



**UTPL**  
La Universidad Católica de Loja

Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia

## Psicología Organizacional

Guía didáctica



### Psicología Organizacional

#### Guía didáctica

Carrera

PAO Nivel

Seguridad y Salud Ocupacional

III

#### Autora:

Karina Elizabeth Ocampo Vásquez





**Psicología Organizacional**



**Guía didáctica**

Karina Elizabeth Ocampo Vásquez



**Diagramación y diseño digital**



Ediloja Cía. Ltda.

Marcelino Champagnat s/n y París

edilojacialtda@ediloja.com.ec

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



**Reconocimiento-NoComercial-Compartirlgual  
4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)**

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

Los contenidos de este trabajo están sujetos a una licencia internacional Creative Commons **Reconocimiento-NoComercial-Compartirlgual 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

<b>1. Datos de información .....</b>	<b>7</b>
1.1 Presentación de la asignatura.....	7
1.2 Competencias genéricas de la UTPL.....	7
1.3 Competencias del perfil profesional .....	7
1.4 Problemática que aborda la asignatura .....	7
<b>2. Metodología de aprendizaje .....</b>	<b>8</b>
<b>3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....</b>	<b>9</b>
<b>Primer bimestre .....</b>	<b>9</b>
<b>Resultado de aprendizaje 1: .....</b>	<b>9</b>
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>9</b>
<b>Semana 1 .....</b>	<b>9</b>
Unidad 1. Organizaciones y comportamiento organizacional .....	9
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	12
Autoevaluación 1.....	13
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>15</b>
<b>Semana 2 .....</b>	<b>15</b>
Unidad 2. Estructuras organizacionales .....	15
2.1 Dirección estratégica de los recursos humanos.....	16
2.2 Subsistemas humanos: estructuras organizacionales .....	17
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	19
Autoevaluación 2.....	20
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>22</b>
<b>Semana 3 .....</b>	<b>22</b>
Unidad 3. Equipos de trabajo y dinámicas grupales en contextos organizacionales .....	22
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	26
Autoevaluación 3.....	27
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>30</b>

<b>Semana 4 .....</b>	<b>30</b>
Unidad 4. Motivación y sistemas de recompensa .....	30
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	31
Autoevaluación 4.....	32
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>34</b>
<b>Semana 5 .....</b>	<b>34</b>
Unidad 5. Procesos y funcionamiento organizacional .....	34
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	37
Autoevaluación 5.....	38
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>40</b>
<b>Semana 6 .....</b>	<b>40</b>
Unidad 6. Liderazgo .....	40
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	41
Autoevaluación 6.....	42
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>45</b>
<b>Semana 7 y 8 .....</b>	<b>45</b>
Actividades finales del bimestre .....	45
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	46
<b>Segundo bimestre.....</b>	<b>47</b>
<b>Resultado de aprendizaje 1: .....</b>	<b>47</b>
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>47</b>
<b>Semana 9 .....</b>	<b>47</b>
Unidad 7. La comunicación en las organizaciones.....	47
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	50
Autoevaluación 7.....	51
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>53</b>
<b>Semana 10 .....</b>	<b>53</b>
Unidad 8. Toma de decisiones en las organizaciones.....	53
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	57

<b>Autoevaluación 8.....</b>	58
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	61
<b>Semana 11 .....</b>	61
Unidad 9. Cultura y clima organizacional .....	61
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	64
Autoevaluación 9.....	65
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	67
<b>Semana 12.....</b>	67
Unidad 10. El cambio y sus efectos. Administración del cambio .....	67
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	69
Autoevaluación 10.....	70
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	72
<b>Semana 13.....</b>	72
Unidad 11. Estrés y orientación.....	72
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	74
Autoevaluación 11.....	75
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	78
<b>Semana 14.....</b>	78
Unidad 12. Conflicto y negociación .....	78
12.1 Conflicto .....	78
12.2 Negociación .....	80
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	82
Autoevaluación 12.....	83
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	85
<b>Semana 15 y 16 .....</b>	85
Actividades finales del bimestre .....	85
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	86
<b>4. Autoevaluaciones .....</b>	88
<b>5. Referencias bibliográficas .....</b>	100



## 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

Gestionar los riesgos para prevenir las enfermedades ocupacionales, generando ambientes saludables y productivos.

### 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:

Deduce y relaciona las dinámicas y administración de los sistemas sociales y cultura organizacionales

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

##### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

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



##### Semana 1

##### Unidad 1. Organizaciones y comportamiento 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.

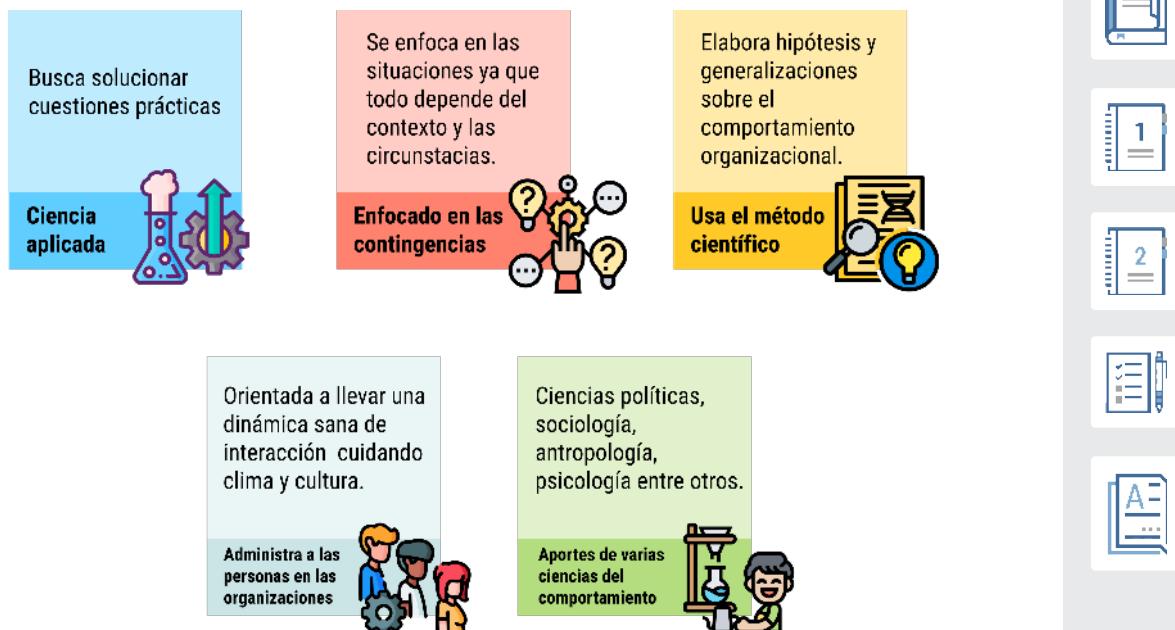
Es momento de ponernos en contexto, primero acotando que en cualquier organización el trabajo de un gerente se resume en cuatro actividades básicas que son: planear, organizar, dirigir y controlar, además debe contar con habilidades gerenciales como las aptitudes técnicas, habilidades humanas y destrezas conceptuales y segundo, nos familiarizaremos con algunas definiciones básicas que serán el sustento bajo el cual se desarrolla la asignatura:

- **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 1**

Características del comportamiento organizacional



Nota. Recuperado de *La gestión moderna de recursos humanos* [Ilustración] , por Crespo, G., 2021, Buenos Aires, Eudeba. [elibro](#), CC BY 4.0.

