

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INFORMÁTICA

**Apuntes Factores humanos en Proyectos de  
Software**

**GONZALO TELLO VALENZUELA**

Docente: Nicole Galdames

1er Semestre, 2020

# Índice

<b>Lista de Figuras . . . . .</b>	<b>v</b>
<b>Lista de Tablas . . . . .</b>	<b>vi</b>
<b>1 Fundamentos del comportamiento de grupo . . . . .</b>	<b>1</b>
1.0.1 Modelo de las 5 etapas . . . . .	2
1.0.2 Modelo del equilibrio puntuado . . . . .	2
1.1 Propiedades de los grupos . . . . .	3
1.2 Roles . . . . .	3
1.2.1 Normas. . . . .	3
1.2.2 Estatus. . . . .	4
1.2.3 Tamaño . . . . .	5
1.2.4 Cohesión . . . . .	5
1.2.5 Diversidad . . . . .	6
1.3 Toma de decisiones . . . . .	6
1.3.1 Grupos o individuos . . . . .	6
1.3.2 Pensamiento de grupo y desplazamiento de grupo . . . . .	6
1.4 Técnicas de tomas de decisiones en grupo . . . . .	7
<b>2 Conflicto . . . . .</b>	<b>8</b>
2.1 Transacciones en las teorías de conflicto . . . . .	8
2.2 Tipos de conflictos . . . . .	8
2.3 Perspectiva del manejo del conflicto . . . . .	8
2.4 El proceso de conflicto . . . . .	9
<b>3 Negociación . . . . .</b>	<b>11</b>
3.1 Estrategias de negociación . . . . .	11
3.1.1 Negociación o acuerdo distributivo . . . . .	11
3.1.2 Negociación o acuerdo integrador . . . . .	11
3.2 Proceso de negociación . . . . .	11
3.3 Diferencias individuales en la eficiencia de la negociación . . . . .	11
3.4 Negociación con terceros . . . . .	12
<b>4 Comportamiento Organizacional . . . . .</b>	<b>13</b>
4.1 ¿Por qué son importantes las habilidades interpersonales? . . . . .	13
4.2 ¿Qué hacen los/as gerentes o administradores/as? . . . . .	13
4.2.1 Actividades de una gerencia eficaz VS una exitosa . . . . .	14
4.3 ¿Qué es el comportamiento organizacional? . . . . .	15

<b>5 Actitudes</b>	<b>16</b>
5.1 ¿Qué entendemos por actitud?	16
5.1.1 ¿Cuáles son los componentes principales de las actitudes?	16
5.1.2 Variables moderadas	16
5.1.3 Tipos de actitudes	17
<b>6 Percepciones y Tomas de decisiones individuales</b>	<b>19</b>
6.1 Definición de percepción	19
6.2 ¿Por qué es importante?	19
6.3 Factores que influyen en la percepción	19
6.4 Teoría de la atribución	19
6.4.1 Atribución de la causa	20
6.4.2 Interpretación	20
6.4.3 Distorsión de las atribuciones	21
6.5 Atajos utilizados al juzgar a otros y otras	21
6.5.1 Aplicaciones específicas en las organizaciones	22
6.6 Percepción → Decisión	22
<b>7 Tomas de decisiones en las organizaciones</b>	<b>24</b>
7.1 ¿Cómo deben tomarse las decisiones?	24
7.1.1 ¿Cómo se toman las decisiones en las organizaciones?	24
7.2 Influencias sobre la toma de decisiones	25
7.2.1 Diferencias individuales y restricciones organizacionales.	25
7.2.2 Restricciones sociales	25
7.2.3 ¿Qué hay de la ética en cuanto a la toma de decisiones?	26
7.2.4 Creatividad en la toma de decisiones	26
<b>8 Equipos de trabajo</b>	<b>28</b>
8.1 ¿Por qué se han vuelto populares los equipos?	28
8.2 ¿Equipo vs grupo?	28
8.2.1 Comparación entre grupos de trabajos y equipos de trabajos	28
8.3 Tipos de equipos	29
8.4 Creación de equipos eficaces	30
8.4.1 Modelo de la eficacia del equipo	30
8.4.2 La cultura de la sociedad y de la organización influye	32
8.5 Trabajo en equipo vs Trabajo individual	32

<b>9 Comunicación . . . . .</b>	<b>33</b>
9.1 Funciones de la comunicación . . . . .	33
9.2 Proceso de comunicación . . . . .	34
9.3 Dirección de la comunicación . . . . .	34
9.4 Comunicación interpersonal . . . . .	34
9.5 Comunicación organizacional . . . . .	35
9.5.1 Redes formales de grupos pequeños. . . . .	35
9.5.2 Rumores . . . . .	36
9.5.3 Comunicaciones electrónicas . . . . .	36
9.5.4 Administración de la información . . . . .	37
9.6 Barreras de la comunicación eficaz . . . . .	38
9.7 Comunicación y satisfacción laboral . . . . .	39
<b>10 Liderazgo . . . . .</b>	<b>40</b>
10.1 Inteligencia emocional en el trabajo . . . . .	40
10.2 Estilos de liderazgo . . . . .	40
10.3 Impacto de liderazgo . . . . .	43
<b>11 Cultura organizacional . . . . .</b>	<b>44</b>
11.1 Características de una cultura . . . . .	44
11.2 ¿Cuáles son las diferencias entre cultura organizacional y satisfacción laboral? . . . . .	44
11.3 ¿Las organizaciones tienen culturas uniformes? . . . . .	44
11.4 Culturas fuertes vs Culturas débiles . . . . .	45
11.5 Funciones de la cultura . . . . .	45
11.6 ¿La cultura organizacional tiene desventajas? . . . . .	45
11.7 Creación y mantenimiento de la cultura . . . . .	45
11.7.1 Como inicia una cultura . . . . .	45
11.7.2 Mantener viva una cultura . . . . .	46
11.8 Proceso de socialización . . . . .	46
11.9 Resumen de la formación cultural . . . . .	47
11.10 ¿Cómo los empleados asimilan la cultura? . . . . .	47
11.11 Efectos de la cultura organizacional en el desempeño y la satisfacción . . . . .	47
<b>12 Cambio organizacional . . . . .</b>	<b>49</b>
12.1 Fuerzas para el cambio . . . . .	49
12.2 Cambio planeado . . . . .	50
12.3 Agentes del cambio . . . . .	50
12.4 Resistencia al cambio . . . . .	50

12.5 Fuentes principales de la resistencia al cambio . . . . .	50
12.6 ¿Cómo superar la resistencia al cambio? . . . . .	51
12.7 La política del cambio . . . . .	51
12.8 Enfoques para administrar el cambio organizacional . . . . .	51
12.9 Valores desarrollo organizacional . . . . .	52
12.10 Intervenciones del desarrollo organizacional . . . . .	52

## **Lista de Figuras**

1	Cohesión . . . . .	5
2	Proceso de conflicto . . . . .	9
3	Asignación de actividades según el tiempo . . . . .	15
4	Representación gráfica teoría de la atribución . . . . .	20
5	Proceso de comunicación . . . . .	34
6	Redes comunes de grupos pequeños . . . . .	36
7	Elección del canal de comunicación . . . . .	38
8	Proceso de socialización . . . . .	46
9	Resumen de la formación cultural . . . . .	47
10	Efectos de la cultura organizacional en el desempeño y la satisfacción . . . . .	47
11	Modelo de 3 etapas de Lewin . . . . .	52

## **Lista de Tablas**

1	Repuesta de la insatisfacción . . . . .	17
2	Liderazgo Coercitivo . . . . .	40
3	Liderazgo Orientativo . . . . .	41
4	Liderazgo Afiliativo . . . . .	41
5	Liderazgo Democrático . . . . .	42
6	Liderazgo Ejemplo . . . . .	42
7	Liderazgo Formativo . . . . .	43

## 1. Fundamentos del comportamiento de grupo

Según Stephen Robbins en el libro comportamiento organizacional, un grupo consiste en:

*'Conjunto de dos o más individuos/as que se relacionan y son interdependientes que se reunieron para conseguir objetivos específicos'.*

Los cuales pueden ser clasificados

- **Grupos formales.**

Definidos por la estructura de la organización y son guiados por las metas y objetivos.

- **Grupos informales**

Formados mediante la necesidad del contacto social ya sea en el ambiente laboral o extracurricular.

Las personas desarrollan una identidad social con diferentes grupos, cuando encuentran en ellos:

- **Semejanza.**

Niveles de identificación grupal permiten que los integrantes tengan los mismos valores. Como por ejemplo, la semejanza demográfica.

- **Singularidad.**

Implica el reconocimiento único que una persona tiene de su grupo en comparación al resto de grupos. Existe una diferenciación que permite una identidad social.

- **Estatus.**

Se genera la conformación de un grupo a partir del análisis del estatus (ya sea social, socio económico) al que pertenezcan sus integrantes. Generalmente, se hace preferencia hacia grupos donde su estatus sea alto.

