



UTPL

La Universidad Católica de Loja

Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia

Psicología Organizacional

Guía didáctica





Facultad Ciencias Sociales, Educación y Humanidades

Psicología Organizacional

Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
Psicología	VII

Autora:

Karina Elizabeth Ocampo Vásquez



PSIC_4071



Universidad Técnica Particular de Loja

Psicología Organizacional

Guía didáctica

Karina Elizabeth Ocampo Vásquez

Diagramación y diseño digital

Ediloja Cía. Ltda.

Marcelino Champagnat s/n y París

edilocialtda@ediloja.com.ec

www.ediloja.com.ec

ISBN digital -978-9942-39-052-3

Año de edición: marzo, 2021

Edición: primera edición reestructurada en febrero 2025 (con un cambio del 50%)

Loja-Ecuador



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/>



Índice

1. Datos de información	8
1.1 Presentación de la asignatura.....	8
1.2 Competencias genéricas de la UTPL.....	8
1.3 Competencias del perfil profesional	8
1.4 Problemática que aborda la asignatura	8
2. Metodología de aprendizaje	9
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....	10
Primer bimestre	10
Resultado de aprendizaje 1:	10
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	10
Semana 1	10
Unidad 1. Introducción a la psicología organizacional	10
1.1. Orígenes y evolución de la psicología del trabajo.....	11
1.2. La psicología del trabajo en la actualidad	13
1.3. Características y funciones de los psicólogos laborales	15
Actividades de aprendizaje recomendadas	16
Autoevaluación 1	17
Resultado de aprendizaje 2:	20
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	20
Semana 2.....	20
Unidad 2. Dirección y gestión de recursos humanos	20
2.1. Dirección estratégica de los recursos humanos.....	20
2.2. Subsistemas humanos: estructuras organizacionales	21
Actividades de aprendizaje recomendadas	23
Autoevaluación 2.....	24
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	27
Semana 3	27
Unidad 3. Organización y desarrollo de RR. HH.	27



3.1. El diseño del trabajo: puestos, tareas, horarios y roles laborales	27
Actividades de aprendizaje recomendadas	30
Autoevaluación 3.....	32
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	34
Semana 4	34
Unidad 3. Organización y desarrollo de RR. HH.	34
3.2. Selección, contratación e inserción	34
Actividades de aprendizaje recomendadas	36
Autoevaluación 4.....	36
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	39
Semana 5	39
Unidad 3. Organización y desarrollo de RR. HH.	39
3.3. Evaluación del desempeño.....	39
Actividades de aprendizaje recomendadas	41
Autoevaluación 5.....	42
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	44
Semana 6	44
Unidad 3. Organización y desarrollo de RR. HH.	44
3.4. La evaluación del desempeño y la evaluación del potencial.....	44
Actividades de aprendizaje recomendadas	46
Autoevaluación 6.....	47
Resultado de aprendizaje 1 y 2:	51
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	51
Semana 7 y 8	51
Actividades finales del bimestre	51
Actividades de aprendizaje recomendadas	53
Segundo bimestre.....	54
Resultado de aprendizaje 3:	54
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	54



Semana 9 54

 Unidad 4. Condiciones de trabajo y salud 54

 4.1. Sistemas sociales y comportamiento organizacional 54

 Actividades de aprendizaje recomendadas 57

 Autoevaluación 7 58

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 61

Semana 10 61

 Unidad 4. Condiciones de trabajo y salud 61

 4.2. Motivación y sistemas de recompensa 61

 Actividades de aprendizaje recomendadas 62

 Autoevaluación 8..... 63

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 66

Semana 11 66

 Unidad 4. Condiciones de trabajo y salud 66

 4.3. La comunicación laboral 66

 Actividades de aprendizaje recomendadas 68

 Autoevaluación 9..... 69

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 72

Semana 12 72

 Unidad 4. Condiciones de trabajo y salud 72

 4.4. Cambio y estrés laboral 72

 Actividades de aprendizaje recomendadas 75

 Autoevaluación 10..... 76

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 79

Semana 13 79

 Unidad 4. Condiciones de trabajo y salud 79

 4.5. Grupos, equipos y trabajo en equipo 79

 Actividades de aprendizaje recomendadas 84

 Autoevaluación 11..... 85



Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 87

Semana 14..... 87

 Unidad 4. Condiciones de trabajo y salud 87

 4.6. Liderazgo 87

 Actividades de aprendizaje recomendadas 89

 Autoevaluación 12..... 90

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 92

Semana 15 y 16 92

 Actividades finales del bimestre 92

 Actividades de aprendizaje recomendadas 93

4. Autoevaluaciones 95

5. Referencias bibliográficas 107





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 del perfil profesional

Analiza problemas y necesidades biopsicosociales a nivel individual, grupal y social para cimentar el ejercicio profesional.

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.





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; se iniciará con un análisis reflexivo de las teorías de la administración y su vinculación en el estudio de la psicología organizacional.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



Semana 1

Unidad 1. Introducción a la psicología organizacional

Estimado estudiante, en este semestre exploraremos los principios psicológicos que influyen en el ambiente laboral, el bienestar de los empleados y la productividad; se analizarán temas como la motivación, liderazgo, comunicación, estructura, entre otros.

Esta asignatura busca el desarrollo de habilidades y conocimientos para comprender y transformar dinámicas en el ámbito laboral, ayudando a crear entornos de trabajo más sanos y productivos. Si está interesado en entender el



comportamiento humano en las organizaciones y aprender a optimizar el potencial de las personas y equipos, le invito a desarrollar con empeño y dedicación este curso.

1.1. Orígenes y evolución de la psicología del trabajo

Estimados estudiantes, reciban una cordial bienvenida a la asignatura. En este ciclo se revisarán e integrarán contenidos que fundamenten el estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones. Es momento de ponernos en contexto y para ello, se revisará el origen y la evolución de la psicología del trabajo.

En primer lugar, partiremos de la idea 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 (Chiavenato, 2017).

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 partir de las teorías de la administración surge el concepto de psicología organizacional. Para una mejor comprensión, le invito a revisar la siguiente infografía donde se muestra su evolución a través de una línea de tiempo.

[Historia de la psicología organizacional](#)



A partir del recurso anterior usted tendrá más clara la evolución de la psicología organizacional desde sus orígenes hasta la actualidad, con esta base contextual se revisarán las respuestas a las siguientes preguntas ¿Qué es la psicología del trabajo?, ¿qué es la psicología organizacional?, y ¿qué es el comportamiento organizacional?

- **Psicología del trabajo:** Está enfocada en la actividad laboral de las personas, es decir, en la manera en la que un individuo realiza sus tareas; algunos temas de interés son el ambiente laboral, las tareas, la carga laboral, entre otros (Polo Vargas et al., 2022).
- **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). También se la concibe como una disciplina que persigue estudiar el comportamiento tanto individual como de manera grupal de la persona en su contexto laboral (Serrano, 2022). Algunos de los temas de interés son la toma de decisiones, comunicación, negociación, entre otros (Polo Vargas et al., 2022).
- **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 en la práctica todos ellos se abordan de manera conjunta, ya que buscan mejorar el bienestar de las personas y la productividad en las organizaciones; 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) (Robbins y Judge, 2017).



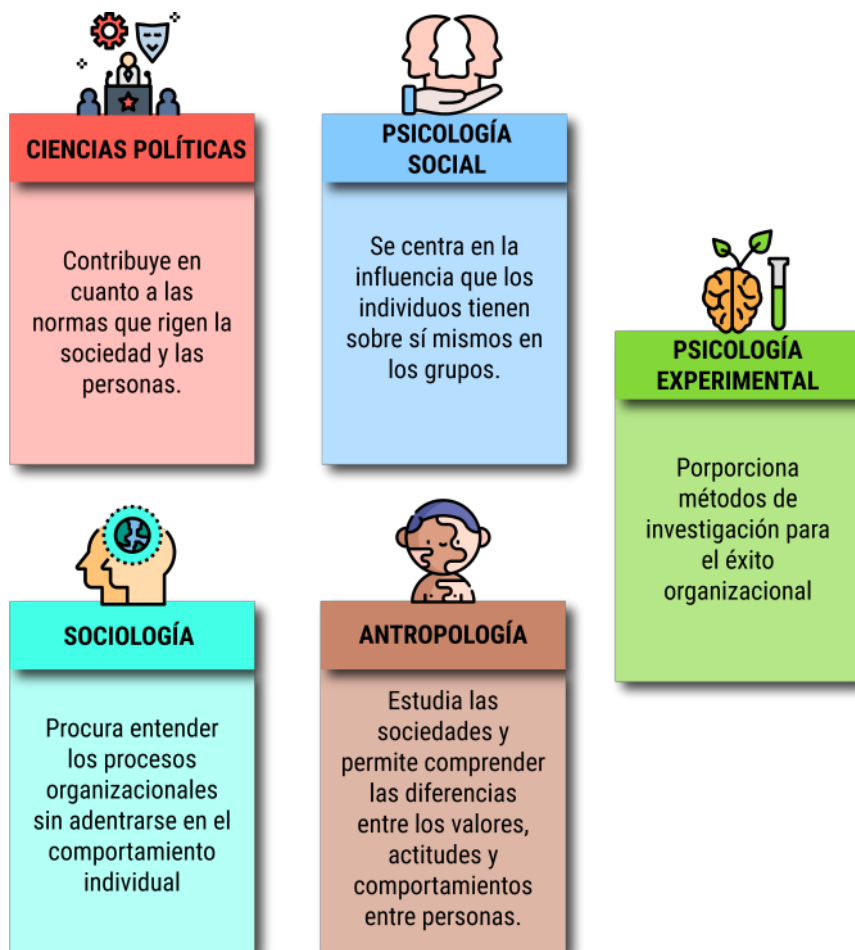
1.2. La psicología del trabajo en la actualidad

Como se había mencionado antes, la psicología organizacional estudia el comportamiento de los individuos y los grupos en el contexto laboral o trabajo con el fin de aumentar la productividad cuidando el bienestar de los empleados; cuenta con un amplio campo de acción que va desde un enfoque industrial (competencias del personal) y un enfoque organizacional (cultura y estructura organizacional). Por ende, el comportamiento organizacional (CO) no es un campo aislado y, 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.



Figura 1

Disciplinas que intervienen en el comportamiento organizacional



Nota. Adaptado de *Comportamiento organizacional* (p. 15), por S. Robbins y T. Judge, 2017, Pearson.

Como se puede observar, el CO obtiene información de ciencias como la psicología, la psicología social, la sociología, la antropología, la psicología experimental y las ciencias políticas ya que comprende y analiza al ser humano como un ente biopsicosocial brindando 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.

1.3. Características y funciones de los psicólogos laborales

Según Polo Vargas (2022) el campo de actuación del psicólogo organizacional y del trabajo se ejecuta dentro del área encargada de la gestión humana, su labor puede aplicarse tanto en el sector público, privado, educativo entre otros y sus actividades se centran en tres partes:

1. **Desarrollo humano:** Reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño, capacitación, planes de carrera, calidad de vida, bienestar.
2. **Desarrollo organizacional:** Clima, cultura, comunicación, cambio, conflicto y negociación.
3. **Administración:** Permisos, incapacidades, llamados de atención, horarios, nómina.

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 artículo titulado: [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.

Además, el psicólogo organizacional cumple roles de investigación, orientación para la elaboración de lineamientos, coordinación de proyectos, dirección de funciones, diagnóstico, monitoreo y evaluación, es un profesional que ejerce un impacto ético que genera beneficios para la organización, incrementando la productividad, eficiencia en equipos, motivación, satisfacción laboral, crecimiento de las personas, mejorando tanto la eficacia como la eficiencia. Finalmente, le invito a profundizar los contenidos de este capítulo en la bibliografía básica del texto “comportamiento organizacional” de Serrano (2022) en el capítulo: las organizaciones y su psicología.