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 la siguiente presentación interactiva que ilustra la evolución histórica de la administración.

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

Gracias por revisar el recurso, 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 libro [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 siguientes actividades:

**Actividad 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 libro [Comportamiento organizacional de Serrano \(2022\)](#).
- Resalte las ideas principales, anote palabras relevantes y reflexiones sobre cada uno de los desafíos y oportunidades que tienen los gerentes al aplicar los conceptos del comportamiento organizacional.

*Nota.* por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento 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.

**Actividad 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 1

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.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



#### Semana 2

##### Unidad 2. Estructuras organizacionales

Estimado estudiante, bienvenido a la segunda semana de estudio donde se abordará las estructuras organizacionales, destacando su impacto en la dirección estratégica de recursos humanos, en este contexto, las estructuras organizacionales desempeñan un papel fundamental al definir cómo se distribuyen y coordinan las actividades dentro de una organización, en este capítulo se explora en primera instancia la evolución y relevancia de la

dirección estratégica de Recursos Humanos (RR. HH.) para luego profundizar en los elementos de las estructuras organizacionales, los diseños comunes y contemporáneos, resaltando su influencia en la eficiencia, la toma de decisiones y el logro de objetivos estratégicos.

## 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, le invito a revisar la siguiente presentación interactiva donde 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 siguientes actividades:

**Actividad 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.* por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento 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.

**Actividad 2:** Una vez que ha finalizado el estudio de los contenidos, le invito a participar en la siguiente autoevaluación.



## Autoevaluación 2

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

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



#### Semana 3

### Unidad 3. Equipos de trabajo y dinámicas grupales en contextos organizacionales

Estimado estudiante, bienvenido a una nueva semana de estudio. En esta oportunidad abordaremos el tema de grupos, equipo y dinámicas grupales, 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 la siguiente figura:



**Figura 2**

*Grupos formales e informales*



Nota. Ocampo, K., 2020.

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 fútbol 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; Zubietá, 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, en la siguiente presentación interactiva se explica cada una de ellas:

### Propiedades de los grupos

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

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 1**

Diferencias entre grupos y equipos

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

Nota. Tomado de *Comportamiento Organizacional* (p. 284), por Chiavenato, I., 2017, McGraw 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: [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 siguientes actividades:

**Actividad 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. por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento 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.

**Actividad 2:** Con el objetivo de identificar sus puntos fuertes y débiles en la comprensión de los contenidos de la unidad, le invito a realizar la siguiente autoevaluación, donde debe leer cada uno de los enunciados y seleccionar la respuesta correcta en función de los contenidos de la unidad.



### [\*\*Autoevaluación 3\*\*](#)

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 cuya función es emitir recomendaciones y que cuenta 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 un 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 y 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.



## Unidad 4. 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 las acciones y objetivos del individuo (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 la siguiente presentación interactiva sobre las primeras teorías de la motivación.

### [Primeras teorías de la motivación](#)

Tal como se pudo observar en la presentación interactiva, las primeras teorías de la motivación fueron la teoría de la jerarquía de las necesidades, la teoría de los dos factores y la teoría de las necesidades de McClelland, si bien es cierto son las más conocidas, las dos primeras han sido cuestionadas 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 la siguiente presentación interactiva:

### 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, si no, 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 siguientes actividades:

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

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

- Lea en sus tres fases: global, analítica y comprensiva el tema: Motivación en las organizaciones en el libro: [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.



Nota. por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento 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.



**Actividad 2:** Estimado estudiante, una vez que ha finalizado el estudio de los contenidos, le invito a realizar la siguiente evaluación, para lo cual debe dar respuesta a las siguientes preguntas de la unidad.



### Autoevaluación 4

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:
- La autodeterminación
  - Del establecimiento de metas
  - Aprendizaje social
10. La justicia distributiva corresponde a la percepción de que la cantidad y asignación de recompensas entre los individuos es justa.
- Verdadero
  - 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 motivo 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 5

#### Unidad 5. Procesos y funcionamiento organizacional

Estimado estudiante, en el contexto laboral se ha identificado que una organización es tan eficiente como lo son sus procesos. Es por ello que, esta herramienta es fundamental para solventar algunos problemas comunes como bajo rendimiento, subprocessos inútiles, bajo enfoque al cliente, entre otros. En

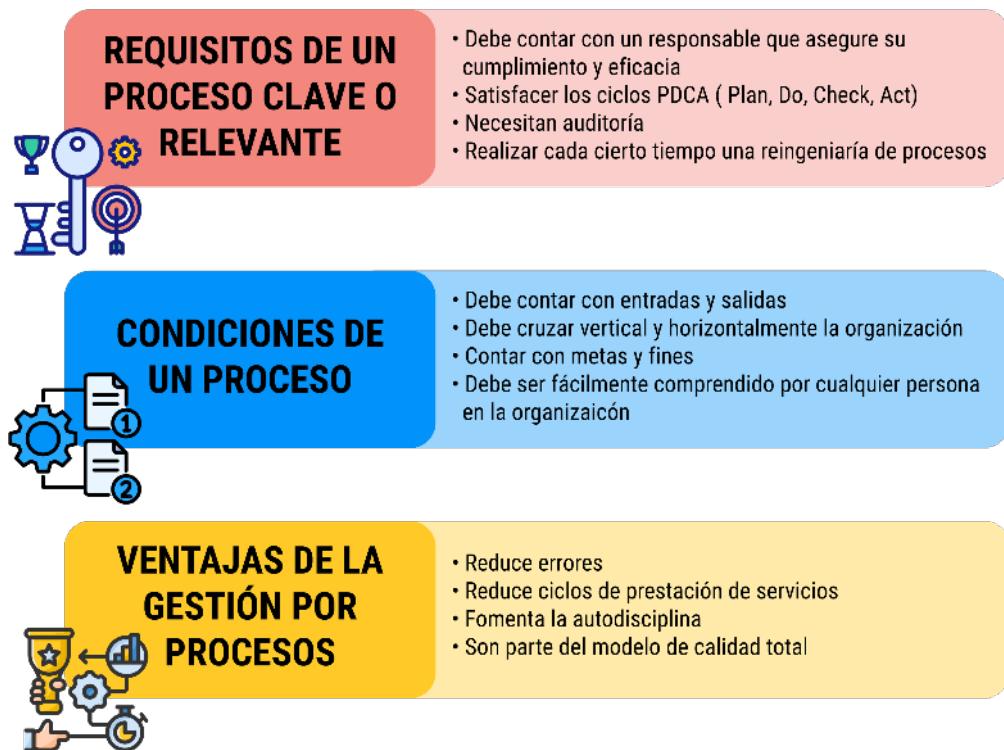
este capítulo revisaremos a manera introductoria los conceptos clave para comprender la gestión por procesos, sus requisitos, condiciones y ventajas, además de los factores clave para conseguir satisfacción del cliente y qué es lo que debe hacer el encargado de implantar la gestión por procesos; así que demos inicio con la conceptualización básica.

