adaptarse y cambiar de forma continua.

### 11.3. Estrés laboral

La mayor parte de los procesos de cambio generan estrés en los trabajadores, por ese motivo se dedica este apartado al análisis de esta variable.

- El estrés es un proceso psicológico desagradable que ocurre como respuesta a presiones ambientales (Robbins y Judge, 2017, p.621).
- El estrés laboral es un desequilibrio que se genera cuando las demandas del trabajo superan la capacidad de respuesta del individuo (Seijas- Solano, 2019).

Todos hemos sentido estrés en algún momento de la vida, y no siempre tiene un efecto negativo, una dosis moderada de estrés favorece el estado de alerta y respuesta; sin embargo, cuando este se presenta de forma continua y excede la capacidad del individuo puede incluso provocar el síndrome del quemado o síndrome de burnout.

Dentro del estudio del estrés laboral se incluye la influencia de **factores de estrés desafiantes** (carga del trabajo, presiones de tiempo) y factores de estrés obstruidores (impiden el logro de metas como el papeleo burocrático). Así mismo, se considera que los factores ambientales, organizaciones y personales son fuentes potenciales de estrés; los cuales, según la manera de percibir la situación y las diferencias individuales y culturales pueden provocar

consecuencias a nivel fisiológico, psicológico o conductual. A continuación, se indican algunos métodos para el manejo del estrés:

**Figura 8.**  
*Manejo del estrés.*



Fuente: Robbins y Judge (2017).

Elaborado por: Ocampo (2020).

Para finalizar, en función de la información presentada en la imagen sobre los métodos individuales y organizacionales para el manejo del estrés le invito a reflexionar lo siguiente: ¿qué acciones ha tomado usted para manejar su estrés percibido? y ¿Qué acciones podría tomar la gerencia de su lugar de trabajo para ayudar a los empleados al manejo de estrés?



### Actividades de aprendizaje recomendadas

**Actividad recomendada 1:** Realice un cuadro comparativo sobre los 4 enfoques principales para administrar el cambio.

Para el desarrollo de esta actividad se sugiere lo siguiente:

- Realice una lectura comprensiva del tema “Cambio organizacional y manejo del estrés”.
- Identifique los 4 enfoques principales para administrar el cambio y sus postulados.
- Realice el cuadro comparativo.

Cuando realice la actividad seguramente no faltará en su cuadro comparativo las similitudes y diferencias entre los enfoques del modelo de Lewin, de Kotter, investigación de la acción y desarrollo organizacional.

**Actividad recomendada 2:** Identifique sus puntos fuertes y débiles en la comprensión de los contenidos de la unidad a través de la autoevaluación. Lea cada uno de los enunciados y seleccione la respuesta correcta en función de los contenidos de la unidad.

[Índice](#)[Primer  
bimestre](#)[Segundo  
bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias  
bibliográficas](#)



## Autoevaluación 11

1. Cuando una organización realiza actividades para el cambio que son intencionales y que están orientadas a alguna meta se dice que se trata de un:
  - a. Cambio planeado.
  - b. Agente de cambio.
  - c. Cambio incidental.
2. La fuerza para el cambio que indica que los consumidores antes eran extraños entre sí, pero que ahora pueden compartir información sobre los productos a través de la Web es:
  - a. Problemas económicos.
  - b. Competencia.
  - c. Tendencias sociales.
3. El miedo a lo desconocido y los hábitos corresponden a las fuentes \_\_\_\_\_ de la resistencia al cambio.
  - a. Individuales.
  - b. Organizacionales.
  - c. Ambientales.
4. La inercia estructural y la amenaza a la pericia corresponden a las fuentes \_\_\_\_\_ de la resistencia al cambio.
  - a. Individuales.
  - b. Organizacionales.
  - c. Ambientales.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias  
bibliográficas

5. Informar a los empleados sobre el cambio puede reducir su ansiedad e incrementar el compromiso con el mismo, esto corresponde a la táctica de:
  - a. Participación.
  - b. Fomento del apoyo y compromiso.
  - c. Comunicación.
6. Entusiasmar a los empleados y hacer énfasis en su compromiso con la empresa corresponde a la táctica de:
  - a. Participación.
  - b. Fomento del apoyo y compromiso.
  - c. Comunicación.
7. Distorsionar los hechos para se vean más atractivos y propiciar que se acepte el cambio corresponde a la táctica de:
  - a. Manipulación.
  - b. Cooptación.
  - c. Coerción.
8. El modelo de la administración del cambio que propone las etapas de descongelamiento, movimiento y congelamiento es:
  - a. Modelo de Lewin.
  - b. Modelo de Kotter.
  - c. Desarrollo organizacional.
9. El desequilibrio que se genera cuando las demandas del trabajo superan la capacidad de respuesta del individuo se denomina:
  - a. Cambio organizacional.
  - b. Riesgos psicosociales.
  - c. Estrés laboral.