Actividades de aprendizaje recomendadas



Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:

1. Identifique los roles del psicólogo organizacional en la gestión de recursos humanos.

Para el desarrollo de la actividad se recomienda seguir el siguiente procedimiento:

Procedimiento:

- Lea en sus tres fases: global, analítica y comprensiva el capítulo: las organizaciones y su psicología del texto “comportamiento organizacional” de Serrano (2022).
- Resalte las ideas principales, anote palabras relevantes y reflexione sobre cada uno de los roles que debe cumplir el psicólogo organizacional en el manejo del recurso humano en la organización.

A partir del desarrollo de esta actividad, podrá identificar que el psicólogo organizacional cumplirá el rol de científico y también de profesional. De científico porque a través de investigaciones del comportamiento humano, podrá identificar problemas de la empresa y posibles soluciones y como profesional en su desempeño como gerente o asesor.

2. Estimado alumno, le invito a verificar su comprensión general de la unidad a través del desarrollo de la siguiente autoevaluación.



Autoevaluación 1

Lea cada uno de los enunciados y seleccione la respuesta correcta en función de los contenidos de la unidad.

1. ¿Cuándo se originaron las prácticas de administración que llevaron al comportamiento organizacional?
 - a. Durante la Revolución Francesa
 - b. Durante la Revolución Industrial
 - c. Durante el siglo XXI
2. Algunas de las disciplinas con las que tiene relación la psicología organizacional son la psicología social, antropología y sociología.
 - a. Verdadero
 - b. Falso
3. ¿Cuál es el objetivo principal de la ingeniería industrial según Chiavenato (2017)?
 - a. Desarrollar teorías psicológicas
 - b. Inventar, desarrollar y mejorar maquinaria
 - c. Estudiar el comportamiento humano en las organizaciones
4. En la primera guerra mundial, la función de los psicólogos era evaluar, seleccionar y asignar a los candidatos idóneos a los puestos de las fuerzas armadas.
 - a. Verdadero
 - b. Falso
5. ¿Qué estudia la psicología organizacional según Mastretta (2006)?
 - a. La actitud, los procesos mentales, el comportamiento y la cognición en actividades productivas
 - b. La estructura de las organizaciones



c. La economía de las empresas

6. Los roles fundamentales de la psicología organizacional son limitados y no abarcan completamente a las organizaciones.

- a. Verdadero
- b. Falso

7. Según Robbins y Judge (2017), ¿qué investiga el comportamiento organizacional?

- a. El efecto de la tecnología en las organizaciones
- b. El efecto de los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones
- c. El impacto de la globalización en la economía

8. Los psicólogos organizacionales deben procurar la imparcialidad en las tareas y situaciones que enfrentan.

- a. Verdadero
- b. Falso

9. ¿Qué habilidades deben tener los gerentes para aplicar conocimientos sobre el comportamiento organizacional?

- a. Habilidades técnicas, humanas y conceptuales
- b. Habilidades artísticas y creativas
- c. Habilidades deportivas y físicas

10. La eficacia tiene que ver con los resultados logrados, es decir, con el cumplimiento de las metas organizacionales

- a. Verdadero
- b. Falso

[Ir al solucionario](#)



¡Felicidades! ha culminado el estudio de la unidad, ahora ya conoce cuál fue la evolución de la psicología organizacional, además de conceptos básicos como comportamiento organizacional, psicología organizacional y psicología del trabajo, también tiene más claro los roles que cumple el psicólogo organizacional entre otras cuestiones básicas. Si tiene alguna duda sobre los contenidos de este tema, recuerde que el docente está presto para ayudar. Siga adelante manteniendo su motivación y deseo de superarse.



Resultado de aprendizaje 2:

Comprende la dirección y gestión de los recursos humanos.

Para el cumplimiento del objetivo de aprendizaje se realizará un análisis profundo de diversas variables que inciden en las condiciones de trabajo y comportamiento organizacional a través de una reflexión del funcionamiento de algunos de los subsistemas de recursos humanos como el reclutamiento y la selección, capacitación, evaluación del desempeño y análisis de puestos, propiciando una vinculación de los contenidos estudiados en la materia y su aplicación en la dirección de RR. HH..

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



Semana 2

Unidad 2. Dirección y gestión de recursos humanos

2.1. Dirección estratégica de los recursos humanos



Para comprender el término “Recursos Humanos”, primero es indispensable conocer ¿de dónde viene esta área?

En la década de los 60, las empresas solían denominar al área de recursos humanos como “Gerencia de personal” y por lo general el perfil del empleado que ocupaba este puesto era alguien de confianza para los líderes, con conocimientos de leyes, del giro del negocio y no necesariamente con título universitario, a partir de los años 70 se empieza a hablar de una “oficina de relaciones industriales” la misma que con la creación de sindicatos cambia el perfil del profesional en esta área donde además de conocer las leyes debe ser



un negociador hábil, a finales de los 80 se empieza a tomar conciencia de que el área debe ser tratada de manera diferente y se acerca un poco más a como la concebimos en la actualidad, en los 2000 inicia el boom del desarrollo del talento; en la actualidad, se evidencia más bien una falta de talentos y la lucha de las empresas de encontrar y retener a los mejores colaboradores. En conclusión, Recursos Humanos es una disciplina que se despliega en el ámbito de las organizaciones y se convierte en un área que pasó de una simple oficina encargada del personal al desarrollo del talento humano (Alles, 2016).

Considerando que RR. HH. es un área estratégica de las organizaciones abordaremos en primera instancia el término “organización” que se define como un conjunto de personas que conforman una entidad autónoma con las capacidades de fijar sus propias reglas, dentro de un marco legal formal y con un propósito determinado” (Alles, 2016, p.22).

Una organización está compuesta por un conjunto de personas y una estructura. El término “estructura” hace referencia al orden y distribución de funciones en el interior de la organización que se representa gráficamente a través de un organigrama (Alles, 2016). En el siguiente apartado se profundizará en esta temática.

2.2. Subsistemas humanos: estructuras organizacionales

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 del puesto, su formalidad, líneas jerárquicas, resultados de trabajo, etc. A continuación, se muestran los elementos de la estructura de una organización.

[Elementos de la estructura de una organización](#)

Una vez analizados los distintos elementos que componen la estructura organizacional, se continuará con la revisión de los diseños organizacionales más comunes y los contemporáneos (Robbins y Judge, 2017; Polanco, 2020).



Diseños organizacionales comunes:

- **Estructura simple:** Se caracteriza por centralizar la autoridad, poca formalización, un bajo nivel de departamentalización y amplias extensiones de control. Es una organización plana.
- **Estructura Burocrática:** Se caracteriza por un alto nivel de formalización y tareas rutinarias; existe centralización de la autoridad.
- **Estructura Funcional:** se basa en la departamentalización por funciones.
- **Estructura Divisional:** Están formadas por unidades o divisiones de negocio descentralizadas e independientes; las divisiones son semiautónomas.
- **Organización por proyecto:** Se asigna a las personas de forma permanente a un proyecto, y cuando este finaliza, pasan al proyecto siguiente. Cada persona es asignada en función de sus conocimientos, habilidades y especialidades.

Diseños organizacionales contemporáneos:

- **Diseño Multinacional:** Engloba a las empresas que tienen múltiples negocios y venden sus productos en dos o más países. El diseño intenta mantener la coordinación entre productos, funciones y áreas geográficas.
- **Diseño de Red:** Este diseño busca compartir la autoridad, responsabilidad y recursos entre la gente, departamentos u otras organizaciones que deben cooperar y comunicarse frecuentemente para alcanzar metas comunes.
- **Organización virtual:** Busca coordinar y vincular a la gente de muchas ubicaciones diferentes para que se comuniquen y tomen decisiones en tiempo real.

Para finalizar, es importante considerar la tendencia de las organizaciones a volverse “más esbeltas”, lo que implica reducir al máximo la cantidad de personal con el objetivo de minimizar la burocracia y acelerar la toma de decisiones. En muchos casos, esta estrategia se implementa para concentrar los esfuerzos en la competencia dentro del mercado. Sin embargo, este proceso puede generar altos niveles de ansiedad, estrés e insatisfacción entre los empleados. Por ello, las organizaciones que opten por recortes de personal



deben aplicar estrategias efectivas que incluyan fomentar la participación de los empleados, mantener una comunicación transparente, invertir en el desarrollo de quienes permanecen en la empresa y actuar con responsabilidad en la gestión de ayudas e indemnizaciones para los afectados.

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.



Estimado estudiante, es momento de profundizar los contenidos de este capítulo en la bibliografía básica del texto “Teoría y estructura organizacional” de Polanco (2020) en el capítulo: Diseño de la estructura organizativa.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:

1. Identifique cuál es el diseño organizacional que tiene la empresa en la que usted trabaja.

Para el desarrollo de esta actividad se recomienda seguir el siguiente procedimiento:

Procedimiento:

- Efectúe una lectura en sus tres fases: global, analítica y comprensiva del capítulo: Diseño de la estructura organizativa del texto “Teoría y estructura organizacional” de Polanco (2020).
- Enfoque su atención en las características de cada uno de los diseños organizacionales comunes y contemporáneos.
- Identifique cuáles son las características que tiene la organización en la que usted trabaja.



- Relacione las características identificadas con el diseño que más se acople a su organización.

Nota. Conteste la actividad en su cuaderno de apuntes o en un documento de Word.

Estimado estudiante, una vez finalizada la actividad, podrá tener presente que existen varios diseños organizacionales que la empresa puede adoptar y que cada uno de ellos se genera en función de varios aspectos como el tamaño, nivel de crecimiento, localización geográfica, entre otros.

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.



Autoevaluación 2

Lea cada uno de los enunciados y seleccione la respuesta correcta en función de los contenidos de la unidad.

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 quien se debe reportar cada individuo es:
- a. Especialización del trabajo
 - b. Departamentalización
 - c. Cadena de mando
4. El elemento de la estructura organizacional que se refiere al nivel de estandarización de los puestos de trabajo es:
- a. Centralización y descentralización
 - b. Formalización
 - c. Extensión de límites
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.
- a. Verdadero
 - b. Falso
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, existe centralización de la autoridad.
- a. Estructura simple
 - b. Burocracia
 - c. Estructura matricial



8. Complete el enunciado según corresponda: La _____ busca coordinar y vincular a la gente de muchas ubicaciones diferentes para que se comuniquen y tomen decisiones en tiempo real.

- a. Burocracia
- b. Estructura matricial
- c. Organización virtual

9. Al hablar de organizaciones “más esbeltas” se hace referencia a:

- a. Contratar más personal
- b. Procesos de selección adecuados
- c. Reducir personal

10. El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas.

- a. Verdadero
- b. Falso

[Ir al solucionario](#)



Muy bien, ha culminado con la segunda autoevaluación de la unidad en donde usted ya puede identificar y diferenciar las características de los distintos tipos de diseños clásicos o contemporáneos que pueden adoptar las empresas. Sigamos adelante.



Unidad 3. Organización y desarrollo de RR. HH.