- **Proceso:** “conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido” (Maldonado, 2021,pp.2).
- **Proceso relevante:** Es una secuencia de actividades que generan un valor añadido que satisface plenamente los objetivos, la estrategia y los requerimientos del cliente (Maldonado, 2021).
- **Proceso clave:** Son los procesos extraídos de los procesos relevantes y son indispensables para el éxito de la organización (Maldonado, 2021).
- **Subprocesos:** Son las partes de un proceso que permiten identificar y aislar ciertos problemas que se pueden presentar y posibilitar posibles soluciones (Maldonado, 2021).

Ahora que se encuentra familiarizado con la conceptualización básica, le invito a revisar la siguiente figura donde se profundizará sobre el tema.

**Figura 3**

*Requisitos, condiciones y ventajas de la gestión por procesos*



Nota. Adaptado de Gestión de procesos (o gestión por procesos) [Ilustración], por Maldonado, A., 2012, EUMED, elibro,CC BY 4.0.

A partir de la figura anterior se comprende que la gestión por procesos requiere en primera instancia una persona responsable que permitirá garantizar la efectividad operativa, considere que también se necesita una cultura organizacional orientada a la mejora continua, la disponibilidad de recursos suficientes y la adaptabilidad para superar resistencias al cambio, esto permitirá a la organización para adaptarse y destacar en entornos dinámicos. Así mismo, el objetivo de esta herramienta es lograr la satisfacción del cliente, por ende, para lograr el éxito deseado es indispensable introducir en los procedimientos y métodos de trabajo las necesidades de los clientes, en otras palabras, que las especificaciones del servicio correspondan a las necesidades del cliente.

Para finalizar, para que la persona que se encuentre encargada de la gestión por procesos tenga éxito deberá fomentar la participación de los empleados en los procesos, brindar la información necesaria, identificar los procesos más importantes con sus respectivos responsables, escribir los procedimientos y realizar actividades de monitoreo, control, evaluación y mejora de estos. Es así, estimado estudiante que le invito a profundizar los contenidos de esta unidad revisando la bibliografía básica: [Gestión de procesos](#) de Maldonado (2021), en el capítulo 1: Introducción.

## Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las siguientes actividades:

**Actividad 1:** Realice una propuesta de mejora para un proceso clave de la organización en la que usted trabaja.

### Procedimiento:

- Realice una lectura de la bibliografía básica: [Gestión de procesos](#) de Maldonado (2021), en el capítulo 1: Introducción.
- Seleccione un proceso clave de su organización e identifique las entradas, salidas, actores clave.
- Elabore un diagrama de flujo o un mapa visual que represente la secuencia de actividades del proceso seleccionado.
- Identifique las ineficiencias del proceso como cuellos de botella, redundancias o actividades sin valor añadido.
- Realice una propuesta de mejora.

*Nota.* por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

¿Culminó con la actividad? Muy bien, es muy probable que en su propuesta de mejora se visualizarán por ejemplo la simplificación de actividades, el uso de tecnología o mejora de la comunicación, ahora se evidencia que ha podido comprender cómo analizar y mejorar un proceso

clave, adquiriendo una visión práctica de la gestión por procesos y desarrollando habilidades analíticas que puedan aplicar en cualquier contexto organizacional.

**Actividad 2:** Estimado estudiante, una vez que ha finalizado el estudio de los contenidos, le invito a realizar la siguiente evaluación, para lo cual debe dar respuesta a las siguientes preguntas de la unidad.



### Autoevaluación 5

1. Seleccione la opción que describe mejor un proceso:

- a. Un conjunto de actividades organizadas que transforman entradas en salidas con valor añadido.
- b. Una tarea individual realizada por un empleado.
- c. Un sistema de reglas aplicadas al manejo de recursos.

2. La gestión por procesos implica asignar un responsable a cada proceso clave para asegurar su cumplimiento.

- a. Verdadero
- b. Falso

3. ¿Cuál es una ventaja clave de implementar la gestión por procesos?

- a. Aumento de la burocracia.
- b. Mejora en la eficiencia operativa y satisfacción del cliente.
- c. Creación de departamentos más independientes.

4. Un proceso responde a la pregunta “¿Cómo se hacen las cosas?”, no al “¿Qué se hace?”.

- a. Verdadero
- b. Falso



5. ¿Cuál es una característica de un proceso relevante?

- a. Es interfuncional y cruza vertical y horizontalmente la organización.
- b. Se limita a un único departamento o área.
- c. No requiere indicadores para medir su desempeño.



6. El uso de nuevas tecnologías no tiene un impacto significativo en la mejora de los procesos organizacionales.

- a. Verdadero
- b. Falso



7. ¿Cuál de las siguientes opciones NO es un requisito básico de un proceso clave?

- a. Tener indicadores de desempeño.
- b. Garantizar satisfacción del cliente interno y externo.
- c. Ser exclusivamente responsabilidad del dueño del proceso.



8. La cultura organizacional orientada a la mejora continua es una condición clave para implementar la gestión por procesos.

- a. Verdadero
- b. Falso



9. ¿Qué herramienta es útil para representar gráficamente un proceso?

- a. Diagrama de flujo.
- b. Documento de políticas.
- c. Informe financiero.

10. La gestión por procesos ayuda a reducir los ciclos de prestación de servicios y los errores en las actividades.

- a. Verdadero
- b. Falso





## Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



### Semana 6



#### Unidad 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 el módulo didáctico, 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.

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 siguientes actividades:

**Actividad 1:** Estimados estudiantes, les invito a identificar un ejemplo de líder que, a su parecer, ejecute un liderazgo autocrático I 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. por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento 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.

**Actividad 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 6**

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](#)



Muy bien, le felicito por su esfuerzo, ahora usted conoce más sobre el liderazgo, sus características y sus distintos tipos, seguramente también podrá reflexionar sobre cuáles son los tipos de liderazgo que aplican los líderes cercanos a usted. Continuemos.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



#### Semana 7 y 8

##### Actividades finales del bimestre

En la **primera semana**, iniciamos analizando definiciones básicas para contexto de 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**, 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.

En la **cuarta semana**, 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 **quinta semana**, se revisó una introducción a los procesos organizacionales donde se abordó algunas de las principales definiciones del proceso, y luego se reflexionó sobre las características de los procesos, sus ventajas y la importancia de aplicarlos y adaptarlos en relación con las necesidades del cliente.



## Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en la siguiente actividad:

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

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

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



## Segundo bimestre



### Resultado de aprendizaje 1:

Deduce y relaciona las dinámicas y administración de los sistemas sociales y cultura organizacionales.

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

#### 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 7. La comunicación en las organizaciones

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.

En esta semana abordaremos uno de los procesos esenciales dentro del estudio de comportamiento organizacional: La comunicación.

Los seres humanos nos comunicamos constantemente, recibimos y expresamos información con nuestra familia, amigos y con las personas que nos rodean. Una manera de definir a la comunicación es: 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 al compartir 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 siguiente 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, 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 persuadirlo 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 (Robbins y Jugde, 2017).
- **Procesamiento controlado:** Es una consideración detallada de las evidencias e información basada en hechos, cifras y lógica (Robbins y Jugde, 2017).