- **Reducción de la incertidumbre.**

El grupo a la cual una persona pertenece permite a alguien poder reducir su incertidumbre por medio de respuestas generadas personalmente, tales como '*¿Quién soy?*', '*¿Cuál es mi rol?*'.

Las etapas de desarrollo en grupos son propuestos mediante dos modelos:

### **1.0.1. Modelo de las 5 etapas**

- **Formación**

Declara el inicio del grupo, donde se tienen diferentes dudas emergentes relacionadas a la estructura que se va a llevar, el estilo de liderazgo y hasta el propósito del grupo.

- **Conflictos (Tormenta)**

Comienzan a resurgir las incertidumbres y primeras complejidades de la integración grupal. Resistencia a las restricciones que atrapan las libertades individuales. Termina con la definición de los roles de cada integrante del equipo.

- **Regulación (Normatividad)**

Las relaciones se comienzan a estrechar y se comienzan a generar sentidos de identidad y camaradería entre los integrantes. Se genera una identidad social entre los camaradas.

- **Desempeño**

La estructura es funcional y es aceptada por el grupo, por lo cual todo su esfuerzo va asignado a resolver el trabajo asignado. Si los grupos son permanentes, esta sería la ultima etapa.

- **Desintegración (Suspensión)**

Para grupos de trabajos con grupos temporales, con actividades conclusivas de cierre.

### **1.0.2. Modelo del equilibrio puntuado**

- **Primera reunión (dirección del grupo).**

Se entregan las directrices y objetivos del grupo, junto con los objetivos de la conformación de estos.

- **Fase 1 (inercia)**

Se hacen actividades del grupo pero de forma paulatina, debido a que parte del esfuerzo está relacionado al reconocimiento propio de un integrante del grupo junto a sus camaradas.

- **Transición('alarma').**

Periodo corto en que ocurre un aumento de la productividad del grupo intentando superar la Fase 1.

- **Fase 2 (inercia)**

Comienza la ejecución de los planes de acción, lo que incluye planificaciones y nuevo enfóque para la realización de las actividades.

- **Término (actividad intensa)**

Periodo compacto donde se enfoca todo el esfuerzo en la finalización del trabajo convocado. Es característico por la entrega de un informe de rendimiento.

### **1.1. Propiedades de los grupos**

#### **1.2. Roles**

- Percepción de roles

Punto de vista de un individuo sobre como debe actuar en determinada posición. Las percepciones vienen de los estímulos que lo rodean.

- Expectativas de los roles

Interpretación subjetiva de alguien sobre como se debería actuar en una situación bajo un rol determinado.

- Contrato psicológico.

Acuerdo no necesariamente tangible que dicta los resultados esperados de una organización sobre un individuo.

- Conflicto de roles.

Existe una confrontación de un individuo provocada por la expectativa de papeles divergentes, es decir, realidades contrapuestas a la esperada.

##### **1.2.1. Normas.**

Críterios de conducta que indican que es lo aceptable o no dentro de un grupo de trabajo. Permite tener control de aspectos externos.

- Clases comunes de normas:

- Desempeño.

Indicios sobre niveles de producción, realización de trabajos y métricas de trabajo.

- Apariencia.

Lo más usual es nombrar la vestimenta adecuada para la realización del trabajo.

- Acuerdo social.

No muy frecuente y subjetiva respecto a cada grupo indica las conductas sociales que se deben realizar (como persona con quién se puede juntar o casos parecidos).

- Asignación de recursos.

Relaciona la asignación de trabajos difíciles o salarios de la organización.

- Conformidad (grupos de referencia).

El deseo de aceptación de la persona es a tal magnitud que parametriza este valor a un nivel de conformidad junto a grupos, quedándose en donde esté más conforme. Busca conformarse no con lo que el tiene, sino a las normas que imponen los grupos de referencia.

- Conducta anómala en el trabajo (Comportamiento desviado en el lugar de trabajo)(Traen consecuencias negativas).

Comportamientos antisociales u hostigamientos laborales que contraen consecuencias negativas en el ámbito laboral, como la unión o el desempeño laboral del grupo en si.

### **1.2.2. Estatus.**

Es un motivador significativo y tiene consecuencias conductuales. Posición dentro de la sociedad o el rango que los demás designan al grupo junto a cada uno de sus integrantes.

- Estatus y normas.

El estatus tiene un grado de importancia al momento de relacionar las normas a un individuo. Pueden ocurrir casos en que el gran estatus impidan que se le apliquen las normas a los individuos que pertenezcan a este estatus.

- Estatus e interacción grupal.

La diferencia de estatus podría generar una inhibición de la diversidad de ideas y creatividad dentro de un grupo de trabajo.

- Igualdad de estatus.

Es muy dependiente desde el punto de vista que se mire. Por un lado implica que la jerarquía entre los integrantes de un grupo es equitativa para todos independiente de su función. Por otro lado, si una persona observa lo contrario a esto, podría provocar un descontento a nivel organizacional por lo que es importante mantener un nivel de igualdad.

- Estatus y cultura

Las diferencias culturales repercuten en el estatus. Es de suma importancia, debido a que cualquier elemento podría ser interpretado culturalmente por la otra persona.

#### 1.2.3. Tamaño

El desempeño del grupo aumenta con su tamaño, pero la adición de nuevos miembros tiene incrementos marginales en la productividad.

- Ocio social (Pereza social)

Tendencia de los individuos a bajar su productividad al unirse todos a trabajar en comparación a cuando lo hacen individualmente.

- Influencia cultural.

- Prefible conformar 5 o 7 personas 7 / número impares

#### 1.2.4. Cohesión

Se relaciona con la productividad del grupo y su relación depende de las normas de desempeño establecidas

Normas de desempeño	Cohesión		
	Mucha	Poca	
	Elevadas	Productividad elevada	Productividad moderada
	Bajas	Productividad escasa	Productividad moderada a escasa

Figura 1: Cohesión

### **1.2.5. Diversidad**

¿Impactos negativos o positivos?

- Diversidad aumenta el conflicto grupal en las primeras etapas de formación.
- Grupos diversos se desempeñan mejor con el paso del tiempo.

## **1.3. Toma de decisiones**

### **1.3.1. Grupos o individuos**

- Ventajas
  - Generan información y conocimientos más completos.
  - Aumentan la diversidad de los puntos de vista
  - Favorecen la aceptación de una solución.
- Desventajas
  - Consumen tiempo
  - Hay presiones para uniformarse
  - Discusiones pueden ser dominadas por unos cuantos
  - Ambigüedad de la responsabilidad.

### **1.3.2. Pensamiento de grupo y desplazamiento de grupo**

- Pensamiento de grupo
  - Fenómeno en el cual la norma del consenso impide la evaluación realista de cursos de acción alternativos.
- Desplazamiento de grupo
  - Cambio entre la decisión de un grupo y la decisión individual que un miembro del grupo tomaría; el cambio puede llevar a una decisión más conservadora o más arriesgada.

## **1.4. Técnicas de tomas de decisiones en grupo**

Grupos de interacción

- Grupos interactuantes.

Modalidad en que los grupos tratan en persona de obtener una solución o decisión que deben de tomar en su trabajo. Es denominado grupo tradicional

- Lluvia de ideas

Proceso de generación de ideas las cuales rondan alrededor de un tema en específico. Rescatar que es solo una idea, no una solución.

- Grupos nominales

Método de toma de decisiones grupales, donde se presentan juicios de manera sistemática pero independiente entre ellos. Finalmente, se llega a una solución grupal que no restringe los concensos.

- Juntas electrónicas

Miembros interactúan de manera electronica lo cual automatiza y agiliza la conteo de votos o comentarios anónimos. Es la versión electrónica de grupos nominales.

## 2. Conflicto

De acuerdo al libro Comportamiento Organizacional de Stephen Robins, la definición de conflicto es la siguiente:

*'Proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afectó o va a afectar algo que le interesa'*

### 2.1. Transacciones en las teorías de conflicto

'Conflicto' sobre la función de los conflictos en grupo y organizaciones

- Teoría tradicional.

Noción de que todos los conflictos son dañinos y deben evitarse.

- Teoría interaccionista.

Convicción de que los conflictos no solo son una fuerza positiva en el grupo, sino que también son una necesidad absoluta para que éste se desempeñe con eficacia.

- Perspectiva del Manejo del conflicto

Según la teoría interaccionista, los conflictos son positivos si se tratan de **conflictos funcionales**, pero esto depende del tipo de conflicto.

### 2.2. Tipos de conflictos

- Conflicto de tarea.

Conflicto sobre el contenido y las metas del trabajo

- Conflicto de relación.