3.1. El diseño del trabajo: puestos, tareas, horarios y roles laborales

Estimado estudiante, en el contexto de las organizaciones, los puestos de trabajo constituyen la unidad mínima para diseñar tanto la estructura como los procesos de recursos humanos. Estos puestos son definidos como la agrupación de tareas específicas que pueden ser gestionadas por la persona asignada a ellas (Crespo, 2021). Las **tareas**, según la RAE (2023), se entienden como actividades o trabajos que deben realizarse en un tiempo determinado. Por otro lado, un **rol** se refiere a los patrones de conducta esperados y atribuidos a una persona que ocupa una posición dentro de una unidad social (Robbins y Judge, 2017). A continuación, en la infografía, exploraremos el carácter dinámico que debe tenerse en cuenta al analizar los puestos de trabajo.

[Dinámica de los puestos de trabajo](#)

A partir de la infografía usted comprenderá algunos aspectos que caracterizan el carácter dinámico de los puestos de trabajo, entre ellos, su relación con la posición a ocupar, la ampliación, el enriquecimiento o la dilución, además se puede reconocer al puesto de trabajo como el eslabón que da significado al plan estratégico de la organización.

Este subsistema de recursos humanos es frecuentemente pasado por alto, a pesar de sus valiosos aportes a otros procesos clave. Por ejemplo, en el ámbito del *reclutamiento* y *la selección*, resulta fundamental comprender con precisión las necesidades de la empresa para elaborar anuncios de empleo efectivos y seleccionar a los candidatos más adecuados. En cuanto a la evaluación del desempeño, este subsistema permite definir los criterios sobre los cuales se llevará a cabo la evaluación. Además, constituye un recurso



esencial para la capacitación y el desarrollo de los empleados, así como para la planificación de planes de sucesión, el diseño del plan de carrera y la determinación de salarios (Robbins y Judge, 2017; Crespo, 2021).

3.1.1. Análisis de puestos y competencias

Para abordar esta temática es indispensable primero conocer ¿qué es el diseño de puestos?, según Crespo (2021) es una técnica permite estructurar según un formato definido las tareas, responsabilidades, relaciones de poder, cualidades y requisitos de los ocupantes del puesto que le permitirán un desempeño eficiente. En la siguiente figura se pueden observar las partes de un diseño de puesto:

Figura 2
Partes del diseño de puestos



Nota. Tomado de *La gestión moderna de recursos humanos* (p. 265), por G. Crespo, 2021, Eudeba.

A partir de la figura usted podrá identificar que las partes del diseño de puestos son: nombre, identificación, descripción (misión, funciones, obligaciones y atribuciones), especificación (capacidades mínimas



aceptables) y dimensiones (tipos de comunicaciones, vertical, ascendente, descendente, lateral). En cuanto al diseño de puestos, en la actualidad existe la tendencia de realizarlo basado en **competencias**; es decir, en las habilidades, conocimientos y características que posee un trabajador (Alles, 2021).

Concatenando la información, para contar con el adecuado diseño de un puesto es necesario realizar un análisis de puesto, este proceso permite recabar información objetiva sobre los deberes, actividades o tareas de cada puesto a través de métodos de recolección de datos como la observación directa, entrevista, comité de expertos, bitácoras, cuestionarios, o métodos mixtos.

Con la finalidad de revisar un proceso de elaboración de un manual y descripción de puestos le invito a leer el artículo titulado: [Metodología y elaboración de un manual de análisis y descripción de puestos](#) (Sánchez, 2019). A partir del cual podrá revisar algunos métodos adicionales de recolección de información e identificará los beneficios que conlleva realizar una descripción de puestos.

Además, 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 y los procesos establecidos para el análisis de puestos, 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). Para finalizar la unidad le invito a profundizar la información mediante la lectura de la bibliografía básica: “La gestión moderna de recursos humanos” de Crespo (2021), en el capítulo: Diseño, análisis y evaluación de puestos.





Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:

1. Asocie las características que se presentan a continuación con la parte del diseño de puestos que corresponde. Para el desarrollo de la actividad, realice el siguiente procedimiento:

Procedimiento:

- Realice una lectura del capítulo Diseño, análisis y evaluación del puesto del texto: La gestión moderna de recursos humanos de Crespo (2021).
- Revise las partes del diseño del puesto.
- Identifique en los ejemplos presentados en el texto a qué parte del diseño de puesto corresponden.
- Asocie la parte del diseño de puesto con la característica correspondiente, ubicando la respuesta en la columna del centro, por ejemplo, 1-A.



Actividad: relacionar componentes del puesto

Diseño de puesto	Respuesta	Característica
1. Nombre	A.	Reporta al: jefe financiero
2. Identificación	B.	Código del puesto: AF987
3. Descripción	C.	Título de tercer nivel en contabilidad
4. Especificación	D.	Tesorero
5. Dimensiones	E.	Misión: Garantizar la administración eficiente, transparente y segura de los recursos financieros de la organización

Nota. Copie la tabla en su cuaderno de apuntes o en un documento de Word.

Retroalimentación:

¿Culminó con la actividad? Muy bien, ahora se evidencia que ha podido asociar cada una de las partes del diseño de puesto: Nombre, identificación, descripción, especificación y dimensiones con su ejemplo correspondiente (1- D; 2.-B; 3-E; 4-C; 5-A), recuerde que mientras más preciso sea el diseño, mejor será la posibilidad de contratar a la persona adecuada para el mismo.

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.





Autoevaluación 3

Lea cada uno de los enunciados y seleccione la respuesta correcta en función de los contenidos de la unidad.

1. Según Crespo (2021), los puestos de trabajo son:
 - a. Las tareas asignadas a los empleados para que las ejecuten en equipo.
 - b. La agrupación de tareas manejables por una persona asignada a ellas.
 - c. Las actividades específicas realizadas por una organización en general.
2. ¿Qué se entiende por "rol" según Robbins y Judge (2017)?
 - a. Las habilidades requeridas para desempeñar un puesto específico.
 - b. Las tareas específicas asignadas en un tiempo limitado.
 - c. Los patrones de conducta esperados de alguien en una posición dada.
3. Un puesto puede ampliarse de forma horizontal adicionándole tareas y obligaciones similares.
 - a. Verdadero
 - b. Falso
4. Como resultado del enriquecimiento del puesto puede pasar que el mismo desaparezca
 - a. Verdadero
 - b. Falso



5. Uno de los factores que puede condicionar la permanencia de un diseño de puesto es la reformulación de la estructura organizacional.
- a. Verdadero
 - b. Falso
6. Una característica importante del diseño de puestos es que:
- a. No influye en procesos como la selección o la capacitación.
 - b. Es el único insumo necesario para la fijación de salarios.
 - c. Contribuye a procesos como reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño.
7. ¿Qué partes incluye el diseño de un puesto según Crespo (2021)?
- a. Identificación, descripción, especificación y dimensiones.
 - b. Funciones, evaluación y requisitos del ocupante.
 - c. Análisis, roles y responsabilidades.
8. En la actualidad, el diseño de puestos se enfoca principalmente en:
- a. Las tareas específicas asignadas a los empleados.
 - b. Las competencias del trabajador, como habilidades y conocimientos.
 - c. La descripción detallada de las obligaciones legales del puesto.
9. ¿Qué método no es apropiado como técnica para recabar información sobre los puestos?
- a. Observación directa.
 - b. Suposiciones informales
 - c. Comité de expertos.
10. ¿Qué factor puede influir en el análisis de puestos en distintos países?
- a. La tendencia de las empresas hacia el diseño de competencias.
 - b. La normativa legal vigente en cada país.
 - c. La capacitación de los empleados asignados al puesto.





Semana 4

Unidad 3. Organización y desarrollo de RR. HH.

3.2. Selección, contratación e inserción

Estimados estudiantes, hemos arribado a la cuarta semana de la asignatura que busca dar continuidad a los temas vistos anteriormente, una vez que la empresa cuenta con un diseño de puesto adecuado, el siguiente paso es realizar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.

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

- **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). Supone elegir a alguien entre un grupo de personas que buscan el mismo puesto (Polo Vargas y otros, 2022).

Cabe destacar 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 necesarios, 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). El proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal cuenta con 10 etapas que serán analizadas en la siguiente infografía.

Etapas de la selección

Una vez que ha revisado la imagen anterior usted conoce el proceso completo que conlleva la selección de personal (antes, durante y después), se debe destacar que lo antes mencionado sería 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.

Otro aspecto crucial para considerar es el riesgo de discriminación que puede surgir debido a prejuicios contra determinados grupos o minorías, lo cual puede afectar negativamente un proceso de selección. Por ello, el reclutador debe ser especialmente cuidadoso en llevar esta tarea de manera ética y transparente. En este contexto, la inteligencia artificial se presenta como un apoyo valioso, ya que, cuando se utiliza adecuadamente, podría contribuir a la optimización del proceso de selección. Es así que, lo invito a revisar el siguiente artículo: [El impacto de la IA en los reclutadores: ¿los eliminará o los sustituirá? Carazo \(2024\)](#). Es un artículo interesante, ¿verdad? Ahora ya puede comprender las implicaciones de la introducción de los algoritmos y análisis predictivos de la IA en los procesos de selección, tome en cuenta que la IA toma la información a partir de respuestas lógicas basadas en datos e historial de información por lo que a pesar de no tener emociones humanas también podría tener el inconveniente de discriminar a partir de dicha información. Para finalizar la unidad, le invito a profundizar la información mediante la lectura de la bibliografía básica del libro: "La gestión moderna de recursos humanos" de Crespo (2021), en el capítulo: El proceso de selección de personal.





Actividades de aprendizaje recomendadas



Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:

1. Elabore una infografía sobre los pasos del proceso de selección. Para el desarrollo de la actividad, realice el siguiente procedimiento:

Procedimiento:

- Realice una lectura del capítulo: El proceso de selección de personal del texto: La gestión moderna de recursos humanos de Crespo (2021).
- Revise cada uno de los pasos del proceso de selección y realice un cuadro sinóptico que sintetice la información básica de cada uno de ellos.
- Realice la infografía.

Nota. Conteste la actividad en su cuaderno de apuntes o en un documento de Word.

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.



Autoevaluación 4

A continuación, lea detenidamente cada uno de los enunciados y seleccione la respuesta que considera correcta en función de los contenidos estudiados.

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.
 - a. Verdadero
 - b. Falso
4. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor la selección de personal?
 - a. Comparar las características de los candidatos con las del perfil del puesto.
 - b. Publicar ofertas de trabajo en medios externos a la organización.
 - c. Identificar necesidades de formación en los empleados actuales.
5. ¿Qué tipo de reclutamiento implica buscar candidatos fuera de la propia organización?
 - a. Externo
 - b. Interno
 - c. Mixto
6. Según la lectura, ¿qué riesgo existe si los requerimientos del puesto no están bien definidos?
 - a. Se contratará directamente a la primera persona que aplique.
 - b. Los empleados actuales podrían no ser considerados para el puesto.



c. La persona contratada podría no contar con los conocimientos y habilidades necesarios

7. ¿Cuál es una posible desventaja de usar inteligencia artificial en los procesos de selección de personal?

- a. La IA puede ser demasiado eficiente en sus decisiones.
- b. Podría discriminar a partir de información histórica o sesgos en los datos.
- c. No puede realizar análisis predictivos basados en datos.

8. En situaciones prácticas, ¿por qué algunas empresas omiten partes del proceso de selección?

- a. Porque los procesos son siempre muy costosos.
- b. Porque en algunos puestos, como carnicero, prefieren contratar al primer candidato disponible.
- c. Porque no existen perfiles ideales para ciertos puestos.

9. La etapa del proceso de selección que permite evaluar requisitos formales y habilidades claves en profundidad y que brinda la oportunidad para conocer al candidato para detectar características personales que puedan contrastarse con el perfil buscado corresponde a:

- a. Análisis del perfil
- b. Oferta
- c. Entrevistas

10. En la oferta se deberá incluir la cartera de beneficios como parte de la misma, brindar toda la información necesaria de manera clara

- a. Verdadero
- b. Falso

[Ir al solucionario](#)





Semana 5

Unidad 3. Organización y desarrollo de RR. HH.