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 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 libro [Comportamiento organizacional de Serrano](#) (2022) en el capítulo: La comunicación.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las siguientes actividades:

**Actividad 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.* por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento 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.

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



### Autoevaluación 7

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](#)

**Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas**



**Semana 10**

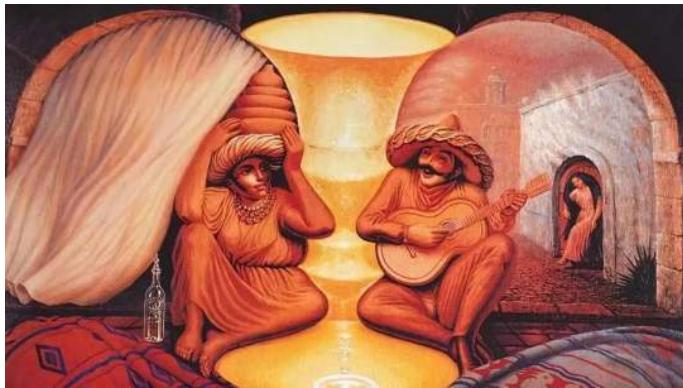
**Unidad 8. Toma de decisiones en las organizaciones**

Estimados estudiantes, en un entorno cada vez más complejo, la necesidad de una toma de decisiones adecuada en las organizaciones se vuelve fundamental. Durante esta semana, profundizaremos en este tema. La toma de decisiones puede abordarse de manera individual o grupal. En el ámbito individual, a menudo implica decisiones personales del trabajador, alineadas con sus propios intereses, como su proyecto de vida o desarrollo profesional. Por otro lado, en el contexto grupal, involucra un esfuerzo cooperativo y planificado, en el que cada participante desempeña un papel definido y asume responsabilidades específicas (García, 2021). Es importante destacar que la percepción de la realidad por parte de los involucrados influye significativamente en este proceso. Es por ello que, comenzaremos la unidad explorando el concepto de percepción y su impacto en la toma de decisiones. Para comprender la percepción, le invito a observar la siguiente figura.



**Figura 4**

Problema de percepción



Nota. Tomado de *Un Problema de Percepción* [Ilustración], por Esterkin, J., 2010, [iaap](#), CC BY 4.0.

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

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

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

Adicional a lo antes indicado, otra tendencia que interfiere con la percepción ha sido estudiada a través de **la teoría de la atribución**, la misma que busca explicar las formas en las cuales juzgamos a los demás, en función del significado que atribuimos a sus conductas; es decir, intentamos distinguir si su conducta es producto de algo interno (está bajo control del individuo) o algo externo (algo que imaginamos de la situación y que obligó a la persona a comportarse de cierto modo). Al momento de generar juicios también podemos caer en el error de atribución fundamental y el sesgo al servicio del yo (Robbins y Judge, 2017). Le invito a revisar la siguiente tabla en donde se explica la diferencia entre estos dos conceptos.

**Tabla 2**

*Errores al generar juicios*

Error de atribución fundamental	Sesgo al servicio del yo
<p>Tendencia a subestimar la influencia de factores externos y sobreestimar la influencia de factores internos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ejemplo:</i> ante el mal desempeño de un empleado, su jefe probablemente lo atribuya a la pereza y no a fallos en el proceso de capacitación.</li> </ul>	<p>Tendencia de atribuir nuestros éxitos a factores internos y los fracasos a factores externos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ejemplo:</i> una persona que recibe un ascenso probablemente lo atribuya a su esfuerzo y capacidad; mientras que, si recibe un llamado de atención, lo puede atribuir a un mal liderazgo o falta de organización de las jefaturas.</li> </ul>

Nota. Adaptado de *Errores al generar juicios* (p. 174), por Robbins y Judge, 2017, Pearson.

Dentro de las organizaciones, nuestros juicios influyen también en las entrevistas laborales, expectativas del desempeño y las evaluaciones del desempeño; es por esta razón que cuando nos enfrentamos a un problema de

toma de decisiones hay que considerar que la recopilación, análisis de datos y evaluación de posibles alternativas de solución se pueden ver afectadas por la percepción (Robbins y Judge, 2017). Ahora bien, existen algunos modelos para la toma de decisiones entre ellos, el modelo general clásico que permite el análisis del problema mediante un proceso estructurado con el fin de obtener varias alternativas de solución a partir de las siguientes fases:

**Figura 5**

*Fases del modelo general de solución de problemas y toma de decisiones*



Nota. Adaptado de García Rubiano (p. 103), por Gil y Alcover, 2004, Universidad Católica de Colombia.

La estructura que brinda este modelo favorece la participación de los empleados involucrándolos en el proceso de toma de decisiones brindándoles las herramientas necesarias para que desde su posición y expertiz analicen la situación, las alternativas y las posibles soluciones, en la siguiente infografía se describirá cada fase del modelo.

[Fases del modelo general de solución de problemas y toma de decisiones](#)

Al momento de aplicar el modelo se pueden utilizar distintas técnicas para la toma de decisiones grupal como la lluvia de ideas, la circulación de ideas 6-3-5, los seis sombreros para pensar, design thinking, modelo Canvas entre otras, además, su aplicación presenta la ventaja de reducir significativamente la resistencia al cambio; Otra arista que no se puede dejar de lado es la ética. La ética se define como una “disciplina normativa, basada en la razón, que se encarga de discriminar cuáles actos se califican como correctos y cuáles son incorrectos” (Arroyo, 2018, parr.3). El primer punto de referencia para incorporar la ética en la toma de decisiones es el utilitarismo, según el cual la decisión se toma en base a los resultados con el objetivo de brindar el mayor beneficio al mayor número de personas; el segundo elemento, es la protección de los derechos de los informantes cuando estos revelan actos inmorales de un gobierno u organización basados en su derecho a la libertad de expresión y el tercer criterio consiste en imponer y hacer cumplir las reglas a todos de manera justa e imparcial.

Para finalizar el capítulo le invito a profundizar el contenido a través de la lectura de la bibliografía básica del texto: [Evaluación, diagnóstico e intervención en psicología organizacional: nivel grupo](#) (García, 2021) en el capítulo: Toma de decisiones grupales.



## Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las siguientes actividades:

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

Para el desarrollo de esta actividad se recomienda lo siguiente:

## Procedimiento:

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

Nota. por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

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

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



### Autoevaluación 8

1. El proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos, con la finalidad de dar significado a su entorno se denomina:
  - Creatividad
  - Comunicación
  - Percepción
2. Dentro de los factores que influyen en la percepción: las actitudes, personalidad, motivos e intereses corresponden al:
  - Receptor
  - Objeto

c. Contexto

3. Identifique la fase del modelo de solución de problemas y toma de decisiones que implica la búsqueda, recogida, codificación y sistematización de la información que se considera pertinente.



- a. Identificación y diagnóstico del problema
- b. Crear estructura de toma de decisiones
- c. Identificar alternativas

4. Identifique la fase del modelo de solución de problemas y toma de decisiones en donde el grupo inicia el primer debate sobre sus ideas.