Conflicto basado en las relaciones interpersonales

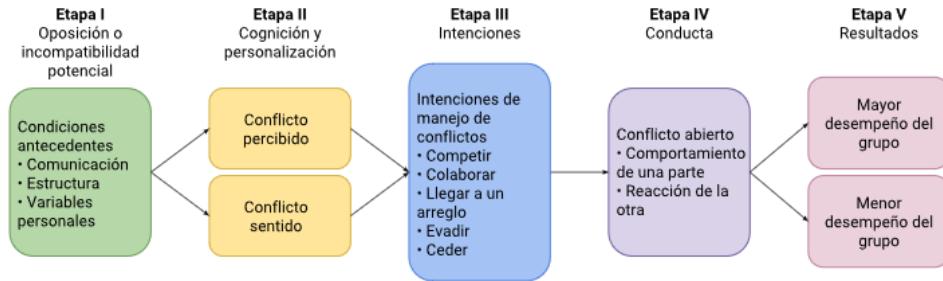
- Conflicto de proceso.

Conflicto sobre cómo se debe realizar el trabajo.

### 2.3. Perspectiva del manejo del conflicto

Es más importante resolver de forma productiva los conflictos que se dan de manera natural.

## 2.4. El proceso de conflicto



Fuente: Comportamiento Organizacional - Stephen Robbins, 10a edición

Figura 2: Proceso de conflicto

- Etapa I (Oposición o incompatibilidad potencial)
  - Presencia de las condiciones que abren las oportunidades para que surja un conflicto
  - Condiciones se clasifican en
    - Comunicación
    - Estructura
    - Variables personales
- Etapa II (Cognición y personalización)
  - Se materializa el potencial de oposición o incompatibilidad
  - Conflicto percibido
 

Conciencia de dos o más partes de que hay condiciones para que surja un conflicto.
  - Conflicto advertido
 

Participación emocional en un conflicto que crea ansiedad, tensiones, frustración u hostilidad.
- Etapa III (Intenciones)
  - Las intenciones median entre las percepciones y las emociones de las personas y su comportamiento.
  - Dimensiones de las intenciones de manejo de conflicto

- Cooperación
- Asertividad
- Se identifican 5 intenciones de manejo de conflicto:
  - Competir
  - Colaborar
  - Evitar
  - Transigir
  - Ceder
- Etapa IV (Comportamiento)
  - Los conflictos se vuelven visibles
  - El proceso abarca declaraciones, actos y reacciones de las partes del conflicto.
  - Técnicas de **administración de conflictos**
    - Técnicas de resolución de conflictos.
    - Tecnicas de estimación de conflictos.
- Etapa V (Resultados)
  - el intercambio acción-reacción entre las partes de conflicto tiene **consecuencias**.
  - Estos resultados podría ser
    - Resultados funcionales
    - Resultados disfuncionales
  - Entonces, si existen conflictos que pueden tener resultados funcionales, debemos poder **MANEJAR EL CONFLICTO FUNCIONAL**

### **3. Negociación**

Según Stephen Robbins en el libro Comportamiento organizacional, definimos el concepto negociación como:

*'Proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios, y tratan de acordar una tasa de cambio para cada quién'.*

#### **3.1. Estrategias de negociación**

Métodos generales para negociar.

##### **3.1.1. Negociación o acuerdo distributivo**

Negociación que busca dividir una cantidad fija de recursos. Situación de ganar-perder.

##### **3.1.2. Negociación o acuerdo integrador**

Negociación que busca uno o más acuerdos que puedan generar una solución de ganar-ganar.

#### **3.2. Proceso de negociación**

- Preparación y planeación
- Definición de reglas básicas
- Aclaración y justificación
- Acuerdos y solución de problemas
- Cierre e implementación.

#### **3.3. Diferencias individuales en la eficiencia de la negociación**

- Rasgos de personalidad en las negociaciones
- Estado de ánimo y emociones en las negociaciones
- La cultura en las negociaciones
- Diferencias de género en las negociaciones

### **3.4. Negociación con terceros**

- **Mediador**

Tercero natural que facilita una solución negociada mediante razonamientos, persuasión y sugerencias de alternativas.

- **Árbitro**

Tercero en una negociación, con la autoridad para dictaminar acuerdos

- **Conciliador**

Tercero confiable que ofrece un vínculo de comunicación informal entre el negociador y su oponente.

## 4. Comportamiento Organizacional

### 4.1. ¿Por qué son importantes las habilidades interpersonales?

- ¿Qué es un gerente o administrador?.

Según Stephen Robins en 'Comportamiento organizacional', un gerente es un individuo/a que logra las metas interactuando con otras personas.

- ¿Qué es una organización?.

Descripto bajo la misma referencia realizada en el punto anterior, cuando hablamos de organización nos referimos a una unidad social coordinada en forma consciente que incluye a dos o más personas, quienes funcionan sobre una base de continuidad relativa, para alcanzar una meta o un conjunto de metas comunes.

### 4.2. ¿Qué hacen los/as gerentes o administradores/as?

Según Henri Fayol, las **funciones administrativas** básicas son:

- Planear.

Proceso que incluye definir metas, establecer las estrategia y desarrollar planes para coordinar las actividades.

- Organizar.

Determinar las tareas a realizar, quién las efectuará como van a agruparse, quién reporta a quien y dónde se tomarán las decisiones.

- Dirigir.

Función que incluye motivar a la fuerza laboral dirigir a otros/as, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos.

- Controlar.

Vigilar actividades para garantizar que se lleven a cabo según se haya planeado y corregir cualquier desviación significativa.

Del mismo modo, Henri Fayol define los **roles de la gerencia**, donde el gerente desempeña 10 roles diferentes y relacionados. La clasificación de los roles es:

- Roles interpersonales

- Representante
- Líder
- Enlace
- Roles Informativos
  - Vigilante
  - Divulgador/a
  - Vocero/a
- Roles de Toma de decisión
  - Emprendedor/a
  - Encargado/a de atender conflictos
  - Asignador/a de recursos
  - Negociador

#### **4.2.1. Actividades de una gerencia eficaz VS una exitosa**

Según Fred Luthans, las siguientes actividades básicas de gerentes corresponden a:

- Administración tradicional
- Comunicación
- Administración de recursos humanos
- Formación de redes

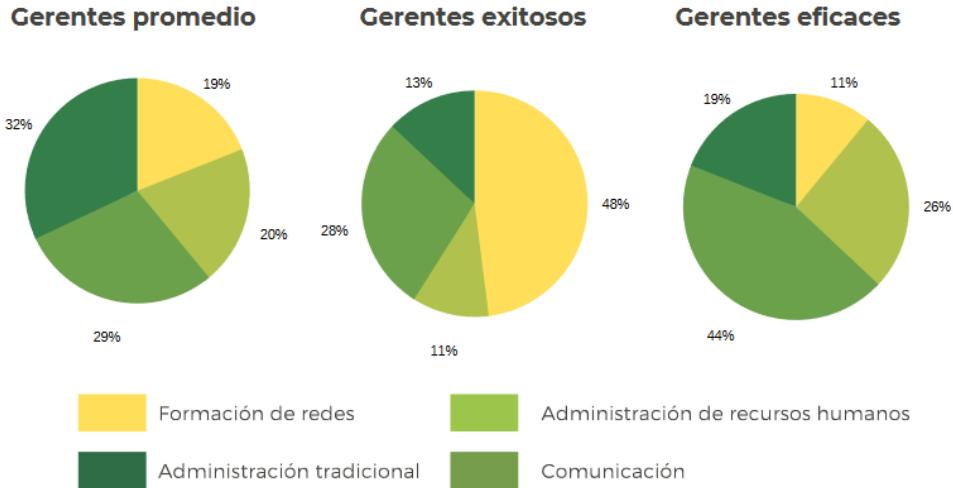


Figura 3: Asignación de actividades según el tiempo

#### 4.3. ¿Qué es el comportamiento organizacional?

Es el campo de estudio que investiga el impacto que individuos/as, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones.

El **comportamiento no sucede al azar**, está dirigido hacia un fin que el individuo cree, correcta o incorrectamente, que le es beneficioso a sus intereses.

## 5. Actitudes

### 5.1. ¿Qué entendemos por actitud?

Las actitudes son enunciados o juicios que evalúan objetos, personas o eventos

#### 5.1.1. ¿Cuáles son los componentes principales de las actitudes?

Las actitudes afectan el comportamiento

- Cognoscitivo (aspecto racional)
- Afectivo
- Conductual

Existe el concepto llamado **Disonancia cognoscitiva** a cualquier incompatibilidad, entre comportamiento y las actitudes. La disonancia es incómoda, y las/os individuos/as tratarán de reducirla.