3.3. 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), es así que, en las siguientes dos semanas abordaremos en primera instancia las mediciones con sus problemas y después la evaluación del desempeño y la evaluación del potencial.

Si bien cierto, es prácticamente imposible eliminar a cero la subjetividad en la evaluación del desempeño, la idea es intentar reducirla lo más posible (Robbins y Judge, 2017), esto se realiza a través de mediciones cuantitativas, las cuales pueden tener ciertas ventajas y resistencias por parte del trabajador.



Tabla 1

Ventajas y Razones de resistencia del uso de mediciones cuantitativas en la evaluación del desempeño

Ventajas	Razones de la resistencia
Si la medición fue correcta no queda espacio para discusión	Dificultad de cuantificar ciertas acciones humanas
Se recompensa al trabajador al alcanzar los logros previstos	Lo que no se puede cuantificar deja espacio para la justificación de un desempeño bajo o deficiente
Se puede anclar fácilmente el resultado con la recompensa.	Los empleadores muchas veces se valen de sistemas de medición no cuantitativos para justificar el no recompensar al trabajador
Al ser una herramienta confiable para medir la gestión de las áreas facilita la gestión de la gerencia	Es complejo evaluar el potencial del desarrollo

Nota. Adaptado de La gestión moderna de recursos humanos (p. 400), por G. Crespo, 2021, Eudeba.

Como se puede observar, a pesar de las resistencias, las empresas cada vez intentan realizar las mediciones de la manera más objetiva y cuantificable posible convirtiendo a la evaluación del desempeño en una herramienta válida para monitorear el desempeño y potencial de los empleados además de aplicar sus resultados en distintos procesos como pagos adicionales, capacitación, planes de carrera etc. Dentro de las herramientas de RRHH que se pueden utilizar están la evaluación por competencias y la evaluación por objetivos, le invito a revisar la siguiente infografía con algunas características de cada una de ellas.

[Evaluación por competencias y objetivos](#)

Una vez revisadoa la infografía anterior se puede comprender algunos aspectos básicos de la evaluación por objetivos y por competencias, entre ellos, que la primera presenta un nivel alto de objetividad, y mide lo que se ha conseguido, mientras que la segunda tiene un nivel medio de objetividad y



mide el cómo se ha conseguido el resultado, entre otros aspectos importantes. Estimado estudiante, ahora es momento de profundizar en este tema a través de la lectura en la bibliografía básica del libro: “La gestión moderna de recursos humanos” de Crespo (2021) en el capítulo: Evaluación de desempeño y evaluación de potencial.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:

1. Plantee la definición de la competencia de “trabajo en equipo” y sus grados.

Para realizar esta actividad se sugiere lo siguiente:

- Efectúe una lectura en sus tres fases: global, analítica y comprensiva de la unidad: Evaluación de desempeño y evaluación de potencial del texto: La gestión moderna de recursos humanos de Crespo (2021).
- Identifique y revise los ejemplos de un diccionario de competencias.
- Plantee su definición de la competencia y sus grados.

Nota. Conteste la actividad en su cuaderno de apuntes o en un documento de Word.

Al finalizar esta actividad, podrá tener clara la importancia de contar con competencias y sus grados claramente definidos como herramienta clave si se desea realizar evaluaciones del desempeño con este modelo.

2. Ha llegado el momento de evaluar su comprensión de la unidad a través de la autoevaluación.





Autoevaluación 5

Lea detenidamente cada uno de los enunciados y seleccione la respuesta que considera correcta en función de los contenidos estudiados.

1. ¿Qué mide la evaluación del desempeño según Alles (2015)?
 - a. Exclusivamente el potencial de desarrollo del empleado
 - b. El desempeño en el puesto y el potencial de desarrollo futuro
 - c. La satisfacción laboral del empleado
2. ¿Cuál es una ventaja del uso de mediciones cuantitativas?
 - a. Permite justificar un desempeño bajo
 - b. Facilita la gestión de la gerencia
 - c. Promueve la medición subjetiva
3. ¿Qué característica corresponde a la evaluación por competencias?
 - a. La evaluación por competencias mide lo qué se ha conseguido
 - b. Tiene un nivel alto de objetividad
 - c. Mide cómo se ha conseguido el resultado
4. ¿Cuál es un requisito clave para implementar la evaluación por objetivos?
 - a. Utilizar escalas del 1 al 5
 - b. Contar con un sistema de gestión basado en objetivos
 - c. Tener un diccionario de competencias bien definido
5. ¿Qué tipo de competencias forman parte de las competencias organizacionales?
 - a. Conocimientos, habilidades y actitudes
 - b. Resultados cuantificables y cualitativos
 - c. Objetivos y metas a alcanzar



6. A través de la evaluación del desempeño se puede eliminar completamente la subjetividad en sus resultados.
- a. Verdadero
 - b. Falso
7. La evaluación por objetivos se utiliza frecuentemente para evaluar el potencial del empleado que su desempeño.
- a. Verdadero
 - b. Falso
8. Las competencias se pueden clasificar según nivel jerárquico, área funcional, tipo de negocio y genéricas.
- a. Verdadero
 - b. Falso
9. Los objetivos en la evaluación por objetivos deben ser complementarios y no depender de otros para ser alcanzados.
- a. Verdadero
 - b. Falso
10. La evaluación por competencias utiliza escalas de medición, como del 1 al 5, y un diccionario de competencias.
- a. Verdadero
 - b. Falso

[Ir al solucionario](#)





¡Muy Bien, ha completado la evaluación! A través de ella usted ha reforzado conceptos clave sobre la evaluación del desempeño, ventajas, y herramientas. Recuerde que la evaluación del desempeño es una herramienta estratégica que, cuando se realiza correctamente, mejora la gestión organizacional y el desarrollo de los empleados.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 6

Unidad 3. Organización y desarrollo de RR. HH.

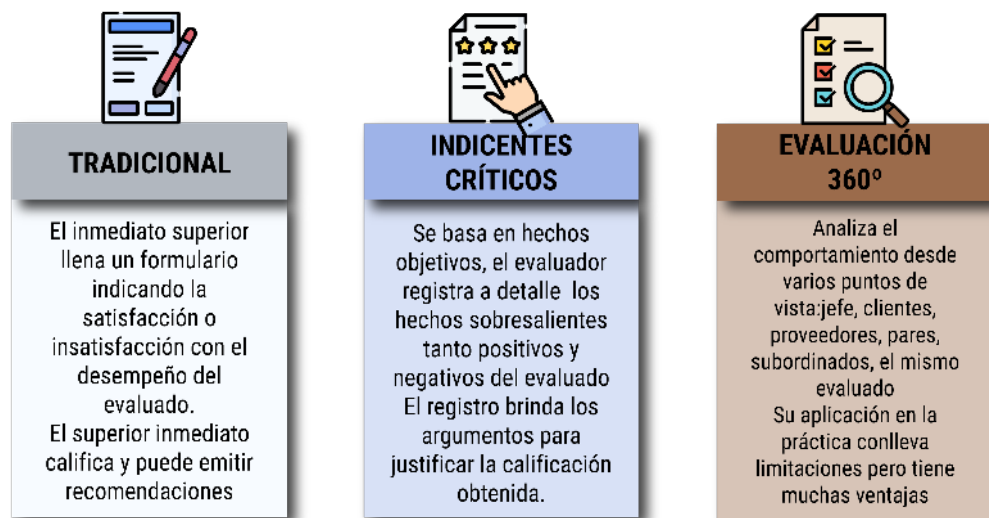
3.4. La evaluación del desempeño y la evaluación del potencial

Estimado estudiante, en esta semana continuamos profundizando el estudio sobre el subsistema de RRHH de **Evaluación del desempeño** definido como una herramienta que permite comparar el rendimiento de una persona en un puesto versus lo previsto para ese mismo puesto (Crespo, 2021). La organización deberá tener muy claro el sistema de evaluación que utilizará, ya sea por objetivos, por competencias o mixto, incluso se puede incluir una gestión basada en valores (Robbins y Judge, 2017). Complementariamente, se deberá hacer énfasis en el entrenamiento a los evaluadores para evitar errores comunes como sesgos o preferencias y se los deberá capacitar en función de la metodología de evaluación que adopte la empresa, a continuación, se muestran las metodologías de evaluación más comunes:



Figura 3

Metodologías más frecuentes de evaluación



Nota. Adaptado de *La gestión moderna de recursos humanos* (p. 417), por G. Crespo, 2021, Eudeba.

Recuerde que se puede seleccionar la metodología siempre y cuando se encuentre en el sector privado, si usted ejerce sus funciones en el sector público deberá regirse al proceso y formularios establecidos en la LOSEP. Una vez aplicada la evaluación se requiere brindar al empleado un feedback de su desempeño indicando sus fortalezas, debilidades, aspectos a mejorar, compromisos, y la consecuente aplicación de los correspondientes “premios” o “castigos”.

Otro aspecto ligado en este subsistema es la **Evaluación de Potencial (EP)** siendo un proceso que trabaja sobre los supuestos de comportamientos del evaluado, la idea es identificar a las personas que tienen un alto potencial de desarrollo para retenerlas. Para que un sujeto tenga un alto potencial de desarrollo habrá que analizar los siguientes elementos:

- Proyecto personal
- Perfil Futuro
- Competencias personales

Por lo tanto, tiene que poseer las competencias que la empresa requiera y, además, su proyecto laboral profesional debe incluir la expectativa de continuar y desarrollarse en esa empresa, en cargos y niveles a los que la empresa desea encaminar la carrera del evaluado. La medición abarca por lo general un tiempo de hasta 5 años en donde también se analizará su “techo” en el potencial. La metodología de evaluación más utilizada para estos fines es el Assessment Center (AC) que contiene varias herramientas que se muestran en la siguiente infografía:

[Herramientas del assessment center](#)

¿Revisó la infografía? ¡Qué bien! Estas herramientas son muy útiles y le brindarán gran cantidad de información sobre el evaluado, incluso se la considera como la mejor herramienta disponible para realizar la evaluación de potencial, el AC se puede utilizar de manera individual o grupal, en cuanto a su duración existe flexibilidad, puede realizarse en dos días (considerando un total de 16 horas), en un día (8 horas en total), o dos tramos de 4 horas cada uno y puede utilizarse para decidir sobre reemplazos internos, en procesos de contratación o en planes de carrera. Estimado estudiante, hemos finalizado la unidad por lo que ahora es momento de profundizar los contenidos en la bibliografía básica del texto: “La gestión moderna de recursos humanos” (Crespo,2021) en el capítulo: Evaluación de desempeño y evaluación de potencial.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:

1. Estimado estudiante, realice un cuadro sinóptico sobre las herramientas que se pueden utilizar en el Assessment Center.

Para realizar esta actividad se sugiere lo siguiente:



Procedimiento:

- Efectúe una lectura en sus tres fases: global, analítica y comprensiva de la unidad: Evaluación de desempeño y evaluación de potencial en el texto: La gestión moderna de recursos humanos (Crespo,2021).
- Identifique cada una de las herramientas que se pueden utilizar en el Assessment Center con sus características.
- Realice el cuadro sinóptico.

Nota. Conteste la actividad en su cuaderno de apuntes o en un documento de Word.

Al finalizar esta actividad, conocerá las múltiples herramientas que se pueden utilizar en un AC comprendido como una metodología de evaluación integral que le permitirá observar y medir competencias, habilidades, comportamientos y capacidades específicas de los candidatos o empleados en un entorno controlado.