- a. Crear estructura de toma de decisiones
- b. Identificar alternativas
- c. Discusión de alternativas



5. Identifique la fase del modelo de solución de problemas y toma de decisiones en la que se diseña un plan de acción que permita llevar a cabo la alternativa seleccionada.



- a. Crear estructura de toma de decisiones
- b. Identificar alternativas
- c. Implementación

6. El objetivo de la lluvia de ideas es obtener un gran número de ideas para solucionar un problema determinado.



- a. Verdadero
- b. Falso

7. La técnica que puede contribuir al control de la polarización es la circulación de ideas 3-6-5.

- a. Verdadero
- b. Falso

8. La lluvia de ideas permite tener un panorama global de las situaciones con el fin de elaborar una cartografía que permita tomar las mejores decisiones.
- a. Verdadero  
b. Falso
9. El modelo Canvas permite diseñar e innovar en los modelos de negocio.
- a. Verdadero  
b. Falso
10. La ética se define como una “disciplina normativa, basada en la razón, que se encarga de discriminar cuáles actos se califican como correctos y cuáles son incorrectos.
- a. Verdadero  
b. Falso

[Ir al solucionario](#)

Una vez finalizada la autoevaluación, usted habrá comprobado su comprensión sobre el tema de la toma de decisiones, el modelo general, su aplicación y utilidad en la aplicación grupal dentro de las organizaciones, considere que es importante profundizar en los temas que aún no se encuentren claros y consultar al docente sus dudas.





## Semana 11

### Unidad 9. Cultura y clima organizacional

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

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

Según las investigaciones realizadas sobre cultura organizacional se consideran seis elementos que captan su esencia: la misión, visión y objetivos, sistemas de valores, hábitos, ritos y ceremonias, organización, comunicación e información interna y las características de los directivos (Polo Vargas, 2022), además de estos elementos existen algunas características que permiten generar un panorama completo de la empresa para comprender la percepción que los empleados tienen de ellas, las mismas se presentan en la siguiente figura.

**Figura 6**

Características fundamentales de la esencia de una cultura



Nota. Adaptado de *Comportamiento organizacional* [Ilustración], por Robbins y Judge, 2017, Pearson Education, CC BY 4.0.

El grado en que cada organización estimula o brinda importancia a cada uno de los elementos antes mencionados (innovación, detalles, resultados, dinamismo etc.) determinará la esencia de su cultura, lo que permite tener una idea de la manera en que se hacen las cosas y cómo se espera que sus integrantes se comporten.

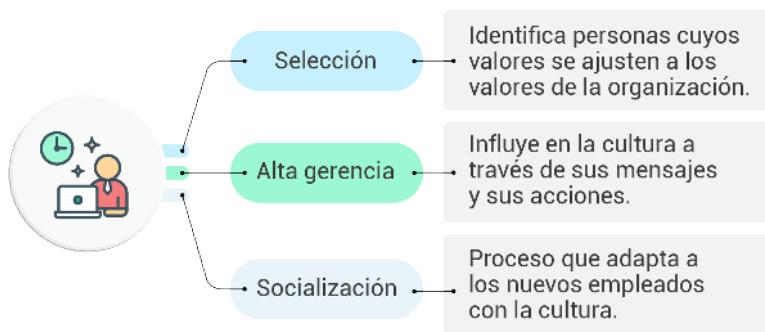
Se habla de una **cultura dominante** cuando se expresa los valores fundamentales que comparten la mayoría de sus miembros. Una organización tiene una **cultura fuerte** cuando estos valores fundamentales se comparten con intensidad y de forma extensa entre sus miembros, además se han asignado a la cultura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

Para continuar con este interesante tema se plantea la siguiente pregunta ¿Cómo se inicia una cultura? A nivel organizacional, una cultura se inicia con los fundadores o gerentes de la empresa ya que ellos contratan y mantienen solamente a los empleados que se ajustan a su forma de pensar; además, en

el día a día los adoctrinan generando un ajuste con una mayor identificación e internalización de creencias. Posteriormente, a medida que la organización crece, existen tres fuerzas que favorecen el mantenimiento de la cultura, le invito a revisarlas en la siguiente figura:

**Figura 7**

*Fuerzas que favorecen el mantenimiento de la cultura*



Nota. Adaptado de *Comportamiento organizacional* [Ilustración], por Robbins y Judge, 2017, Pearson Education, CC BY 4.0.

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

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

importantes dentro de una organización como la felicidad y los riesgos psicosociales. Para finalizar la unidad le invito a profundizar el contenido mediante el estudio en la bibliografía básica: [Psicología organizacional y del trabajo: miradas actuales](#) (Polo- Vargas et al.2022) en el capítulo: Cultura y cambio organizacional.



## Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las siguientes actividades:

**Actividad 1:** Identifique el proceso de socialización de una cultura y reflexione cómo se manifiestan sus elementos en su lugar de trabajo.

Para el desarrollo de esta actividad se sugiere lo siguiente:

- Efectúe una lectura en sus tres fases: global, analítica y comprensiva en la bibliografía básica: [Psicología organizacional y del trabajo: miradas actuales](#) (Polo Vargas et al., 2022) en el capítulo: Cultura y cambio
- Identifique las etapas del proceso de socialización.
- Analice si en su lugar de trabajo se cumplieron dichas etapas al momento de su ingreso laboral.

*Nota.* por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

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

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



### Autoevaluación 9

1. La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.
  - a. Verdadero
  - b. Falso
  
2. El grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización se refiere a:
  - a. Innovación y toma de riesgos
  - b. Estabilidad
  - c. Orientación a la gente
  
3. Los valores fundamentales que comparten la mayoría de los miembros de la organización se refieren a una:
  - a. Subcultura
  - b. Cultura dominante
  - c. Cultura recíproca
  
4. Una organización tiene una cultura fuerte cuando estos valores fundamentales se comparten con intensidad y de forma extensa entre sus miembros.
  - a. Verdadero
  - b. Falso



5. Las prácticas de la organización que pueden mantenerse durante un largo periodo debido a que los procesos no dañan las herramientas ni las estructuras se denomina:



- a. Sustentabilidad
- b. Ambiente laboral ético
- c. Innovación

6. Dentro de las fuerzas que favorecen el mantenimiento de la cultura, aquella que identifica personas cuyos valores se ajusten a los valores de la organización es:



- a. Selección
- b. Alta gerencia
- c. Socialización

7. Dentro de las fuerzas que favorecen el mantenimiento de la cultura, aquella que influye en la cultura a través de sus mensajes y sus acciones es:



- a. Selección
- b. Alta gerencia
- c. Socialización

8. Dentro de las fuerzas que favorecen el mantenimiento de la cultura, aquella que adapta a los nuevos empleados con la cultura es:



- a. Selección
- b. Alta gerencia
- c. Socialización

9. Seleccione la forma de aprendizaje de la cultura a la que corresponde el siguiente ejemplo: Bill Bowerman, cofundador de la compañía, entró al taller y vertió caucho en la wafflera de su esposa para crear un mejor calzado para correr.