La función de la **incomodidad de la disonancia** está desglosada de la siguiente forma:

- Importancia de los elementos en conflicto.
- Influencia que el individuo/a cree tener en la resolución del problema.
- Recompensas que pueden estar involucradas en la disonancia

#### 5.1.2. Variables moderadas

Los moderadores más poderosos de la relación de las actitudes son:

- Importancia de la actitud
- Congruencia con el comportamiento
- Accesibilidad
- Presiones sociales
- Experimentación directa de la actitud

### 5.1.3. Tipos de actitudes

- **Satisfacción laboral.**

Sentimiento positivo respecto del puesto de trabajo propio, que resulta de una evaluación de las características de este

- ¿Cómo medirla?
  - **Alternativa 1.**  
Preguntar directamente (evaluación de 1 a 5)
  - **Alternativa 2.**  
Suma de las facetas del puesto de trabajo
    - ◊ Naturalez del trabajo
    - ◊ Supervisión
    - ◊ Salario Actual
    - ◊ Oportunidades de desarrollo
    - ◊ Relaciones con compañeros/as
- Respuesta ante la insatisfacción

	Constructiva	Destructiva
Activa	<b>Voz</b>	<b>Salida</b>
Pasiva	<b>Lealtad</b>	Negligencia

Tabla 1: Repuesta de la insatisfacción

- Satisfacción y productividad

- **Correlación es alta**, especialmente si se mide a nivel de organización.
- Empresas que tienen más empleados/as, satisfechos/as tienden a ser más eficaces que aquellas con pocas/as empleados/as satisfechos/as.

- Satisfacción y ausentismo

Existe una **relación negativa**. Algunos factores pueden reducir este coeficiente.

Ejemplo: Libertad en permisos por enfermedad.

- Satisfacción y rotación

Existe una fuerte **correlación negativa**, pero también existen factores como:

- Condiciones del mercado

- Esperanza de otras oportunidades de trabajo
- Nivel de capital humano

■ **Involucramiento en el trabajo.**

Grado en que una persona no identifica con su puesto de trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante que lo beneficia.

■ **Compromiso organizacional.**

Grado en que un empleado/a se identifica con una organización particular y con sus metas, y desea seguir siendo miembro de esta.

## **6. Percepciones y Tomas de decisiones individuales**

### **6.1. Definición de percepción**

*Proceso mediante el cual las personas organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con la finalidad de dar significado a su entorno.*

### **6.2. ¿Por qué es importante?**

- Porque el comportamiento de la gente está basado en su percepción de la realidad, no en la realidad en sí.
- El Mundo que es importante en términos del comportamiento es del mundo según lo percibimos.

### **6.3. Factores que influyen en la percepción**

#### **▪ El receptor.**

Existen características personales que influyen en la percepción: Actitudes, Personalidad, Motivaciones, Intereses, Esperanzas y Experiencias.

#### **▪ El objeto.**

Existen características del objeto observado que afectan lo percibido: Blanco, Entorno, proximidad espacial o temporal, características comunes.

#### **▪ La situación o contexto.**

Existen factores que ejercen un influjo en la atención: luz, calor, entorno.

### **6.4. Teoría de la atribución**

Intento por determinar si cierto comportamiento del individuo/a tiene causas internas o externas. ¿De dónde viene ese comportamiento? ¿Por qué se da?.

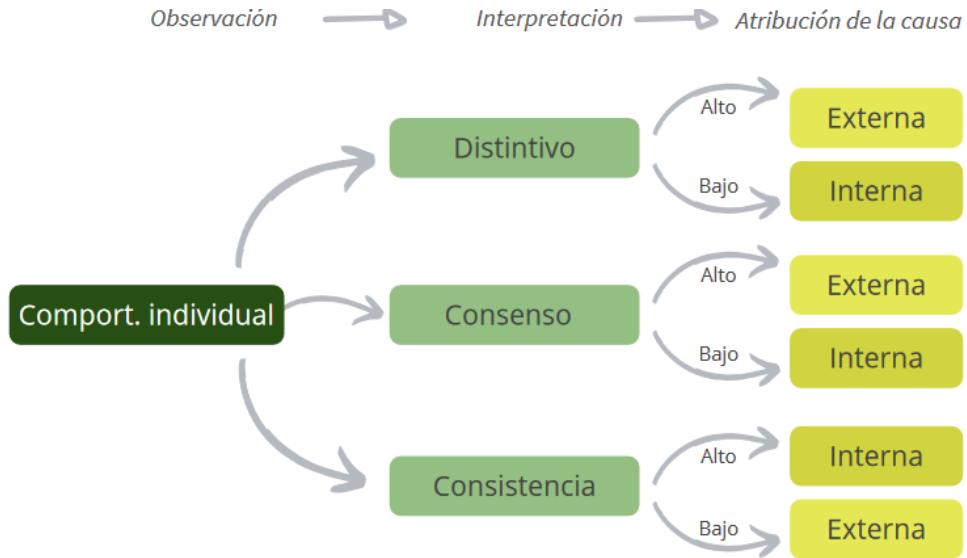


Figura 4: Representación gráfica teoría de la atribución

#### 6.4.1. Atribución de la causa

- **Causa Interna.**

Comportamientos causados internamente son aquellos que se creen que están **bajo el control** del individuo/a.

- **Causa Externa.**

Comportamientos ocasionados externamente son los que imaginamos sobre la situación y que **obligó a la persona** a comportarse de cierto modo.

#### 6.4.2. Interpretación

- **Distintivo.** Si un individuo presenta un comportamiento diferentes en ocasiones distintas. ¿Existe un patrón de comportamiento?

- Si el comportamiento es inusual, consideramos la causa como externa.
- Por otro lado, si es un comportamiento reiterado independiente de la ocasión, diremos que es una causa interna.

- **Consenso.**

Si para situaciones similares toda persona responde de una misma manera, se dice que el comportamiento presenta consenso.

- Si el consenso es alto, es decir, todas las personas si responde la misma manera a situaciones similares, entonces diremos que la causa la atribución de la causa es externa.
- Sin embargo, si un individuo no responde de la misma manera que otras personas ante situaciones similares.

■ **Consistencia.**

Analiza la perduración del comportamiento a lo largo del tiempo, ¿Una persona se comporta de la misma forma a lo largo del tiempo?.

- Si el comportamiento del individuo presenta repetitividad independiente de la situación, se le atribuye una atribución interna de la causa.
- Si existe una inconsistencia en el comportamiento del individuo, se habla de una atribución externa de la causa.

**6.4.3. Distorsión de las atribuciones**

■ **Error de atribución fundamental.**

Tendemos a subestimar la influencia de los factores externos y sobreestimar la de los factores internos.

■ **Sesgo al servicio del yo.**

Atribuimos la causa de éxitos a factores internos, y de fracasos, a factores externos. Tendencia de los individuos por atribuir sus éxitos a factores internos, mientras que sus fracasos o derrotas se los atribuye a los factores externos.

**Existen indicios de que son errores de tipo cultural.**

**6.5. Atajos utilizados al juzgar a otros y otras**

■ **Percepción selectiva.**

Tendencia a interpretar de manera selectiva lo que se observa con base en los propios intereses, antecedentes, experiencias y actitudes. Seleccionamos según nuestros intereses en que poner atención sobre un tema, debido a que como seres humanos, no podemos poner atención a todas las características.

- **Efecto Halo.**

Tendencia a formarse una impresión general de un/a individuo/a con base en una sola característica. Nuestras perspectivas generales invaden nuestras perspectivas específicas.

- **Efectos de contrastes.**

Evaluación de las características de una persona que se ven afectadas por las comparaciones con otros/as individuos/as a quienes se encontró recientemente, y que obtienen puntuaciones mayores a menores en esas mismas características.

- **Estereotipos.**

Juzgar a alguien basándose en la percepción que se tiene del grupo al que pertenece. Uso constante de generalización debido a que permiten tomar decisiones más rápidas.

#### **6.5.1. Aplicaciones específicas en las organizaciones**

- **Entrevistas de empleo.**

Entregan bastante información, sin embargo, las percepciones de las entrevistadas varían. Prevalece la primera impresión.

- **Expectativas de desempeño.**

Profesión que se autocumple. Describe la forma en que el comportamiento está predeterminado por las expectativas de los demás.

- **Evaluación del desempeño.**

Dependen de los procesos de percepción, más aún si son evaluaciones subjetivas. El futuro de una persona está apegado a la evaluación subjetiva que el pueda recibir de la realización de su trabajo.

#### **6.6. Percepción → Decisión**

En las organizaciones, por lo general, todas las personas toman decisiones, y las percepciones de ellas influyen en cómo tomar tales decisiones y en la calidad de sus elecciones finales.

La toma de decisiones es una reacción a un **problema**, para los cuales se necesitan alternativas de acción.

Los problemas se entienden como una discrepancia entre algún estado actual de las cosas y algún estado de ser.

**La existencia de un problema y la necesidad de tomar una decisión es un asunto de percepción.** Evaluación de información y desarrollo y evaluación de alternativas afectarán la elección final.

## 7. Tomas de decisiones en las organizaciones

### 7.1. ¿Cómo deben tomarse las decisiones?

Modelo de toma racional de decisiones.

#### Etapas

- Definir el problema.