[Índice](#)[Primer  
bimestre](#)[Segundo  
bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias  
bibliográficas](#)



10. (    )      Uno de los métodos organizacionales para manejar el estrés es la implementación de técnicas de administración del tiempo.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Glosario](#)

[Referencias bibliográficas](#)

### Resultado de aprendizaje 3

- Comprende la dirección y gestión de los recursos humanos.

## Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



### Semana 14



## Unidad 12. Políticas y prácticas de recursos humanos

### 12.1. Reclutamiento y selección de personal

Estimados estudiantes, hemos arribado al tema final de la asignatura que busca integrar los conocimientos adquiridos durante el bimestre a través del rol de uno de los aliados estratégicos de la gerencia, el área de recursos humanos. En este momento, le invito a dirigirse al capítulo “Políticas y prácticas de recursos humanos”, de su texto básico.

En principio, una de las funciones que realiza un departamento de recursos humanos (RRHH) es el proceso de reclutamiento y selección de personal. Para una mejor comprensión, se presenta un resumen de algunos conceptos básicos:

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)

- Reclutamiento: Proceso de atraer a los candidatos idóneos para un puesto (Alles, 2015; Robbins y Judge, 2017).
- Selección: Consiste en la elección del o los candidatos adecuados para el perfil al comparar sus características individuales con las que se requieren en el puesto (Alles, 2015; Robbins y Judge, 2017).

El reclutamiento es de suma importancia ya que si los requerimientos del puesto no se encuentran correctamente definidos se puede atraer a personas que no cuenten con los conocimientos ni la experiencia necesaria, lo cual implica un aumento en los costos y tiempo para análisis de candidatos. El reclutamiento puede ser interno si se realiza con individuos que ya forman parte de la organización y externo cuando se publica en fuentes ajenas a la empresa (Alles, 2015).

Una vez que se ha realizado el reclutamiento, comienza el proceso de selección, que, por lo general, cuenta con tres fases (aunque no siempre las empresas cumplen con todas ellas). Para comprender mejor el proceso de selección, le invito a revisar la siguiente presentación.

### Proceso de selección en las organizaciones

El proceso antes mencionado sería lo aplicable en circunstancias ideales; sin embargo, hay casos en los que las empresas únicamente consideran uno u otro proceso según su necesidad. Por ejemplo, si se necesita de un carnicero, muchas veces suelen optar por contratar a la primera persona que se postule ya que es un cargo que no tiene mucha demanda.

## 12.2. Capacitación

La capacitación es otro de los procesos de RRHH que permite desarrollar o potenciar habilidades o actualizar conocimientos en los empleados. La organización debe considerar que los programas de capacitación deben planificarse en función de una previa detección de necesidades de tal manera que, una vez finalizadas las mismas se pueda evaluar su impacto (Alles, 2015). Según Robbins y Judge (2017) se consideran los siguientes tipos de capacitación:

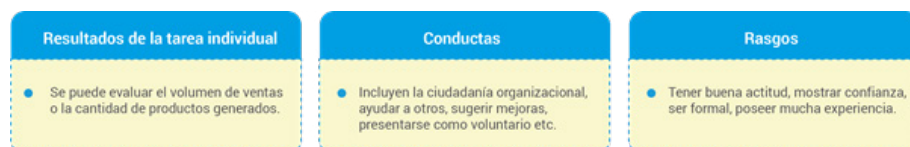
### Tipos de capacitación

Los tipos de capacitación antes mencionados (habilidades básicas, técnicas, de resolución de problemas, interpersonales, cortesía y ética) pueden ser aplicados a través de varios métodos ya sea en el mismo puesto de trabajo, de manera electrónica, o fuera de horarios de oficina.

## 12.3. Evaluación del desempeño

Si usted ha tenido la oportunidad de prestar sus servicios en una empresa, probablemente habrá experimentado una o varias evaluaciones de desempeño, seguramente también habrá sido evaluado en el ámbito académico, lo cual lo familiariza con el concepto de evaluación del desempeño que se refiere a una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y del potencial de su desarrollo futuro (Alles, 2015).

Actualmente, los investigadores consideran que el desempeño laboral está formado por desempeño en la tarea, el civismo y los obstáculos para la productividad; por este motivo, los criterios más comunes que se evalúan se presentan a continuación:

**Figura 9.***Criterios que se evalúan.*

Fuente: Robbins y Judge (2017).