2. Estimado estudiante, le invito a evaluar su comprensión de la unidad a través de la autoevaluación.



Autoevaluación 6

Lea detenidamente cada uno de los enunciados y seleccione la respuesta que considera correcta en función de los contenidos estudiados.

1. Seleccione la opción que corresponde a la definición de evaluación del desempeño
 - a. Una herramienta para evaluar la satisfacción laboral de los empleados.
 - b. Un proceso para comparar el rendimiento de una persona con lo previsto para su puesto.



- c. Un sistema exclusivo para calcular incentivos salariales.
2. La evaluación del desempeño se puede realizar utilizando metodologías mixtas que incluyan objetivos y competencias.
- a. Verdadero
 - b. Falso
3. ¿Por qué razón es fundamental el entrenamiento a los evaluadores?
- a. Porque busca evitar sesgos y preferencias personales.
 - b. Debido a que se incrementa el número de empleados evaluados.
 - c. Porque permite limitar las evaluaciones a las competencias técnicas.
4. Para los empleados del sector público, las evaluaciones del desempeño deben registrarse por los procesos y formularios establecidos en la LOSEP.
- a. Verdadero
 - b. Falso
5. Seleccione lo que debería incluir el feedback al empleado después de una evaluación del desempeño
- a. Solo sus fortalezas.
 - b. Sus fortalezas, debilidades y aspectos a mejorar.
 - c. Exclusivamente los compromisos a cumplir.
6. Se considera al Assessment Center (AC) como la mejor herramienta para evaluar el potencial de desarrollo de los empleados.
- a. Verdadero
 - b. Falso



7. Seleccione la herramienta del Assessment Center que permite analizar la capacidad de adaptación y resolución en equipo bajo escenarios simulados
- a. Role Playing
 - b. In Baskett
 - c. Presentaciones cruzadas
8. Las "presentaciones cruzadas" en el Assessment Center permiten evaluar a los participantes dos veces: como entrevistador y como entrevistado.
- a. Verdadero
 - b. Falso
9. ¿Cuál es el principal propósito de la Evaluación de Potencial (EP)?
- a. Identificar empleados para un aumento salarial inmediato.
 - b. Retener a empleados con alto potencial de desarrollo.
 - c. Evaluar exclusivamente las competencias técnicas de los empleados.
10. El "In Baskett" evalúa la capacidad del empleado para priorizar y tomar decisiones bajo presión.
- a. Verdadero
 - b. Falso

[Ir al solucionario](#)





¿Finalizó la autoevaluación? Que bien, esta autoevaluación le ayudará a consolidar su aprendizaje con una visión completa sobre los conceptos fundamentales de la evaluación del desempeño y del potencial además de identificar y clarificar temas en los que puedan surgir dudas con respecto a la importancia de herramientas clave como el Assessment Center y los principios de evaluación objetiva. Sigamos adelante.



Resultado de aprendizaje 1 y 2:

- Conoce los fundamentos y evolución de la psicología organizacional.
- Comprende la dirección y gestión de los recursos humanos.

Los resultados de aprendizaje se alcanzarán mediante el análisis de las principales teorías de la administración, en donde se fomentará una reflexión crítica sobre su impacto en la psicología organizacional. Además, se examinarán diversas variables que inciden en las condiciones de trabajo y el comportamiento organizacional, abordando subsistemas clave de recursos humanos como el reclutamiento y selección, la capacitación, la evaluación del desempeño y el análisis de puestos. Esta integración de conocimientos permitirá comprender la aplicación de la psicología organizacional en la dirección estratégica de los recursos humanos.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



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 concernientes a los subsistemas que podemos encontrar en recursos humanos como la estructura organizacional, análisis y diseño de puestos, selección contratación e inserción y la evaluación del desempeño.



Se dará inicio con su preparación para el examen a través del estudio de los temas abordados en el primer bimestre:

- **En la primera semana** iniciamos analizando definiciones básicas para contextualizar la asignatura como: psicología organizacional, del trabajo, y 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 la psicología organizacional para luego identificar las disciplinas de la ciencia que contribuyen al comportamiento organizacional y los roles de un psicólogo organizacional.
- **En la segunda semana** fue abordada la dirección estratégica de Recursos Humanos, de manera específica el subsistema de la estructura organizacional que se define como “la manera como las actividades del puesto de trabajo se dividen, se agrupan y coordinan formalmente” (Robbins y Judge, 2017, p. 493). En esta semana se profundizó sobre los elementos de la estructura, los diseños más comunes y los contemporáneos.
- **En la tercera semana** fue abordado el diseño del trabajo, los puestos de trabajo, las tareas y los roles, se analizó el carácter dinámico de los puestos de trabajo, y cómo este subsistema se convierte en un insumo base para los demás procesos de RRHH, se revisaron las partes del diseño de puestos y algunos de los métodos de recolección de datos.
- **En la cuarta semana**, se dio lugar al estudio de la selección, contratación e inserción de personal, la 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), así mismo se abordó en detalle cada una de las etapas de la selección y se culminó el capítulo con artículo para la reflexión sobre el impacto de la Inteligencia artificial en los reclutadores.
- **En la quinta semana** se inició con el estudio del proceso de evaluación del desempeño, y sus bases como la importancia de utilizar mediciones cuantitativas, haciendo conciencia de sus ventajas y las razones por las que también se genera resistencia, así también se identificó que para realizarla



nos podemos basar en un sistema de evaluación por competencias, por objetivos o mixtos.

- Para finalizar el bimestre, en la **sexta semana** se culminó con la segunda parte de la unidad de evaluación del desempeño, donde se profundizó en el proceso para ejecutar, las metodologías más frecuentes que se utilizan y la evaluación de potencial con una de sus principales herramientas, el assessment center.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en la actividad que se describe a continuación:

1. Inicie con el estudio de los contenidos que han sido abordados durante el primer bimestre.
2. 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.





Segundo bimestre

Resultado de aprendizaje 3:

Analiza las condiciones de trabajo y comportamiento organizacional.

Para el cumplimiento del objetivo de aprendizaje se realizará un análisis profundo de diversas variables que inciden en las condiciones de trabajo y comportamiento organizacional como por ejemplo los sistemas sociales y el comportamiento organizacional, la motivación, comunicación, cambio y estrés laboral, grupos, equipos de trabajo, y liderazgo.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



Semana 9

Unidad 4. Condiciones de trabajo y salud

4.1. Sistemas sociales y comportamiento organizacional

Estimado estudiante, bienvenido al segundo bimestre de la asignatura. Lo felicito por la perseverancia y esfuerzo realizados hasta el momento. En las siguientes semanas, se revisarán e integrarán contenidos que fundamentan el estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones. Es momento de ponernos en contexto, primero recordará que el trabajo de un gerente se resume en cuatro actividades básicas que son planear, organizar, dirigir y controlar, además debe contar con habilidades gerenciales como las



aptitudes técnicas, habilidades humanas y destrezas conceptuales y segundo, se recordará algunas definiciones básicas con las que ya se ha ido familiarizando desde el primer bimestre:

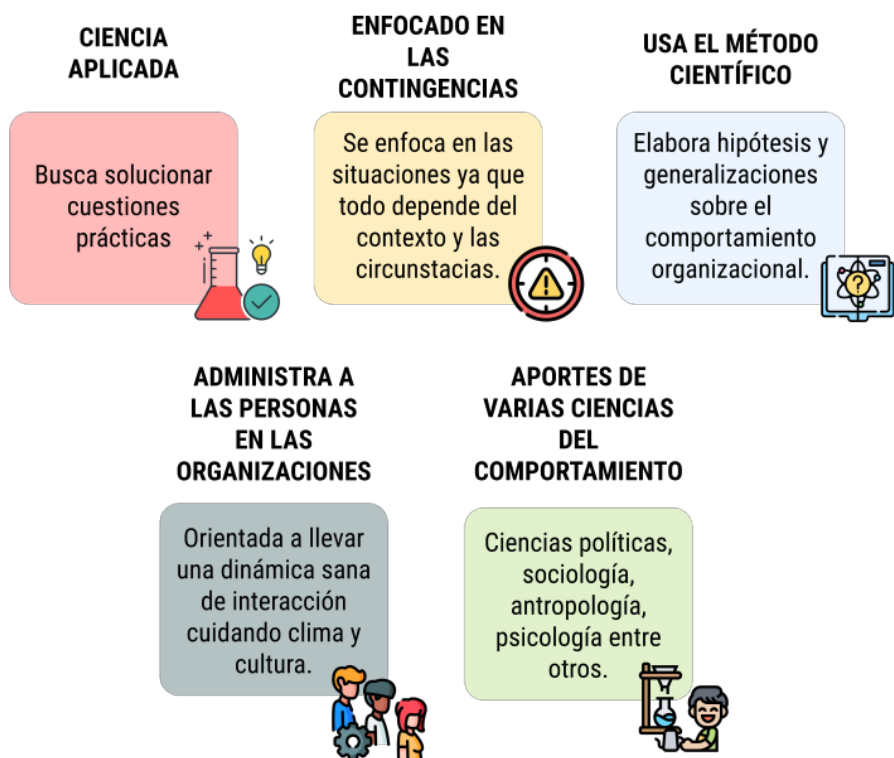
- **Comportamiento Organizacional (CO):** “Campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones” (Robbins y Judge, 2017, p. 10).
- **Sistema social:** es un sistema concreto donde sus integrantes comparten un entorno, actúan directa o indirectamente sobre otros miembros del sistema y cooperan entre sí en algunos aspectos y rivalizan en otros (Bunge, 1995).
- **Organización:** Unidad social coordinada de forma consciente que incluye a dos o más personas (Robbins y Judge, 2017).

Para poder contar con una comprensión del comportamiento organizacional, es necesario considerar algunas de sus características principales:



Figura 4

Características del comportamiento organizacional



Nota. Adaptado de *Comportamiento organizacional* (p. 26), por A. Serrano, 2022, Universidad Abierta para Adultos (UAPA).

Además de las características mencionadas, es crucial que las personas en cargos de mayor jerarquía dentro de la organización comprendan a profundidad el comportamiento organizacional (CO). Independientemente del giro del negocio o del tipo de organización, inevitablemente surgirán problemas o conflictos que deberán resolverse de manera efectiva. Asimismo, la experiencia de otras empresas puede servir como referencia para abordar y gestionar estas situaciones, lo que contribuye a mejorar el rendimiento y la productividad, además de facilitar la toma de decisiones acertadas. Para obtener una comprensión más profunda, es importante analizar cómo surgieron las primeras empresas y bajo qué estructuras fueron formadas. A continuación, le invito a revisar el siguiente módulo didáctico:

Evolución de las teorías de la administración

Gracias por revisar el módulo didáctico, ahora comprende las ideas principales de la teoría de la administración clásica, la teoría de las relaciones humanas y las teorías conductistas, así también, 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 al factor humano como un ente relevante que influye en la búsqueda incesable de la mayor eficacia y eficiencia organizacional. Estimado estudiante, para finalizar la unidad le invito a revisar en el texto Comportamiento organizacional de Serrano (2022) el capítulo: Aspectos fundamentales del comportamiento organizacional.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:

1. Reflexione sobre los desafíos y oportunidades que tienen los gerentes al aplicar los conceptos del comportamiento organizacional.

Para el desarrollo de la actividad se recomienda realizar el siguiente procedimiento:

- Lea en sus tres fases: global, analítica y comprensiva el capítulo: Aspectos fundamentales del comportamiento organizacional, en el texto Comportamiento organizacional de Serrano (2022).
- Resalte las ideas principales, anote palabras relevantes y reflexione sobre cada uno de los desafíos y oportunidades que tienen los gerentes al aplicar los conceptos del comportamiento organizacional.