Buscar la discrepancia y acotarlo. Define que es lo que vamos a querer solucionar.

- Identificar los criterios de decisión.

Identifica las bases para resolver un problema a la par de obtener en base a que va a obtener una solución.

- Dar pesos a los criterios

Considerados los criterios de decisión, se entregan pesos según correspondan las prioridades de la organización.

- Desarrollar alternativas

Se generan distintas alternativas de resolución según los criterios o pesos asignados a los criterios de decisión.

- Evaluar alternativas

Se evalua cada una de las alternativas según sean las prioridades de la organización.

- Elegir la mejor alternativa

Finalmente, primará la que obtenga mejor evaluación bajo los criterios de la organización. La alternativa escogida sujeta a muchas suposiciones, muchas relacionadas a la interpretación de quien toma la decisión.

#### 7.1.1. ¿Cómo se toman las decisiones en las organizaciones?

- Racionalidad acotada.

Elaboración de modelos sencillos en los que sitúan las características esenciales de los problemas, sin captar toda su complejidad.

- Intuición.

Proceso inconsciente creado por experiencia destilada.

## **7.2. Influencias sobre la toma de decisiones**

### **7.2.1. Diferencias individuales y restricciones organizacionales.**

- Personalidad.

Las pocas investigaciones existentes sugieren que la personalidad influye en las decisiones. Determina una postura previa ante alguna toma de decisiones, por lo que influye a la toma de algunas de ellas..

- Habilidad mental.

Ayuda a la gente a evitar solo algunos errores, no todos. La habilidad mental puede condicionar el tiempo durante la toma de decisiones.

- Diferencias culturales.

Es probable que existan diferencias culturales importantes en la toma de decisiones, pero no existen investigaciones suficientes que las **identifiquen**. Puede, pero no está claro el 'como'.

- Genero.

Diferencia en reflexión (meditar mucho los problemas). ¿Por qué? Es de base o tiene que ver con cultura?

### **7.2.2. Restricciones sociales**

La organización por si misma tiene límites

- Evaluación de desempeño.

Los tomadores de decisión tendrán influencia bajos los criterios que serán evaluados.

- Sistema de recompensas.

¿Cuáles son los sistemas de recompensas al momento de tomar decisiones? La remuneración, bono, predominancia de las innovaciones pueden influir.

- Regulaciones formales.

Normas establecidos por la organización, procesos que tienen marcos en el cual moverse o marcos ya definido.

- Restricciones de tiempo de sistema.

Plazos existentes para la toma de decisiones, condiciona la flexibilidad.

- Antecedentes históricos.

Análisis del contexto en particular y corroboración de la experiencia histórica de situaciones similares, siendo su análisis en su procedimiento como en su resultado final.

#### **7.2.3. ¿Qué hay de la ética en cuanto a la toma de decisiones?**

##### Criterios éticos de decisión

- Utilitarismo.

Toma de decisiones en función de los resultados que se podrían obtener. El máximo bien a la mayor cantidad de personas, independiente de la cantidad de no beneficiados. Promueve la eficiencia y productividad de los integrantes de una organización, pero también puede ignorar los derechos de alguna persona.

- Derechos.

Tomar decisiones congruentes en base a las libertades y privilegios establecidos en los derechos fundamentales de las personas. La ventaja es que protege a todos los individuos y está sujeta a la protección de la libertad y privacidad de las personas, sin embargo, en el plano organizacional podría ir en desmedro de la productividad.

- Justicia

Se imponen las reglas de tal manera que sean justas y equitativas, y de tal forma que las consecuencias de dicha toma de decisiones realice una repartición de equitativa de los beneficios o costos que esto pueda conllevar. Se defiende los intereses los intereses de minorías de una organización (está muy ligada a sindicatos de trabajadores), sin embargo, está sujeto a la reducción en la toma de riesgos, lo que incluye la disminución de la innovación. En adición, puede ir en desmedro de la productividad.

Cada criterio tiene ventajas y limitaciones

#### **7.2.4. Creatividad en la toma de decisiones**

- El/la tomador/a de decisiones necesita creatividad. La creatividad es la habilidad para generar ideas novedosas y útiles.

- En general, todos/as poseemos un potencial creativo, pero ¿cómo liberarlo?

#### **Modelo de 3 componentes de la creatividad**

- Experiencia.
- Pensamiento creativo
- Motivación intrínseca hacia la tarea

## 8. Equipos de trabajo

### 8.1. ¿Por qué se han vuelto populares los equipos?

- Son más flexibles y sensible a cambios.
- Propiedades motivacionales
- Participación en toma de decisiones
- Medio eficaz para administrar y democratizar organizaciones

### 8.2. ¿Equipo vs grupo?

Un grupo de trabajo es aquel que interactúa básicamente para compartir información y tomar decisiones, que ayuden a cada uno de sus miembros a desempeñarse en su área de responsabilidad.

- Cada miembro se desarrolla dentro de su área de responsabilidad.
- No hay necesidad ni oportunidad de desempeñar en un trabajo colectivo, de responsabilidad común.
- El resultado es la suma de los resultados individuales de cada miembro.

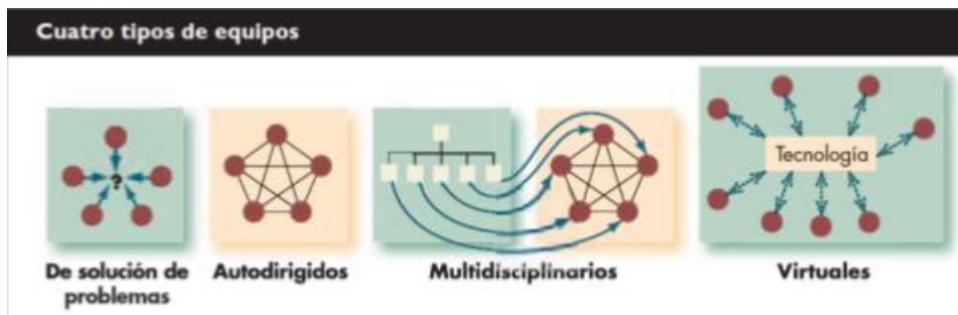
Un equipo de trabajo es un grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno.

- Genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado.
- Se enfoca un **resultado común**, que es el objetivo de todos.
- Hay compromiso de todos con el resultado.
- Se complementa las habilidades de los miembros con miras a un desempeño óptimo global.

#### 8.2.1. Comparación entre grupos de trabajos y equipos de trabajos

Grupo de trabajo			Equipo de trabajo
Compartir información	↔	Meta	⇒ Desempeño colectivo
Neutral(a veces negativa)	↔	Sinergia	⇒ Positiva
Individual	↔	Responsabilidad	⇒ Individual y mutua
Aleatorias y variadas	↔	Habilidades	⇒ Complementaria

### 8.3. Tipos de equipos



- **Equipos para resolver problemas**

Grupos de 5 a 12 personas del mismo departamento que se reúnen durante unas horas por semana para analizar formas de mejorar la calidad, eficiencia y el ambiente laboral.

- **Equipos de trabajo autodirigidos**

Grupo de ed 10 a 15 individuos que asumen las responsabilidades de sus supervisores.

- **Equipos transfuncionales**

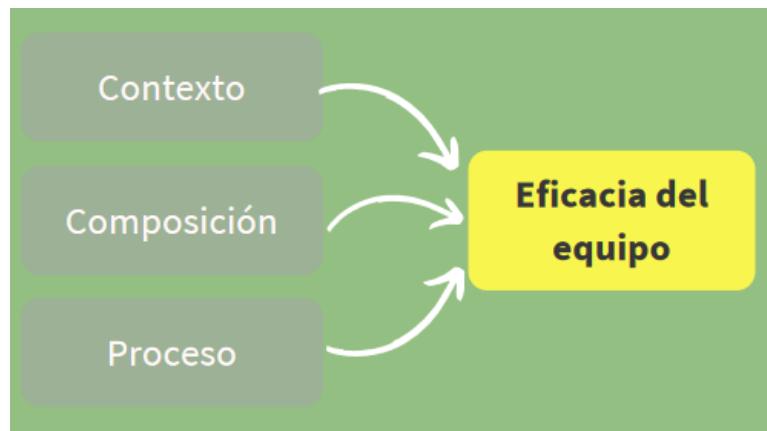
Empleados de un nivel jerárquico similar, pero de áreas de trabajo distintas, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

- **Equipos virtuales**

Aquellos que usan tecnologías de computo para reunir a miembros dispuestos físicamente con la finalidad de alcanzar una meta común.

## 8.4. Creación de equipos eficaces

### 8.4.1. Modelo de la eficacia del equipo



#### ▪ Contexto

Factores que determinan el éxito de los equipos.