Elaborado por: Ocampo (2020).

Las organizaciones pueden utilizar varios métodos para evaluar los criterios antes mencionados, por ejemplo, ensayos escritos, incidentes críticos, comparaciones forzadas entre otros. Además, pueden optar por la utilización de varios evaluadores para obtener una información más exacta y aumentar la probabilidad que el empleado acepte su evaluación y fomentar un proceso de retroalimentación que permita el crecimiento y la mejora continua.

**12.4. Análisis de puestos**

El análisis de puestos consiste en la sistematización de las actividades y responsabilidades específicas de cada uno de los puestos de la empresa, permite conocer a quien reporta, su ubicación jerárquica, las competencias y conocimientos necesarios. Este subsistema de recursos humanos, muchas veces es pasado por alto sin considerar sus valiosos aportes para otros procesos, como, por ejemplo: en **reclutamiento y selección** es básico conocer exactamente qué es lo que la empresa requiere para elaborar los anuncios de empleo y seleccionar a los candidatos; en cuanto a la **evaluación del desempeño** permite establecer los criterios en base a los que se realizará la evaluación y es también un insumo de utilidad para la **capacitación** y desarrollo de los empleados.

Con la finalidad de revisar un proceso de elaboración de un manual y descripción de puestos le invito a leer el recurso educativo abierto:

**Metodología y elaboración de un manual de análisis y descripción de puestos** (Sánchez, 2019). A partir del cual podrá revisar algunos métodos de recolección de información e identificará los beneficios que conlleva realizar una descripción de puestos.

Para finalizar con el capítulo se concluye que recursos humanos cuenta con un rol estratégico y de liderazgo que apoya no solo en los procesos antes mencionados, sino también en actividades como la administración de programas de prestaciones, cumplimiento de políticas laborales entre otros. Además, estimado estudiante, un aspecto importante que debe tener en cuenta es que dentro de cada país pueden existir variaciones en la normativa legal referente al manejo de recursos humanos, por ejemplo, en el Ecuador usted deberá estar al tanto de la normativa vigente tanto para el sector público y privado (Ley Orgánica del Servicio Público -LOSEP- y Código de trabajo).



### Actividades de aprendizaje recomendadas

**Actividad recomendada 1:** Estimado estudiante, realice un cuadro sinóptico sobre los métodos de evaluación del desempeño.

Para realizar esta actividad se sugiere lo siguiente:

- Efectúe una lectura en sus tres fases: global, analítica y comprensiva de la unidad: Políticas y prácticas de recursos humanos.
- Identifique cada uno de los métodos de evaluación del desempeño con sus características.
- Realice el cuadro sinóptico.

Al finalizar esta actividad, podrá tener claro las características de los ensayos escritos, incidentes críticos, escalas de puntuación gráfica, escalas de puntuación basadas en comportamientos y comparaciones forzadas.

**Actividad recomendada 2:** Ha llegado el momento de evaluar su comprensión de la unidad a través de la autoevaluación. Lea detenidamente cada uno de los enunciados y seleccione la respuesta que considera correcta en función de los contenidos estudiados.

[Índice](#)[Primer  
bimestre](#)[Segundo  
bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias  
bibliográficas](#)



## Autoevaluación 12

1. El proceso de atraer a los candidatos idóneos para un puesto se denomina:
  - a. Reclutamiento.
  - b. Selección.
  - c. Capacitación.
2. El proceso que consiste en la elección del o los candidatos adecuados para el perfil al comparar sus características individuales con las que se requieren en el puesto es:
  - a. Reclutamiento.
  - b. Selección.
  - c. Capacitación.
3. (    ) El reclutamiento externo se realiza con individuos que ya forman parte de la organización.
4. Complete el enunciado según corresponda: La \_\_\_\_\_ Se utiliza para descartar de manera preliminar a algunos candidatos.
  - a. Selección inicial.
  - b. Selección sustantiva.
  - c. Selección contingente.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias  
bibliográficas



5. Complete el enunciado según corresponda: La \_\_\_\_\_ se utiliza una vez que el candidato pasa los filtros iniciales y consiste en la aplicación de pruebas escritas, simulación del desempeño y entrevistas.
- a. Selección inicial.
  - b. Selección sustantiva.
  - c. Selección contingente.
6. (    ) Las pruebas de simulación del desempeño incluyen las pruebas de muestras de trabajo, centros de evaluación, juicio situacional entre otras.
7. La comprensión lectora o matemáticas corresponde a habilidades:
- a. Técnicas.
  - b. Interpersonales.
  - c. Básicas.
8. El domino de tareas o ciertos conocimientos específicos corresponde a habilidades:
- a. Técnicas.
  - b. Interpersonales.
  - c. Básicas.
9. (    ) La capacitación en ética incluye acciones enfocadas a eliminar conductas no deseadas como ignorar a los compañeros, dañar la reputación de alguien, humillaciones etc.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)