Nota. Conteste la actividad en su cuaderno de apuntes o en un documento de Word.



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.

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.



Autoevaluación 7

A continuación, lea detenidamente cada uno de los enunciados y seleccione la respuesta que considera correcta en función de los contenidos estudiados.

1. La falta de habilidades interpersonales es la principal causa del estancamiento de algunos empleados.
 - a. Verdadero
 - b. Falso
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. En un _____ sus integrantes comparten un entorno, actúan directa o indirectamente sobre otros miembros del sistema y cooperan entre sí en algunos aspectos y rivalizan en otros
- a. Sistema social
 - b. Conflicto
 - c. Grupo homogéneo
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
- a. Verdadero
 - b. Falso



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
9. Seleccione la característica del CO que busca solucionar cuestiones prácticas
- a. Psicología social
 - b. Sociología
 - c. Ciencia aplicada
10. Seleccione la característica del CO que se relaciona con llevar una dinámica sana de interacción cuidando clima y cultura.
- a. Enfoque en contingencias
 - b. Uso del método científico
 - c. Administración de personas en las organizaciones

[Ir al solucionario](#)

Una vez realizada la autoevaluación logrará un buen entendimiento de los conceptos clave de psicología organizacional como: el comportamiento organizacional, las habilidades gerenciales y las teorías administrativas.

En este momento 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.





Unidad 4. Condiciones de trabajo y salud

4.2. Motivación y sistemas de recompensa

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. A continuación, se presentan algunas definiciones:

- 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).
- 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 de que algunos autores cuestionan su validez, estas constituyen el fundamento de los estudios sobre motivación. A continuación, le invito a revisar el siguiente módulo didáctico sobre las primeras teorías de la motivación.

[Primeras teorías de la motivación](#)

Tal como se pudo observar en el módulo didáctico, 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 ya sea por su aplicación en diversas culturas, o la ambigüedad en los factores de higiene o motivacionales.

Una vez que tengamos 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 el siguiente módulo didáctico:

[Teorías contemporáneas de la motivación](#)

Además de las teorías antes mencionadas, existen algunas alternativas adicionales que buscan explicar la motivación a partir del diseño de puesto incluyendo aspectos como el dinero, la forma de pago, prestaciones y recompensas, es así que, hemos realizado un amplio recorrido por varias teorías que buscan explicar los motores de la motivación de los empleados; no se pretende que los gerentes seleccionen solo una de ellas, sino que las consideren como complementarias, ya que cada una aporta una comprensión desde distintos puntos de vista y abordando diferentes variables que permiten su aplicación en una amplia gama de situaciones. Para finalizar, le invito a profundizar el contenido de esta unidad en el texto: Psicología organizacional y del trabajo: miradas actuales (Polo Vargas et al., 2022), en el capítulo: Motivación en las organizaciones.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:

1. Reflexione sobre los desafíos y oportunidades que tienen los gerentes al aplicar los conceptos del comportamiento organizacional.



Realice un cuadro sinóptico sobre las teorías contemporáneas de la motivación.

- Lea en sus tres fases: global, analítica y comprensiva el tema: Motivación en las organizaciones en el texto: Psicología organizacional y del trabajo: miradas actuales (Polo Vargas et al., 2022).
- 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 la bibliografía básica.

Nota. Conteste la actividad en su cuaderno de apuntes o en un documento de Word.

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.

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.



Autoevaluación 8

A continuación, lea detenidamente cada uno de los enunciados y seleccione la respuesta que considera correcta en función de los contenidos estudiados.

1. La teoría de la equidad y la justicia organizacional es una de las primeras teorías sobre la motivación.

a. Verdadero



b. Falso

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
5. María realiza labores de voluntariado todos los días desde las 7:00 hasta las 10:00 am, a pesar de que no recibe ningún pago, lo hace porque esta actividad genera en ella una gran satisfacción. Se puede decir que María presenta una motivación:
 - a. Intrínseca
 - b. Extrínseca
 - c. 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:
 - a. Logro



- b. Poder
- c. Afiliación

7. Las cuatro maneras de aumentar la motivación intrínseca son: dominio del acto, modelamiento vicario, persuasión verbal y activación.

- a. Verdadero
- b. Falso

8. El enfoque que plantea que el comportamiento está en función de sus consecuencias es la teoría de:

- a. Reforzamiento
- b. La equidad
- c. 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:

- a. La autodeterminación
- b. Del establecimiento de metas
- c. Aprendizaje social

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

- a. Verdadero
- b. Falso

[Ir al solucionario](#)

Muy bien, ahora cuenta con conocimiento de las teorías clásicas, contemporáneas y otras propuestas modernas para comprender el origen de la motivación enfocada en el aspecto laboral. Recuerde que dichas teorías no son excluyentes entre sí, sino que cada una aporta con una visión desde una vertiente distinta a la comprensión de una variable tan compleja como es la motivación humana. En este momento ha culminado



con el estudio de la unidad, le motiva a identificar y profundizar los aspectos en los que tenga dificultades y solventarlas con el tutor de la asignatura.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 11

Unidad 4. Condiciones de trabajo y salud

4.3. La comunicación laboral

Estimados estudiantes, nos encontramos en una nueva semana de clases, en donde abordaremos uno de los procesos esenciales dentro del estudio de comportamiento organizacional: La comunicación laboral.

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: 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 cuatro funciones principales (Robbins y Jugde, 2017; Serrano, 2022):

- **Control:** sobre el comportamiento de los miembros en función de los niveles jerárquicos establecidos.
- **Motivación:** a través de una retroalimentación sobre lo que está haciendo bien y cómo puede mejorar.
- **Expresión emocional:** a través de la comunicación se pueden mostrar frustraciones, sentimientos afectos y emociones.
- **Toma de decisiones:** La comunicación proporciona la información necesaria para el análisis y toma de decisiones.



Por otra parte, la comunicación es un proceso en el que participan y convergen varios elementos: El emisor, mensaje, canal, receptor, barreras de comunicación (físicas, semánticas, culturales, entre otras), y retroalimentación. Cada uno de ellos cumple una función específica que permite al emisor y al receptor comunicarse (Serrano, 2022). Además, como se muestra a continuación en la infografía, 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: ¿cuáles son los medios que se pueden utilizar para transmitir la información? En general, las personas se basan en la comunicación oral, escrita, no verbal y electrónica. La comunicación oral como por ejemplo las reuniones, llamadas o videoconferencias tiene la ventaja de ser rápida además 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 otro lado, 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.

Hasta el momento hemos revisado las definiciones de comunicación, sus etapas, dirección y formas. Ahora nos concentraremos en una función adicional 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, videos de redes sociales 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 infografía, 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. Para finalizar la unidad, le invito a profundizar los contenidos en la bibliografía básica del texto Comportamiento organizacional de Serrano (2022) en el capítulo: La comunicación.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:

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:

Procedimiento:

- Realice una lectura en sus tres fases: global, analítica y comprensiva de la unidad: La comunicación disponible en la bibliografía básica: Comportamiento organizacional de Serrano (2022).
- Identifique las diferencias entre el procesamiento automático y el procesamiento controlado.
- Identifique ejemplos de su vida diaria en los que utiliza el procesamiento automático y el procesamiento controlado.

Nota. Conteste la actividad en su cuaderno de apuntes o en un documento de Word.

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.

2. Ha llegado el momento de evaluar su comprensión de la unidad a través de la autoevaluación.



Autoevaluación 9

Lea detenidamente cada uno de los enunciados y seleccione la respuesta que considera correcta en función de los contenidos estudiados.

1. La comunicación es la transferencia de información a través de símbolos comunes y su comprensión
- a. Verdadero
 - b. Falso



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. Motivar
 - 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.
- a. Verdadero
 - b. Falso
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
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.

- a. Verdadero
- b. Falso

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.

- a. Verdadero
- b. Falso

[Ir al solucionario](#)





Unidad 4. Condiciones de trabajo y salud

4.4. Cambio y estrés laboral

4.4.1. El cambio

Estimados estudiantes, bienvenidos a una nueva semana de estudio en la que abordaremos un tema sumamente interesante y complejo: El cambio en las organizaciones. Para conceptualizar de una manera sencilla este tema, 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, la misma que puede originarse por fuentes individuales (como el hábito, la seguridad, el miedo a lo desconocido o el procesamiento selectivo) y por fuentes organizacionales (inercia estructural o de grupo, enfoque, amenaza a la pericia o a las relaciones de poder). Para contrarestarla Robbins y Judge (2017) proponen 8 tácticas que se muestran en la infografía que se presenta 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. Para profundizar el estudio de este tema se consideran 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 genere un descongelamiento del statu 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.
- **Modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley:** Postula que la información correspondiente al cambio debe ser compartida entre el agente de cambio y la empresa, y su utilidad radica en que esta sea convertida en un plan de acción.
- **Socialización organizacional:** Corresponde a todos los procesos adaptativos que debe pasar un empleado para adquirir las habilidades y conocimientos que le permitirán realizar de manera adecuada su rol en la organización. Está estrechamente vinculado con la inducción.
- **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. Finalmente, le invito a profundizar la información de este contenido revisando la bibliografía básica del texto Psicología organizacional y del trabajo: miradas actuales de Polo-Vargas et al. (2022) en el capítulo: El cambio.



4.4.2. El estrés laboral

La mayor parte de los procesos de cambio generan estrés, además el trabajo constituye gran parte de nuestro tiempo efectivo diario. Por ende, es indispensable brindar atención a la salud mental y bienestar en el trabajo; por ese motivo se dedica este apartado a uno de los factores que representa una amenaza para la salud de los trabajadores: el estrés.

- 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).

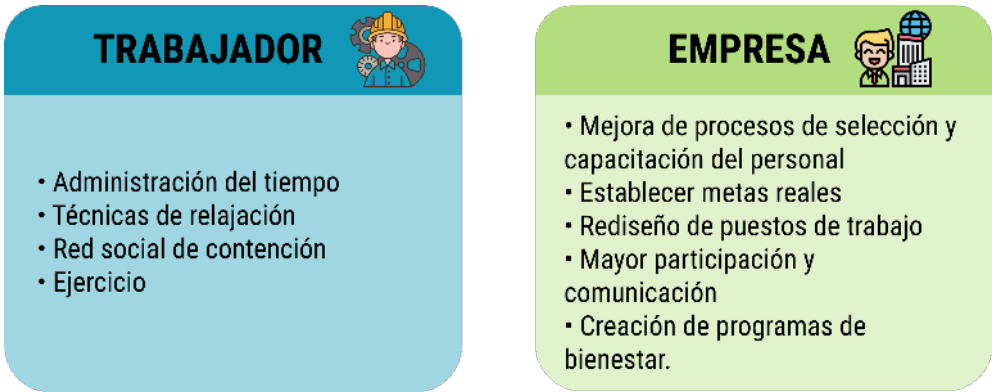
Todos hemos sentido estrés en algún momento de la vida, y no siempre tiene un efecto negativo, una dosis moderada de estrés favorece el estado de alerta y respuesta (eustrés); sin embargo, cuando este se presenta de forma continua y su respuesta genera una parálisis y emociones negativas se denomina “distrés”, incluso puede provocar el síndrome del quemado o síndrome de burnout (Crespo, 2021).