- **Recursos adecuados**  
Importante el apoyo que se recibe.
- **Liderazgo y estructura**
- **Clima de confianza**  
Facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar y crea un lazo entre las/os integrantes.
- **Sistema de evaluación de desempeño y recompensas** (Desempeño del grupo)

#### ▪ Composición del equipo

- **Tamaño de los equipos (5 a 9 miembros)**
  - Más hace crecer la complejidad.
  - Si es necesario, crear subequipos.
- **Habilidades de los miembros**
  - Conocimientos, aptitudes y destrezas de sus miembros
  - Un/a líder inteligente también es importante
- **Diversidad de los miembros**
  - Demografía organizacional

- **Asignación de roles**

- La asignación de integrantes debiese garantizar la cobertura de diversos roles



- **Personalidad**

- Una gran diferencia entre personalidades influye en el desempeño del equipo.
- Personalidad 'negativa' de solo una persona puede afectar el desempeño de todo el equipo.

- **Flexibilidad de las/os miembros**

- Mejora adaptabilidad del equipo

- **Preferencia de las/os miembros**

- ¿Les gusta trabajar en equipo?

- **Procesos de los equipos**

- **Propósito y plan comunes**

- Provee la dirección, ímpetu y el compromiso a sus miembros

- **Metas específicas**

- Realistas pero desafiantes, medibles y específicos.

- **Eficacia de los equipos**

- Equipos *eficaces* tienen confianza en sí mismos: creen que pueden tener éxito.

- **Modelos mentales**

- Conocimientos y creencias de los integrantes de un equipo respecto de cómo deben hacer el trabajo.

- **Niveles de conflicto**

- **Ocio o pereza social**

- Establecer claramente responsabilidades individuales y colectivas.

#### **8.4.2. La cultura de la sociedad y de la organización influye**

- **Capacitación**

Talleres de comunicación, formación de grupos, etc.

- **Recompensas**

Estimular esfuerzos cooperativos más que competitivos.

#### **8.5. Trabajo en equipo vs Trabajo individual**

##### **¿Cuándo escoger el trabajo en equipo?**

- Complejidad del trabajo y necesidad de diferentes puntos de vista.
- Propósito en común u objetivos específicos compartidos.
- ¿Los/as miembros del grupo son interdependientes?

## **9. Comunicación**

Cuando hablamos de comunicación hacemos referencia a la transferencia y comprensión de un significado.

### **9.1. Funciones de la comunicación**

- Control.

Se busca tener el control de los comportamientos grupales, tanto de manera formal (mediante reglas, jerarquías o establecimientos de procedimientos) como de manera informal que es la comunicación directa y subjetiva a partir de las opiniones del grupo de trabajo.

- Motivación.

A través de la comunicación se puede establecer metas de trabajo, entrega de retroalimentación y enfasis en sus actividades bien realizadas, de modo que se busca aumentar la motivación de un grupo de trabajo.

- Expresión emocional.

Considerando a que dentro del marco organizacional, un grupo de trabajo es considerado como una fuente de interacción social, por lo que a través de la comunicación no solo se logra hacer referencia a elementos relacionados al ámbito laboral, sino que también realizar representaciones directas o indirectas sobre estados de ánimo, sentimientos, etc.

- Información.

La comunicación facilita la toma de decisión, lo que deriva de la transmisión de mensajes y la forma en que estos mensajes son interpretados por el receptor.

Casi cualquier interacción de comunicación que se da en un grupo u organización desempeña una o más de estas funciones.

## 9.2. Proceso de comunicación

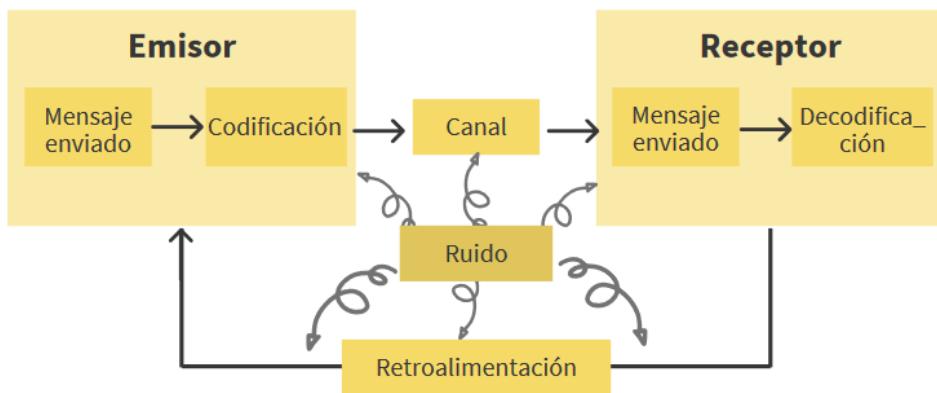


Figura 5: Proceso de comunicación

El proceso de comunicación consta en etapas entre el emisor y el receptor, que resultan en la transferencia y comprensión de un significado.

## 9.3. Dirección de la comunicación

- **Comunicación Descendente.**

Fluye desde el nivel de un grupo y organización hasta un nivel inferior.

- **Comunicación Ascendente.**

Fluye hacia un nivel superior del grupo u organización.

- **Comunicación Lateral.**

Fluye entre miembros del mismo grupo de trabajo, o del mismo nivel jerárquico, o entre cualquier personal equivalente horizontalmente.

## 9.4. Comunicación interpersonal

- **Comunicación oral**

Principal medio de transmisión de mensajes, mediante la transmisión y retroalimentación de forma oral, como discurso, discusiones grupales o personales.

Se caracteriza por la retroalimentación instantánea y la velocidad de transmisión del mensaje.

Otra ventaja característica es la recepción instantánea de un mensaje, que da facilidad al receptor de poder cuestionar el mensaje y pedir más información al respecto en el mismo instante.

Se da generalmente en organizaciones con distintos niveles de jerarquía, estando sujeto a la distorsión del mensaje por medio de la interpretación que tenga cada receptor.

#### ■ **Comunicación escrita**

Cuando hablamos de comunicación escrita tenemos ejemplos como cartas, correos electrónicos, mensajería instantánea, boletines, revistas, etc.

Las ventajas de la comunicación escrita consideran que el documento es tangible como a su vez verificable.

#### ■ **Comunicación no verbal**

Es la expresión implícita que está en la comunicación verbal, o simplemente en la expresión rutinaria de una persona. Un ejemplo son los movimientos corporales, o las expresiones faciales. El mensaje corporal transmite dos grandes significados como el grado en que una persona simpatiza con otra y con el estatus relativo entre el emisor y el receptor.

### **9.5. Comunicación organizacional**

#### **9.5.1. Redes formales de grupos pequeños.**

Redes comunes:

##### ■ Cadena

Sigue rígidamente la linea formal de mando para comunicarse. Se asemeja a canales de comunicación

##### ■ Timón

Existe una figura central de mando que puede funcionar de líder, por lo que todo el grupo comunica con esa persona.

##### ■ Todos los canales

No existe un líder, todos tienen el mismo nivel de responsabilidades, por lo que todos se comunican entre todos.

La eficacia de cada red se relaciona con las variables dependientes que interesen: velocidad, satisfacción de los miembros, exactitud, o surgimiento de un líder.

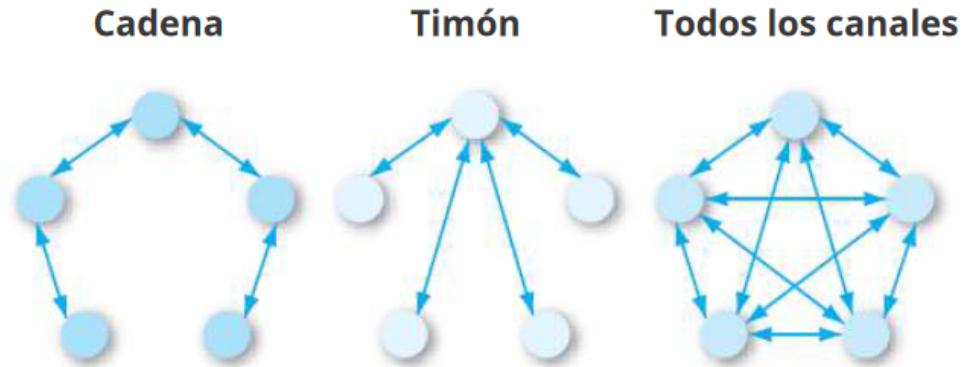


Figura 6: Redes comunes de grupos pequeños

#### 9.5.2. Rumores

Estos, surgen:

- En respuesta a situaciones que son importantes para los individuos.
- Cuando hay ambiguedad
- En condiciones que causan ansiedad

Un rumor persistirá hasta que los deseos o expectativas que crearon la incertidumbre se cumplan, o hasta que se reduzca la ansiedad.