- a. Rituales

- b. Símbolos
  - c. Historias
10. Uno de los principios para crear una cultura espiritual es: ser un modelo de roles notorio.
- a. Verdadero
  - b. Falso

[Ir al solucionario](#)



### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



## Semana 12

### Unidad 10. El cambio y sus efectos. Administración del 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 (inerzia estructural o de grupo, enfoque, amenaza a la pericia o a las relaciones de poder). Para contrarrestarla, Robbins y Judge (2017) proponen 8 tácticas que se muestran en la siguiente infografía:

### Tácticas para superar la resistencia al cambio

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 libro [Psicología organizacional y del trabajo: miradas actuales](#) de Polo Vargas et al. (2022) en el capítulo: Cultura y cambio organizacional.



## Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las siguientes actividades:

**Actividad 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 de la bibliografía básica del libro [Psicología organizacional y del trabajo: miradas actuales](#) de Polo Vargas et al. (2022) en el capítulo: Cultura y cambio organizacional.
- Identifique los enfoques para administrar el cambio y sus postulados.
- Realice el cuadro comparativo.

Nota. por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento 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.

**Actividad 2:** Estimado estudiante, con el propósito de identificar sus puntos fuertes y débiles en la comprensión de los contenidos de la unidad le invito a realizar la siguiente autoevaluación, en la cual deberá leer cada uno de los enunciados y seleccionar la respuesta correcta en función de los contenidos de la unidad.



## Autoevaluación 10

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. La resistencia al cambio siempre genera resultados desfavorables para la organización.



- a. Verdadero
- b. Falso

9. Una estrategia para superar la resistencia al cambio es dar a conocer a los empleados los detalles de los hechos, aclarando y evitando malentendidos.



- a. Verdadero
- b. Falso

10. Los procesos de gestión del talento humano deben propender a que los cambios positivos se sostengan en el 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 y socialización organizacional. Sigamos adelante con la siguiente unidad.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



## Semana 13

### Unidad 11. Estrés y orientación

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).

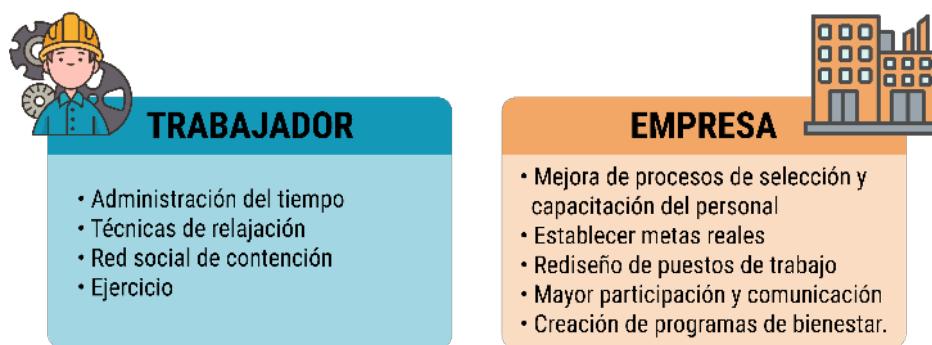
Todos hemos sentido estrés en algún momento de la vida, y no siempre tiene un efecto negativo, una dosis moderada de estrés favorece el estado de alerta y respuesta (eustrés); sin embargo, cuando este se presenta de forma

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, aislamiento y confinamiento, bloqueos en nuestros intereses, presión grupal, 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 8**

*Manejo de estrés laboral*



Nota. Adaptado de *La gestión moderna de recursos humanos* [Ilustración], por Crespo, G., 2021, Buenos Aires, Eudeba., [elibro](#), CC BY 4.0.

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? Una vez realizada esta reflexión, probablemente se pregunte ¿Qué sucede cuando el estrés es crónico?, pues en este caso se produce el síndrome del quemado o de burnout, que engloba facetas como la carencia de sentido, es decir la persona percibe que su trabajo

no tiene propósito; la falta de compromiso con los objetivos de la organización y un sentimiento de impotencia de control sobre su entorno (Crespo, 2021), así también para combatirlo se deberán tomar acciones a nivel individual y organizacional.

Por otra parte, un aspecto a diferenciar del estrés laboral es el mobbing comprendido como “toda conducta no deseada que atente contra la dignidad de una persona y cree un entorno intimidatorio, humillante u ofensivo” (Crespo, 2021, pp.465), si bien es cierto, causa niveles altos de estrés se diferencia de este por su carácter duradero, en escalada y con comportamientos agresivos dirigidos hacia una persona.

Las variables antes mencionadas pueden constituir factores de riesgo para la salud mental de los empleados, es así que, muchas empresas están implementando un departamento que brinde **orientación** a los colaboradores, la orientación consiste en analizar un problema que suele tener un contenido emocional para ayudar al empleado a enfrentarlo mejor. La orientación trata de mejorar la salud mental y el bienestar de los empleados, así como ayudarlos a cumplir las expectativas de la organización (Newstroom, 2011); su objetivo se basa en el cumplimiento de algunas de las siguientes funciones: Asesoría, reafirmación, comunicación, liberación de la tensión emocional, aclarar el pensamiento y reorientación.



Para finalizar le invito a profundizar este tema en la bibliografía básica: [La gestión moderna de recursos humanos \(Crespo, 2021\)](#) en el capítulo: Estrés, burn out y mobbing.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las siguientes actividades:

**Actividad 1:** Identifique semejanzas y diferencias entre el estrés y el estrés laboral crónico.

Para el desarrollo de esta actividad se sugiere lo siguiente:

### Procedimiento:

- Realice una lectura comprensiva del tema: Estrés, burnout y mobbing disponibles en la bibliografía básica: [La gestión moderna de recursos humanos \(Crespo, 2021\)](#).
- Identifique los aspectos en que el estrés y el burnout son similares y en qué se diferencian.
- Realice el cuadro comparativo.

Nota. por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

Cuando realice la actividad, seguramente no faltarán en su cuadro comparativo algunas ideas como que el estrés y el burnout son condiciones relacionadas con la presión y las demandas excesivas, y ambos pueden afectar negativamente la salud física y mental, así como el desempeño laboral. Sin embargo, el estrés se caracteriza por ser una respuesta aguda a situaciones específicas, mientras que el burnout es un estado crónico que surge de la exposición prolongada a factores estresantes, especialmente en el entorno laboral.

**Actividad 2:** Estimado estudiante, con el propósito de identificar sus puntos fuertes y débiles en la comprensión de los contenidos de la unidad le invito a realizar la siguiente autoevaluación, en la cual deberá leer cada uno de los enunciados y seleccionar la respuesta correcta en función de los contenidos de la unidad.



### [Autoevaluación 11](#)

1. ¿Cuál de los siguientes es un componente del concepto de salud mental según Warr (1987)?
  - Incompetencia
  - Autonomía
  - Aislamiento

2. Seleccione el tipo de estrés que es considerado positivo y puede motivar al individuo:



- a. Distrés
- b. Eustrés
- c. Estrés crónico

3. ¿Qué función tiene el trabajo desde una perspectiva instrumental?



- a. Proporcionar placer únicamente
- b. Cubrir necesidades y desarrollar capacidades
- c. Generar únicamente autoestima

4. Seleccione una característica del "inconsciente vital":



- a. No tiene relación con la salud física.
- b. Es una forma consciente de cognición.
- c. Coordina funciones de regulación orgánica y homeostasis.