10. El criterio de evaluación del desempeño que incluye la ciudadanía organizacional, ayudar a otros, sugerir mejoras y presentarse como voluntario es:
- a. Resultados de la tarea individual.
  - b. Conductas.
  - c. Rasgos.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer  
bimestre](#)

[Segundo  
bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Glosario](#)

[Referencias  
bibliográficas](#)

## Resultado de aprendizaje 2 y 3

- Analiza las condiciones de trabajo y comportamiento organizacional.
- Comprende la dirección y gestión de los recursos humanos.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



#### Semana 15 y 16



#### Actividades finales del bimestre

Estimados profesionales en formación, hemos culminado con el estudio de los contenidos del segundo bimestre, ahora es menester que pueda organizar su tiempo para realizar una revisión final de los contenidos abordados y prepararse para la prueba presencial.

En la semana 9 se abordó el estudio del liderazgo organizacional, definiéndolo como la “habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de una visión o un conjunto de metas” (Robbins y Judge, 2017, p.383). Luego, profundizamos en el estudio de las teorías del liderazgo y en el rol del líder para la implementación de un liderazgo auténtico y positivo.

En la semana 10 se analizó el tema del conflicto y negociación, conceptualizando al conflicto como un “proceso que comienza cuando una de las partes percibe que otra de las partes afecta, o

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)

está a punto de afectar, de manera negativa algo que a la primera le interesa” (Robbins y Jugde, 2017, p.459). Posteriormente, se identificó los tipos y el proceso de conflicto para luego pasar al estudio de la negociación y sus estrategias.

En la semana 11 se amplió el estudio con los fundamentos de la estructura de una organización, identificando cada uno de los elementos que la conforman; además, se revisó algunas propuestas de estructuras como la simple, burocrática, matricial, virtual de equipo y circular en conjunto con el análisis de la selección de la estructura más apropiada.

En la semana 12 iniciamos con el estudio de la cultura organizacional; es decir, los valores compartidos, hábitos, costumbres, que se transmiten en la organización para continuar con la identificación de las características fundamentales y su relación con el clima laboral. También se analizó su creación, mantenimiento, aprendizaje y cómo influir en la misma.

En la semana 13 abordamos los diferentes aspectos del cambio organizacional y el manejo del estrés. Recuerde que el estrés fue incluido en este tema debido a que se relaciona de manera directa con la aplicación del cambio. Con el estudio de esta unidad se identificó las fuentes de cambio y las razones de la resistencia, además de algunas tácticas para facilitar su implementación.

Para finalizar los contenidos, en la semana 14 se revisaron las políticas y prácticas de recursos humanos, en las cuales fueron abordados a nivel general algunos de los subsistemas asociados a recursos humanos como el reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño y análisis de puestos.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)



## Actividades de aprendizaje recomendadas

**Actividad recomendada 1:** Inicie con el estudio de los contenidos que han sido abordados durante el segundo bimestre.

Para el desarrollo de la actividad se recomienda que considere lo siguiente:

- Realice una lectura comprensiva de cada una de las unidades.
- Revise nuevamente los cuadros sinópticos, mapas conceptuales, resúmenes etc. que haya elaborado en semanas anteriores.
- Consulte con su docente las dudas que se generen en el estudio de los contenidos.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)



## 4. Solucionario

### Autoevaluación 1

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	La falta de habilidades interpersonales es la principal causa del estancamiento de algunos empleados.
2	b	Una organización es una unidad social coordinada de forma consciente que incluye a dos o más personas.
3	b	El trabajo de un gerente se resume en cuatro actividades: planear, organizar, dirigir y controlar.
4	a	Según Mintzberg uno de los roles gerenciales es el interpersonal.
5	c	La primera ola dentro de las teorías de la administración se enfocó principalmente en las tareas.
6	a	La teoría de la administración que se concentró en delimitar las tareas de modo que cada obrero ejecute un conjunto de movimientos repetitivos y en cadena con el fin de estandarizar las actividades fue la administración científica.
7	V	El comportamiento organizacional es el campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento de dentro de las organizaciones.
8	b	Las habilidades humanas sirven para entender, motivar y apoyar a otras personas a nivel individual y grupal.
9	c	La antropología estudia las sociedades y permite comprender las diferencias entre los valores, actitudes y comportamientos entre personas.