#### 9.5.3. Comunicaciones electrónicas

##### ▪ Correo electrónico

- Ventajas
  - Se escriben, editan y almacenan con rapidez
  - Se envían a un o cientos de destinatarios con un solo click.
  - Costo es mínimo
- Desventajas
  - Alto riesgo de malinterpretar el mensaje

- Inadecuado para comunicar mensajes negativos
- Consumen mucho tiempo
- Permite una expresión limitada de emociones
- Problemas de privacidad

#### ■ Mensajes instantáneos y de textos

- Ventajas
  - Rapidez
  - Mensajes concisos (que demorarían mucho en ser leídos si se envían por correo electrónico)
- Desventajas
  - Potencialmente intrusivo y distractor.
  - Baja seguridad
  - Alto riesgo de malinterpretar el mensaje

#### ■ Redes sociales

- Cantidad de usuarios/as de redes sociales va en aumento.
- Formas de contactarnos con las personas (especialmente con clientes) se han transformado.
- Algunas grandes organizaciones han creado sus propias RRSS.
- ¡Cuidado con el contenido que se publica!

#### ■ Blogs.

Sitio de internet de una sola persona o de una sola organizació

- Algunas organizaciones cuentan con políticas que rigen el contenido de blogs (y twitter).
- ¡OJO si publica cosas relacionadas con el trabajo!

#### ■ Videoconferencias.

Permiten que los/as empleados/as de una organización tengan reuniones en tiempo real con el personal ubicado en lugares remotos (o clases, por ejemplo).

##### 9.5.4. Administración de la información

- Manejo de la sobrecarga de información.

La sobrecarga de información afecta en la productividad (distracciones, interrupciones, pérdida de tiempo, otros).

- Amenazas a la seguridad de la información.

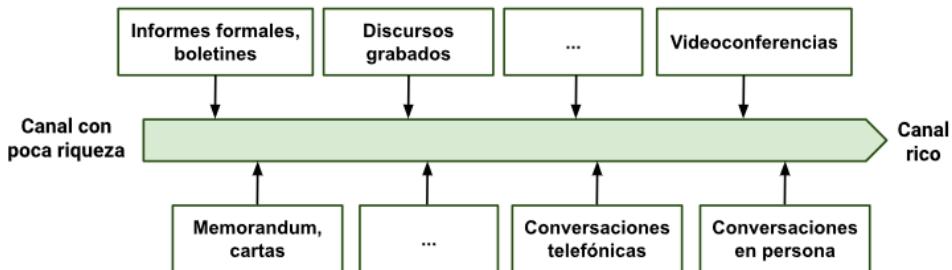


Figura 7: Elección del canal de comunicación

## 9.6. Barreras de la comunicación eficaz

- **Filtrado.**

Manipulación que hace el emisor de cierta información para que esta sea vista de modo más favorable por el receptor.

- **Percepción selectiva.**

Los/as receptores **ven y escuchan selectivamente** (basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales).

- **Sobrecarga de información.**

Cuando las personas tienen más información de la que son capaces de procesar y utilizar, tienden a seleccionar, ignorar, dejar pasar u olvidar algo.

- **Emociones.**

Dependiendo de nuestra emoción, interpretamos un mismo mensaje de forma diferente.

- **Lenguaje.**

Las palabras pueden significar cuestiones diferentes para personas distintas.

- **Miedo a la comunicación.**

Tensión y ansiedad excesivas causadas por la comunicación oral o escrita, o por ambas.

- **Mentiras.**

Frecuencia de mentiras y dificultad para detectarlas provoca que sea una barrera especialmente significativa para la comunicación eficaz en las organizaciones.

#### **9.7. Comunicación y satisfacción laboral**

Cuando menos incertidumbre haya, mayor será la satisfacción laboral. Distorsiones, ambigüedades e incongruencias entre mensajes verbales y no verbales incrementan la incertidumbre y reducen la satisfacción.

## 10. Liderazgo

### 10.1. Inteligencia emocional en el trabajo

Dimensiones

- Autoconciencia
- Autoregulación
- Motivación
- Empatía
- Habilidades sociales

Liderazgo que obtiene resultados.

Una investigación realizada por firma consultora *Hay/McBer*, encontró que existen 6 estilos de liderazgo distintos. ¿Lo novedoso?

- Líderes con mejores resultados tienen una colección de estilos de liderazgo
- Cada uno de estos surge de diferentes componentes de la inteligencia emocional.

### 10.2. Estilos de liderazgo

- Liderazgo coercitivo

<b>El modus operandi del líder</b>	Exige cumplimiento inmediato
<b>El estilo en una frase</b>	'Haz lo que te digo'
<b>Competencias subyacentes de la IE</b>	Impulso al logro, iniciativa, autocontrol
<b>Cuándo funciona mejor</b>	Para una transformación o con empleados problema
<b>Impacto general sobre el clima</b>	Negativo

Tabla 2: Liderazgo Coercitivo

■ Liderazgo orientativo

<b>El modus operandi del líder</b>	Moviliza a las personas hacia una visión
<b>El estilo en una frase</b>	'Ven conmigo'
<b>Competencias subyacentes de la IE</b>	Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio
<b>Cuándo funciona mejor</b>	Para brindar una visión nueva u orientación clara
<b>Impacto general sobre el clima</b>	El más fuertemente positivo

Tabla 3: Liderazgo Orientativo

■ Liderazgo afiliativo

<b>El modus operandi del líder</b>	Crea armonía y construye lazos emocionales
<b>El estilo en una frase</b>	'Las personas son lo primero'
<b>Competencias subyacentes de la IE</b>	Empatía, construcción de relaciones , comunicación
<b>Cuándo funciona mejor</b>	Para sanar las desavenencias en un equipo o motivar en circunstancias estresantes.
<b>Impacto general sobre el clima</b>	Positivo

Tabla 4: Liderazgo Afiliativo

- Liderazgo democrático

<b>El modus operandi del líder</b>	Forja consenso mediante la participación
<b>El estilo en una frase</b>	'¿Qué piensas tu?'
<b>Competencias subyacentes de la IE</b>	Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación
<b>Cuándo funciona mejor</b>	Para construir consenso u obtener aportes de empleados valiosos
<b>Impacto general sobre el clima</b>	Positivo

Tabla 5: Liderazgo Democrático

- Liderazgo ejemplar

<b>El modus operandi del líder</b>	Fija altos estándares para el desempeño
<b>El estilo en una frase</b>	'Haz como yo, ahora'
<b>Competencias subyacentes de la IE</b>	Conciencia, orientación al logro, iniciativa
<b>Cuándo funciona mejor</b>	Para obtener resultados rápidos de un equipo motivado y competente
<b>Impacto general sobre el clima</b>	Negativo

Tabla 6: Liderazgo Ejemplo

- Liderazgo formativo

<b>El modus operandi del líder</b>	Desarrolla a las personas para el futuro
<b>El estilo en una frase</b>	'Intenta esto'
<b>Competencias subyacentes de la IE</b>	Desarrollo de otros, empatía, autoconciencia
<b>Cuándo funciona mejor</b>	Para ayudar a alguien a mejorar el desempeño o las fortalezas de largo plazo
<b>Impacto general sobre el clima</b>	Positivo

Tabla 7: Liderazgo Formativo

### 10.3. Impacto de liderazgo

- Flexibilidad
- Responsabilidad
- Nivel de estándares
- Sentido de precisión sobre el feedback de desempeño y lo apropiado de las recompensas.
- Claridad acerca de la misión y visión.
- Nivel de compromiso



## 11. Cultura organizacional

### ¿Qué es cultura organizacional?

Es un sistema de significados compartidos por las y los miembros de una organización, que la distingue de otras.

#### 11.1. Características de una cultura

- Innovación y toma de riesgos
- Atención a los detalles
- Orientación a los resultados
- Orientación a las personas
- Orientación a los equipos
- Dinamismo
- Estabilidad

#### 11.2. ¿Cuáles son las diferencias entre cultura organizacional y satisfacción laboral?

- El estudio de la cultura organizacional es **descriptivo**. No se preocupa de valorizarla.
- La satisfacción laboral se preocupa de las reacciones de las personas frente a situaciones laborales, y las **evalúa**.

#### 11.3. ¿Las organizaciones tienen culturas uniformes?

##### ■ Cultura Dominante.

Expresa los **valores fundamentales** (Valores principales o dominantes que son aceptados en toda la organización) que comparte la mayoría de los(as) integrantes de la organización.

##### ■ Subculturas.

Miniculturas dentro de una organización; por lo general están definidas por las designaciones departamentales y/o la separación geográfica.

#### **11.4. Culturas fuertes vs Culturas débiles**

- **Culturas fuertes.**

Donde los valores centrales son sostenidos con firmeza y son ampliamente compartidos.

#### **11.5. Funciones de la cultura**

- Ayuda a definir las fronteras
- Transmite un sentido de identidad
- Facilita la generación de compromiso
- Aumenta la estabilidad del sistema social
- Sirve como mecanismo que da sentido y control, que guía y da forma a las actitudes y al comportamiento de empleados(as).