Dentro del estudio del estrés se incluye la influencia de factores desencadenantes como las situaciones que fuerzan a procesar información rápidamente, los estímulos ambientales, percepciones de amenaza, alteraciones de funciones fisiológicas, aislamiento y confinamiento, bloqueos en nuestros intereses, presión grupal y frustración y siendo más específicos en el ámbito laboral se puede generar debido a la presión por mantener un puesto de trabajo, sobrecarga, conflictos de roles, negociaciones de salarios, etc. (Crespo, 2021; Robbins y Judge, 2017). A continuación, se indican algunos métodos para el manejo del estrés.



Figura 5

Manejo de estrés laboral



Nota. Adaptado de *Comportamiento organizacional* (p. 630), por S. Robbins y T. Judge, 2017, Pearson.

Para finalizar, en función de la información presentada en la figura 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?. Para finalizar le invito a profundizar este tema en la bibliografía básica: La gestión moderna de recursos humanos (Crespo, 2021) en el capítulo: Estrés, burnout y mobbing.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:

1. Realice un cuadro comparativo sobre los enfoques para administrar el cambio.

Para el desarrollo de esta actividad se sugiere lo siguiente:

Procedimiento:

- Realice una lectura comprensiva del tema: Cambio organizacional y manejo del estrés: la bibliografía básica: La gestión moderna de recursos humanos (Crespo, 2021) en el capítulo: Estrés, burnout y mobbing.
- Identifique los enfoques para administrar el cambio y sus postulados.
- Realice el cuadro comparativo.

Nota. Conteste la actividad en su cuaderno de apuntes o en un documento de Word.

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

2. Identifique sus puntos fuertes y débiles en la comprensión de los contenidos de la unidad a través de la autoevaluación.



Autoevaluación 10

Lea cada uno de los enunciados y seleccione la respuesta correcta en función de los contenidos de la unidad.

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. ¿Qué es el cambio en las organizaciones según Robbins y Judge (2017)?:
- a. Adaptarse a las nuevas tecnologías.
 - b. Hacer las cosas de manera diferente.
 - c. Incrementar la eficiencia operativa
3. Seleccione la primera etapa en el modelo de cambio de tres etapas de Lewin
- a. Recongelamiento.
 - b. Movimiento hacia el cambio.
 - c. Descongelamiento del status quo.
4. ¿Qué modelo propone la colaboración entre el agente de cambio y la empresa para convertir la información en un plan de acción?
- a. Modelo de tres etapas de Lewin.
 - b. Plan de ocho pasos de Kotter.
 - c. Modelo de planeación de Lippit, Watson y Westley
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. La socialización organizacional está relacionada con los procesos adaptativos necesarios para que un empleado adquiera las habilidades y conocimientos requeridos en su rol.
- a. Verdadero
 - b. Falso



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. ¿Cómo se define el estrés según Robbins y Judge (2017)?
- a. Un proceso físico que ocurre como respuesta a demandas externas
 - b. Un proceso psicológico desagradable causado por presiones ambientales.
 - c. Una reacción emocional causada por interacciones sociales negativas
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
10. Uno de los métodos organizacionales para manejar el estrés es la implementación de técnicas de administración del tiempo.
- a. Verdadero
 - b. Falso

[Ir al solucionario](#)





Felicitaciones, ha culminado con el estudio de la unidad donde se han profundizado temas como la gestión del cambio, evaluando el conocimiento teórico-práctico sobre conceptos como el cambio organizacional, estrategias de cambio, socialización organizacional y manejo del estrés. Sigamos adelante con la siguiente unidad.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 13

Unidad 4. Condiciones de trabajo y salud

4.5. Grupos, equipos y trabajo en equipo

Estimado estudiante, bienvenido a una nueva semana de estudio, en esta oportunidad abordaremos el tema de grupos, equipo y trabajo en equipo el mismo que ha tomado importancia debido a la visión cada vez más generalizada de que el trabajo en esta modalidad puede generar mayor eficacia y eficiencia en los procesos.

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 pueden tener grupos formales o informales. Le invito a revisar las características de cada uno de ellos en el siguiente gráfico:



Figura 6
Grupos formales e informales



Nota. Adaptado de *Comportamiento organizacional* (p. 277), por S. Robbins y T. Judge, 2017, Pearson.

A partir del gráfico, se puede inferir que el interés principal de la organización es sobre los grupos formales. Un aspecto relevante que se debe conocer 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 futbol favorito ha ganado un partido importante, lo cual se ve reflejado 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; Zubieta, 2004).

Por otra parte, cuando los grupos son temporales atraviesan algunas etapas de desarrollo para cumplir sus fines, además 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 en el siguiente modulo didáctico:

[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.

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.

Una vez que se ha revisado información relevante sobre los grupos continuaremos 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.

Tabla 2
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.

Nota. Adaptado de Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones (p. 284), por I. Chiavenato, 2009, Mc Graw Hill.

Una vez delimitada la diferencia entre grupos y equipos se continuará con una revisión de algunos tipos de equipos según Serrano (2022):

- **Equipos efectivos:** presentan una alta ejecución para el logro de las metas asignadas.



- **Equipos funcionales cruzados:** están compuestos por miembros de varios departamentos con funciones especiales.
- **Equipos virtuales:** Sus miembros no se encuentran juntos físicamente, en su lugar utilizan la tecnología para alcanzar una meta.
- **Equipos de trabajo autodirigidos:** Puede asumir las responsabilidades de trabajo de sus supervisores
- **Equipos de solución de problemas:** Su meta es solucionar una situación, pueden tomar ciertas acciones, pero con límites definidos
- **Equipos globales:** Están formados por miembros de distintos países, utilizan la tecnología para comunicarse, tal como los equipos virtuales.

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).

A continuación, 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 artículo titulado: [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. Para finalizar le invito a profundizar los contenidos de esta unidad en la bibliografía básica Comportamiento organizacional de Serrano (2022) en la unidad: Los grupos y equipos de trabajo.





Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:

1. 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 bibliografía básica Comportamiento organizacional de Serrano (2022) en la unidad: Los grupos y equipos de trabajo.
- Identifique cada una de las características de los equipos de trabajo y sus principales aspectos que las conforman.

Nota. Conteste la actividad en su cuaderno de apuntes o en un documento de Word.

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.

2. Identifique sus puntos fuertes y débiles en la comprensión de los contenidos de la unidad a través de la autoevaluación.





Autoevaluación 11

Lea cada uno de los enunciados y seleccione la respuesta correcta en función de los contenidos de la unidad.

1. El desempeño de un equipo de trabajo es equivalente a la suma de la contribución individual de cada integrante.
 - a. Verdadero
 - b. Falso
2. Los tipos de equipos se dividen en: equipos de contexto y equipos de procesos.
 - a. Verdadero
 - b. Falso
3. El tipo de equipo que presenta una alta ejecución para el logro de las metas asignadas se denomina:
 - a. Equipos para resolver problemas
 - b. Equipos de trabajo autodirigidos
 - c. Equipos efectivos
4. El tipo de equipo que su función es emitir recomendaciones y que cuentan con autoridad para iniciar una acción dentro de límites definidos se denomina:
 - a. Equipos de solución de problemas
 - b. Equipos de trabajo autodirigidos
 - c. Equipos transfuncionales
5. Los equipos globales están conformados por miembros de distintos países
 - a. Verdadero
 - b. Falso



6. Dentro de los factores que determinan el éxito de los equipos se encuentran: recursos adecuados, liderazgo y estructura, clima de confianza y evaluación del desempeño y recompensas.
- a. Verdadero
 - b. Falso
7. Una de las diferencias entre un grupo y equipo es que en los grupos las responsabilidades son individuales y colectivas:
- a. Verdadero
 - b. Falso
8. El tipo de grupo que tiene una estructura bien definida con trabajos y tareas asignados a sus miembros se denomina:
- a. Grupo informal
 - b. Grupo formal
 - c. Grupo de mandos
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:
- a. Identidad de equipo
 - b. Cohesión de equipo
 - c. Eficacia de equipo
10. Una opción que puede utilizar la gerencia para transformar a los individuos en hábiles miembros de equipos es la capacitación.
- a. Verdadero
 - b. Falso

[Ir al solucionario](#)



La autoevaluación en este caso aborda aspectos esenciales relacionados con los equipos de trabajo en el contexto organizacional, evaluando conceptos teóricos y habilidades aplicadas que son clave para entender el funcionamiento y la dinámica de los equipos y grupos, en caso de contar con dudas comuníquese con su tutor que estará presto para atenderle.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 14

Unidad 4. Condiciones de trabajo y salud

4.6. Liderazgo

Estimados estudiantes, en esta semana culminaremos con los contenidos 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, estudiando el tema: Liderazgo. A continuación, revisaremos algunos conceptos:

- 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 que 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 el siguiente módulo didáctico podrán revisar algunas de las teorías que intentan explicar el liderazgo.



Teorías sobre liderazgo

Tal como se muestra en la imagen, 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, si no más bien son complementarias en la comprensión de los procesos de liderazgo.

Si bien es cierto, hemos estudiado varias de las teorías que intentan explicar el liderazgo cabe indicar que bajo cualquiera de ellas se debe incluir la ética y la confianza para lograr los objetivos organizacionales y la toma de decisiones; por otra parte, un aspecto adicional a considerar son los diversos estilos de liderazgo que pueden adoptar los líderes, entre ellos, los estilos de Likert, el estilo de Hersey y Blanchard, el modelo de Vroom, el carismático, transformacional y transaccional, resonante y los estilos de Goleman. Con respecto al análisis del liderazgo, una pregunta frecuente es sobre su posible relación con la personalidad. De esta manera, para profundizar en este tema, le invito a leer el artículo: [Los Dominios de la Personalidad y su Relación con el Estilo de Liderazgo Transformacional](#) (Arévalo-Avecillas et al. 2019). Cuando usted finalice la lectura de este estudio encontrará que a partir de la medición de los 5 dominios de personalidad se evidenció que la extraversión y escrupulosidad fueron los rasgos más importantes en la proyección del estilo de liderazgo transformacional en una muestra de profesionales ecuatorianos.

Para concluir con el capítulo, le invito a reflexionar sobre 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 invierten millones de dólares en capacitar a sus líderes (Robbins y Judge, 2017). No olvide profundizar la información de esta unidad en la bibliografía básica del libro: Comportamiento organizacional de Serrano (2022), en el capítulo: Gerencia y liderazgo.





Actividades de aprendizaje recomendadas



Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación

1. Estimados estudiantes, les invito a identificar un ejemplo de líder que, a su parecer, ejecute un liderazgo autocrático y un liderazgo carismático.

Para el desarrollo de esta actividad se recomienda lo siguiente:

Procedimiento:

- Efectúe una lectura en sus tres fases: global, analítica y comprensiva del capítulo: Gerencia y liderazgo de la bibliografía: Comportamiento organizacional de Serrano (2022).
- Identifique las principales características de un líder auténtico y de servicio.
- Piense en un ejemplo de líder que cumpla con las características antes mencionadas.

Nota. Conteste la actividad en su cuaderno de apuntes o en un documento de Word.

Al culminar con la actividad, habrá vinculado las características de los líderes autocráticos, como aquellos que son los únicos responsables en la toma de decisiones y el liderazgo carismático, con ejemplos reales y cercanos para usted.

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.



Autoevaluación 12

Lea cada uno de los enunciados y seleccione la respuesta correcta en función de los contenidos de la unidad.

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.
 - a. Verdadero
 - b. Falso
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



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 éstas 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



9. El liderazgo auténtico se refiere a los líderes que muestran coherencia entre sus valores y sus acciones.

- a. Verdadero
- b. Falso

10. Un liderazgo con ética se relaciona con los medios que un líder utiliza para lograr los objetivos

- a. Verdadero
- b. Falso

[Ir al solucionario](#)

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



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 indispensable que pueda organizar su tiempo para realizar una revisión final de los temas abordados y prepararse para la prueba presencial.