### Autoevaluación 1

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
10	F	Los insumos son variables como la personalidad, la estructura del grupo y la cultura organizacional que conducen a los procesos.

[Ir a la autoevaluación](#)

[Índice](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Glosario](#)

[Referencias bibliográficas](#)

Autoevaluación 2		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	c	El proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos, con la finalidad de dar significado a su entorno se denomina percepción.
2	a	Dentro de los factores que influyen en la percepción, las actitudes, personalidad, motivos e intereses corresponden al receptor.
3	a	Lo distintivo, el consenso y la consistencia son factores determinantes en la teoría de la atribución.
4	b	Cuando tenemos una impresión general sobre un individuo en base a una sola característica, por ejemplo, su inteligencia, corresponde a efecto de halo.
5	F	Se denomina estereotipos cuando a juzgamos a alguien basándonos en nuestra percepción del grupo al que pertenece.
6	V	La llamada profecía autocumplida y el efecto Pigmalión describen la forma en que el comportamiento de un individuo está determinado por las expectativas de las demás personas.
7	a	El modelo de toma de decisiones que supone que la persona que tomará la decisión cuenta con la información completa y que es capaz de identificar todas las opciones relevantes sin sesgos es la toma de decisiones racional.
8	c	El proceso inconsciente creado por la experiencia depurada se denomina intuición.
9	F	El sesgo por exceso de confianza se genera cuando las personas tienden a manifestar un exceso de confianza acerca de sus habilidades y de las de los demás.
10	b	Las fases del comportamiento creativo son: formulación del problema, recopilación de información, generación de ideas y evaluación de ideas.

Ir a la  
autoevaluación



Autoevaluación 3		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	F	La teoría de la equidad y la justicia organizacional es una de las teorías contemporáneas sobre la motivación.
2	c	Las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y realización pertenecen a la teoría de la jerarquía de las necesidades.
3	c	El afecto, la aceptación y la amistad corresponden a las necesidades de tipo sociales /de pertenencia.
4	b	Un ejemplo de factores extrínsecos son el salario, la supervisión, las políticas de la organización.
5	a	María realiza labores de voluntariado todos los días desde las 7:00 hasta las 10:00 am, a pesar que no recibe ningún pago, lo hace porque esta actividad genera en ella una gran satisfacción. Se puede decir que María presenta una motivación intrínseca.
6	a	El impulso que tiene las personas por sobresalir y tener éxito respecto de un conjunto de estándares corresponde a la necesidad de logro.
7	F	Las cuatro maneras de aumentar la autoeficacia son: dominio del acto, modelamiento vicario, persuasión verbal y activación.
8	a	El enfoque que plantea que el comportamiento está en función de sus consecuencias es la teoría de reforzamiento.
9	c	La idea de que es posible aprender mediante la observación y de la experiencia directa fue propuesta por la teoría de aprendizaje social.
10	V	La justicia distributiva corresponde a la percepción de que la cantidad y asignación de recompensas entre los individuos es justa.

Ir a la  
autoevaluación

Autoevaluación 4		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	Grupos formales: están definidos por la estructura de la organización.
2	b	Ejemplo de grupos informales: empleados de distintos departamentos que reúnen regularmente a almorzar juntos.
3	c	La teoría de la identidad social establece que las personas presentan reacciones emocionales ante el fracaso o éxito de un grupo, ya que su autoestima se vincula con el desempeño del mismo.
4	c	El favoritismo endogrupal implica que consideremos a los miembros de nuestro grupo mejores que a otras personas.
5	a	El conjunto de patrones de conducta esperados, atribuidos a alguien que ocupa cierta posición en una unidad social se denomina rol.
6	a	Los estándares aceptables de conducta que comparten los miembros del grupo y que determinan lo que deben y no deben hacer en ciertas circunstancias se refieren a las normas.
7	V	El estatus es la posición o rango definido socialmente, que los demás dan a los grupos o a sus miembros.
8	F	La cohesión es el grado en que los miembros del equipo se sienten atraídos entre sí y están motivados para permanecer en el grupo.
9	b	Si al realizar la toma de decisiones, uno de los elementos fundamentales es la creatividad, entonces lo ideal sería realizarlo de manera grupal.
10	b	El pensamiento de grupo se genera cuando las presiones del grupo para conformarse evitan que se evalúe de forma crítica algunos puntos de vista distintos.