5. ¿Cuál de los siguientes no es un desencadenante del estrés?



- a. Aislamiento y confinamiento
- b. Resolución de problemas
- c. Percepción de amenaza

6. El trabajo tiene un valor intrínseco porque permite al individuo obtener beneficios materiales.



- a. Verdadero
- b. Falso

7. El distrés es un tipo de estrés que tiene consecuencias positivas para el individuo.

- a. Verdadero
- b. Falso

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 el estrés, burnout y mobbing, evaluando sus causas y acciones que podemos realizar para combatirlo. Sigamos adelante con la siguiente unidad.



## Semana 14

### Unidad 12. Conflicto y negociación

#### 12.1 Conflicto

Estimados estudiantes, hemos arribado a una nueva semana de clases en donde se abordará el tema del conflicto. A lo largo de su vida habrá experimentado conflictos, ya sea en el ámbito personal u organizacional. En este sentido, procure reflexionar: ¿Cómo los ha resuelto? A lo largo del capítulo usted podrá conocer el proceso de conflicto y posibles estrategias de negociación. Comencemos con la definición del término conflicto:

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

Existen varios enfoques desde los cuales se puede analizar el conflicto, uno de los más aceptados es el enfoque interaccionista que postula que un conflicto puede ser **funcional** cuando es de tipo constructivo y apoya al logro de las metas; por ejemplo, en un debate sobre cuál es la mejor manera de mejorar un proceso y puede ser **disfuncional** cuando es destructivo y afecta el desempeño del grupo (Chiavenato 2017; Robbins y Jugde, 2017). Asimismo, indica que existen tres tipos de conflicto: **el conflicto de tarea** (sobre el contenido y metas del trabajo); **el conflicto de relación** (se basa en las relaciones interpersonales) y **el conflicto de proceso** (se genera sobre cómo se debe realizar el trabajo). Por otra parte, también se puede analizar el conflicto



en función de las personas implicadas, en función a su manifestación, en función a los medios usados, en función a su utilidad y en función al número de implicados (Serrano, 2022).

Dentro de una organización el conflicto puede tener distintas causas que parten desde las relaciones humanas, la estructura de poder, necesidades básicas, intereses y objetivos, diferencias culturales entre otras; así también su desarrollo cumple un proceso de tipo dinámico en donde cada una de las partes influyen entre sí. Para su comprensión, observe la siguiente figura:

**Figura 9**

*El proceso del conflicto*



Nota. Adaptado de *Comportamiento organizacional* (p. 487), por Robbins y Judge, 2017, McGraw Hill Education.

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

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

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

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

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

## 12.2 Negociación

Una vez que se tiene claro el concepto de conflicto, sus tipos y su proceso, es momento de integrar un aspecto esencial: la negociación, que se refiere a cómo las partes deciden asignar los recursos, en otras palabras, la negociación es un proceso de intercambio entre dos o más partes, donde se intercambian bienes o servicios (Serrano, 2022, pp.381). En este sentido se presentan dos enfoques generales para la negociación:

- **Los acuerdos distributivos** (ganar – perder) que operan en condiciones de suma cero, esto quiere decir que cada recurso que una parte obtiene a su

favor es a expensas de la otra. Para comprenderlo mejor, imagine que usted desea adquirir un auto, cada dólar que usted logre conseguir que le rebajan significa menor ganancia para el vendedor.

- **Los acuerdos integradores** buscan soluciones de tipo ganar – ganar para las dos partes. Para una mejor comprensión del tema, le invito a revisar la siguiente tabla sobre las estrategias de negociación.

**Tabla 3**

*Estrategias de negociación*

Estrategia ganar-ganar	Estrategia ganar-perder
<ul style="list-style-type: none"><li>• Definir el conflicto como un problema mutuo.</li><li>• Buscar resultados conjuntos.</li><li>• Alcanzar acuerdos creativos y que satisfagan a ambas partes.</li><li>• Comunicar de manera franca, honesta y exacta las necesidades, metas y propuestas del grupo.</li><li>• Evitar amenazas y presiones para minar las defensas de la otra parte.</li><li>• Mostrar una posición flexible.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definir el problema como una situación de ganar-perder.</li><li>• Buscar resultados para el grupo propio.</li><li>• Obligar al otro grupo a someterse.</li><li>• Expresar en forma simulada, vaga y engañosa las necesidades, metas y propuestas del grupo.</li><li>• Utilizar amenazas y presiones para obligar a la sumisión.</li><li>• Mostrar un enorme compromiso (rigidez) con la propia posición.</li></ul>

Nota. Tomado de *Comportamiento Organizacional* (p. 403), por Chiavenato, I., 2017, McGraw Hill.

Debe considerar que la estrategia puede adoptar distintos estilos de negociación, por ejemplo, la evasión que consiste en retirarse o retractarse, consiste en el uso del sarcasmo y esconder los verdaderos sentimientos; el estilo competitivo que busca obtener el máximo beneficio y el estilo adaptativo que pretende ceder parte de los beneficios para acomodar al otro. Adicionalmente, se pueden analizar las estrategias según los resultados que pretende cada una de las partes, entre ellas la conciliación, la mediación y el arbitraje. Para finalizar, aunque se ha estipulado que el conflicto no siempre es negativo si se puede considerar algunas maneras para evitarlo, sobre todo

cuando hablamos de conflicto disfuncional, entre ellas, fomentar una comunicación adecuada, definir claramente los roles, condiciones laborales justas, brindar retroalimentación, favorecer el trabajo en equipo entre otras.



Estimado estudiante con esta información finalizamos la unidad así que es momento de que profundice los contenidos mediante la lectura de la bibliografía básica del texto [Comportamiento organizacional de Serrano](#) (2022) en el capítulo: Conflicto y negociación.



## Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las siguientes actividades:

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

Para el desarrollo de esta actividad se sugiere lo siguiente:

- Efectúe una lectura en sus tres fases: global, analítica y comprensiva del texto [Comportamiento organizacional](#) (Serrano, 2022) en el capítulo: Conflicto y negociación.
- Analice las diferencias entre un acuerdo distributivo o integrador.
- Reflexione sobre un conflicto que haya solucionado en el pasado e identifique a qué tipo de acuerdo corresponde.

*Nota.* por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

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

**Actividad 2:** Es momento de evaluar el aprendizaje de esta interesante unidad. Por ello, le invito a realizar la autoevaluación que se presenta a continuación, donde deberá dar lectura a las preguntas y seleccionar la respuesta que a su criterio sea la correcta en función de los contenidos estudiados.



### Autoevaluación 12

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



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



- b. Distributivo
  - c. Asociativo
10. Una estrategia de negociación ganar-ganar es buscar resultados para el grupo propio.
- 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 menester que pueda organizar su tiempo para realizar una revisión final de los contenidos abordados y prepararse para la prueba presencial.

En la **semana 9** se amplió el estudio con la comunicación, sus funciones dentro de un contexto organizacional, las direcciones que puede tomar la comunicación, sus modalidades y las barreras que se pueden generar dentro de este proceso.