- **En la semana 9** se abordaron los sistemas sociales y comportamiento organizacional, entendiendo que un sistema social es una unidad social coordinada de forma consciente que incluye a dos o más personas, mientras que el comportamiento organizacional es el campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, se profundizó con las características del CO y la evolución de las teorías de administración.
- **En la semana 10** se analizó 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 semana 11** se amplió el estudio con 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.
- **En la semana 12** 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.
- **En la semana 13** 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; 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 los contenidos, **en la semana 14** se abordó el 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 y estilos del liderazgo y en el rol del líder para la implementación de un liderazgo auténtico y positivo.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:

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

2. 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.





4. Autoevaluaciones

Autoevaluación 1

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	B	Las prácticas de administración que llevaron a lo que hoy llamamos comportamiento organizacional inician con la revolución industrial.
2	V	La psicología social, antropología y sociología son algunas de las disciplinas con las que tiene relación la psicología organizacional.
3	B	Según Chiavenato (2017), cuando surgió la ingeniería industrial tenía el objeto de inventar, desarrollar y mejorar maquinaria.
4	V	En la primera guerra mundial la función de los psicólogos era evaluar, seleccionar y asignar a los candidatos idóneos a los puestos de las fuerzas armadas.
5	A	Según Mastretta (2006), la psicología organizacional es el campo de estudio de la actitud, los procesos mentales, el comportamiento y la cognición, aplicados a la interacción humana en las actividades productivas.
6	F	Los roles fundamentales de la psicología organizacional son integrales y engloban a las organizaciones,
7	B	Según Robbins y Judge, el comportamiento organizacional investiga el efecto de los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones
8	V	Los psicólogos organizacionales deben procurar la imparcialidad en las tareas y situaciones que enfrentan.
9	A	Los gerentes deben contar con habilidades técnicas, humanas y conceptuales.
10	V	La eficacia tiene que ver con los resultados logrados, es decir, con el cumplimiento de las metas organizacionales.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 2

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 quien 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	B	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, existe centralización de la autoridad
8	C	La organización virtual busca coordinar y vincular a la gente de muchas ubicaciones diferentes para que se comuniquen y tomen decisiones en tiempo real.
9	C	Al hablar de organizaciones “más esbeltas” se hace referencia a: reducir personal.
10	A	La estructura de equipo sustituye los departamentos con equipos facultados para eliminar la cadena de mando.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 3

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	B	Los puestos de trabajo son la agrupación de tareas manejables por una persona asignada a ellas.
2	C	Un rol son los patrones de conducta esperados de alguien en una posición dada.
3	A	La ampliación horizontal de los puestos consiste en adicionar tareas adiciones y obligaciones similares
4	F	Un puesto puede desaparecer como resultado de una dilución de puesto
5	A	La reformulación de la estructura organizacional es uno de los factores que puede condicionar la permanencia de un diseño de puesto
6	C	Una característica importante del diseño de puestos es que contribuye a procesos como reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño.
7	A	La identificación, descripción, especificación y dimensiones son algunas de las partes que incluye un diseño de puestos.
8	B	En la actualidad, el diseño de puestos se enfoca principalmente en las competencias del trabajador, como habilidades y conocimientos.
9	B	Las suposiciones informales no son apropiadas para recabar información sobre los puestos
10	B	La normativa legal vigente en cada país puede influir en el análisis de puestos

Ir a la autoevaluación



Autoevaluación 4

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	A	El reclutamiento hace referencia al proceso de atraer a candidatos idóneos para un puesto.
2	B	La selección es 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
3	B	El reclutamiento interno se realiza con individuos que ya forman parte de la organización.
4	A	Selección de personal: Comparar las características de los candidatos con las del perfil del puesto.
5	A	En el reclutamiento externo se busca candidatos fuera de la propia organización
6	C	Si los requerimientos del puesto no están bien definidos la persona contratada podría no contar con los conocimientos y habilidades necesarios
7	B	Una posible desventaja de usar inteligencia artificial en los procesos de selección de personal es que podría discriminar a partir de información histórica o sesgos en los datos
8	B	En situaciones prácticas algunas empresas omiten partes del proceso de selección porque, en algunos puestos, como carnicero, prefieren contratar al primer candidato disponible.
9	C	Las entrevistas brindan la oportunidad para conocer al candidato para detectar características personales que puedan contrastarse con el perfil buscado
10	A	En la oferta se deberá incluir la cartera de beneficios como parte de la misma, brindar toda la información necesaria de manera clara

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 5

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	B	La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño en el puesto y del potencial de desarrollo futuro.
2	B	Una de las ventajas del uso de mediciones cuantitativas es que facilita la gestión de la gerencia al ser una herramienta confiable para medir la gestión de las áreas.
3	C	La evaluación por competencias mide cómo se ha conseguido el resultado
4	B	La evaluación por objetivos requiere previamente instalar un sistema de gestión basado en objetivos o “dirección por objetivos” (DxO).
5	A	Las competencias organizacionales incluyen conocimientos, habilidades y actitudes que permiten al empleado ejecutar adecuadamente su tarea.
6	B	Aunque se intenta reducir la subjetividad en la evaluación del desempeño, eliminarla completamente es prácticamente imposible.
7	B	La evaluación por objetivos se aplica más para evaluar el desempeño que el potencial del empleado.
8	A	Las competencias se clasifican en estas categorías para adaptarlas a las necesidades específicas de la organización.
9	A	Es importante que los objetivos sean complementarios y no tengan como requisito cumplir otros para garantizar una evaluación efectiva.
10	A	Estas herramientas ayudan a definir claramente el significado de cada escala y sus grados en la evaluación por competencias.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 6

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	B	La evaluación del desempeño permite identificar brechas entre el rendimiento esperado y el real, facilitando la toma de decisiones para el desarrollo del empleado y la organización.
2	A	Combinar objetivos y competencias permite una evaluación más integral y alineada con las estrategias organizacionales.
3	A	Un evaluador bien entrenado asegura que los resultados sean objetivos, confiables y justos para los evaluados
4	A	La LOSEP establece las normas específicas para garantizar la transparencia y estándares únicos en las evaluaciones del sector público.
5	B	Un feedback completo ayuda al empleado a reconocer sus éxitos y a enfocarse en las áreas de mejora, promoviendo su crecimiento profesional.
6	A	El AC es una metodología integral que combina diversas herramientas para evaluar competencias y potencial de desarrollo con alta precisión.
7	A	El Role Playing es una herramienta efectiva para observar cómo los participantes reaccionan y resuelven problemas en situaciones simuladas.
8	A	Esta técnica enriquece el proceso de evaluación al permitir observar diferentes competencias en distintos roles
9	B	La evaluación de potencial permite a la organización identificar y desarrollar a los talentos clave para asegurar su futuro competitivo
10	A	Este ejercicio simula situaciones complejas donde se evalúa la habilidad del empleado para gestionar el tiempo y priorizar tareas efectivamente.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 7

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	A	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	En un sistema social sus integrantes comparten un entorno, actúan directa o indirectamente sobre otros miembros del sistema y cooperan entre sí en algunos aspectos y rivalizan en otros
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	A	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	El CO como una ciencia aplicada busca solucionar cuestiones prácticas.
10	C	El CO se enfoca en la administración de personas en las organizaciones lo que pretende llevar una dinámica sana de interacción cuidando clima y cultura.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 8

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	B	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 de 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	B	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	A	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 9

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	A	La comunicación es la transferencia de información a través de símbolos comunes y su comprensión
2	B	La motivación consiste en brindar retroalimentación a los individuos sobre 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	B	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	B	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	A	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 10

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	B	Robbins y Judge (2017) conceptualizan al cambio como : Hacer las cosas de manera diferente
3	C	la primera etapa en el modelo de cambio de tres etapas de Lewin es el descongelamiento del status quo.
4	C	El modelo de planeación de Lippit, Watson y Westley propone la colaboración entre el agente de cambio y la empresa para convertir la información en un plan de acción
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	A	La socialización organizacional está relacionada con los procesos adaptativos necesarios para que un empleado adquiera las habilidades y conocimientos requeridos en su rol.
7	A	Distorsionar los hechos para se vean más atractivos y propiciar que se acepte el cambio corresponde a la táctica de manipulación.
8	B	Robbins y Judge (2017) definen al estrés como un proceso psicológico desagradable causado por presiones ambientales
9	C	El desequilibrio que se genera cuando las demandas del trabajo superan la capacidad de respuesta del individuo se denomina estrés laboral.
10	B	Uno de los métodos individuales para manejar el estrés es la implementación de técnicas de administración del tiempo.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 11

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	Entre algunos de los tipos de equipos tenemos a los equipos para resolver problemas, equipos de trabajo autodirigidos, equipos funcionales, equipos virtuales y equipos globales.
3	C	Los equipos efectivos presentan una alta ejecución para el logro de las metas
4	A	El equipo de solución emite recomendaciones y cuenta con autoridad para iniciar una acción dentro de límites definidos.
5	V	Los equipos globales están conformados por miembros de distintos países
6	A	Dentro de los factores que determinan el éxito de los equipos se encuentran: recursos adecuados, liderazgo y estructura, clima de confianza y evaluación del desempeño y recompensas
7	F	En un equipo las responsabilidades son individuales y colectivas
8	B	El grupo formal tiene una estructura bien definida y trabajos y tareas asignados a sus miembros
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 12

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](#)





5. Referencias bibliográficas

- Alles, M. A. (2016). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Vol. 1: (3 ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecautpl/66750?page=19>.
- 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. <http://dx.doi.org/10.31095/podium.2018.33.8>
- Arévalo-Avecillas, D., Padilla-Lozano, C., Pino, R, & Cevallos, H. (2019). Personality Domains and their relationship with the Transformational Leadership Styles. *Información tecnológica*, 30(3), 237-248. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000300237>
- 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. <https://doi.org/10.22458/rna.v9i1.2104>
- 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. <https://dx.doi.org/10.6018/analesps.31.2.184041>
- Bunge, M. (1995). *Sistemas sociales y filosofía* (pp. 11-37). Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Carazo, J. A. (Dir.) (2024). *Revista Capital Humano* (393): (1 ed.). Wolters Kluwer España - Ciudad Educativa. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecautpl/251009?page=14>.



Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional*. McGraw Hill.

Crespo, G. (2021). La gestión moderna de recursos humanos: (ed.). Buenos Aires, Eudeba. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaupl/195575?page=258>.

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. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1142>

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. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4561373>

Gómez, M. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5454161>

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. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742019000400053&lng=es&tlng=es

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. <https://doi.org/10.6018/reifop.21.2.323371>

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



Polanco, Y. J. Santos, P. y Cruz, G. A. D. L. (2020). Teoría y estructura organizacional: (1 ed.). Santiago de los Caballeros, Universidad Abierta para Adultos (UAPA). Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecautpl/175883?page=99>.

Polo Vargas, J. D. Madrid Contrera, J. D. & Gómez Franco, L. A. (2022). Psicología organizacional y del trabajo: miradas actuales: (1 ed.). Universidad del Norte. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecautpl/titulos/221697>

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. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&lng=es.

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: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9089197>

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. <https://doi.org/10.15446/rsap.v21n1.71907>

Serrano Abreu, Y.(II.) (2022). Comportamiento organizacional: (1 ed.). Santiago de los Caballeros, Universidad Abierta para Adultos (UAPA). Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecautpl/238497?page=81>.



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. <https://www.aacademica.org/000-029/168>