Ir a la  
autoevaluación

Autoevaluación 5		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	F	El desempeño de un grupo de trabajo es equivalente a la suma de la contribución individual de cada integrante.
2	F	Los tipos de equipos se dividen en equipos para resolver problemas, equipos de trabajo autodirigidos, equipos transfuncionales, equipos virtuales y equipos múltiples.
3	c	El tipo de equipo que se conforma por trabajadores de distintas áreas, pero con niveles jerárquicos similares se denomina equipos transfuncionales.
4	a	El tipo de equipo que su función es emitir recomendaciones, ya que no cuentan con la autoridad de para implementar sus sugerencias de manera unilateral se denomina equipos para resolver problemas.
5	V	Los equipos múltiples son un conjunto de dos o más equipos que comparten una meta superior.
6	a	Dentro del modelo de la eficacia de los equipos, el liderazgo y la estructura corresponden a contexto.
7	b	Dentro del modelo de la eficacia de los equipos, la asignación de roles corresponde a composición.
8	c	Dentro del modelo de la eficacia de los equipos, la pereza social corresponde a proceso.
9	c	Cuando un equipo tiene confianza en sí mismo y cree que puede tener éxito en la tarea asignada, se puede decir que existe una eficacia de equipo.
10	V	Una opción que puede utilizar la gerencia para transformar a los individuos en hábiles miembros de equipos es la capacitación.

Ir a la  
autoevaluación

Autoevaluación 6		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	La comunicación es la transferencia de información a través de símbolos comunes y su comprensión.
2	b	La retroalimentación consiste en aclarar a los individuos lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo y cómo podrían mejorar.
3	c	La expresión emocional permite al individuo indicar sus frustraciones o sentimientos de satisfacción.
4	F	Los canales informales son establecidos por la organización, sus mensajes están relacionados con actividades profesionales de los miembros.
5	a	Si un jefe indica a sus empleados la información sobre las nuevas políticas de la organización se trata de una comunicación descendente.
6	b	Cuando un empleado indica a su supervisor sobre algún problema en el manejo de una máquina se trata de una comunicación ascendente.
7	F	Una red de comunicación informal en una organización son los rumores.
8	a	Las reuniones sirven como una modalidad de comunicación oral.
9	b	Cuando el receptor observa y escucha en función de sus propias necesidades o motivaciones está incurriendo en la siguiente barrera de comunicación: percepción selectiva.
10	V	Cuando se trata de la comunicación con personas de una cultura diferente se sugiere tomar en cuenta el punto de vista de los demás para disminuir las interpretaciones equivocadas.

Ir a la  
autoevaluación

Autoevaluación 7		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	Se define como liderazgo a la “habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de una visión o un conjunto de metas.
2	a	Teorías conductuales del liderazgo: su postulado es que es posible capacitar a los individuos para que puedan convertirse en líderes.
3	b	El modelo de Fiedler indica que el desempeño de un grupo depende de cuánto coinciden el estilo del líder y el grado de control que la situación le permite.
4	c	Teoría sobre el liderazgo situacional indica que un liderazgo exitoso depende de que el líder pueda adaptar su estilo de liderazgo a la disposición (motivación y disposición para realizar la tarea) de los seguidores.
5	a	Teoría del camino hacia la meta: Plantea que el trabajo del líder es ayudar, proporcionar la dirección y el apoyo necesario a sus seguidores para que alcancen sus metas y que éstas sean compatibles con los objetivos grupales u organizacionales.
6	a	Modelo de participación del líder: Plantea que debe existir una relación entre el comportamiento de liderazgo con la participación de los subalternos en la toma de decisiones.
7	b	Teoría del intercambio líder miembro: Postula que debido a las presiones el líder establece una relación especial con un grupo de los seguidores a quienes considera confiables (círculo interno) mientras que los demás miembros del equipo quedan fuera (círculo externo).
8	c	Liderazgo carismático: Postula que los seguidores atribuyen habilidades extraordinarias a los líderes y por esto son considerados como excepcionales.
9	V	El liderazgo auténtico se refiere a los líderes que muestran coherencia entre sus valores y sus acciones.
10	V	Un liderazgo con ética se relaciona con los medios que un líder utiliza para lograr los objetivos.