En la **semana 10** fue abordado el tema de la toma de decisiones en las organizaciones comenzando primero con la comprensión de la percepción como un proceso a través del cual interpretamos la realidad, se revisó los factores que influyen en la percepción, la teoría de la atribución, la teoría del sesgo al servicio del yo; posterior a ello, analizamos algunos modelos que pueden facilitar la toma de decisiones sin dejar de lado el componente ético que conlleva el proceso.

En la **semana 11** se analizó la cultura y clima de las organizaciones, entendiendo a la cultura como un “sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (Robbins y Judge, 2017, p. 527). Luego, se revisaron sus características, cómo se la crea y cómo se la mantiene, para después abordar al clima como un componente esencial del proceso de socialización del conocimiento y la cultura.

En la **semana 12** nos enfocamos en los diferentes aspectos del cambio organizacional. Con el estudio de esta unidad se identificó la conceptualización del cambio, las fuentes de cambio y las razones de la resistencia, además de algunas tácticas para facilitar su implementación.

En la **semana 13** se analizó el manejo del estrés y la orientación. Recuerde que el estrés fue incluido como continuación del tema de la semana anterior (el cambio) debido a que se relaciona de manera directa con la aplicación del cambio, además se complementó la unidad abordando al estrés laboral crónico y el mobbing o acoso laboral como variables que inciden como un factor de riesgo en la salud mental de los colaboradores.

En la **semana 14** estudiamos el proceso del conflicto y negociación, conceptualizando al conflicto como un “proceso que comienza cuando una de las partes percibe que otra de las partes afecta, o está a punto de afectar, de manera negativa algo que a la primera le interesa” (Robbins y Jugde, 2017, p. 459). Posteriormente, se identificó los tipos y el proceso de conflicto para luego pasar al estudio de la negociación y sus estrategias.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en la siguiente actividad:

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

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

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





## 4. Autoevaluaciones

### Autoevaluación 1

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 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	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 4

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	Maria 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 5

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	A	Un proceso es un conjunto de actividades organizadas que transforman entradas en salidas con valor añadido.
2	A	Asignar un responsable a cada proceso es fundamental para garantizar su ejecución, seguimiento y mejora continua.
3	B	Una ventaja clave de implementar la gestión por procesos es la mejora en la eficiencia operativa y satisfacción del cliente ya que elimina redundancias y se orienta a cumplir con las necesidades del cliente, logrando eficiencia y calidad.
4	B	Un proceso responde al “¿Qué se hace?” ya que se enfoca en el propósito y el resultado, dejando los métodos a los procedimientos.
5	A	Los procesos relevantes involucran múltiples áreas y se diseñan para aportar valor estratégico a la organización.
6	B	Las nuevas tecnologías permiten redefinir procesos, mejorando la eficiencia, reduciendo costos y aumentando la flexibilidad.
7	C	Aunque el dueño del proceso lidera su gestión, los resultados dependen de la colaboración de todos los involucrados.
8	A	Una cultura de mejora continua es esencial para identificar oportunidades de optimización y adaptarse a los cambios.
9	A	Un diagrama de flujo es una herramienta útil para representar gráficamente un proceso
10	A	Al enfocarse en la eficiencia y la eliminación de redundancias, la gestión por procesos optimiza los tiempos y minimiza los errores.

[Ir a la autoevaluación](#)

## Autoevaluación 6

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

[Ir a la autoevaluación](#)



## Autoevaluación 7

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 8

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	C	El proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos, con la finalidad de dar significado a su entorno se denomina percepción.
2	A	Dentro de los factores que influyen en la percepción, las actitudes, personalidad, motivos e intereses corresponden al receptor.
3	B	La fase de crear estructura de toma de decisiones implica la búsqueda, recogida, codificación y sistematización de la información que se considera pertinente
4	C	En la fase de discusión de alternativas el grupo inicia el primer debate sobre sus ideas.
5	C	En la fase de implementación se diseña un plan de acción que permita llevar a cabo la alternativa seleccionada.
6	A	El objetivo de la lluvia de ideas es obtener un gran número de ideas para solucionar un problema determinado.
7	A	La técnica que puede contribuir al control de la polarización es la circulación de ideas 3-6-5.
8	B	Es la técnica de los seis sombreros para pensar que permite tener un panorama global de las situaciones con el fin de elaborar una cartografía que permita tomar las mejores decisiones.
9	A	El modelo Canvas permite diseñar e innovar en los modelos de negocio.
10	A	La ética se define como una "disciplina normativa, basada en la razón, que se encarga de discriminar cuáles actos se califican como correctos y cuáles son incorrectos

[Ir a la autoevaluación](#)

## Autoevaluación 9

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

[Ir a la autoevaluación](#)

## Autoevaluación 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	A	la primera etapa en el modelo de cambio de tres etapas de Lewin es el recongelamiento.
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	La resistencia al cambio puede generar resultados favorables para la organización por que no siempre las decisiones de cambio son positivas y su resistencia puede llevar a debates abiertos que permitan un mejor manejo de la situación.
9	A	Una estrategia para superar la resistencia al cambio es dar a conocer a los empleados los detalles de los hechos, aclarando y evitando malentendidos.
10	A	Los procesos de gestión del talento humano deben propender a que los cambios positivos se sostengan en el tiempo.

[Ir a la autoevaluación](#)

## Autoevaluación 11

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	B	La autonomía se refiere a la capacidad de resistir influencias externas y autorregularse, lo cual es esencial para la salud mental según Warr.
2	B	El eustrés es el "buen estrés", que energiza y motiva al individuo para superar retos y alcanzar objetivos.
3	B	El trabajo tiene un valor instrumental porque permite satisfacer necesidades mientras desarrolla habilidades y conocimientos.
4	C	El inconsciente vital regula funciones esenciales para mantener el equilibrio interno del organismo.
5	B	Aunque la resolución de problemas puede ser un desafío, no se considera un desencadenante directo del estrés como los otros factores mencionados.
6	B	El valor intrínseco del trabajo radica en su capacidad de proporcionar satisfacción personal y un sentido de identidad, más allá de su utilidad material.
7	B	El distrés es el estrés negativo, asociado con consecuencias adversas como agotamiento físico o emocional.
8	B	El estrés se define como un proceso psicológico desagradable causado por presiones ambientales.
9	C	El estrés laboral se define como el desequilibrio que se genera cuando las demandas del trabajo superan la capacidad de respuesta del individuo.
10	B	Las técnicas de administración del tiempo corresponden a los métodos individuales para manejar el estrés.

[Ir a la autoevaluación](#)



## Autoevaluación 12

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

[Ir a la autoevaluación](#)



## 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>

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>



Maldonado, A. (2012). Gestión de procesos (o gestión por procesos): (ed.). Málaga, Argentina: B - EUMED. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaupl/51718?page=2>.



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](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: (ed.). Santiago de los Caballeros, Universidad Abierta para Adultos (UAPA). Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaupl/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/bibliotecaupl/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&tlang=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlang=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://www.eumed.net/rev/caribe/2019/07/metodologia-elaboracion-manual.html//hdl.handle.net/20.500.11763/caribe1907metodologia-elaboracion-manual>

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>