#### **11.6. ¿La cultura organizacional tiene desventajas?**

La cultura tiene obstáculo

- Institucionalización
- Barrera del cambio
- Barrera a la diversidad
- Barrera a adquisiciones y funciones

#### **11.7. Creación y mantenimiento de la cultura**

##### **11.7.1. Como inicia una cultura**

- Nacimiento: fundadores(as)
- Visión de lo que debe ser la organización.

La cultura surge de 3 maneras:

- Fundadores(as) contratan y retienen sólo a empleados(as) que piensen y sientan como ellas(as).
- Les doctrinan y socializan en su forma de sentir y pensar.
- Comportamiento de ellos(as) es un modelo de papeles que alienta a los empleados(as) para que se identifiquen con ellos(as).

### 11.7.2. Mantener viva una cultura

Hay prácticas en la organización que sostienen la cultura, pues le dan a los/as empleados/as las mismas experiencias:

- Selección.

Identificar a las personas cuyos valores son esencialmente consistentes con, al menos, una buena parte de los valores de la organización.

- Alta gerencia.

A través de lo que dicen y hacen, los(as) altos(as) ejecutivos(as) establecen normas que se filtran a través de la organización.

- Socialización.

Proceso que adapta a los(as) empleados(as) a la cultura de la organización.

### 11.8. Proceso de socialización

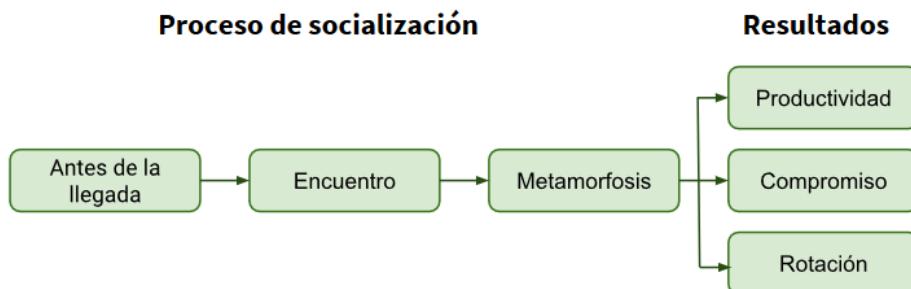


Figura 8: Proceso de socialización

- **Antes de la llegada:** Período de aprendizaje en el proceso de socialización, que ocurre antes de que un nuevo empleado(a) se una a la organización.
- **Encuentro:** Etapa en la cual un(a) nuevo(a) empleado(a) ve cómo es la organización en realidad y se enfrenta a la posibilidad de que sus expectativas y la realidad no coincidan.
- **Metamorfosis:** Fase en la cual un(a) nuevo(a) empleado(a) cambia y se ajusta al puesto, al grupo de trabajo y a la organización.

### 11.9. Resumen de la formación cultural

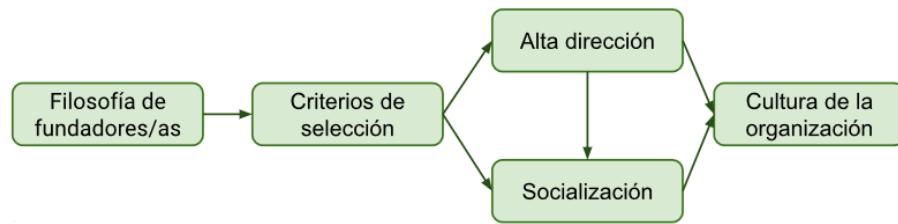


Figura 9: Resumen de la formación cultural

### 11.10. ¿Cómo los empleados asimilan la cultura?

Generalmente, a través de las siguientes herramientas:

- Historias
- Ritos
- Símbolos materiales
- Lenguaje

### 11.11. Efectos de la cultura organizacional en el desempeño y la satisfacción



Figura 10: Efectos de la cultura organizacional en el desempeño y la satisfacción

- Culturas fuertes son **estables** al aso del tiempo, pero es dificultoso cambiarlas cuando están causando inconvenientes.

- Implicaciones administrativas de la cultura organizacional: **decisiones de selección**.
- La **socialización** influye en el desempeño de los/as trabajadores/as: entender la manera correcta de realizar un trabajo indica una socialización apropiada.

## 12. Cambio organizacional

### 12.1. Fuerzas para el cambio

- Naturaleza de la fuerza laboral.
  - ¡Naturaleza cambiante!
  - Mayor diversidad cultural
  - población envejecida
- Tecnologías
  - Impulsa cambios continuos
  - Computadoras y aparatos portátiles más rápidos, y a menor precio.
  - Smartphones
  - Inteligencia Artificial
  - Redes sociales
- Problemas económicos  
'Sacudidas' económicas extraordinarias.
- Competencia
  - ¡Está cambiando! Puede provenir del otro lado del mundo o del otro lado de la ciudad.
  - Fusiones y consolidaciones.
  - Regulaciones gubernamentales sobre sector comercial.
- Tendencias sociales
  - ¡No son estáticas!
  - Mayor conciencia ambiental
  - Menor discriminación
  - Mayores aplicaciones multitarea y conectividad
- Política Mundial
  - Crisis financiera que afecta mercados mundiales.
  - China: Potencia mundial
  - Actitudes sociales negativas frente a negocios

## **12.2. Cambio planeado**

Actividades para el cambio que son **intencionales** y están orientadas a alguna **meta**.

- **Metas.**

- Mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a cambios en su ambiente.
- Cambiar el comportamiento de las y los trabajadores.

## **12.3. Agentes del cambio**

Persona que actúa como catalizador y asume la responsabilidad de dirigir las actividades para el cambio.

## **12.4. Resistencia al cambio**

Las organizaciones resisten, en forma natural, al cambio. ¡Y las personas también!. Manifestación de la resistencia:

- Explícita
- Implícita
- Inmediata
- Diferida

## **12.5. Fuentes principales de la resistencia al cambio**

- Fuentes individuales
  - Hábito
  - Seguridad
  - Factores económicos
  - Miedo a lo desconocido
  - Procesamiento selectivo de la información.
- Fuentes organizacionales
  - Inercia estructural
  - Enfoque del cambio limitado

- Inercia del grupo
- Amenaza a la pericia
- Amenaza a las relaciones de poder establecidas

#### **12.6. ¿Cómo superar la resistencia al cambio?**

- Educación y comunicación
- Participación
- Crear apoyo y compromiso
- Desarrollo de relaciones positivas
- Implementar los cambios con justicia
- Manipulación y cooptación
- Seleccionar personas que acepten el cambio
- Coerción

#### **12.7. La política del cambio**

- El cambio amenaza el status quo
- La política sugiere que es más probable que el impulso para el cambio provenga de agentes externos o gerentes ligeramente alejados(as) de la principal estructura de poder.

#### **12.8. Enfoques para administrar el cambio organizacional**

##### **Investigación de la acción**

- Diagnóstico
- Análisis
- Retroalimentación
- Acción
- Evaluación

### **Desarrollo organizacional.**

Conjunto de intervenciones para el cambio planeado con base a valores humanistas y democráticos, que busca incrementar tanto la eficacia organizacional como el bienestar de las y los trabajadores

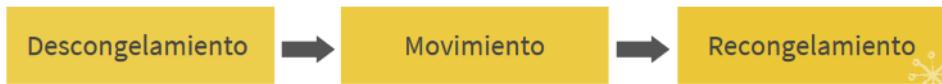


Figura 11: Modelo de 3 etapas de Lewin

- **Descongelamiento:** Cambio para superar las presiones de la resistencia individual y de la conformidad grupal.
- **Movimiento:** Proceso de cambio que lleva a la organización del status quo a un estado final deseado.
- **Recongelamiento:** Etapa que implica estabilizar la intervención para el cambio al equilibrar las fuerzas impulsoras y restrictivas

#### **12.9. Valores desarrollo organizacional**

- Respeto por las personas
- Confianza y apoyo
- Igualdad del poder
- Confrontación (con los problemas)
- Participación (de todo el personal)

#### **12.10. Intervenciones del desarrollo organizacional**

- Capacitación para la sensibilidad.

Grupos de entrenamiento que buscan un cambio en la conducta mediante la interacción en un grupo no estructurado.

- Retroalimentación por encuestas.

Uso de cuestionarios para identificar las discrepancias entre las percepciones de los miembros; se realiza un análisis y se sugieren soluciones.

- Consultoría del proceso

Reunión donde un consultor ayuda a su cliente a entender los eventos de procesos que debe enfrentar, así como a identificar cuáles de los procesos necesitan mejorar.

- Formación de equipos

Interacción amplia entre los integrantes del equipo para mejorar la confianza y la apertura.

- Desarrollo integrupal

Esfuerzos para cambiar las actitudes, los estereotipos y las percepciones que tienen unos grupos de otros.

- Indagación apreciativa

Métopo que busca identificar las cualidades únicas y las fortalezas especiales que una organización para usarlas en la mejora del desempeño.