Ir a la  
autoevaluación

Autoevaluación 8		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	El conflicto es un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que otra de las partes afecta, o está a punto de afectar, de manera negativa algo que a la primera le interesa.
2	a	Un conflicto es funcional cuando es de tipo constructivo y apoya al logro de las metas.
3	a	Un conflicto es de tarea cuando se genera en función del contenido y metas del trabajo.
4	b	Un conflicto es de relación cuando se basa en las relaciones interpersonales.
5	c	Un conflicto es de proceso cuando se genera en relación a cómo se debe realizar el trabajo.
6	a	La etapa del proceso del conflicto en la que se presentan las condiciones previas al conflicto, como, por ejemplo, falta de comunicación o problemas en la estructura organizacional es oposición o incompatibilidad potencial.
7	b	La etapa del proceso del conflicto en la que una de las partes tiene conciencia o percibe que puede existir un conflicto (conflicto percibido) y al momento de involucrarse emocionalmente y experimenta ansiedad y tensión por la situación es cognición y personalización.
8	c	La etapa en donde se define las intenciones y se infiere las intenciones de la otra parte es intenciones.
9	b	El tipo de acuerdo que operan en condiciones de suma cero es distributivo.
10	F	Una estrategia de negociación ganar-perder es buscar resultados para el grupo propio.

Ir a la  
autoevaluación

Autoevaluación 9		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	El elemento de la estructura organizacional que describe el grado en que las actividades de la organización se subdividen en puestos de trabajo separados es especialización del trabajo.
2	b	El elemento de la estructura organizacional que consiste en la agrupación de los puestos de trabajo en tareas comunes es departamentalización.
3	c	El elemento de la estructura organizacional que se refiere a una línea ininterrumpida de autoridad desde los niveles jerárquicos superiores hasta los inferiores e indica a quién se debe reportar cada individuo es cadena de mando.
4	b	El elemento de la estructura organizacional que refiere al nivel de estandarización de los puestos de trabajo es formalización.
5	F	La centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones recae en un solo punto de la organización, por ejemplo, en la gerencia.
6	a	La estructura que se caracteriza por centralizar la autoridad, un bajo nivel de departamentalización y amplias extensiones de control es: estructura simple.
7	b	La burocracia se caracteriza por un alto nivel de formalización y tareas rutinarias, la extensión de control es reducida y centralización de la autoridad.
8	c	La estructura virtual es altamente centralizada y con escasa o nula departamentalización, ya que subcontrata sus principales funciones empresariales.
9	c	Al hablar de organizaciones “más esbeltas” se hace referencia a reducir personal.
10	F	La estructura de equipo sustituye los departamentos con equipos facultados para eliminar la cadena de mando.

Ir a la  
autoevaluación

Autoevaluación 10		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.
2	c	El grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización se refiere a orientación a la gente.
3	b	Los valores fundamentales que comparten la mayoría de los miembros de la organización se refieren a una cultura dominante.
4	V	Una organización tiene una cultura fuerte cuando estos valores fundamentales se comparten con intensidad y de forma extensa entre sus miembros.
5	a	Las prácticas de la organización que pueden mantenerse durante un largo periodo debido a que los procesos no dañan las herramientas ni las estructuras se denomina sustentabilidad.
6	a	Dentro de las fuerzas que favorecen el mantenimiento de la cultura, aquella que identifica personas cuyos valores se ajusten a los valores de la organización es selección.
7	b	Dentro de las fuerzas que favorecen el mantenimiento de la cultura, aquella que influye en la cultura a través de sus mensajes y sus acciones es alta gerencia.
8	c	Dentro de las fuerzas que favorecen el mantenimiento de la cultura, aquella que adapta a los nuevos empleados con la cultura es socialización.
9	c	Seleccione la forma de aprendizaje de la cultura a la que corresponde el siguiente ejemplo: Bill Bowerman, cofundador de la compañía, entró al taller y vertió caucho en la wafflera de su esposa para crear un mejor calzado para correr. Historias.
10	F	Uno de los principios para crear una cultura ética es ser un modelo de roles notorio.

Ir a la  
autoevaluación



Autoevaluación 11		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	Cuando una organización realiza actividades para el cambio que son intencionales y que están orientadas a alguna meta se dice que se trata de un cambio planeado.
2	c	La fuerza para el cambio que indica que los consumidores antes eran extraños entre sí, pero que ahora pueden compartir información sobre los productos a través de la Web son las tendencias sociales.
3	a	El miedo a lo desconocido y los hábitos corresponden a las fuentes individuales de la resistencia al cambio.
4	b	La inercia estructural y la amenaza a la pericia corresponden a las fuentes _____ de la resistencia al cambio.
5	c	Informar a los empleados sobre el cambio puede reducir su ansiedad e incrementar el compromiso con el mismo corresponde a la táctica de comunicación.
6	b	Entusiasmar a los empleados y hacer énfasis en su compromiso con la empresa corresponde a la táctica de fomento del apoyo y compromiso.
7	a	Distorsionar los hechos para se vean más atractivos y propiciar que se acepte el cambio corresponde a la táctica de manipulación.
8	a	El modelo de la administración del cambio que propone las etapas de descongelamiento, movimiento y congelamiento es el modelo de Lewin.
9	c	El desequilibrio que se genera cuando las demandas del trabajo superan la capacidad de respuesta del individuo se denomina estrés laboral.
10	F	Uno de los métodos individuales para manejar el estrés es la implementación de técnicas de administración del tiempo.

Ir a la  
autoevaluación

Autoevaluación 12		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	El proceso de atraer a los candidatos idóneos para un puesto se denomina reclutamiento.
2	b	El proceso que consiste en la elección del o los candidatos adecuados para el perfil al comparar sus características individuales con las que se requieren en el puesto es la selección.
3	F	El reclutamiento interno se realiza con individuos que ya forman parte de la organización.
4	a	La selección inicial se utiliza para descartar de manera preliminar a algunos candidatos.
5	b	La selección sustantiva se utiliza una vez que el candidato pasa los filtros iniciales y consiste en la aplicación de pruebas escritas, simulación del desempeño y entrevistas.
6	V	Las pruebas de simulación del desempeño incluyen las pruebas de muestras de trabajo, centros de evaluación, juicio situacional entre otras.
7	c	La comprensión lectora o matemática corresponde a habilidades básicas.
8	a	El dominio de tareas o ciertos conocimientos específicos corresponde a habilidades técnicas.
9	F	La capacitación en cortesía incluye acciones enfocadas a eliminar conductas como ignorar a los compañeros, dañar la reputación de alguien, humillaciones, etc.
10	b	El criterio de evaluación del desempeño que incluye la ciudadanía organizacional, ayudar a otros, sugerir mejoras y presentarse como voluntario es: Conductas.

Ir a la  
autoevaluación



---

## 5. Glosario

---

Estimado estudiante, le invito a revisar el glosario disponible dentro del texto básico *Comportamiento organizacional*.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)



## 6. Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Granica.
- Álvarez, L., Estrella, B., y Rosas, S. (2018). Rol del Psicólogo Organizacional en la gestión de Talento Humano. *Podium*, 33 (79), 79-90. [Recuperado de enlace web](#)
- Arroyo, J. (2018). Los códigos de ética y los códigos de conducta en la promoción de la ética organizacional. *Revista Nacional De Administración*, 9(1), 87-103. [Recuperado de enlace web](#)
- Bonavia, T., Molina, J. y Puchol, A. (2015). Structural validity of a questionnaire to measure effective behaviors in work teams. *Anales de Psicología*, 31(2), 667-676. [Recuperado de enlace web](#)
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional*. Mc Graw Hill.
- Díaz F., y Carrasco, M. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y administración*, 63(4), 5-6. [Recuperado de enlace web](#)
- Echart, P., y Rodríguez, J. (2014). Un liderazgo transformacional y ejemplar: la imagen de Nelson Mandela en *Invictus*. *Empresa y Humanismo*, 17 (1), 7-22. [Recuperado de enlace web](#)

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias  
bibliográficas

Gómez, M. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153. [Recuperado de enlace web](#)

Mastretta, G. (2006). *Psicología del trabajo en la organización*. Limusa.

Mendo, A., Portuondo, N., Sancho, G., Traba, D., Niurka, S. y Álvarez, F. (2019). Caracterización del autoaprendizaje en estudiantes de reciente ingreso a la educación médica superior. *Edumecentro*, 11(4), 53-63. [Recuperado de enlace web](#)

Morales, P. (2018). Aprendizaje basado en problemas (ABP) y habilidades de pensamiento crítico ¿una relación vinculante?. *Revista Electrónica Interuniversitaria De Formación Del Profesorado*, 21(2), 91-108. [Recuperado de enlace web](#)

Naranjo, M. (2009). Motivación: Perspectivas Teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33(2), 153-170.

Salazar, J., Guerrero, Julio., Machado, Y., y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75. [Recuperado de enlace web](#)

Sánchez, J., y Escamilla, P. (2019). Metodología y elaboración de un manual de análisis y descripción de puestos. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales. En línea*: [Recuperado de enlace web](#)

Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación*. Mc Graw-Hill.

Seijas-Solano, D. (2019). Riesgos psicosociales, estrés laboral y síndrome burnout en trabajadores universitarios de una escuela de bioanálisis. *Revista de Salud Pública*, 21(1), 102-108. [Recuperado de enlace web](#)

Zubieta, E. (2004). La identidad social y el favoritismo endogrupal ante la conducta desviada. Un estudio con estudiantes de psicología. *XI Jornadas de Investigación*. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. [Recuperado de enlace web](#)

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias  
bibliográficas